

2019

El proceso de internacionalización en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico: caso de estudio de la Pyme colombiana WideTech

Laura Alejandra Arias Suárez
Universidad de La Salle, Bogotá

Nicole Camila Gerena Guio
Universidad de La Salle, Bogotá

Lourdes Katherine Restrepo Castillo
Universidad de La Salle, Bogotá

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



Part of the [Business Analytics Commons](#), [Business Intelligence Commons](#), and the [International Business Commons](#)

Citación recomendada

Arias Suárez, L. A., Gerena Guio, N. C., & Restrepo Castillo, L. K. (2019). El proceso de internacionalización en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico: caso de estudio de la Pyme colombiana WideTech. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/186

This Trabajo de grado - Pregrado 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.



**EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS MECANISMOS
OFRECIDOS POR LA ALIANZA DEL PACÍFICO: CASO DE ESTUDIO DE LA PYME
COLOMBIANA WIDETECH**

LAURA ALEJANDRA ARIAS SUÁREZ

NICOLE CAMILA GERENA GUIO

LOURDES KATHERIN RESTREPO CASTILLO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ - COLOMBIA

2019

**EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS MECANISMOS
OFRECIDOS POR LA ALIANZA DEL PACÍFICO: CASO DE ESTUDIO DE LA PYME
COLOMBIANA WIDETECH**

LAURA ALEJANDRA ARIAS SUÁREZ

NICOLE CAMILA GERENA GUIO

LOURDES KATHERIN RESTREPO CASTILLO

**Trabajo de grado presentado bajo la modalidad de monografía como requisito para optar
al título de profesional en Negocios y Relaciones Internacionales**

Tutor: Julio César Botero Robayo

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ - COLOMBIA

2019

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS MECANISMOS OFRECIDOS POR LA ALIANZA DEL PACÍFICO: CASO DE ESTUDIO DE LA PYME COLOMBIANA WIDETECH

Resumen ejecutivo

Con la creación de la Alianza del Pacífico en el 2011 como un nuevo bloque regional en América Latina, dirigido a promover una “integración profunda” que mejore la competitividad de los países parte (Colombia, México, Chile y Perú), se desarrollaron mecanismos de internacionalización para las Pyme debido a que son empresas que aportan al crecimiento de estas economías. Por lo tanto, es pertinente analizar desde un estudio de caso, cómo ha sido el proceso de internacionalización de la Pyme colombiana WideTech en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico, llevando a cabo una metodología cualitativa ya que se describe tanto la integración regional Alianza del Pacífico como la Pyme WideTech dentro de su proceso de internacionalización.

En primera instancia la hipótesis se dirigió a que el proceso de internacionalización que implementó la Pyme colombiana WideTech se apoyó en los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico, sin embargo, a través del análisis de la información encontrada por parte de la Alianza del Pacífico, WideTech y una entrevista con el Director Ejecutivo Jaime Arbeláez, se concluyó que la Pyme no utilizó los mecanismos, debido al periodo en el que llevó a cabo su internacionalización que no concuerda con el momento en que los mecanismos empezaron a ser utilizados. Sin embargo, la investigación permitió describir la estrategia de internacionalización de la compañía, los modos de entrada utilizados (Licencing y Greenfield), estrategias de internacionalización como lo son Born Global y el Modelo de Redes, y la importancia de los mecanismos ofrecidos por la AP para ayudar a las empresas a acceder a mercados internacionales.

Palabras claves: Alianza del Pacífico, Pyme, internacionalización, WideTech, mecanismos de internacionalización, Born Global, Multinacional, Modelo de Redes, estrategias.

Abstract

With the creation of the Pacific Alliance in 2011 as a new regional bloc in Latin America, aimed at promoting a “deep integration”; that improves the competitiveness of the party countries (Colombia, Mexico, Chile and Peru), internationalization mechanisms were developed for SMEs because they are companies that contribute to the growth of these economies. Therefore, it is pertinent to analyze from a case study, how has been the process of internationalization of the Colombian SME WideTech in function of the mechanisms offered by the Pacific Alliance, carrying out a qualitative methodology since it describes both the regional integration of the Pacific Alliance and the SME WideTech within its internationalization process.

In the first instance, the hypothesis was that the internationalization process implemented by the Colombian SME WideTech was based on the mechanisms offered by the Pacific Alliance. However, through the analysis of the information found by the Pacific Alliance, WideTech and an interview with Executive Director Jaime Arbeláez, it was concluded that the SME did not use the mechanisms, due to the period in which it carried out its internationalization, which does not agree with the moment in which the mechanisms began to be used. Although, the research made it possible to describe the company's internationalization strategy, the entry modes used (Licencing and Greenfield), internationalization strategies such as Born Global and the Network Model, and the importance of the mechanisms offered by the PA to help companies access international markets.

Keywords: Pacific Alliance, SME, internationalization, WideTech, internationalization mechanisms, Global Born, Multinational, Network Model, strategies.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: La Alianza del Pacífico y sus mecanismos para la promoción internacional de las Pyme..... | 3 |
| 1.1 ¿Qué es la Alianza del Pacífico? | 3 |
| 1.2 ¿Cómo funciona la Alianza del Pacífico?..... | 5 |
| 1.3 Qué es la internacionalización, las Pyme y su funcionamiento bajo el marco de la AP | 8 |
| 1.3.1 En cuanto a la Internacionalización y su incidencia en la AP. | 8 |
| 1.3.2 En cuanto a las Pyme en la AP | 11 |
| 1.3.3 Marcos de estudio de los modos de entrada..... | 13 |
| 1.4 Mecanismos de internacionalización de la AP ofrecidos para las Pyme..... | 17 |
| 1.4.1 Foro de emprendimiento e innovación LAB+4 | 19 |
| 1.4.2 Macrorruedas de negocios de la AP..... | 20 |
| 1.4.3 EmprendeCorpAP..... | 21 |
| 1.4.4 Innovap | 22 |
| 1.4.5 AcelerAP..... | 23 |
| 1.4.6 ÁngelesAP | 24 |
| 1.4.7 Fondo de capital emprendedor..... | 24 |
| Capítulo II: WideTech y su proceso de internacionalización | 26 |
| 2.1 Descripción de WideTech | 26 |
| 2.2 Funcionamiento de WideTech..... | 28 |
| 2.2.1 Organigrama | 28 |
| 2.2.2 Portafolio de soluciones | 29 |
| 2.2.3 Marco legal vigente..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3.1 Política de datos | 33 |
| 2.2.3.2 Política de seguridad | 34 |
| 2.2.3.3 Política de calidad | 34 |
| 2.3 Proceso de internacionalización de WideTech | 36 |
| Capítulo III: Modelo de internacionalización de WideTech y mecanismos utilizados de la AP ... | 39 |
| 3.1 Estrategia de internacionalización | 39 |
| 3.1.1 La estrategia de internacionalización Multinacional en el caso de WideTech | 40 |
| 3.1.2 Born Global | 42 |
| 3.2 Modos de entrada | 44 |
| 3.2.1 Licensing (Licencias) | 45 |
| 3.2.2 Franchising (Franquicias) | 46 |
| 3.2.3 Wholly Owned Subsidiary (Subsidiarias propias) Greenfield | 47 |
| 3.3 Modelo de internacionalización de WideTech: Modelo de redes | 48 |
| 3.4 Análisis de los mecanismos de la AP utilizados por WideTech | 50 |
| 4. Conclusiones y recomendaciones | 53 |
| Referencias bibliográficas | 55 |

Introducción

A finales del siglo XX, a partir de la creación de nuevos bloques regionales en América Latina (MERCOSUR, ALBA, SICA, UNASUR, CELAC, entre otros), se desarrolló el “nuevo regionalismo”, que “pretende crear capacidades de regulación para hacer frente a los desafíos económicos y de seguridad internos y externos que generan la globalización y la regionalización.” (Sanahuja, 2009, pág. 12). Debido a esto se comenzó a abordar desde la literatura nuevos temas relacionados con “integración regional”, que se enfocan en el comercio de servicios, regulaciones a la propiedad intelectual, compras gubernamentales, mecanismos ad-hoc para la solución de diferencias, inversiones e infraestructura física (Mellado, y otros, 2014).

A partir de esta nueva configuración, surgió en el 2011 la Alianza del Pacífico (AP), un nuevo bloque regional integrado por México, Chile, Perú y Colombia dirigido a promover una integración profunda, con el objetivo de lograr un mayor crecimiento, competitividad y desarrollo de las economías de los países participantes, a través de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Es importante aclarar que para que la AP naciera como una integración, existieron antecedentes comunes (comercio extra bloque, convergencia de intereses y aspectos políticos y económicos) en cada uno de los países miembro, lo cual ayudó a fijar metas que pudieran responder a las necesidades conjuntas (Rodríguez Aranda, 2015). Gracias a la afiliación a la AP, también se han consolidado mecanismos de internacionalización comunes para las empresas de cada uno de los integrantes de la Alianza.

De acuerdo con lo anterior, es importante evidenciar que dichos mecanismos de internacionalización se han enfocado en uno de los ejes principales de la AP, las Pequeñas y medianas empresas, que son las que generan la mayor fuente de empleo en estos cuatro países (Alianza del Pacífico, 2018). Es así como las Pyme han contribuido de manera significativa a las economías de los países emergentes, debido a que influyen en el crecimiento económico (Villegas Londoño & Toro Jaramillo, 2010). Por lo tanto, la AP para ayudar al crecimiento económico, establece mecanismos que incentivan y facilitan la internacionalización de estas pequeñas y medianas empresas, trayendo como beneficio la creación de riqueza de los países parte.

El tema sobre el cual versa esta investigación es “El proceso de internacionalización en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico: Caso de estudio de la Pyme

colombiana WideTech”, debido a que se considera de suma importancia analizar el tema de la internacionalización de las Pyme colombianas en el marco de los mecanismos de la Alianza del Pacífico. Lo que se propone con esta investigación es realizar un estudio de caso que permita identificar cómo la AP contribuyó a que la empresa se consolidara en el exterior, además de brindar información pertinente a las empresas que pretendan abrirse paso a mercados internacionales.

Por consiguiente, la pregunta guía es, ¿Cuál ha sido el proceso de internacionalización de la Pyme colombiana WideTech en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico?, la hipótesis de la que se parte es que el proceso de internacionalización que implementó la Pyme colombiana WideTech se apoyó en los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico (innovAP, macroruedas, Fondo de capital emprendedor).

Para cumplir con el objetivo general de analizar cuál ha sido el proceso de internacionalización de la Pyme colombiana WideTech en función de los mecanismos ofrecidos por la Alianza del Pacífico, en primer lugar, se contextualizó el funcionamiento de la Alianza del Pacífico y los mecanismos para la promoción de las Pyme; en segundo lugar, se describió el desarrollo de la Pyme WideTech y su proceso de internacionalización, y por último, se identificó cuál fue el modelo de internacionalización de WideTech y cuáles han sido los mecanismos de la Alianza del Pacífico que ha utilizado.

Para realizar la investigación se utilizó una metodología cualitativa, y desde allí, se implementó la estrategia metodológica de estudio de caso. La información se recolectó a través de entrevistas realizadas al CEO de WideTech quien proporcionó información clave para el desarrollo de la investigación, fuentes primarias (libros, revistas científicas, periódicos) y fuentes secundarias como los documentos proporcionados tanto por la Alianza del Pacífico, WideTech, así como la literatura especializada en la temática en cuestión.

El aporte de la investigación al campo disciplinar de los negocios y relaciones internacionales radica en la recopilación de las experiencias desarrolladas por un CEO del sector tecnológico en Colombia y su análisis a partir de la literatura relacionada con la internacionalización de la firma, además de evidenciar como las integraciones regionales entre los países apoyan el sector empresarial de los estados parte para su llegada a mercados internacionales.

Capítulo I: La Alianza del Pacífico y sus mecanismos para la promoción internacional de las Pyme

1.1 ¿Qué es la Alianza del Pacífico?

La Alianza del Pacífico nació como una iniciativa económica y de desarrollo, siendo así un mecanismo de integración regional conformado por cuatro naciones de América Latina: Chile, Colombia, México y Perú. Fue constituido en abril de 2011 y formalizado el 6 de junio de 2012, en Paranal, Chile, con la suscripción del Acuerdo Marco¹. (Alianza del Pacífico, 2015) Desde ese momento hasta la fecha, la AP tiene como objetivo construir un área de integración profunda para lograr la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, en pro de la diversificación de las exportaciones y la generación de empleo, convirtiéndose en un nuevo eje para hacer negocios en el continente, es por esto que cuenta con cincuenta y cinco Estados observadores.

La AP está conformada por cuatro democracias latinoamericanas que cuentan con aspectos comunes en cuanto a su crecimiento económico sostenido, sus niveles de desarrollo y sus tendencias hacia una política comercial abierta de libre competencia y de participación en el comercio mundial, por medio de acuerdos comerciales y de cooperación. Es así como la AP establece como objetivos principales la creación de un área de integración regional que permita impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías parte, a través de la reducción arancelaria, la disminución de obstáculos al comercio, el facilitar el comercio de productos y servicios, entre otros (Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. , 2014).

Además, la Alianza del Pacífico brinda a sus miembros articulación de fuerzas (política, económica, de cooperación e integración) más allá de las fronteras territoriales en busca de impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran. Desde su creación, la AP se ha perfilado como una de las regiones económicamente más atractivas al representar el 37% del PIB de América Latina y el Caribe, concentrar el 50% del comercio total y atraer el 45% de la inversión extranjera directa en la región. (Pastrana & Gehring, 2014)

¹ Documento que contiene la visión, objetivos y estructura de la Alianza del Pacífico, así como el marco para su relacionamiento externo.

Cabe resaltar que la AP busca convertirse en una potencia mundial de negocios y oportunidades, y al mismo tiempo consolidar un estrecho lazo con el mercado de Asia Pacífico, debido a que esta es una de las regiones fundamentales de la economía global. Lo anterior, mediante el trabajo conjunto de los cuatro países miembro en ferias de promoción internacional que son coordinadas desde los grupos técnicos especializados que hay dentro de la Alianza.

Hasta el momento, son 26 equipos divididos en temas como Facilitación del Comercio y Cooperación Aduanera, Propiedad Intelectual, Desarrollo Minero, Responsabilidad Social y Sustentabilidad, Pyme, Servicios y Capitales, Protección al Consumidor, Crecimiento Verde, el subgrupo del Operador Económico Autorizado (OEA), el Grupo de Relacionamiento Externo y de Movimiento de Personas y Facilitación del Tránsito Migratorio. Así, la consolidación del bloque de la Alianza del Pacífico sigue fortaleciéndose y sirviendo de ejemplo para la región (Alianza del Pacífico, 2017).

Como mecanismo de integración económica y comercial, la AP ha conseguido diversos avances en áreas de interés para los países miembro, dentro de los cuales es posible resaltar, entre otros, la creación de una plataforma de movilidad académica y estudiantil, la apertura de la red de investigación científica en materia de cambio climático, la eliminación de requisitos de visa por parte de México y Perú para los nacionales chilenos y colombianos, y la apertura de embajadas conjuntas, dado que a partir de los acuerdos de la AP

funcionan sedes diplomáticas compartidas en Ghana (entre los cuatro países), Vietnam (Colombia y Perú), Marruecos (Chile y Colombia) y Argelia (Chile y Colombia), Azerbaiyán, (Chile y Colombia) y la Misión Diplomática en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- (Chile y Colombia) (Cancillería de Colombia, 2013, pág. 3)

Por medio de la integración regional que se da entre los países miembro y de la conformación de una plataforma de articulación política e integración comercial, el marco de la AP le permite a Latinoamérica acceder a las condiciones adecuadas para el fortalecimiento de su participación en el comercio mundial. Las iniciativas aplicadas por la AP, representan una oportunidad para aumentar la inversión, la producción y el comercio como parte de la estrategia para alcanzar mayores capacidades de desarrollo para la región y, asimismo, para generar crecimiento económico y la reducción de las desigualdades socioeconómicas en la población.

1.2 ¿Cómo funciona la Alianza del Pacífico?

La AP es un proceso de integración constituido por países con visiones afines de desarrollo y promotores del libre comercio como impulsor de crecimiento. Además, las cuatro economías latinoamericanas que la conforman resaltan cincuenta y cinco Estados observadores entre los cuales se encuentran diversas economías pertenecientes a la región de Asia-Pacífico, tales como Corea del Sur, Japón, Singapur, entre otros. En cuanto a la estructura institucional, la AP cuenta con cuatro órganos principales, en primer lugar, se encuentran las Cumbres Presidenciales, las cuales se consideran como el máximo órgano de toma de decisiones y está conformado por los presidentes de Colombia, Chile, Perú y México.

En segundo lugar, está el Consejo de Ministros, el cual es integrado por los Ministros de Comercio Exterior y de Relaciones Exteriores de los países miembro, tiene entre sus funciones adoptar decisiones dirigidas a cumplir los objetivos y las acciones específicas previstas en el Acuerdo Marco de la AP. En tercer lugar, se encuentra el Grupo de Alto Nivel (GAN), conformado por los Viceministros de Comercio Exterior y de Relaciones Exteriores, este órgano es el encargado de supervisar los avances de los grupos técnicos de la AP, así como preparar propuestas para la proyección y acercamiento con otros organismos regionales, en especial de la región Asia-Pacífico (Fundación Konrad Adenauer. KAS. , 2015)

En cuarto lugar, están los grupos y subgrupos técnicos, que se componen por servidores públicos de los cuatro países miembro, cuya función es negociar disciplinas relacionadas con los temas de la Alianza del Pacífico. Dichos grupos y subgrupos abarcan, entre otros, temas relacionados con el comercio y la integración, la propiedad intelectual, la facilitación del movimiento migratorio, el turismo, la transparencia fiscal internacional y las Pyme, las cuales son uno de los aspectos de gran interés para los Estados miembro, por lo que se busca que estas se beneficien de las oportunidades de crecimiento que ofrece la AP,

reconociendo que éstas son el 80% de las empresas de los países miembro y de los países candidatos a ser miembro y que son motores de crecimiento económico y generadoras de empleo. Y para responder a ello la Alianza cuenta con un grupo de Trabajo en PYME que tiene dicha tarea. (Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. , 2014, pág. 27)

Por último, la AP tiene una Presidencia Pro Tempore², la cual es ejercida por cada país miembro, en orden alfabético, de manera anual. El país que le corresponda este cargo tiene la responsabilidad de organizar y de ser sede de las Cumbres Presidenciales, coordinar las reuniones del Consejo de Ministros y GAN, representar a la AP en actos de interés común, entre otras funciones (Vargas, 2016).



Figura 1. Organigrama de la Alianza del Pacífico. Fuente: Alianza del Pacífico

De manera adicional a los órganos anteriormente descritos, se estableció el Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP), el cual está conformado por representantes del sector privado designados por los presidentes de Colombia, Chile, Perú y México. Este Consejo facilita el diálogo y la retroalimentación entre el Gobierno y el sector privado, por lo que formula

² Término que se utiliza cuando se le otorga un cargo temporal a una persona.

propuestas a los Estados miembro para fortalecer el proceso de integración y las iniciativas de cooperación. Además, el CEAP deberá “impulsar y sugerir visiones y acciones hacia terceros mercados, particularmente con la región Asia Pacífico” (Alianza del Pacífico, 2015).

De la misma manera, en el año 2013 se estableció la Comisión Interparlamentaria de Seguimiento a la AP, integrada por parlamentarios con el fin de dar seguimiento a los objetivos del Acuerdo Marco. Por último, a través de la Declaración de Paracas de 2015, se crea el Consejo de Ministros de Finanzas de la Alianza del Pacífico, el cual se constituye como una instancia de coordinación que trabaja de manera conjunta con el Consejo de Ministros y otros órganos de la AP. Este Consejo tiene como objetivos principales coordinar iniciativas que permitan consolidar el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), fortalecer la inversión y el desarrollo de infraestructura; y promover el intercambio de conocimiento y buenas prácticas en materia de gestión y transparencia fiscal (Alianza del Pacífico, 2015).

Los órganos que componen la estructura interna de la AP, contribuyen a alcanzar de manera eficiente y eficaz, los objetivos planteados dentro del Acuerdo Marco tales como facilitar el comercio entre los países miembro, reforzar la participación de las empresas en las cadenas regionales de valor y conseguir una mayor integración con los mercados de Asia-Pacífico. Las estrategias e iniciativas implementadas por la AP, incluyen la promoción, el fortalecimiento y el fomento de las PYME, con el fin de permitir que estas empresas, que constituyen un porcentaje significativo de las empresas existentes en los países miembro, accedan y se beneficien de las oportunidades que ofrece la AP.

Dada la importancia económica que revisten las Pyme, la AP trabaja en proyectos de fortalecimiento de capacidades y su competitividad para permitir su inclusión en los procesos de producción global. De acuerdo con el estudio de la OCDE, centrado en la internacionalización e integración de las Pyme en las Cadenas de Valor Globales ³(CVG), para las Pyme, los procesos de internacionalización e integración a las CVG, que son facilitados por la AP, pueden contribuir a diversificar las exportaciones, generar empleo, obtener nuevas capacidades tecnológicas y aumentar la eficiencia y la productividad en términos del mejoramiento de los procesos de producción y la generación de mayor valor agregado (OCDE, 2015).

³ Conjunto de actividades (diseño, producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente) que son necesarias para la producción de un bien o servicio, llevadas a cabo en distintas localidades geográficas (Esguerra & Parra, 2016).

A pesar de la importancia y la gran presencia con la que cuentan las Pyme, el comercio intrarregional y extrarregional de los países miembro de la AP, es dominado principalmente por grandes empresas multinacionales (OCDE, 2015), dejando de lado la participación de las Pyme, debido a la falta de competitividad y de modelos estratégicos que faciliten el ingreso de estas empresas a las CVG. Por tanto, se requieren iniciativas que brinden las condiciones adecuadas para que las empresas de menor tamaño se fortalezcan y, asimismo, desarrollen las capacidades productivas necesarias para cumplir con los estándares establecidos para participar en el mercado mundial.

Es así como la OCDE (2015) afirma que la AP representa una oportunidad significativa para aumentar la participación de las Pyme en el comercio mundial, sin embargo, es necesario hacer énfasis en la creación de canales para promover el intercambio comercial entre los países miembro, dado que de este modo, las pequeñas empresas de Colombia, Chile, Perú y México, no tendrían que hacer frente a las barreras logísticas y arancelarias a las que se enfrentarían al dirigir sus exportaciones a países que no hacen parte de la AP. De esta manera, promover el comercio entre los países miembro de la AP, por medio de la promoción y fomento de las Pyme, contribuye al fortalecimiento y la consolidación del MILA (Mercado Integrado Latinoamericano).

1.3 Qué es la internacionalización, las Pyme y su funcionamiento bajo el marco de la AP

1.3.1 En cuanto a la Internacionalización y su incidencia en la AP.

No existe un consenso sobre la definición de internacionalización, por el contrario, hay muchos autores que han brindado varias aproximaciones, para encontrar elementos comunes entre ellas (Castiblanco, Castro, & Gómez, 2017). Esta diversidad de definiciones sugiere una caracterización más detallada de los elementos importantes para abordar la internacionalización en su correlación con las nuevas identidades de integración regional como lo es la Alianza del Pacífico.

En un primer momento desde la teoría económica, el fenómeno de la internacionalización encuentra sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, con autores como Adam Smith y David Ricardo; que contiene como fundamentos la especialización y la división del trabajo de los países (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Es decir, en las primeras aproximaciones en el concepto de internacionalización, el elemento importante a considerar para que los países logren

extender su producción al exterior, es tener una especialización en un bien o servicio que se haga a bajo costo y del cual se posea ventajas comparativas o absolutas con respecto a otros países.

Los estudios contemporáneos (durante las décadas de 1970/80/90) se caracterizan por intentar explicar la existencia de la empresa multinacional. Los autores lograron coincidir al considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos dados racionalmente (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Dentro de las aproximaciones que se realizaron se encuentra los siguientes modelos abordados desde la perspectiva económica (Ver Tabla 1):

Tabla 1

Internacionalización desde perspectiva económica

| TEORÍAS | AUTORES | DESCRIPCIÓN |
|---|--|--|
| Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial | Kindleberger (1969) ¹³ y Hymer (1976) | Las empresas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística), para poder poseer instalaciones productivas en un país extranjero. |
| Teoría de la Internacionalización | Buckley y Casson (1976) | Las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado que gestionan actividades de valor: 1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior. 2. Organizar actividades dentro de la empresa, que resulten eficientes |
| Paradigma ecléctico de Dunning | John Dunning | La decisión de entrar en mercados internacionales, se da de manera racional, analizando los costes y las ventajas de producir en el extranjero. |
| Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica) | Porter, M. (1990). | La capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste. |

Fuente: Elaboración propia con base en Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007).

Además de la perspectiva económica, también se abordan las teorías que estudian la internacionalización de las empresas en un sentido más dinámico que el económico, la perspectiva del proceso. Esta perspectiva lo que desea explicar, es el cómo y el por qué una empresa nacional logra posicionarse internacionalmente, así como cuándo se encuentra en la capacidad de avanzar a un nivel más alto en su internacionalización (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Dentro de esta perspectiva de proceso, se encuentran las siguientes aproximaciones teóricas (Ver Tabla 2):

Tabla 2

Internacionalización desde la perspectiva del proceso

| TEORÍAS | AUTORES | DESCRIPCIÓN |
|--|--|--|
| El modelo Uppsala | Johanson y Wiedersheim-Paul, (1975) y otros | La empresa incrementará gradualmente sus recursos comprometidos en un país (en el extranjero) a medida que su actividad en el exterior crece, esto por medio de una serie de etapas sucesivas. Esto representa un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. |
| El modelo de innovación | Bilkey y Tesar, (1977); Cavusgil, (1980); Reid, (1981); Czinkota, (1982) | La internacionalización es un proceso de innovación empresarial básica, el cual ayuda a pequeñas y medianas empresas a consolidarse en el exterior mediante sus etapas de desarrollo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado doméstico 2. Preexportadora 3. Exportadora experimental 4. Exportadora activa 5. Exportadora comprometida |
| Modelo de planeación sistémica | Miller (1993) | Los pasos en un proceso de internacionalización en el modelo de planeación sistémica son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Medición de oportunidades de mercado 2. Planteamiento de objetivos 3. Selección del modo de entrada 4. Formulación del plan de mercadeo y 5. Ejecución |
| El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon | Vernon (1966) | Ciclo de vida del producto para extenderse al exterior: Introducción, crecimiento, madurez y declive. |

Fuente: Elaboración propia en base a Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007)

Con lo anterior, y de acuerdo con la elaboración teórica de la internacionalización, se evidencia una progresiva integración económica y comercial de la cual están siendo partícipes las empresas que logran extenderse al exterior, introduciendo así cambios que logren defender la posición de sus países en el mercado internacional. Uno de los cambios que las empresas necesitan

desarrollar para lograr una más efectiva internacionalización es establecer una integración regional (Trujillo, Rodríguez, Guzmán , & Becerra, 2006). Esta integración les permite una mayor especialización local, con miras a un crecimiento conjunto que beneficie a los países parte; un claro ejemplo, es la Alianza del Pacífico y sus intentos de crecimiento conjunto gracias a metas comunes.

La AP establece un énfasis en el comercio extra-bloque, donde no solo busca una vinculación efectiva dirigida hacia el Asia Pacífico, sino que también se enfoca en establecer y diversificar sus relaciones con países de todos los continentes, tratando de evadir el comercio unilateral enfocado solamente al mercado estadounidense. Es decir, “el sello particular de este regionalismo estratégico es que busca su internacionalización mediante la diversificación de sus relaciones internacionales” (Villegas Londoño & Toro Jaramillo, 2010, pág. 50)

1.3.2 En cuanto a las Pyme en la AP

La definición de lo que es la Pyme se ha abordado por diferentes autores, sin embargo, uno de los conceptos más destacados y una definición más estandarizada utilizada a nivel internacional con respecto a la clasificación Pyme corresponde a la dada por la Unión Europea (UE). Los criterios empleados para la clasificación que brinda la UE en el año 2003, tienen en cuenta el número de trabajadores, ventas y el balance general anual (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villareal, 2015). Con respecto a Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, contribuyó en el desarrollo de estudios empíricos para la clasificación por tamaño de las empresas, lo cual determinó según los sectores de industria, servicios y comercio, como se presenta en la siguiente tabla (Ver Tabla 3):

Tabla 3

Clasificación por tamaño de la empresa en Colombia: miles de \$

| Tamaño | Sector Industria | Sector Servicios | Sector comercio |
|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
| Pequeña empresa | 1.000 – 8.000 | 2.000 – 5.400 | 5.600 – 18.800 |
| Mediana empresa | 8.000 – 65.000 | 5.400 – 17.600 | 18.800 – 82.600 |

Fuente: Elaboración propia con base en Nieto, Timoté, Sánchez y Villareal (2015)

De acuerdo con lo anterior, no solamente se han formulado estudios sobre el concepto de las Pequeñas y Medianas empresas, también se han expuesto varias teorías orientadas específicamente a estudiar la internacionalización de las Pyme, es decir, el proceso desarrollado por estas empresas para lograr presencia en el exterior. Entre estas teorías se encuentran las siguientes (Ver Tabla 4):

Tabla 4

Teorías orientadas a la internacionalización de las Pyme

| TEORÍAS | AUTORES | DESCRIPCIÓN |
|--|--|--|
| Teoría de redes | Johanson y Mattson (1998) | Explica el proceso de internacionalización de la empresa como un desarrollo lógico de sus redes organizativas y sociales, por medio de interacciones continuas que establece entre las empresas locales y sus redes internacionales. |
| Teoría de las born global | Knight y Cavusgil, 1996, Madsen y Servais, 1997 & Fillis, 2000 | Las empresas <i>born global</i> tienen un enfoque global desde su creación, esto se da por: Las nuevas condiciones en el mercado, desarrollos tecnológicos en la producción, transporte y la comunicación, capacidades mejoradas de la capacidad humana. |
| Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida | Chen H. y Y. Huang (2004) | Alianzas de servicios después de la venta 2. Alianzas para la distribución de sus productos 3. Alianzas para desarrollar productos 4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales. |

Fuente: Elaboración propia en base a Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007)

Con estas aproximaciones tanto del concepto como de la internacionalización de las Pyme, se puede evidenciar el importante impacto que tienen estas empresas dentro del sector económico de cada país, y el por qué es tan importante integrar objetivos específicos que permitan dar un impulso y apoyo a este sector productivo tanto local como regionalmente.

Dentro de la AP se ha creado un grupo técnico de la AP “PYME”, en donde se busca un espacio de trabajo que tenga el poder de asegurar que las empresas de menor tamaño como lo son todo el grupo de las Pyme también tengan la oportunidad de beneficiarse de los mecanismos que brinda la alianza. Enfocándose mayormente en sectores de promoción, inclusión y fomento para lograr un “intercambio de mejores prácticas y el fortalecimiento de las políticas públicas de los países miembro” (Alianza del Pacífico, 2019).

La Alianza del Pacífico establece dentro de su grupo técnico PYME, dos mandatos principales que puedan dar efectividad a las metas establecidas. En primera instancia, se insta a poner en marcha la Red de Centros de Desarrollo Empresarial de la Alianza del Pacífico, como un instrumento de apoyo a las pequeñas y medianas empresas; y como segundo mandato se establece el poner en funcionamiento el sello Exporta Fácil⁴ en los miembros pertenecientes a esta alianza regional, para ser utilizado como un mecanismo que facilite los procesos tanto de logística, como también de disminución de tiempos de entrega y vinculación entre servicios de aduanas y servicios postales en los 4 países (Alianza del Pacífico, 2019).

En consecuencia, las Pyme están integradas dentro del compromiso que la AP ha fijado para el fortalecimiento de las prácticas intrarregionales, debido a que posee un gran potencial para brindar un impulso importante al desarrollo, inyección y dinamización de las economías de Colombia, México, Chile y Perú; este impulso logra remover las barreras al comercio entre estos países, creando sistemas de preferencias arancelarias (Villegas Londoño & Toro Jaramillo, 2010). Estos incentivos que se presentan dentro de la dinámica intrarregional de la Alianza son avances importantes que se han presentado con el fin de mejorar en materia de aumento de flujos comerciales.

Para Colombia la creación de este tipo de grupos técnicos enfocados en las Pyme constituye un esfuerzo importante para mejorar este sector empresarial base en la economía del país. Es importante aclarar que las Pyme tienen una notoria participación en el PIB colombiano con un 35%, en el sector del empleo abarcan el 80% y en el sector productivo de la nación representa el 90% según datos del DANE para el año 2018 (Padilla, 2018). Estos datos demuestran que incentivar el crecimiento del sector de las Pyme es fundamental para el avance y el desarrollo de la economía en el país.

1.3.3 Marcos de estudio de los modos de entrada

Para hablar de los modos de entrada implementados en el proceso de internacionalización de WideTech, primero es necesario reconocer que no ha sido posible darle una definición única al concepto de internacionalización, pues los componentes que contiene son variados y con igualdad

⁴ Según la Alianza del Pacífico es una herramienta de la AP que facilita la salida y entrada de productos entre los países miembro.

de importancia (Andersen, 1997). Debido a esto, se considera pertinente exponer algunas de las concepciones de internacionalización que se han dado a través del tiempo:

1. La internacionalización descrita como un proceso en donde actitudes y orientaciones específicas se encuentran asociadas con etapas progresivas dentro de la evolución de las operaciones internacionales (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973).
2. La internacionalización como el proceso de adaptar las operaciones de las empresas (recursos, estrategias, estructuras, etc.) a un ambiente internacional (Calof & Beamish, 1995).
3. La internacionalización es un proceso ordenado y secuencial en donde se incrementa la participación internacional y se presentan cambios asociados en la estructura organizacional de una empresa (Bilkey & Tesar, 1977).
4. La internacionalización representada como un proceso en donde las empresas aumentan su conciencia acerca de la influencia futura de las actividades internacionales y establecen y realizan transacciones con empresas de otros países (Beamish, Rosenzweig, & Morrison, 2002).

Como se puede observar en las aclaraciones previas, las definiciones son cercanas, pero incluyen diferentes elementos que son vitales en el momento de desarrollar un proceso de esta índole. Según Andersen (1997), una concepción más completa de internacionalización sería el proceso de adaptación de la modalidad de transacción de intercambio a los mercados internacionales, pues incluye tanto el modo de entrada como la estrategia de selección de mercado internacional.

Debido a que tampoco existe un concepto definitivo acerca de los modos de entrada, es preciso aclarar que la definición más cercana es que estos son métodos que usan las compañías para su entrada a mercados extranjeros y para la ejecución de transacciones internacionales según sus condiciones, capacidades, experiencia y objetivos, dentro de estas se encuentran las exportaciones, licencias, franquicias, joint ventures, wholly owned subsidiary, inversión extranjera directa, entre otros (Andersen, 1997).

Es así como los modos de entrada son explicados y estudiados desde diferentes marcos teóricos, en primera medida se encuentra el modo de entrada como cadena de establecimiento, el

segundo es el enfoque de costo de transacción, el tercero es el marco o teoría ecléctica y por último la perspectiva de capacidad organizacional (Andersen, 1997). (Ver tabla 5):

Tabla 5

Comparación de los diferentes marcos teóricos para el estudio de los Modos Entrada

| | Modo de entrada como cadena de establecimiento | Enfoque de costo de transacción | El marco o teoría ecléctica | La perspectiva de capacidad organizacional |
|------------------------------------|---|--|---|---|
| Teoría básica | Teoría basada en los recursos | Teoría de costo de transacción | Teoría de costo de transacción, teoría de comercio internacional, Teoría basada en los recursos | Teoría basada en los recursos |
| Unidad de análisis | Firma | Transacción | Firma | Firma |
| Variables explicativas | Conocimiento de la firma (Conocimiento experimental) | Características de transacción (especificidad del activo, incertidumbre) | Propiedad, locación y ventajas internacionales | Capacidades de las firmas (en particular el Know – how) |
| Supuestos de comportamiento | Racionalidad limitada | Racionalidad limitada y oportunismo | Racionalidad limitada (y oportunismo) | Racionalidad limitada |
| Criterio de decisión | Concesiones - compensaciones entre el crecimiento y el riesgo | Minimización del costo de transacción | Concesiones - compensaciones entre retorno, riesgo, control y recursos | Concesiones - compensaciones entre valor y costo |
| Modos de entrada | Modo de entrada como cadena de establecimiento a) actividades no regulares de exportación, b) exportaciones a través de representantes independientes, c) subsidiaria de ventas d) manufactura en el exterior | Varias clasificaciones, contractual transfer, joint Venture, wholly owned subsidiary | Varias clasificaciones, modo independiente, modo cooperativo y modo integrado | Internacionalización vs colaboración |

Nota: Recuperado de Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MIR: Management International Review*, Pág 31.

Con lo anterior es importante contextualizar más sintéticamente los marcos teóricos expuestos en el cuadro:

- El modo de entrada como cadena de establecimiento: Aquí se afirma que las empresas deben cumplir ciertas etapas de desarrollo que se van completando de acuerdo con la experiencia y conocimiento que vaya adquiriendo en su recorrido (Johnson & Turner, 2003). Las etapas son: actividades no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, el establecimiento de una sucursal en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas y de manufacturación en el país extranjero (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Pero este enfoque no es útil para todas las compañías pues si ya existe un previo conocimiento por parte de alguno de sus miembros o actividades que se hayan efectuado anteriormente, la compañía podrá saltarse a escenarios más avanzados que exijan una participación más intensiva (Johnson & Turner, 2003).

- Enfoque de costo de transacción: En cuanto al desarrollo de actividades en las compañías existen dos opciones: externalizar los procesos para que un tercero especializado en esto los realice o internalizarlo y que la misma empresa se encargue de su ejecución (Erramilli, 1993). La perspectiva de costo de transacción según Erramille (1993) es específicamente efectiva cuando se trata de explicar decisiones de integración vertical⁵.

En este caso (integraciones verticales), la teoría asume que los mercados son competitivos, que hay una alta cantidad de proveedores potenciales y que gracias a la presión del mercado se minimiza la necesidad de vigilar y monitorear el comportamiento de los proveedores o terceros (Erramilli, 1993). Se menciona también que de acuerdo con esta concepción se puede predecir el modo de entrada para una empresa conforme a sus activos específicos, la frecuencia del intercambio económico, y la incertidumbre respecto al intercambio de recursos entre el comprador y vendedor (Andersen, 1997).

⁵ La **integración vertical** permite controlar y dirigir una compañía como propietario. Se busca la forma de generar “un mayor valor agregado ocupando todos los niveles del canal de distribución, desde el sector primario hasta llegar a ofrecer un producto terminado o servicio al consumidor final” (EAE Business School, 2017).

- El marco o teoría ecléctica: En este caso Dunning (1980) sugiere que existen ciertos factores que influyen la decisión de una empresa respecto a la selección de su modo de entrada y que funcionan como estrategias que influyen en sus procesos de internacionalización. Estos factores son ventajas de propiedad (tecnología, capacidades de innovación, habilidades de administración y emprendimiento), ventajas de ubicación (disponibilidad de recursos naturales, mano de obra, estado del ambiente social, político y legal) y ventajas de internalización (control y propiedad sobre las transacciones) (Johnson & Turner, 2003). También se menciona cómo las características de la empresa (tamaño, activos, habilidades, experiencia) son fundamentales en el desarrollo de productos diferenciados (Dunning, 1988).
- La perspectiva de capacidad organizacional: Esta perspectiva está basada en nociones de racionalidad limitada, en donde se percibe a la empresa como una agrupación de recursos transferibles que se transforman en capacidades por medio de procesos interactivos de la propia compañía (Madhok, 1997). “La perspectiva de capacidad organizacional considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades organizacionales para lograr una ventaja competitiva” (Hussain, Sreckovic, & Windsperger, 2017, pág. 2), esta se alcanza por medio de la búsqueda y explotación de recursos y capacidades específicas.

1.4 Mecanismos de internacionalización de la AP ofrecidos para las Pyme

La Alianza del Pacífico aborda dentro de su institucionalidad una variedad de temas o grupos técnicos que en conjunto le apuestan al crecimiento integral de los países que la componen, para este caso dos de estos son los más relevantes, la innovación y las Pyme. En ambos ámbitos se proponen tanto programas (InnovAP, AcelerAP) como iniciativas (Fondo de capital emprendedor, herramienta exporta fácil) que conforman los mecanismos que ayudan a estas empresas en sus procesos de reconocimiento, desarrollo e internacionalización.

Lo que se propone la AP con el establecimiento de estos mecanismos es potenciar las capacidades productivas y competitivas de sus Estados miembro, mientras que resalta la importancia de que elementos como la innovación en los procesos empresariales y económicos son una herramienta clave para el avance. En este sentido, su objetivo es aumentar las capacidades técnicas e innovativas de los países esperando así más resultados positivos (Alianza del Pacífico, 2019).

Mediante estos procesos de intervención de la AP, los países participantes se han comprometido a desarrollar cinco elementos que serán prueba de la eficiencia y avance en este campo, estos son: capital humano, financiamiento, generación y transferencia de conocimiento, marco regulatorio y mentalidad y cultura. Aunque la AP representa una fuente de ayuda muy amplia para estos cuatro países, afirma que tampoco pretende reemplazar las responsabilidades de cada gobierno, ni de sus instituciones respectivas (Alianza del Pacífico, 2019).

En este sentido, es importante resaltar cuales son todos los mecanismos de AP y sobre cuáles será pertinente enfocarse:

- Red de Centros de Desarrollo Empresarial
- Integración de Gremios Pyme en la Alianza del Pacífico
- Fondo de Capital Emprendedor
- InnovAP
- AcererAP
- AngelesAP
- Índice de Políticas Públicas Pyme
- Herramienta Exporta Fácil
- EmprandeCorpAP
- Foro de emprendimiento e innovación LAB+4
- Macrorruedas de negocios de la AP
- Programa de Educación “Emprendedor Junior del Pacífico”
- Programa de Simplificación de Trámites de Formalización Empresarial

De los mecanismos ya mencionados se hará énfasis en 7 de ellos, que serán: Foro de emprendimiento e innovación LAB+4, Macrorruedas de negocios de la AP, EmprandeCorpAP, InnovAP, AcererAP, AngelesAP y Fondo de Capital Emprendedor. Debido a que, al analizar los mecanismos, se logra destacar que estos son los que impulsan y facilitan en primera medida la internacionalización para las Pyme que aún están en proceso de búsqueda de mercados en el exterior, pues les ayuda a crear redes que les facilitaran su salida del mercado local, como se explica a continuación:

1.4.1 Foro de emprendimiento e innovación LAB+4

Los LAB+4 funcionan como un punto de concentración de exportadores, inversionistas y compradores de los miembros de la Alianza y de países terceros, alrededor de la cadena productiva Industrias 4.0. Su propósito principal es impulsar a las empresas a participar en un ecosistema de negocios e innovación regional con el fin de aumentar los niveles de productividad de las economías (Procolombia, 2018). En este sentido, es necesario conocer que es la Industria 4.0:

El término “Industria 4.0”, acuñado por representantes de líderes empresariales, investigadores, y académicos alemanes, describe cómo la Internet de las Cosas (IoT) mejorará la ingeniería, producción, gestión y logística para fábricas y faenas mineras de hoy. El número hace mención a la cuarta revolución industrial. La IoT conecta máquinas, sistemas de almacenaje, insumos y producción, permitiendo a compañías mineras multinacionales o proveedoras de equipos gestionar de manera más efectiva la situación. El concepto es que estos centros inteligentes se comunicarán y controlarán mutuamente con poca o ninguna intervención humana (Suplemento Minero de la VDMA (La Federación Alemana de Ingeniería, Asociación de Equipos Mineros), 2015, pág. 36).

Lo que se realiza en este foro es principalmente la presentación de iniciativas que se estén desarrollando bajo el marco de la AP, la discusión de tendencias y desafíos en la industria 4.0 y el intercambio de experiencias con el objetivo de generar oportunidades de negocios para las empresas participantes (Procolombia, 2018).

Es importante aclarar que el LAB+4 tiene tres objetivos específicos, el primero va de la mano con la innovación, emprendimiento y la internacionalización de las empresas de los países miembro de la AP. El segundo se enfoca en incitar la generación de iniciativas público-privadas que impulsen la incubación, desarrollo e internacionalización de las empresas del bloque hacia países terceros. Por último, la generación de redes entre exportadores y compradores de la industria 4.0 con el fin de potenciar el movimiento de capital entre emprendedores y fondos de inversión privada (Procolombia, 2018).

Los LAB+4 empezaron a realizarse desde el año 2013 con su primera versión en Santiago, Chile, en donde se presentaron varias iniciativas que incrementarían las oportunidades de los empresarios en los ecosistemas de negocios, como la creación de la Red de Ángeles Inversionistas de la que se hablara en profundidad más adelante, la Asociación de Emprendedores

Latinoamericanos, ASELA, la organización de Mujeres del Pacífico y la Firma de la Declaración de Agencias de Promoción de la Alianza del Pacífico, Innovación y Emprendimiento (Procolombia, 2018).

Desde entonces se han presentado cinco foros más en Cali, Colombia; Puebla, México; Lima, Perú; Santiago, Chile y Medellín, Colombia, en donde han incrementado los participantes, las citas de negocios, y el nivel de las actividades que se realizan como “Pitch competitions”.

1.4.2 Macrorruedas de negocios de la AP

Las macrorruedas de negocios son una plataforma comercial que brinda la AP, para que sus cuatro países miembros puedan evidenciar las oportunidades de negocio entre sí y con miras a otras regiones como Asia Pacífico. Los empresarios podrán con este método conocer las capacidades que cada uno de los países del bloque tiene, constituyendo así un trabajo conjunto con el fin de promover el comercio. Además de que se les brinda grandes oportunidades de acceso a mercados globales, hecho que para las Pyme representa un gran reto (Legiscomex, 2017). Dando también incentivos a las Pyme como el reconocimiento “Exportador Pyme Alianza del Pacífico” a las Pequeñas y Medianas empresas más destacadas de cada ciclo.

Los beneficios que este evento tiene están bastante diversificados, debido a que van desde la exposición de sus negocios, con el objetivo de ampliar su oferta exportable hasta el fomento de un ejercicio pedagógico que tiene como propósito que los empresarios conozcan el funcionamiento y rentabilidad de este Protocolo Comercial. Es relevante aclarar que las macrorruedas representan uno de los métodos más efectivos para alcanzar los objetivos de la AP, convertir al bloque en una potencia mundial de negocios, creando oportunidades para el desarrollo económico de cada país. (Alianza del Pacífico, 2016)

La realización de las macrorruedas inició en 2014 con el LAB+4 de ese año, que se realizó en Cali, Colombia. Desde entonces se han presentado varios avances en materia de internacionalización de empresas. Por ejemplo, en la macrorrueda de 2016 que se dio Chile, Michelle Bachelet destacó la importante labor de las Pyme en el comercio de la región (Alianza del Pacífico, 2016), esperando también que este sector de la economía continúe su avance.

El presidente de Procolombia Felipe Jaramillo para el año 2017, en la V Macrorrueda de negocios llevada a cabo en Pereira, Colombia expresó que “las cuatro macrorruedas de negocios le han dejado a Colombia más de US\$12,3 millones en exportaciones. Tuvieron lugar en Cali, Puerto

Vallarta (México), Paracas (Perú) y Santiago de Chile.” (Alianza del Pacífico, 2017), además de que en este evento se destacó la participación de 6 países de Asia, dando la oportunidad de estrechar relaciones comerciales.

1.4.3 EmpredeCorpAP

Para el año 2018 la AP lanzó una iniciativa llamada EmpredeCorpAp que pretende conectar grandes empresas con pequeños emprendedores (Startups, Pyme) con el objetivo de optimizar las capacidades de innovación de las empresas, fortaleciendo así sus habilidades, modelos de negocios, oportunidades y competitividad. El hecho de que las empresas desarrollen la habilidad de adaptarse rápidamente a los nuevos ecosistemas y a las demandas del mercado es fundamental para generar alianzas con grandes compañías que sirvan como un método de negocio, avance y generación de conocimiento (Alianza del Pacífico , 2018).

Este mecanismo fue concebido con el apoyo de instituciones pertenecientes a cada uno de los países miembro, “Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) de Chile; el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Tecnología e Inversión (COMCE); la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) de Perú; la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) junto al Grupo Técnico de Innovación y en alianza con el BID.” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017) Es así como estas hacen parte fundamental del funcionamiento y desarrollo de esta iniciativa.

Además de aclarar que pertenece a la agenda público-privada de cada Estado, es necesario mencionar también el trabajo de planeación que se integra con el Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP), que cumple con la función de “dar recomendaciones a los gobiernos para construir una agenda de trabajo útil para la facilitación de negocios.” (Cancillería de Colombia, 2018)

En este sentido, tres requisitos han sido claves para el correcto funcionamiento de esta plataforma:

1. Movilizar el capital existente: Este punto se refiere principalmente a la exposición de la empresa a los ecosistemas de negocios con el objetivo de crear redes comerciales y servir como ejemplo innovador.
2. Promover empresas dinámicas: Este requisito se concentra básicamente en alentar a las empresas al cambio constante y a la rápida adaptación a los nuevos ambientes.

3. Formar ecosistemas de emprendedores: El ecosistema de emprendedores se refiere concisamente al aprovechamiento de las oportunidades que se tienen al trabajar cerca de otros negocios (Alianzas, innovaciones futuras, inversiones).

1.4.4 Innovap

InnovAP representa un gran avance para la AP, es la red regional de agencias de emprendimiento e innovación, esta iniciativa es clave para impulsar el crecimiento de los ecosistemas regionales en esta materia. Su propósito principal es facilitar la cooperación entre los miembros de la Alianza, permitir a los empresarios innovadores llegar a oportunidades comerciales de alto potencial con el objetivo de internacionalizarse. Un punto a favor de esta iniciativa es la transferencia de conocimiento que se da entre las agencias de emprendimiento e innovación de cada uno de los cuatro países, quienes tienen la oportunidad de compartir sus experiencias constantemente (Innpulsa, 2017).

Con la firma de la Declaración de Intención por parte de los países miembro, el 5 de octubre de 2017 InnovAP inicio sus labores. Aunque la creación de esta red fue el 30 de junio del mismo año. Los organismos que hicieron valida esta propuesta fueron el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) de México, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) e Innpulsa de Colombia, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile y el Ministerio de la Producción e Innovate de Perú (Innpulsa, 2017).

Puesto que **Innpulsa** Colombia ha tenido una notoria participación en la articulación y desarrollo de InnovAP, es necesario explicar de qué se trata este organismo. Innpulsa es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del gobierno nacional de Colombia, se creó en el año 2012 con el objetivo de promover la innovación, el emprendimiento y la productividad como ejes principales para el progreso empresarial y competitividad en el país (Innpulsa Colombia, 2019).

Los principales beneficios y enfoques de InnovAP son tres:

1. Convertirse en un espacio de aprendizaje y de difusión de buenas prácticas.
2. Diseñar convocatorias y proponer financiamiento.
3. Abordar desafíos por clusters.

InnovAP ha creado herramientas específicas para ayudar a los innovadores en sus procesos de internacionalización, como “La guía del emprendedor” y en el campo del Softlanding que es

básicamente un conjunto de “técnicas y estrategias comerciales para evitar que los trabajadores o empleadores regresen al lugar de trabajo con una menor productividad y más disconformidad” (Castro, 2015, pág. 2).

Es importante aclarar que InnovAP se apoya en otros instrumentos como AngelesAP y AcelarAP de los cuales se hablara más adelante, y que su surgimiento forma parte de una serie de procesos de articulación que impulsan el BID y la Alianza del Pacífico (AP) para constituir un Ecosistema Regional de Innovación y Emprendimiento (Tefarikis & Magendzo, 2017).

1.4.5 AcelarAP

“Es un programa de aceleración internacional que pretende impulsar el escalamiento ágil y sostenible de empresas de alto impacto en los países que conforman la Red, utilizando la experiencia y respaldo de aceleradoras” (Alianza del Pacífico, 2017, pág. 1). La idea principal es ayudar a que los emprendedores externalicen sus empresas en un mercado que ya supera los 200 millones de personas (Innovación.cl, 2016).

El objetivo de AcelarAP es unir el trabajo de varias aceleradoras para así facilitar los procesos de internacionalización de los emprendedores, para el BID, su tarea principal es fortalecer el ecosistema de innovación y emprendimiento en los países miembro. El hecho de contar con un buen apoyo regional que facilite la llegada de los emprendedores, aumenta también el valor de sus proyectos. “AcelarAP pretende ser un factor potenciador importante en la internacionalización de Pyme de los países que integran la alianza” (Innovación.cl, 2016, pág. 9).

En este sentido por el lado de Colombia participan: Creativ, ProEmpresas, Ventures, ParqueSoft, Creame; por parte de Chile están: UDD Ventures, Digevo Ventires, Incubatec UFRO, Chrysalis, 3IE, City Global, Imagine Lab, Incuba UC, Nxtp.Labs; representando a Perú se encuentran: Hub UDEP, Startupc, Bioincuba, UTEC Ventures; y por México: SparkUp, Tecnológico de Monterrey, New Ventures, Fumec.

AcelarAP es un mecanismo que incentiva el crecimiento rápido y asegura el éxito de los proyectos emprendedores por medio de una gama de recursos y servicios empresariales como: “la renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking (es decir, acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos” (Alianza del Pacífico, 2017).

1.4.6 ÁngelesAP

Es el grupo de inversionistas de la Alianza del Pacífico, “red de agrupaciones de inversionistas ángeles principalmente, así como otro tipo de inversores tales como “family offices”, corporativos u otros” (Alianza del Pacífico, 2017). Su objetivo principal es syndicar inversiones, aprovechar fondos públicos de apoyo, compartir oportunidades y lograr economías de escala de acuerdo con las oportunidades.

Lo ideal es darles a los emprendedores de la región mayores oportunidades de financiamiento y por otro lado enseñarles a los inversionistas una diversa gama de negocios con alto potencial. En ese sentido, ambos grupos, “tanto emprendedores como inversionistas tendrán acceso a una cartera de proyectos de forma simultánea” (Alianza del Pacífico, 2017, pág. 3).

Es importante aclarar que Ángeles AP es un complemento de la iniciativa AcelerAP, puesto que así las empresas participantes pueden acercarse a estrategias de internacionalización de sus negocios mientras cuentan con inversionistas que les ayudan a sostener sus finanzas en el proceso. “Ángeles AP busca aumentar las oportunidades para que emprendedores e inversionistas fortalezcan sus proyectos trans-frontera, en el marco de las iniciativas de innovación de la AP.” (Alianza del Pacífico, 2018)

Para estos efectos, con fecha 12 de junio 2017, en Santiago, Chile, las siguientes redes de inversionistas ángeles UP4Angeles (Perú), Angel Ventures Perú (Perú), BBCS Capital (Perú), Scale Capital (Chile), Chile Global Angels (Chile), Dadneos (Chile), Capitalia (Colombia), y Angel Ventures (México) se reunieron para juntas formar “ÁngelesAP”, una asociación que opera dentro del marco de la Alianza del Pacífico (Alianza del Pacífico, 2018).

1.4.7 Fondo de capital emprendedor

El fondo de capital emprendedor de la AP fue creado en el año 2014, bajo el marco de la IV Cumbre de la Alianza del Pacífico celebrada en Punta Mita, Nayarit, México. Buscando principalmente explorar mecanismos de financiamiento, inversión y acompañamiento para las Pyme y para los emprendedores de la AP. También evalúa el intercambio de buenas prácticas y el proceso de vinculación de las Pyme en la AP (Alianza del Pacífico, 2016).

Su objetivo principal es facilitar el financiamiento e inversión en las Pyme y emprendimiento de la Alianza del Pacífico, con el fin contribuir a su crecimiento y competitividad, asegurándose de que aprovechen las oportunidades que este mecanismo de la AP les brinda (Alianza del Pacífico, 2016). Su enfoque va dirigido primordialmente a las empresas en fases primarias como Startups⁶ o Scaleups⁷ de alto impacto, propiciando la movilidad de talento y visión global. El fondo brindará capital a diferentes sectores, como las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), ciencias de la vida, servicios de ingeniería aplicada, biotecnología, agronegocios, salud, educación, energía renovable, entre otros (Alianza del Pacífico, 2016).

Este fondo cuenta con recursos de USD 100 millones, “el Fondo se capitalizará con inversiones de los países que conforman la Alianza del Pacífico, además del FOMIN y del sector privado” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). El Fondo de Capital Emprendedor está operando desde enero de 2018, después de su primera reunión de comité de inversiones.

⁶ Empresa emergente que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Caracterizada por tener un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo (Montoya, 2015).

⁷ Empresas que iniciaron su actividad como startups pero que tienen la intención de expandirse y alcanzar nuevos mercados, clientes y mejorar sus productos para hacerlos modernos e innovadores (BBVA, 2019)

Capítulo II: WideTech y su proceso de internacionalización

2.1 Descripción de WideTech

En el 2007 se fundó la empresa colombiana WideTech S.A.S. Jaime Arbeláez, un ingeniero del Politécnico Gran Colombiano, tuvo la idea de cambiar la forma de administración y control vehicular, del personal y de los activos fijos de una forma más eficiente, brindando los mejores productos en el mercado colombiano. A lo largo de los años de funcionamiento de la empresa, WideTech ha logrado posicionarse como una compañía destacada dentro del sector tecnológico, debido a que sobresale por su notorio emprendimiento e innovación (WideTech, s.f.).

Asimismo, con la implementación de procesos nuevos y sostenibles, se evidencia que la empresa cuenta con unas características que la han hecho una de las más grandes en Colombia en cuanto a tecnología e innovación, debido a que es pionera en apoyo de software y hardware para soluciones completas en asuntos de gestión de flotas logísticas, automatización y vigilancia del personal de las empresas (Endeavor Colombia, 2012). Gradualmente la empresa ha logrado extenderse al exterior y consolidarse dentro del mercado local. En este sentido, durante los años de funcionamiento (2007-2019) WideTech ha logrado un proceso sólido e innovador que le ha permitido crecer y desarrollarse dentro del sector tecnológico de la siguiente manera (WideTech, s.f.):

- Desde el año 2006 cuando nació como empresa fue en busca de los primeros clientes dentro del mercado colombiano.
- Entre los años 2008 y 2009 la compañía logró realizar la primera versión de Space Web y de su primera aplicación para taxis en el país para dispositivos BlackBerry.
- En el año 2012 presentó la versión 1.0 de App Space y estableció la aplicación para taxis 1.0 dentro de sistemas operativos de Android y IOS.
- Para el año 2012 logró consolidar su presencia en más de 10 países de América Latina. Además, lanzó el producto E-transport (Versión Web y Wap).
- Realizó la versión 2.0 de Space Web para el año 2013 con innovaciones dentro del servicio.
- Para el 2014 realizó el lanzamiento del producto E-Lock e incursionó en el mercado de Estados Unidos con TaxiFinder.

- En el 2015 liberó el producto E-workFlow y realizó la aplicación para el producto de E-transport.
- Seguidamente, en el año 2016 realizó el lanzamiento 2.0 de la aplicación de Taxis y la aplicación 2.0 móvil de Space.
- Como producto de innovación para empresas de entrega, en el 2017 lanzó la aplicación E-delivery, y para empresas de carga liberó E-Truck.
- Para el 2018, la empresa ya cuenta con presencia en 18 países en Latinoamérica y aproximadamente 95.000 dispositivos rastreados para sus clientes.

Con todos estos servicios, WideTech ayuda a las compañías a minimizar las pérdidas que tienen debido al mal manejo de los recursos que utilizan, de esa manera no solo apoya el aumento de la productividad, sino que a su vez mejora la rentabilidad de las empresas, a través de la buena administración de sus procesos. La compañía cuenta con dispositivos para la medición de variables como, presión en las llantas de los vehículos, nivel de combustible, video en línea, optimización de rutas a través de su plataforma en la nube, entre otros (Endeavor Colombia, 2012).

Al mismo tiempo, cuenta con una trayectoria de más de 10 años en el mercado colombiano, ofrece servicios de localización y sensores de ubicación para dispositivos móviles y medios de transporte, con esta clase de servicios los clientes pueden obtener información en tiempo real que les permite estar conectados, al tanto de su operación, y les permite tomar decisiones de forma anticipada (WideTech, s.f.). Con lo anterior, se evidencia que la empresa ha brindado innovación para la resolución de problemas que pueden tener sus clientes con respecto a logística y transporte con el uso de tecnología satelital (iNNpuls Colombia).

La empresa concentra el 35% de su actividad localmente (Colombia) y lo demás se encuentra en el exterior. Dentro de las innovaciones que ha tenido la compañía se destacan el control de temperaturas de carga, los sensores para medir el combustible disponible en los tanques de camiones, el despacho automático de grúas y ambulancias (WideTech, s.f.).

WideTech presenta la misión de potencializar la competitividad de sus clientes, ofreciéndoles soluciones tecnológicas innovadoras en las cuales la empresa trabaja constantemente (localización e incremento de la eficiencia de procesos). Para brindar esa clase de servicio, la compañía cuenta con el apoyo de personal capacitado frente a la atención de sus clientes. Por otro

lado, la visión de WideTech establece que para el año 2023 la empresa muestre crecimiento en América, con respecto a servicios basados en tecnologías de localización, para lograrlo se tienen como objetivos principales: el incremento de los ingresos y el brindar servicios de consultoría especializada para ayudar al crecimiento en dispositivos activos. La empresa además espera ofrecer valor agregado de experiencia, innovación y excelente calidad de sus servicios a sus clientes dentro de toda la variedad de productos que ofrece (WideTech, s.f.).

2.2 Funcionamiento de WideTech

WideTech cuenta con presencia en más de 18 países de Latinoamérica, su actividad se concentra principalmente en Colombia y México (WideTech, s.f.). En la actualidad, la empresa tiene más de 300 clientes, 3.000 usuarios activos y 150 franquicias. Asimismo, cuenta con equipos de trabajo dedicados a investigar y desarrollar nuevas tecnologías, que y así poder ofrecer soluciones y herramientas innovadoras, que le permitan a WideTech permanecer como una de las empresas con mayor presencia en Colombia y Latinoamérica (WideTech, s.f.).

2.2.1 Organigrama

La organización interna de WideTech se divide en distintas áreas que facilitan y fortalecen los procesos de investigación, innovación y ejecución de operaciones. Como primera instancia se encuentra la Junta Directiva, de la cual se derivan el Director de Finanzas, el Director de Operaciones y los equipos de Tankecorp, Metrix, WideTech México, WideTech Estados Unidos y Geocentrix (WideTech, s.f.). El equipo del Director de Finanzas está compuesto por el Gerente Administrativo, quien a su vez tiene a su cargo al Jefe de Contabilidad y al Jefe de Depósito; el Jefe de Facturación, el Jefe de Cuentas por cobrar, el Coordinador Financiero, el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente encargado del Sistema de Gestión de Calidad (WideTech, s.f.).

Asimismo, el equipo del Director de Operaciones se compone por el Gerente de Proyectos, el Analista de Quality Assurance (QA), el Gerente Regional, los Ingenieros de Hardware y el Gerente de Servicios de Consultoría. Por último, el Gerente de Servicio Postventas. De este modo, los equipos de Tankecorp, Metrix, WideTech México, WideTech Estados Unidos y Geocentrix, están compuestos principalmente por Gerentes de Operaciones y Coordinadores de proyectos (WideTech, s.f.).

2.2.2 Portafolio de soluciones

WideTech cuenta con un portafolio de soluciones basadas en tecnologías de geolocalización, GPS, monitoreo remoto, entre otras innovaciones tecnológicas. Estas herramientas buscan optimizar la logística de activos, de vehículos o de personal, dentro de su portafolio destacan diversas plataformas y aplicaciones que buscan satisfacer las necesidades de otras empresas, en especial, aquellas relacionadas con la gestión de entregas, control de medios de transporte privado y público, monitoreo de recursos disponibles, entre otros (WideTech, s.f.). A continuación, se evidencian los servicios ofrecidos por WideTech:

Space: Plataforma de administración GPS

Space es una plataforma web de geolocalización, desarrollada para el monitoreo de flotas, activos y personal de campo, usando tecnologías GPS y GPRS. Space permite conocer en tiempo real la ubicación de los recursos, además de poder administrarlos, generar informes y obtener múltiples beneficios a través de sus sensores y dispositivos alternos (WideTech, s.f.).



Smart Router

Smart Router fue creado con la finalidad de optimizar los recursos relacionados con los procesos de carga y entrega, tales como la flota vehicular, transporte de carga, motos, personal, entre otros. Esta plataforma web le permite a las empresas guiar, optimizar y planear sus entregas de manera efectiva, organizada y oportuna



(WideTech, s.f.).

eTransport: Rutas escolares

WideTech creó eTransport para facilitar la administración eficiente de las rutas de transporte usadas por instituciones educativas y, asimismo, garantizar la seguridad de los alumnos. Esta solución está compuesta por una plataforma web y una aplicación compatible con los sistemas operativos iOS y Android, que permite verificar y controlar la seguridad de las rutas escolares para el transporte de estudiantes.



Además, le brinda a las instituciones educativas el controlar en tiempo real de sus rutas, generar consolidados estados registrados por alumno y monitores, permitir que los monitores de las rutas hagan envíos de eventos a acudientes, tales como inicio/fin de ruta, retraso por trancón, accidente, cambio de ruta, entre otros; y de igual forma, permitir que las rutas se comuniquen con los acudientes directamente a través de la App. (WideTech, s.f.)

eDelivery: App entregas

La aplicación eDelivery está diseñada para dispositivos iOS y Android, permite planificar, gestionar y controlar el proceso de entrega de los productos, lo cual permite optimizar recursos, tiempo y disminuir los costos de su operación a través de los beneficios que ofrece la administración Web, tales como la ubicación en tiempo real del personal y el seguimiento de los estados de las entregas. La aplicación se encuentra enlazada con Google Maps o Waze para visualizar el recorrido desde la ubicación actual hasta el lugar de destino, estas características facilitan el monitoreo de las entregas desde los dispositivos móviles o desde la plataforma web (WideTech, s.f.).



eWorkflow: MDT

La solución eWorkflow le permite a los conductores de vehículos, por medio de una MDT o pantalla a bordo, comunicarse con el operador y hacer seguimiento a las actividades programadas para sus recorridos, proporcionando monitoreo en tiempo real, de acuerdo a las necesidades de cada operación. eWorkFlow ofrece a las empresas la posibilidad de acceder a la ubicación de los vehículos, mantener comunicación continua con los conductores, garantizar la autenticación del conductor, registrar los cambios de vías o las novedades que se presenten durante la ruta a realizar, entre otros aspectos (WideTech, s.f.).



eFuel: Sensor de combustible

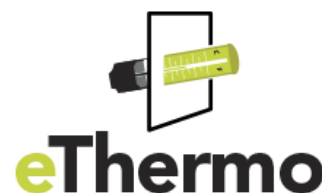
Con el objetivo de administrar, controlar y obtener mayor seguridad en el combustible de los vehículos, eFuel permite conocer la eficiencia, el consumo, los cargues, descargues y variaciones del combustible de los vehículos, por medio de la plataforma web y el correo electrónico. Esta solución permite anticipar los eventos de



tanqueo y organizarlos para optimizar el desempeño de la flota, obtener informes detallados de consumo por rutas, tipo de carga y conductor, para así optimizar sus recursos, entre otros beneficios (WideTech, s.f.).

eThermo: Sensor de temperatura

La solución eThermo está dirigida a aquellas empresas que requieren de un control en su cadena de frío para mantener en óptimo estado sus productos, por tanto, WideTech ha creado esta iniciativa tecnológica que proporciona la información acerca del estado de los productos de carga refrigerada, alertando las variaciones de temperatura durante el proceso de transporte y entrega, con el fin de tomar decisiones en el momento indicado (WideTech, s.f.).



eLock: Candados para contenedores

La tecnología de control de carga eLock ofrece mayor seguridad y protección en el desplazamiento de mercancía y activos en contenedores. Esta solución diseñada por WideTech, brinda candados satelitales seguros, que permiten que las empresas visualicen en tiempo real la ubicación de su carga, controlen que el proceso de entrega sea óptimo y adecuado; y, además, disminuyan los riesgos de manipulación y alteración de la carga (WideTech, s.f.).



eTires: Sensor para llantas

El sensor de llantas eTires está diseñado para evaluar el estado de las llantas para mejorar el rendimiento de la flota vehicular. WideTech implementa tecnología de TPMS (sensor de presión y temperatura) con el objetivo de monitorear el desempeño de las llantas de los vehículos, optimizar los procesos de mantenimiento, extender el uso de las llantas y generar informes que permitan visualizar los beneficios obtenidos en el costo de operaciones. (WideTech, s.f.)



eCan: Data Link

eCan recopila en tiempo real la información interna de los vehículos. Le permite a las empresas mantener control de aspectos como la distancia recorrida y acumulada, la temperatura del motor y fluidos, el nivel del aceite, el nivel de consumo de combustible, entre otros. Esta herramienta brinda la información necesaria para crear estándares de desempeño y de esta manera, aumentar el rendimiento de la flota vehicular y optimizar la inversión, mitigando costos en mantenimiento por medio de la toma de acciones preventivas. (WideTech, s.f.)



eCamera

eCamera es una solución que ofrece visualizar en tiempo real el interior del vehículo, registrar evidencias con capturas fotográficas y hacer consultas posteriores, a través de diversas cámaras que son instaladas al interior de los automotores, para garantizar la seguridad y el monitoreo oportuno de la operación. (WideTech, s.f.)



OnebyOne: Control de pasajeros

La herramienta OnebyOne permite controlar el ingreso y salida de pasajeros de los vehículos, además de obtener reportes reales del flujo de personal. OnebyOne brinda la posibilidad de controlar y verificar los costos de pasaje en los recorridos realizados y generar reportes numéricos y gráficos, para consultar el flujo de pasajeros totales. (WideTech, s.f.)



TaxiFinder

La solución cuenta con un taxcenter administrativo y de despachos para las centrales de taxis que permite al pasajero y al conductor solicitar y aceptar el servicio de taxi disponible, permitiendo identificar los datos básicos entre usuarios en el menor tiempo, a través del enrutamiento del servicio de recogida de pasajeros con priorizaciones y equidad, la visualización de vehículos por estado, la comunicación



continúa entre el despachador y los conductores, la información detallada de los usuarios, entre otros beneficios. (WideTech, s.f.)

TaxiFinder, a su vez, cuenta con herramientas que garantizan la seguridad de usuarios y conductores, tales como el aprovisionamiento de botón de pánico en caso de emergencias y el control de ingreso y salida de perímetros autorizados o no autorizados, con el objetivo de mantener el control sobre los desplazamientos. Además, permite que se reduzca la cantidad de operadores y de infraestructura física para atención de llamadas, gracias a que esta solución cuenta con una tecnología web en su totalidad, lo que disminuye los gastos administrativos y operativos para las compañías. (WideTech, s.f.)

2.2.3 Marco legal vigente

WideTech se enfoca en ofrecer un portafolio de soluciones basadas en tecnologías de geolocalización, pensadas, diseñadas e implementadas para optimizar la logística de los activos corporativos de otras empresas. Esta compañía cuenta con diferentes políticas, resoluciones y decretos para brindar un mejor funcionamiento bajo el marco legal vigente.

2.2.3.1 Política de datos

WideTech aplica la política de Protección de Datos Personales a todas las bases de datos que sean objeto de tratamiento por parte de la empresa. Esta política de datos se basa en el artículo 15 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 1581 del 2012 y Decreto reglamentario 377 de 2013. En primer lugar, en el artículo 15 de la Constitución se afirma que

todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre [...] tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas (Constitución Política de Colombia, 1991).

WideTech protege los datos personales que son utilizados en la prestación de sus servicios y asimismo, recolecta, almacena, usa, circula y suprime datos correspondientes a personas con quienes tiene relación. En segundo lugar, la Ley 1581 del 2012 establece que todas las personas tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar la información que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos (Congreso de la República, 2012).

Es así como la política de manejo de datos personales que es aplicada por WideTech, se enfoca en permitir que los usuarios tengan el derecho de conocer de qué manera están siendo usados sus datos y, asimismo, de solicitar la supresión de su información o revocar la autorización otorgada para el tratamiento de los mismos (WideTech, 2017).

2.2.3.2 Política de seguridad

Al ser WideTech una empresa dedicada a brindar soluciones innovadoras basadas en tecnologías de localización, se encuentra comprometida con la implementación, operación y mejoramiento continuo del proceso de gestión de la seguridad, del manejo de la información, infraestructura, selección de socios de negocio y usuarios. De igual forma, la empresa se compromete con los marcos legales vigentes a los que se suscriba, “con el fin de prevenir cualquier tipo de actividad ilícita en la cadena de suministro y en las actividades relacionadas con el comercio nacional e internacional que desarrolla” (WideTech, s.f.).

2.2.3.3 Política de calidad

De acuerdo con WideTech (s.f.) la política de calidad que es aplicada está enfocada en la búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades de los usuarios, por medio de soluciones innovadoras basadas en tecnologías de localización, teniendo como premisa mantener la calidad del servicio y gestionar los riesgos y las oportunidades existentes, con el fin de continuar construyendo relaciones comerciales sostenibles.

WideTech se enfoca en “dar cumplimiento a la promesa de venta pactada con el cliente, a través de la estandarización, control, seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, soportados en nuestra experiencia y en la capacidad profesional y humana de nuestros colaboradores” (WideTech, s.f.).

- Resolución 1565 de 2014: Plan estratégico de seguridad vial

WideTech aplica la Resolución 1565 de 2014 del Ministerio de Transporte acerca del Plan Estratégico de Seguridad Vial, debido a que sus actividades comerciales se encuentran relacionadas con flotas de transporte y con soluciones tecnológicas que involucran medios de transporte y vehículos de carga. Esta Resolución busca establecer una guía metodológica para la elaboración de un Plan de Seguridad Vial, dirigida a

todo entidad, organización o empresa del sector público o privado que para cumplir sus fines misionales 'o en el desarrollo' de sus actividades posea, fabrique, ensamble, comercialice, contrate, o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez unidades, o contrate o administre personal de conductores (Ministerio de Transporte, 2014, pág. 4).

WideTech debe estar comprometida con la creación de Planes Estratégicos en donde el bienestar sea la prioridad, al garantizar que se preserve la vida de los usuarios. La compañía provee herramientas con las que se incrementen las medidas de seguridad, control y monitoreo de los medios de transporte y carga que son usados por las empresas y a su vez, se optimice la ejecución de sus operaciones y se disminuyan los costos de las mismas.

- Resolución 377 de 2013: Registro Nacional de Despachos de Carga (RNDC)

Por medio de la Resolución 377 del año 2013, el Ministerio de Transporte en coordinación con las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de carga, desarrolladores de software y los gremios del sector, para adoptar e implementar el RNDC, para el registro de las operaciones de despachos de carga. El RNDC se define como

un sistema de información que a través del portal de internet <http://rndc.mintransporte.gov.co/>, recibe, valida y transmite las operaciones para el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, el cual permitirá a las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de carga, mayor eficiencia y agilidad en sus procesos internos, facilitando a los entes de control el seguimiento sobre la operación del transporte público (Ministerio de Transporte, 2013, pág. 2).

- Resolución 2163 de 2016: TaxiFinder

La Resolución 2163 del año 2016, tiene como objetivo reglamentar el ofrecimiento y prestación del servicio público de transporte automotor en la modalidad individual en el nivel de lujo, en aspectos relacionados con las características de los vehículos, la formación que deben recibir los conductores y los indicadores de servicio a cargo de las empresas legalmente habilitadas. WideTech debe aplicar esta resolución para sus actividades económicas, debido a que se afirma que aquí

se reglamenta y definen las características generales y funcionalidades que deben cumplir las plataformas tecnológicas que participen de la satisfacción de la demanda de movilización cuando las mismas no utilicen equipos propios y pretendan hacer uso del servicio de Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en el nivel básico y/o de lujo (Minsiterio de Transporte, 2016, pág. 21).

- Decreto 723 de 2014: Maquinaria Amarilla

El Decreto 723 de 2014, está dirigido a reglamentar la entrada y salida de maquinaria de carga. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Ministerio de Defensa Nacional establecen que, como parte del proceso de importación, los bienes mencionados deberán contar con “un sistema GPS u otro dispositivo de seguridad y monitoreo electrónico, que permita la localización de la maquinaria y la verificación por parte de las autoridades de control” (Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, 2014) Debido a que WideTech provee soluciones innovadoras basadas en la tecnología de la geolocalización, es necesario que cumpla con las especificaciones que son descritas en este decreto.

2.3 Proceso de internacionalización de WideTech

De acuerdo con una entrevista realizada al CEO de la empresa (Arbeláez, 2019), los inicios del proceso de internacionalización de WideTech se dieron mediante su asistencia a la feria de tecnología que se realizó en Miami en donde su meta principal era poder expandirse, incursionar en nuevos mercados y obtener nueva tecnología para adaptarla a su empresa. A partir de esta feria, logro encontrar nuevos clientes procedentes de México, Costa rica y Guatemala con los cuales firmo y cerro contratos, e inició su proceso de internacionalización. Más adelante el señor Jaime Arbeláez, director ejecutivo o CEO, por sus siglas en inglés, de WideTech busco colaboración de Procolombia, entidad del gobierno encargada de ayudar a las empresas con la expansión, y fue invitado a dos ferias, una en Barcelona y otra en México, donde siguió adquiriendo clientes potenciales y pudo evidenciar que no contaba con la tecnología e innovación suficientes para poder ingresar al mercado europeo debido a que la plataforma que ofrece debía ser desarrollada en diferentes idiomas para así poder ser comercializada en Europa.

Con lo anterior, se tiene certeza que las barreras lingüísticas fueron la causa de que WideTech se expandiera en Latinoamérica, por ello la feria de México fue de gran ayuda, pues obtuvieron nuevas conexiones que fueron favorables para poder tener operación en dicho país, pero

eso no fue suficiente, debido a que los usuarios no sentían confianza de que la facturación se realizara desde Colombia y de esta manera, WideTech se ve la necesidad de abrir una oficina física en México y enviar a dos personas encargadas de controlar el mercado, cabe resaltar que actualmente son 15 personas colombianas y 15 personas extranjeras quienes están a cargo de la operación mexicana.

Se considera que WideTech nació con un enfoque estratégico dirigido a la expansión internacional desde el primer momento, lo anterior debido a que la naturaleza del negocio es una plataforma en la nube (servicio intangible y tecnológico). Además, su operación es semejante a la de una empresa multinacional, pero no está constituida como una debido a que no cuenta con oficinas directas en todos los países donde tiene presencia. Por lo anterior, WideTech intentó constituirse en diferentes lugares mediante el modo de entrada greenfield, es decir oficinas físicas, pero fue bastante complicado y fracasó debido a los diferentes trámites legales, y que el tener una empresa física no generaba un valor adicional.

A un mediano plazo, se espera que WideTech abra una oficina física en Brasil debido al tamaño del mercado, pero para poder hacerlo el gobierno exige un socio mayoritario (51%) procedente de Brasil. El tener presencia física en los países donde opera no es indispensable, con tener una sucursal en la región es suficiente para romper con las barreras. Para el señor Jaime Arbeláez, los mismos clientes fueron los que los han ayudado a crecer, y los que les han abierto puertas en diferentes países. Un claro ejemplo son los clientes de Movistar y Tigo, que los ayudaron a expandir con mayor facilidad en Latinoamérica y Centroamérica presentándoles nuevas oportunidades.

WideTech utilizó el método de entrada de licencia en los 18 países donde tiene presencia y en la actualidad posee más de 180 licencias, las cuales son concedidas a sus clientes para el uso y explotación comercial de la plataforma, pero cada empresa utiliza su propia marca. El proceso de venta de licencia se hace mediante un contrato, y la facturación y soporte se hacen en Colombia, al igual que el pago que deben realizar los clientes, su meta es tener una licencia nueva sólida al mes. Es importante tener en cuenta que la plataforma es la misma para todos los países, solo se hacen pequeñas modificaciones para que tenga su propio sello (logo). Se debe señalar que la plataforma está disponible en español, inglés, portugués y mandarín.

El proceso de compra de la licencia se hace mediante un pago inicial único de 10.000 dólares, y luego un pago mensual (entre 5 -10 dólares) por cada dispositivo que sea rastreado satelitalmente. Dichos pagos se realizan mediante transferencias entre bancos. Con algunos países existen acuerdos para poder reducir los impuestos, mientras que con otros hay que pagar doble tributación como en el caso de Perú, que se pierde el 30% y en México, el 10%. En Estados Unidos, solo se deben pagar 100 dólares al mes y se pueden hacer transferencias ilimitadas.

La marca de WideTech está registrada en Colombia y en 100 países más, frente a las entidades competentes. Legalmente WideTech aparece como creada en Estados Unidos, Colombia y México. En este último, cuenta con un gerente general y otro comercial el cual envía reportes semanales a la gerencia en Colombia. El organigrama es similar al de Colombia, pero en menor escala. Cabe resaltar que WideTech Colombia factura los servicios que le presta a WideTech México como si esta fuera una licencia más. En México existen aproximadamente 25 licencias, las cuales se facturan desde Colombia como desde México. Además, en México no se cuenta con desarrolladores, solo con Ingenieros de preventa, comercializadores y soporte.

Capítulo III: Modelo de internacionalización de WideTech y mecanismos utilizados de la AP

3.1 Estrategia de internacionalización

Con el fin de incursionar en mercados extranjeros, una empresa puede hacerlo a partir de diferentes tipos de estrategias de internacionalización, las cuales se pueden caracterizar como: internacional, multinacional, global y transnacional. Puesto que cada una cuenta con diversas características, las firmas eligen la que mejor se ajusta a sus características, intereses y necesidades. Uno de los principales dilemas de las empresas al buscar su posicionamiento en mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que estas armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). De acuerdo con este criterio, la empresa puede optar por las siguientes estrategias de internacionalización:

Estrategia internacional, en esta estrategia cambia el enfoque gerencial de un país a otro (dos o más países), es decir, es utilizada cuando se derivan diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas de los países. La empresa diseña un enfoque y lo adapta a la situación del mercado de cada país. Además, envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: “el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos” (Canals, 1994, pág. 135).

Por otro lado, en la *Estrategia Multinacional*, la empresa varía tanto en su competitividad como en su oferta de producto en cada país en el cual tiene presencia, en un esfuerzo por responder y satisfacer las necesidades y preferencias de los compradores y condiciones del mercado. Es un tipo de estrategia que se enfoca en pensar y actuar localmente respondiendo a los diversos intereses nacionales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). En la *Estrategia global*, la empresa tiene el mismo plan competitivo en todos los países donde opera, debido a que ofrece y vende el mismo producto, también trata de elaborar mecanismos para establecer marcas globales y, por último, coordina y controla sus acciones en el mundo desde la casa matriz. Representa un enfoque de pensar y actuar globalmente (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Por último, la *Estrategia transnacional*, consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo que mantiene

la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales. Las empresas que siguen esta estrategia apuntan a alcanzar simultáneamente una posición de eficiencia y adecuación mediante la integración de las estrategias global y multinacional (Bartlett & Ghoshal, 1991). (Ver tabla 6):

Tabla 6

| | Ventajas | Desventajas |
|--|--|--|
| Multinacional (pensar y actuar localmente) | <ul style="list-style-type: none"> • Satisface las necesidades específicas de cada mercado con más precisión • Responde con más agilidad a los cambios localizados de la demanda • Dirige las reacciones ante las acciones de los rivales locales • Responde más rápido ante las oportunidades y amenazas locales | <ul style="list-style-type: none"> • Entorpece las acciones de compartir recursos y capacidades o de transferencias entre los mercados • Eleva los costos de producción y distribución • No fomenta una ventaja competitiva mundial |
| Transnacional (pensar globalmente y actuar localmente) | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece los beneficios de las respuestas locales y la integración global • Permite transferir y compartir recursos y capacidades a través de las fronteras • Proporciona los beneficios de una coordinación flexible | <ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil y arduo ponerlo en marcha • Puede ser complicado conciliar las metas y requiere concesiones • Su puesta en marcha es más cara y tardada |
| Global (pensar y actuar globalmente) | <ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos gracias a economías de escala y alcance • Se generan mayores eficiencias debido a la capacidad de transferir las mejores prácticas por los mercados • Se obtiene más innovación por compartir conocimientos y transferir capacidades • Se obtiene el beneficio de una marca y reputación globales | <ul style="list-style-type: none"> • No permite abordar necesidades locales con precisión • Es menos ágil para responder a los cambios de las condiciones de mercado locales • Genera mayores costos de transporte y aranceles • Genera mayores costos de coordinación e integración |

Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional

Nota: Recuperado de (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). Administración estratégica. Teoría y casos. Pág 221.

3.1.1 La estrategia de internacionalización Multinacional en el caso de WideTech

En cuanto al concepto de Multinacional MNEs (por sus siglas en inglés), se han dado muchas definiciones por parte de autores como Dunning (1992), Caves (1971), entre otros, como

también de instituciones internacionales, como la ONU (1973) que intentan encontrar las características que distinguen a las empresas de este tipo. Como punto de inicio, es importante brindar una aproximación a las particularidades específicas que no se consideran al momento de hablar de una empresa multinacional, debido a que esto puede generar definiciones erróneas al mencionar las MNEs.

Es importante mencionar que si la empresa tiene su sede principal en el mismo país donde produce y comercializa sus productos no puede ser considerada una multinacional, debido a que posee una característica orientada al desarrollo doméstico y está funcionando dentro del mercado local únicamente. De igual manera, las empresas que tienen su sede y producen en el mismo país, pero exportan algún producto tampoco son consideradas como una multinacional, aunque se ven más expuestas al riesgo por su proceso de exportación a un mercado exterior, y también porque esto causa la necesidad de incluir dentro de su proceso la adaptación a las diferencias culturales de los dos mercados (Johnson & Turner, 2003)

De acuerdo con lo anterior, sería apropiado referirse a una empresa como Multinacional cuando la firma ya ha empezado a invertir en actividades de valor agregado en el exterior o también cuando la empresa logra poseer el control de esas actividades fuera del mercado local y extendiendo su capacidad al mercado exterior (Johnson & Turner, 2003). Por consiguiente, para poder identificar una firma Multinacional de otros conceptos y categorías como los son transnacional, internacional o global, es apropiado distinguir sus principales características.

De acuerdo con Johnson & Turner (2003), una empresa multinacional debe:

- Controlar y manejar establecimientos de producción localizados en al menos dos países.
- Poseer o controlar las instalaciones de producción o servicios en un país diferente al local.
- Participar en Inversión Extranjera Directa, además de poseer o controlar actividades de valor agregado en más de un país.
- Encontrarse en la capacidad y tener el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, incluso si no lo posee o no es el dueño directo de las instalaciones (subsidiarias).
- Tener los medios para coordinar la producción desde un centro de toma de decisiones estratégicas, cuando esta coordinación de producción se lleva a cabo en el mercado exterior.

Las anteriores definiciones carecen de información acerca del tamaño de la firma, como característica importante para considerar una empresa Multinacional, así que el concepto puede

incluir a las grandes empresas como también referirse a las Pyme. En este caso en particular, se puede categorizar a WideTech como una empresa Multinacional debido a que 1) posee control sobre dos establecimientos de producción de sus servicios, localizados en Bogotá, Colombia que es su mercado local y Ciudad de México, México donde posee una subsidiaria, 2) realiza Inversión Extranjera Directa en 18 países en Latinoamérica con la venta de licencias de sus servicios y la subsidiaria en México, 3) coordina y controla operaciones tanto en sus sedes físicas como en la utilización de sus servicios por medio de los contratos establecidos con sus clientes en los mercados internacionales y 4) finalmente tiene un centro de toma de decisiones estratégicas y de producción ubicado en Bogotá.

3.1.2 Born Global

La internacionalización de las empresas es un proceso dinámico que ha sido explicado desde diversas perspectivas, lo que se refleja en los diferentes modelos, teorías y enfoques que se desarrollan al respecto. En el caso de las Pyme, se evidencia que su participación en los procesos de incursión y expansión en el mercado global, tiene un impacto significativo en el país y la región, debido a que se convierte en pieza clave para fortalecer las buenas prácticas que contribuyen al crecimiento y la dinamización de las economías locales.

El carácter cambiante de la economía mundial durante las últimas décadas, ha conllevado a que las empresas, tanto grandes como pequeñas, generen nuevas estrategias y modelos que les permitan participar en los mercados internacionales, así como aumentar su competitividad y fortalecer su desempeño. Del mismo modo, han surgido nuevas teorías que buscan complementar los modelos tradicionales de internacionalización de empresas, entre las cuales resalta la teoría correspondiente a las empresas *born global*, las cuales tienen un enfoque global desde su creación, debido a las condiciones en las que se desarrolla su actividad, tales como avances tecnológicos y facilidades en la comunicación y el transporte (Fillis, 2000; Knight & Cavusgil, 1996).

En el caso de WideTech, es posible afirmar que esta empresa es *born global*, al ser una Pyme que nace con enfoque internacional. Según Knight y Cavusgil (1996), este tipo de empresas no son de gran tamaño, están dedicadas al área de la tecnología y cuentan con operación en los mercados internacionales desde los primeros años de operación. Además, las *born global*, tienen las capacidades suficientes para competir ante grandes compañías y para crecer de manera rápida y sostenida.

De acuerdo con, Gabrielson y Kirpalani (2004), citado por Schaefer y de Oliveira (2016), las empresas necesitan cumplir con al menos uno de los atributos, requerimientos y características para ser consideradas *born global*, los cuales incluyen la innovación del producto o servicio que se ofrece, el know-how las capacidades específicas y altamente especializadas con las que cuenta, tecnología única, entre otros. Estos factores le permiten a las Pyme competir frente a grandes empresas de manera eficiente y eficaz, debido a que adquieren flexibilidad, adaptabilidad y rápida respuesta ante los cambios que se dan en el mercado global.

Los autores y académicos dedicados al estudio de las empresas *born global*, también buscan identificar aquellos factores y características que permiten que las compañías surjan con enfoque internacional. Es así como se determinan aspectos propios del entorno internacional (Knight & Cavusgil, 1996), tales como los cambios económicos, tecnológicos y sociales; del sector al que pertenece la empresa, en el que resaltan los sectores relacionados con la tecnología; de la estrategia implementada y de la inversión en Research and Development (R&D). De esta manera, esta estrategia se beneficia por las características del mercado en el que se desenvuelve, facilitando la internacionalización y fortaleciendo la competitividad de las pequeñas y medianas compañías (Knight & Cavusgil, 1996) (Ver figura 1):

Figura 1. Antecedentes del desempeño internacional de las empresas Born Global



Antecedentes del desempeño internacional de las empresas Born Global. Fuente: Gary Knight y Tamer Cavusgil (2005)

De forma adicional, es necesario mencionar la taxonomía de las empresas *born global* (Figura 1), determinada y diseñada por Knight & Cavusgil (2005), en la cual se afirma que el desempeño internacional que presentan este tipo de compañías es influenciada por factores como sus lineamientos organizacionales, entre los que se encuentra el liderazgo tecnológico, los objetivos que se tracen en el contexto internacional y sus estrategias genéricas, que incluyen la capacidad de diferenciarse ante los competidores y de mantener enfocadas sus actividades empresariales.

Es así como WideTech se ha consolidado como una importante empresa del sector tecnológico, gracias a su notoria innovación y a la implementación de procesos sostenibles (WideTech, s.f.). Al ser una compañía pionera en el desarrollo de software y hardware dirigidos a facilitar la administración y el control vehicular, del personal y de los activos fijos, esta cuenta con las características necesarias para ser considerada *born global*. Para el año 2012, la empresa estableció su presencia en más de 10 países de América Latina, es decir, tan solo cinco años después de su creación, por lo que es posible afirmar que WideTech, nace con enfoque global y, además, cumple con los atributos necesarios para ser competitiva en el mercado internacional, tales como gran innovación en las soluciones que ofrece y tecnología única y especializada.

Finalmente, WideTech, al ser considerada como una empresa *born global* y al cumplir con los principales requerimientos para ser reconocida como tal, cuenta con ciertas ventajas frente a otras Pyme y distintas compañías, de menor o mayor tamaño, entre las cuales es necesario mencionar la flexibilidad, debido a que este tipo de empresas cuentan con gran adaptabilidad ante las demandas del mercado; y mayor control de los costos, debido a la proporción de la organización. En consecuencia, las condiciones del entorno internacional, como los avances tecnológicos, las facilidades en materia de comunicación, entre otros, le facilitan a WideTech su expansión en el mercado global y aceleran su proceso de inmersión en el mismo.

3.2 Modos de entrada

De acuerdo con los marcos de estudio de los modos de entrada vistos en el capítulo I, WideTech se puede ubicar en el marco o teoría ecléctica de los modos de entrada, debido a que cumple con las características y capacidades que en esta se mencionan, pues posee las ventajas de propiedad destacándose como una empresa de alta tecnología y constante innovación, y ha dispuesto de todos los recursos que han sido necesarios para el desarrollo de su actividad y de su proceso de internacionalización.

Sin embargo, también se halla una relación con la perspectiva de capacidad organizacional debido a que según Hussain, Sreckovic, & Windsperger se considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades organizacionales para lograr una ventaja competitiva, y esto es lo que WideTech a través de los años ha tratado de desarrollar mediante experiencias que lograron generar una ventaja competitiva en el mercado, por medio de su conocimiento propio (recursos, habilidades, capacidades específicas) (Hussain, Sreckovic, & Windsperger, 2017).

A continuación, se expondrán cuáles han sido los modos de entrada que WideTech ha utilizado en su proceso de internacionalización:

3.2.1 Licensing (Licencias)

Una licencia es un acuerdo contractual entre dos partes en países diferentes, “por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo” (Ortiz, Rueda, & Benito, s.f, pág. 5), marcas registradas, nombres comerciales, tecnología, habilidades administrativas, entre muchos otros, esto a cambio de un pago que puede ser fijo inicial o periódico, también un monto estipulado por cada unidad vendida o uso hecho del servicio, o un porcentaje sobre las ganancias totales (Ortiz, Rueda, & Benito, s.f). Es importante recalcar que las licencias son un modo de entrada muy atractivo para ciertos sectores, como alta tecnología, investigación y desarrollo en, químicos, equipos industriales y de defensa, farmacéutica (Johnson & Turner, 2003).

De acuerdo con lo anterior, algunas ventajas de este modo abarcan varios factores como que las licencias comprenden un método para generar ganancias desde un mercado exterior sin la necesidad de incurrir en gastos considerables ni tomar riesgos excesivos (Chen & Messner, 2009), permiten a las compañías de origen evitar las regulaciones restrictivas del país extranjero respecto a su entrada en el mercado, los propietarios se benefician del conocimiento local de la entidad extranjera, ganando presencia en estas nuevas zonas mucho más rápido que a través del establecimiento de subsidiarias o modos como Joint Venture.

Aunque también este modo de entrada puede presentar desventajas como el hecho de que los ingresos pueden ser más bajos respecto a los modos de entrada que implican la presencia física de la compañía en el mercado extranjero, puede existir una baja en la calidad del producto o servicio que se haya cedido, factor que puede resultar en un daño de la imagen de la empresa (Chen &

Messner, 2009). Otro factor negativo recae en el hecho de que este modo no provee bases para una expansión futura en este nuevo mercado (Johnson & Turner, 2003).

Por consiguiente, es posible afirmar que WideTech ha utilizado concretamente este modo de entrada en casi la totalidad de su proceso de internacionalización, pues posee 180 licencias que conceden acceso a su plataforma tecnológica por medio de un contrato con empresas en 18 diferentes mercados exteriores. En este caso, el CEO de la empresa afirmó que sus contratos con las compañías extranjeras tenían una duración de 5 años y se renuevan automáticamente, a menos de que exista algún conveniente que fuese motivo para cancelar la licencia (Árbelaez, 2019).

3.2.2 Franchising (Franquicias)

Los conceptos de licencia y franquicia son bastante similares, ambos son acuerdos contractuales, la diferencia reside en que en el segundo más que la concesión del uso limitado de un proceso operativo, lo que se realiza es la compra del nombre la franquicia (compañía) o la marca. La compañía también provee a la empresa compradora de un producto, un sistema estandarizado de operaciones y de marketing dentro del punto de venta (Ortiz, Rueda, & Benito, s.f).

Las franquicias también son definidas como un conjunto de redes descentralizadas, comúnmente llamadas “cadenas”, y su funcionamiento consiste en “la operación de unidades múltiples bajo una marca y sistema de producción común que permite una experiencia de consumo común en diferentes momentos y lugares” (Michael, 2014, pág. 612). En este caso, se les permite a quienes compran la franquicia operar una o varias unidades a cambio de pagos constantes (Royalty) respecto a las ventas del lugar.

Es importante recalcar que en el campo internacional las franquicias son reconocidas como un modo de entrada a nuevos mercados que conlleva relativamente un bajo riesgo. Asegurando en primer lugar la calidad y estandarización de su servicio en cada una de las franquicias compradas alrededor del mundo (Michael, 2014). Como modo de entrada las franquicias ofrecen varias ventajas, entre estas se encuentran, primero el beneficio de una marca compartida que ofrece a los consumidores una misma experiencia sin importar el lugar o tiempo, como segunda ventaja se tiene la producción de tecnología, es decir, este método le permite a la compañía original desarrollar un proceso estandarizado de producción y procedimiento que a largo del tiempo van ofreciendo al cliente un mejor y más rápido servicio (Michael, 2014).

Existen dos tipos de franquicias, las de primera generación que básicamente abarcan el llamado “arm’s length approach”, que considera dos variables, las condiciones dadas o impuestas entre dos empresas asociadas son diferentes a las condiciones entre dos empresas independientes, y el precio sobre las cual se deberá trabajar en el segundo caso respecto a sus relaciones comerciales y financieras. Estas se enfocan en industrias como la automovilística, de petróleo y de bebidas. Y las de segunda generación que comprenden la adquisición y transferencia de un paquete de negocio mucho más completo incluyendo extensas instrucciones acerca de cómo operar la franquicia, entrenamiento administrativo y en algunos casos apoyo financiero (Johnson & Turner, 2003). En este caso, se logra concluir que WideTech no posee ninguna franquicia, aunque esto sea mencionado en su información, pues ellos no han vendido el nombre de su empresa, un sistema estandarizado de operaciones o de marketing. Sin embargo, solo utilizan este calificativo debido que a que es un término más reconocido que las licencias.

3.2.3 Wholly Owned Subsidiary (Subsidiarias propias) Greenfield

Este modo de entrada es la manera de generar presencia formal en el nuevo mercado por medio del establecimiento de una o varias oficinas o subsidiarias. En este caso, la compañía tiene el control total sobre su proceso de internacionalización y asume un mayor riesgo, debido a que tiene que hacerse cargo de todos los detalles que implica constituir una empresa en otro país (Ortiz, Rueda, & Benito, s.f). Establecer una subsidiaria propia es visto desde la teoría internacional como unos de los últimos y más efectivos escenarios en el proceso de internacionalización de una compañía (Sharma & Erramilli , 2004).

Una empresa Greenfield hace referencia a que su llegada al mercado exterior se realiza por medio de una nueva operación en dicho país, es decir, su operación es iniciada desde cero. Estas filiales de propiedad absoluta tienen diversas ventajas, entre las cuales se encuentran: tener una ventaja en cuanto a competencia tecnológica, reducir el riesgo de perder el control sobre dicha competencia, poseer control total sobre sus operaciones en el mercado exterior donde incursiona y tener la capacidad para generar economías de localización. Por otro lado, las desventajas que presenta este modo de entradas son: sus altos costos dada la alta inversión de capital, la asunción de los riesgos totales de comercializar en un país extranjero como de incursionar en una nueva cultura que conlleva el aprendizaje de comercializar localmente (Hill, 2015).

Debido a lo anterior, WideTech utilizó este modo de entrada en sus primeras etapas de internacionalización, de hecho, este fue su primer paso para abrirse campo en el mercado internacional. Por medio del establecimiento de una subsidiaria en México, WideTech logró asentarse en esta nueva región y aumentar su reconocimiento, capacidades, y experiencia, esto le permitió ampliar su red de contactos y clientes, incrementar sus ganancias y sus posibilidades de acceder a otros mercados cercanos a este.

3.3 Modelo de internacionalización de WideTech: Modelo de redes

Teniendo en cuenta el análisis de la teoría abordada en el primer capítulo de la presente investigación, sobre los modelos de internacionalización, se infiere que el modelo más cercano al proceso que llevo a cabo la Pyme colombiana WideTech, es el desarrollado mediante la teoría de redes de Johanson y Mattsson (1988). Estos dos autores formulan propuestas conectadas para definir a los mercados como redes: 1) las empresas particulares dependen de las relaciones de intercambio que establecen con otras empresas; 2) las relaciones de intercambio entre estas empresas se definen también como activos externos, es decir activos de mercado, debido a que para poder desarrollar y establecer sus procesos de inversión requieren de esfuerzo y tiempo; 3) por último, estas relaciones de intercambio están conectadas directa (clientes, distribuidores, proveedores) e indirectamente (con los proveedores de los proveedores, los clientes de los clientes, los competidores, y otros), para así formar redes de mercado dinámicas entre las firmas (Gerbert, Mattsson, & Öberg, 2015).

Con respecto a lo anterior, WideTech ha logrado consolidar relaciones con clientes y distribuidores importantes en los mercados extranjeros mediante la asistencia a ferias de tecnología internacional, y seguido por la influencia de las redes de contacto de sus primeros clientes; un ejemplo de esto fue la ayuda que recibió por parte de compañías de telecomunicación reconocidas como lo son Movistar y Tigo, que le brindaron la oportunidad de ampliar sus relaciones dentro del mercado latinoamericano (Arbeláez, 2019). Así es como sus servicios han podido alcanzar clientes potenciales y conexiones que facilitan su llegada a otros países, sin embargo, hay que reconocer que estos procesos de creación de alianzas y clientes demanda tiempo y esfuerzo con el propósito de alcanzar relaciones duraderas en esos nuevos mercados.

Teniendo en cuenta las proposiciones anteriores, la internacionalización dentro de la teoría de redes se define como un aumento de la empresa en niveles de extensión, penetración e

integración internacional, lo cual hace que el proceso dependa no solo del nivel de internacionalización en el que se encuentra la empresa, sino también del nivel de internacionalización que tenga el contexto de redes en el que se encuentra, debido a que de esta manera se logran crear interdependencias entre las firmas (fusiones, adquisiciones y/o alianzas estratégicas) (Gerbert, Mattsson, & Öberg, 2015).

Estos procesos de interacción dentro de la red de empresas crean la necesidad de llevar a cabo un proceso de adaptación con respecto a las actitudes y el conocimiento que cada parte involucrada tiene sobre el otro, y sobre el cual basan su comunicación, es decir, trabajar en desarrollar una orientación mutua, con respecto a cuestiones que pueden ser técnicas, normas de contratación, productos, manejo de los problemas de organización etc. Estas adaptaciones 1) refuerzan los vínculos que tienen las empresas por su interdependencia, 2) fortalecen las relaciones, debido a que el adaptarse hace que estas sean más duraderas, sin desconocer que existe un límite dentro del proceso de adaptación, 3) y las dos partes pueden adecuarse para mejorar su interdependencia (Johanson & Mattsson, 1987). En este sentido, WideTech ha consolidado su presencia a nivel local, por medio de su sede en Bogotá, e internacional por medio de su sede en México y las licencias otorgadas en 18 países donde adapta sus operaciones de acuerdo a las necesidades tanto del mercado como del cliente (Arbeláez, 2019), esto le permite tener flexibilidad para adecuar sus servicios y de esta manera crear, mantener y ampliar su red de clientes.

Igualmente, dentro de la perspectiva abordada por Johanson y Mattsson, el concepto de internacionalización “se entiende como un proceso de inversión acumulativa en el que se desarrollan y utilizan activos de mercado parcialmente controlados (posiciones de red y relaciones)” (Gerbert, Mattsson, & Öberg, 2015, pág. 212), es decir, que los procesos acumulativos se dan en el sentido de que las relaciones se crean, mantienen y desarrollan para obtener un beneficio económico satisfactorio, crear posiciones en la red que aseguren la supervivencia, estabilidad y desarrollo de la empresa a largo plazo, y que además estas relaciones y actividades dentro de la red sirvan para afianzar su acceso a mercados importantes y la venta de sus productos y/o servicios (Johanson & Mattsson, 1987). Esto lo lleva a cabo WideTech, invirtiendo en la calidad de tecnología de sus servicios, extendiendo sus posibilidades de presencia en mercados nuevos, y afianzando sus conexiones importantes (Arbeláez, 2019).

Es importante mencionar que, dentro de las redes, las estrategias de las empresas pueden ser complementarias entre sí, competitivas o una combinación de ambas, en consecuencia, pueden ser estables y cambiantes, debido a que se pueden establecer algunas nuevas relaciones, y algunas pueden verse interrumpidas. Sin embargo, el mayor cambio es el que se va dando por la interacción y las transacciones realizadas dentro de la relación en sí misma. El consolidar estas relaciones entre empresas, les brinda beneficios particulares y conjuntos dependiendo de los objetivos que se establezcan; algunos ejemplos pueden ser la oportunidad de reducir los costos de transacción y/o producción, pueden promocionar el desarrollo de conocimiento, e incluso pueden consolidarse como puentes hacia la relación con otras firmas en los diferentes mercados a los que se desea acceder (Johanson & Mattsson, 1987).

Por último, el director de la empresa Jaime Arbeláez (2019), comenta que WideTech debido a su actual posicionamiento tecnológico y como empresa de innovación dentro del mercado latinoamericano, puede permitirse evaluar y considerar la relación con sus clientes, de tal manera que algunas veces interrumpe sus conexiones debido a que no se adaptan a la calidad y el propósito al que van dirigidos sus servicios. Esto indica, que la empresa posee una red amplia de contactos que no se ven afectados por la terminación particular con una sola de las empresas, debido a que dentro de su proceso de internacionalización consolidó su penetración y extensión a los mercados en los que se encuentra actualmente, y además logro permitirse tener una estrategia enfocada a la calidad y manejo de sus servicios antes que a la cantidad de clientes.

3.4 Análisis de los mecanismos de la AP utilizados por WideTech

Después del previo análisis acerca de los mecanismos proporcionados por la AP para las empresas con proyecciones de internacionalización y de las entrevistas realizadas al CEO de la empresa, Jaime Arbeláez, se encontró que WideTech no utilizó ningún mecanismo de la Alianza. La hipótesis era que esta compañía se había apoyado en la Alianza del Pacífico y los mecanismo que esta ofrece para su proceso de internacionalización, debido a razones como la rápida y satisfactoria llegada a mercados internacionales y también a que en un principio esta recibió apoyo de instituciones colombianas (Procolombia e Innpulsa) que más adelante desarrollarían junto con la AP un mecanismo llamada InnovAP, que le apuesta a las empresas que tienen características que encajan perfectamente con el perfil de WideTech.

El proceso de internacionalización de esta compañía se vio favorecido a causa de su participación en eventos realizados por Procolombia, una entidad que promueve la Inversión Extranjera en Colombia, el turismo, las exportaciones de carácter no minero energéticas y la imagen del país, (Procolombia, s.f.) pues gracias a las ferias empresariales, similares a los eventos realizados por la AP, WideTech inicio un proceso de crecimiento considerable en los mercados internacionales, en donde, se ha destacado por su innovación constante. Respecto a Innpulsa, que fue el uno de los principales creadores de InnovAP, es relevante destacar que en uno de sus casos de éxito se menciona el emprendimiento e innovación de WideTech como una de las empresas con más proyección en el mercado tecnológico de Colombia dirigido a los mercados internacionales.

De acuerdo con lo anterior, se hace importante aclarar por qué WideTech después de haberse apoyado en mecanismos de instituciones colombianas para su proceso de internacionalización no continuó utilizando este tipo de ayudas brindadas por el gobierno o en este caso por organismos de integración regional como la AP. La empresa pudo incrementar el beneficio de sus resultados con la facilidad ofrecida por las herramientas de la AP para continuar creciendo en el exterior.

Igualmente, hay que considerar que la empresa incursionó en el mercado local para el año 2006, sin embargo, en el año 2012 fue cuando inició su proceso de internacionalización haciendo presencia en 10 países de Latinoamérica (WideTech, s.f.), por lo que se pensaba que efectivamente había sido la AP constituida en 2011. No obstante, los mecanismos de la AP fueron desarrollados hasta el año 2014 y para este momento WideTech ya se encontraba internacionalizada de una manera tan efectiva que no hubo lugar para la búsqueda de ayudas exteriores, en este caso provenientes de la integración.

Según el CEO, Jaime Arbeláez, después de que WideTech se vio beneficiado tanto financieramente como en términos de posicionamiento en el mercado internacional (adquisición de contactos, clientes y reconocimiento internacional) su crecimiento fue tan exponencial que realmente no se fijaron en apoyarse en otros mecanismos que pudiesen haber facilitado sus procesos, él mencionó que aunque el desarrollo e internacionalización de la empresa fue muy exitoso, si existieron fallas en algunos de los mercados (incursión en Estados Unidos y Europa) y problemáticas (adaptación de sus servicios) que seguramente se hubiesen podido evitar o aminorar con el apoyo o guía que brindan los mecanismos ofrecidos por la AP (Arbeláez, 2019).

De acuerdo con Arbeláez (2019), existe una carencia en la promoción de mecanismos o herramientas facilitadoras para la internacionalización de las Pyme en el país, tanto por parte de la AP como del gobierno colombiano, pues no muchas son conocedoras de las oportunidades que este organismo provee a las empresas de los cuatro países pertenecientes. Es así, como en muchos casos esta falta de conocimiento hace que las Pyme se vean afectadas por falta de financiación, información y redes que les permitan acceder a los mercados exteriores (Arbeláez, 2019).

4. Conclusiones y recomendaciones

La Alianza del Pacífico como integración regional ha brindado a los cuatro países que la conforman (México, Perú, Colombia y Chile) grandes posibilidades de desarrollo en términos comerciales, académicos, económicos, sociales y de cooperación, que ya fueron especificados. Aunque también es importante resaltar que no solo ha beneficiado a los cuatro países parte sino a la región latinoamericana en general, atrayendo más inversión y posibilidades de crecimiento. Es importante reconocer que la AP ha generado una variedad de oportunidades para los grandes organismos públicos o privados en cada país, y también para aquellas personas o compañías de menor tamaño que buscan crecer dentro del mercado internacional, hecho que la hace una pieza clave en el desarrollo de la economía de la región.

De acuerdo con lo anterior, uno de los pilares de la AP es ofrecer a todo tipo de emprendedor facilidades para incursionar en el mercado internacional, brindando una serie de mecanismos especializados en diferentes temáticas (financiación, creación de redes, tramitología, aceleración, innovación) para así lograr un crecimiento sostenido en la integración con miras al exterior y claramente un reconocimiento internacional. Es por esto, que uno de sus enfoques va dirigido al grupo de las Pyme, campo en que potencializa la expectativa y realidad de internacionalización.

Es aquí en donde es relevante mencionar a WideTech, como una empresa categorizada dentro de las Pyme, que se caracteriza por su desarrollo basado en innovación y tecnología, que hizo que su proceso de internacionalización fuera muy efectivo y eficiente pues como se mencionaba, logró su llegada a nuevos mercados en un lapso de 5 años desde su creación. Al realizar un análisis completo de todo el proceso de internacionalización que llevo a cabo esta compañía, teniendo en cuenta que este inició gracias a instituciones colombianas que promueven el desarrollo e internacionalización de compañías emprendedoras e innovadoras como lo es Procolombia e Innpulsa, se concluyó bajo la teoría como fue la evolución de esta empresa.

En primera medida, las características que con el tiempo WideTech fue desarrollando a través de su proceso de internacionalización la catalogaron como una firma de carácter multinacional, esta fue la estrategia de internacionalización que más se acopla a su evolución, sin embargo, debido a que esta empresa nació con enfoque internacional, es decir, primero tuvo una expansión a mercados extranjeros que a su mercado local también se cataloga como una firma *born global*.

En segunda instancia, WideTech desarrolló principalmente dos modos de entrada durante su crecimiento internacional, por un lado, una subsidiaria propia (Wholly Owned Subsidiary), en calidad de Greenfield, es decir, la instalación de su compañía en un nuevo mercado desde cero y, por otro lado, la venta de licencias (Licencing) que compone por lo menos el 80% de su proceso de internacionalización. En último lugar, se pudo determinar que el modelo de internacionalización implementado por WideTech fue el modelo de redes de Johanson y Mattsson (1988).

Aunque su proceso de internacionalización ha sido satisfactorio hasta este punto, WideTech si pudo haberse apoyado en los mecanismos brindados por la AP para facilitar su crecimiento internacional y seguramente evitar tropiezos en su proceso, como los ya mencionados. Después de haber sido beneficiado por las ayudas ofrecidas por las instituciones colombianas, la compañía pudo haber utilizado mecanismos como el LAB+4 (Foro de emprendimiento e innovación) debido a que este se enfoca principalmente en temas de tecnología y a que promueve el intercambio de experiencias para la generación de oportunidades de negocio.

Otras opciones eran tanto en el Fondo de capital emprendedor dado que su objetivo principal es el financiamiento e inversión en las Pyme, además de evaluar el proceso de vinculación de las Pyme a la AP, como el ÁngelesAP el cual se enfoca en darles a los emprendedores de la región mayores oportunidades de financiamiento, y por último InnovAP pues permite a los empresarios innovadores llegar a oportunidades comerciales de alto potencial con el objetivo de internacionalizarse.

Para finalizar, es necesario decir que en la etapa en la que ahora se encuentra WideTech aún puede verse beneficiado por los mecanismos de la Alianza teniendo en cuenta su propósito de alcanzar más mercados a nivel mundial, en este caso, los mecanismos que le pueden ser más útiles a WideTech son: las macrorruedas de negocios de la AP que se enfocan en generar oportunidades de negocio con miras a regiones como Asia Pacífico, EmprendeCorpAP debido a que conecta grandes empresas con Startups y Pyme con el objetivo de fortalecer las capacidades competitivas e innovadores de estas últimas y finalmente AcelerAP pues propone un escalamiento ágil y sostenible para que las empresas pueden entrar a externalizar sus servicios a mercados de millones de personas.

Referencias bibliográficas

- Alianza del Pacífico . (11 de Mayo de 2018). *Alianza del Pacífico: El poder de la integración* . Obtenido de Alianza del Pacífico conectará emprendedores con grandes empresas: <https://alianzapacifico.net/alianza-del-pacifico-conectara-emprendedores-con-grandes-empresas/>
- Alianza del Pacífico. (2015). *Abecé Alianza del Pacífico*. Obtenido de https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2015/06/abc_AP.pdf
- Alianza del Pacífico. (2015). *Declaración de Paracas*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/en/newsroom/news/declaracion-paracas>
- Alianza del Pacífico. (23 de Junio de 2016). *Alianza del Pacífico: El poder de la integración*. Obtenido de Inició la IV Macrorrueda de Negocios de la Alianza del Pacífico: <https://alianzapacifico.net/inicio-la-iv-macrorrueda-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Alianza del Pacífico. (2016). *Fondo de Capital Emprendedor de la AP*. Obtenido de https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2016/03/Cartilla_Informativa_FCE_.png
- Alianza del Pacífico. (2017). *AcelerAP*. Obtenido de <http://www.acelerap.net/index.php/en/acelerap>
- Alianza del Pacífico. (2017). *Alianza del Pacífico el poder de la Integración*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Alianza del Pacífico. (2017 de Agosto de 2017). *Alianza del Pacífico: El poder de la integración*. Obtenido de 600 empresarios harán negocios en la V Macrorrueda de la Alianza del Pacífico de Pereira (Colombia): <https://alianzapacifico.net/600-empresarios-haran-negocios-en-la-v-macrorrueda-de-la-alianza-del-pacifico-de-pereira-colombia/>
- Alianza del Pacífico. (2017). *AngelesAP*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/grupo-tecnico-de-innovacion/#1518787358385-8>
- Alianza del Pacífico. (11 de Mayo de 2018). *Alianza del Pacífico: El poder de la integración*. Obtenido de Financiación en la Alianza del Pacífico: “Fondo de Capital Emprendedor y red de inversionistas Ángeles AP”: <https://alianzapacifico.net/financiacion-en-la-alianza-del-pacifico-fondo-de-capital-emprendedor-y-red-de-inversionistas-angeles-ap/>
- Alianza del Pacífico. (2018). *Visión estratégica de la Alianza del Pacífico al año 2030*. Ciudad de México.
- Alianza del Pacífico. (2019). *Alianza del Pacífico: El poder de la integración* . Obtenido de <https://alianzapacifico.net/grupo-tecnico-de-innovacion/#1518787358385-8>
- Alianza del Pacífico. (s.f.). *Declaración de Paracas*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/en/newsroom/news/declaracion-paracas>

- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MIR: Management International Review*, 37, 27-42.
- Arbeláez, J. (11 de Abril de 2019). Comunicación personal. (L. Arias, N. Gerena, & K. Restrepo, Entrevistadores)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (6 de Abril de 2016). *El BID apoya la creación del Fondo de Capital Emprendedor de la Alianza del Pacífico*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2016-04-06/bid-apoya-fondo-de-capital-de-la-alianza-del-pacifico%2C11436.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *BID: Mejorando vidas*. Obtenido de Alianza del Pacífico lanza una red para conectar grandes empresas y emprendedores: <http://conexionintal.iadb.org/2018/06/04/alianza-del-pacifico-lanza-una-red-para-conectar-grandes-empresas-y-emprendedores/>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 5-16.
- BBVA. (14 de Enero de 2019). *BBVA*. Obtenido de ¿Qué son las ‘scaleups’ y en qué se diferencian de las ‘startups?': <https://www.bbva.com/es/que-son-las-scaleups-y-en-que-se-diferencian-de-las-startups/>
- Beamish, P., Rosenzweig, P., & Morrison, A. (2002). *International Management. Text and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 115-131.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cancillería de Colombia. (2013). *Embajadas compartidas entre Chile, Colombia, México y Perú, uno de los logros de la Alianza del Pacífico*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/embajadas-compartidas-entre-chile-colombia-mexico-y-peru-uno-los-logros-la-alianza-del>
- Cancillería de Colombia. (2018). *Cancillería de Colombia*. Obtenido de Alianza del Pacífico: <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>
- Cancillería de Colombia. (22 de Julio de 2018). *Cancillería de Colombia*. Obtenido de Grupo de Alto Nivel y Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico se reunieron en Puerto Vallarta: <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/grupo-alto-nivel-consejo-empresarial-alianza-pacifico-reunieron-puerto-vallarta>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, págs. 4-23.

- Castiblanco, S., Castro, O., & Gómez, A. (2017). EL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA: UNA EXPLORACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN. *Dimensión Empresarial*, 117-140.
- Castro, M. (2015). ¿Qué es el Softlanding? *Revista mercado*.
- Chen, C., & Messner, J. (2009). Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. *Journal of Management in Engineering* , 3-11.
- Chen, H.-L., & Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, 365–377.
- Concha , J., Hernández, J., Fernández, C., Duarte, L., Giraldo, O., Neira, J., . . . Franco, M. (2018). *Internacionalización de pymes colombianas. Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme*. Cali: Universidad de los Andes, Institución Universitaria ESUMER, Universidad Autónoma de Bucaramanga y Universidad Icesi.
- Congreso de la República. (2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 15.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.
- EAE Business School. (14 de Enero de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de ¿Qué puede hacer la integración vertical por tu empresa?: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-puede-hacer-la-integracion-vertical-por-tu-empresa/>
- Endeavor Colombia. (12 de Febrero de 2012). *Endeavor Colombia*. Obtenido de Jaime Arbeláez: <https://www.endeavor.org.co/emprendedor/jaime-arbelaez/>
- Erramilli, K. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Esguerra, M., & Parra, S. (2016). Colombia, por fuera las cadenas globales de valor: ¿causa o síntoma del bajo desempeño exportador? *Banco de la República de Colombia: Borradores de Economía*(966). Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_966.pdf
- Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. . (2014). *La ruta hacia la Alianza del Pacífico. Situación del comercio y el ambiente en los países miembro y países observadores candidatos a miembro*.
- Fundación Konrad Adenauer. KAS. . (2015). *La Alianza del pacífico: de cara a los proyectos regionales y las transformaciones globales*.
- Gerbert, S., Mattsson, L.-G., & Öberg, C. (2015). Has research on the internationalization of firms froman IMP perspective resulted in atheory of internationalization? *Emerald*, 208-226.

- Hill, C. (2015). *Negocios Internacionales: Cómo competir en el mercado global*. Ciudad de México: Interamerica Editores .
- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2017). An organizational capability perspective on multi-unit franchising. *Springer Science+Business Media*, 1-11.
- Innovación.cl. (05 de Julio de 2016). *Conoce AcelerAP, la red que potencia el ecosistema de innovación y emprendimiento en la Alianza del Pacífico*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/2016/07/conoce-acelerap-la-red-que-potencia-el-ecosistema-de-innovacion-y-emprendimiento-en-la-alianza-del-pacifico/>
- Innpulsa. (10 de Octubre de 2017). *INNpulsa Colombia*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/chile-peru-mexico-y-colombia-se-unen-para-crear-innovap-la-red-de-agencias-de-innovacion-y>
- Innpulsa Colombia. (2019). *Innpulsa Colombia*. Obtenido de ¿Quiénes somos? : <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- iNNpulsa Colombia. (s.f.). *His10rias de empresarios emprendedores con visión global*. Bogotá.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, págs. 34-48.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in Industrial System. A Network Approach. En N. Hood, & J.-E. Valhne, *Strategies in Global Competition*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of management studies*, 11-24.
- Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. Nueva York: Taylor & Francis Group.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (1996). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Advances in International Marketing*, 11-26.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Legiscomex. (2017). *Legiscomex: Sistema de inteligencia comercial*. Obtenido de Macrorrueda de Negocios de la Alianza del Pacífico también se realizará en Cali: <https://www.legiscomex.com/Documentos/macrorrueda-negocios-alianza-pacifico-rci275>
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 39-61.

- Mellado, N. B., Giacalone, R., Ali, M. L., Cienfuegos, M., Gajate, R. M., Halperin, M., . . . Tetaz, M. (2014). *Regionalismo Latinoamericano: Dimensiones actuales*. Argentina: Lerner.
- Michael, S. (2014). Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation. *Small Business Economics*, 42(3), 611-620.
- Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. (10 de Abril de 2014). Decreto 723 de 2014. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de Diciembre de 2012). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de 100 Preguntas de la Alianza del Pacífico: http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/7180/100_preguntas_de_la_alianza_del_pacifico
- Ministerio de Transporte. (15 de Marzo de 2013). Resolución 377 de 2013. *Resolución 377 de 2013*. Bogotá.
- Ministerio de Transporte. (6 de Junio de 2014). Resolución 1565 de 2014. Bogotá.
- Ministerio de Transporte. (27 de Mayo de 2016). Resolución 2163 de 2016. Bogotá.
- Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto, Universidad La Gran Colombia*, 7-20.
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villareal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Departamento Nacional de Planeación.
- OCDE. (2015). *Towards a joint pacific alliance agenda for promoting SME internationalisation and integration in global value chains*.
- Ortiz, M., Rueda, C., & Benito, D. (s.f). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. *Universitat Politècnica de Valencia*, 1-7.
- Padilla, S. (21 de Febrero de 2018). *El Espectador*. Obtenido de ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Pastrana, E., & Gehring, H. (2014). *Alianza del Pacífico. Mitos y Realidades*. Obtenido de <http://pacificallianceblog.com/wp-content/uploads/2018/03/2014-Pastrana-Gehring-Alianza-del-Pacifico-Mitos-y-Realidades.pdf>
- Pastrana, E., & Gehring, H. (2014). *Alianza del Pacífico: Mitos y Realidades*. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Presidencia de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013.
- Procolombia. (2018). *Procolombia: Exportaciones, turismo, inversión, marca país*. Obtenido de ¿QUÉ ES LAB4+?: <http://forolab4-ap.co/es#block-views-features-block-features>

- Procolombia. (s.f.). *Procolombia*. Recuperado el 01 de Mayo de 2019, de ¿Qué es PROCOLOMBIA?: <http://www.procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- Rodríguez Aranda, I. (2015). Oportunidades y desafíos que plantea la Alianza del Pacífico para la política exterior y para los nuevos modelos de integración regional de sus miembros. En A. Castro, A. Cobos, A. Reinoso, Y. Lee, D. Leiva, G. Marchini, . . . I. Witker, *Perspectivas y oportunidades de la Alianza del Pacífico*. Bogotá D.C: CESA.
- Sanahuja, J. A. (2009). Del "regionalismo abierto al regionalismo post-liberal." Crisis y cambio en la integración regional en América Latina. *Anuario de la integración regional de América Latina y el Gran Caribe*(7), 12-54.
- Schaefer, T. O., & de Oliveira, J. (2016). Born Globals and Internationalization Theories –A Comparative Study.
- Sharma, V. M., & Erramilli, K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-18.
- Spanish Oxford living dictionaries. (s.f.). *Spanish Oxford living dictionaries*. Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/know-how>
- Suplemento Minero de la VDMA (La Federación Alemana de Ingeniería, Asociación de Equipos Mineros). (2015). Industria 4.0: La Próxima Revolución Industrial Tendrá Lugar en Alemania. *VDMA (La Federación Alemana de Ingeniería, Asociación de Equipos Mineros)*, 36-37.
- Tefarikis, E., & Magendzo, A. (27 de Abril de 2017). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de En la Alianza del Pacífico, surge la primera red de agencias de innovación de Latinoamérica: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/en-la-alianza-del-pacifico-surge-la-primera-red-de-agencias-de-innovacion-de-latinoamerica/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. Ciudad de México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Editorial Universidad del Rosario*, 70.
- Vargas, A. (2016). Alianza del Pacífico. Configuración, funcionamiento y principales logros del bloque. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*.
- Villegas Londoño, D. I., & Toro Jaramillo, I. D. (2010). Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86-101.
- WideTech. (s.f.). Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <https://www.widotech.co/empresa>
- WideTech. (s.f.). *WideTech*. Obtenido de <https://www.widotech.co>
- WideTech. (2017). *Políticas de Protección de Datos Personales*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <http://www.widotech.co/wp-content/uploads/2018/07/Politicad-Protectcion-de-Datos-Personales-para-autorizacion.pdf>

WideTech. (s.f.). *Historia*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <https://www.widetech.co/empresa#historia>

WideTech. (s.f.). *Soluciones*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <https://www.widetech.co/#soluciones>

WideTech. (s.f.). *WideTech*. Obtenido de WIDETECH en el tiempo: <https://www.widetech.co/#certificaciones>

WideTech. (s.f.). *WideTech*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de Empresa: WIDETECH dispuesto a cambiar la forma de administración vehicular: <https://www.widetech.co/empresa>

Wind, Y., Douglas, S., & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 14-23.