

2020

Estrategia de internacionalización para franquicias colombianas: el caso de Helados Bacatá S.A.S

Brigette Alejandra Gualguan Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Santiago Sánchez Trujillo
Universidad de La Salle, Bogotá

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



Part of the [Business Analytics Commons](#)

Citación recomendada

Gualguan Rodríguez, B. A., & Sánchez Trujillo, S. (2020). Estrategia de internacionalización para franquicias colombianas: el caso de Helados Bacatá S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/216

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.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Programa de Negocios y Relaciones Internacionales

TRABAJO DE GRADO

**Estrategia de internacionalización para franquicias colombianas: el caso de
Helados Bacatá S.A.S.**

PRESENTADO POR

SANTIAGO SÁNCHEZ TRUJILLO

ALEJANDRA GUALGUAN

Bogotá D.C. 2020

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA HELADOS BACATÁ S.A.S

1.1 CADENA DE SUMINISTRO

1.2 IMAGEN CORPORATIVA

1.3 FINANZAS

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA CLÁSICA

2.2 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.

2.3 EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

2.4 MÉTODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

3. CONFORMACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

3.1 INTERESES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE HELADOS BACATA S.A.S

3.2 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO

3.3 MECANISMOS DE ENTRADA DE SELECCIÓN MERCADO

3.4 PROPUESTA

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

RESUMEN

Este trabajo abarca un estudio de caso en donde se trata de demostrar que el nuevo entorno internacional incita a las empresas a que desarrollen estrategias con el propósito de internacionalizarse. Con el uso de las teorías y métodos de internacionalización se busca demostrar por qué una empresa quiere internacionalizarse, que beneficios y que le desfavorece a la hora de internacionalizarse, por lo tanto, la empresa busca la estrategia más óptima para su crecimiento. Finalmente, este trabajo busca formular una estrategia de internacionalización a partir de una empresa real que tiene interés en internacionalizarse que es Helados Bacatá S.A.S. ubicado en la ciudad de Bogotá que opera como una franquicia.

Palabras clave: Internacionalización, know how, comercio internacional, paradigma ecléctico, franquicia.

ABSTRACT

This paper is a case study in which it is a question of showing that the new international environment encourages companies to develop strategies for the purpose of internationalizing. With the use of the theories and methods of internationalization it is sought to demonstrate why a company wants to internationalize, which benefits and which disadvantages it when internationalizing, therefore the company seeks the most optimal strategy for its growth. Finally, this paper seeks to formulate an internationalization strategy based on a real company that has an interest in internationalizing itself, which is Helados Bacatá S.A.S. located in the city of Bogota, which operates as a franchise.

Keywords: Internationalization, know how, international trade, eclectic paradigm, franchise.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se tiene como objetivo principal formular una estrategia de internacionalización para Helados Bacatá S.A.S en donde la intencionalidad es de contribuir al crecimiento de dicha empresa, el gestiona miento del proceso y los problemas que presenta una empresa al internacionalizarse. Además de esto se busca conceptualizar dicho procedimiento mediante diferentes autores que permitan hacer el análisis de internacionalización hacia otros mercados.

En la primera parte del texto se caracteriza a la empresa Helados Bacatá S.A.S, en donde se resume como está compuesta la empresa y porque esta tiene la capacidad de internacionalizarse, en la segunda parte del texto se desarrolla el marco teórico que se compone en una primera parte de las teorías de internacionalización que buscan responder la pregunta del porqué las empresas quieren internacionalizarse; también se enuncian los métodos de internacionalización que son los procesos que busca la empresa al querer entrar a otros mercados.

En la tercera parte del texto se busca responder a la hipótesis de los elementos que se consideran necesarios para que Helados Bacatá S.A.S se internacionalice y se habla de que venda sus derechos y la explotación de la marca, para responder a esta pregunta en primera medida se investigó cuáles son las aspiraciones y metas que tiene Helados Bacata S.A.S en un mercado extranjero, después de eso se hizo un análisis de cuáles eran los países con mayor acceso en torno al mercado de helados para después hacer un análisis de cuál es el método de entrada más asequible.

Por último, gracias a los resultados obtenidos, se plantea una propuesta en la que Helados Bacatá S.A.S decide si tiene la capacidad de entrar a un mercado internacional, los elementos necesarios y cuáles son las dificultades que va a enfrentar y que puede esperar. Finalmente, en las conclusiones se da un análisis general del proceso de internacionalización de empresas basado en los resultados de la investigación en donde se destaca cuáles son las ventajas, desventajas de lo que necesita una empresa para internacionalizarse.

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA HELADOS BACATÁ S.A.S

En este primer capítulo corresponde a la composición general de la empresa Helados Bacatá S.A.S, en este primer apartado se pretende caracterizar a la empresa Helados Bacatá y pretende conocer cuáles son sus cualidades y capacidades para su proceso de internacionalización.

La empresa de Helados Bacatá es fundada en el año 2017, cuenta con cuatro socios que son profesionales en diferentes campos. Uno de ellos es de profesión arquitecto, quien lidera el área de construcción de locales. El segundo socio maneja toda el área de arte y diseño de la empresa, se encarga de toda la parte externa y de la imagen corporativa de la marca. El tercer socio tiene a cargo los procesos de licitaciones con el gobierno y de adquirir los suministros e insumos para la elaboración del Core del negocio. El cuarto y último socio, quien es el fundador de la idea de Helados Bacatá, es ingeniero mecánico y su principal objetivo en la empresa es disponer de su conocimiento y experiencia en un modelo de negocio enfocado hacia multinacionales para que Helados Bacatá pueda llegar a su objetivo de internacionalizarse y posicionar la marca de manera competitiva.

La empresa Helados Bacatá, en la actualidad busca un modelo rentable sobre el producto principal que son los helados, basado en el modelo *Know How*. Este consiste, en la experiencia que obtienen las empresas en el desarrollo habitual de sus funciones y de la ventaja competitiva que generan en el mercado, al tener un conocimiento específico esta experiencia es adquirida por la empresa al pasar por negocios positivos como también negativos. Sin embargo, se debe hacer hincapié en el ámbito negativo dado que de ahí radica la funcionalidad de este modelo porque de la experiencia de los errores se pueda crear un nuevo punto de partida del proyecto, en la literatura, Alfaro (2013) toma en cuenta a autores como Stumpf que lo define como “un contrato se trata sobre como un saber (técnico, comercial, económico) no protegido por derechos de tuteladas industriales, usualmente mantenido como secreto, y cuya explotación le permite al beneficiario no sólo la producción y la venta de objetos sino también otras actividades empresariales.” (p, 237).

Es por eso por lo que Alfaro (2013) define el *know how* como: “el conjunto de conocimientos técnicos relativamente originales y secretos, o por lo menos escasos, que permiten a quien los detenta una posición privilegiada en el mercado.” (p,238). Es por

eso que el *know how* se toma como una ventaja única que va desarrollando una empresa que únicamente ellos pueden hacer y que al mismo tiempo es mantenido en secreto ya que esa habilidad la toman en cuenta como una ventaja muy grande en el mercado.

1.1. CADENA DE SUMINISTRO

La empresa Helados Bacatá, genera la estructuración del modelo de franquicias para permitir una expansión acelerada de la marca. y que sea modelo rentable y sostenible en el tiempo.

La capacidad de producción de cada franquicia de Helados Bacatá se compone de dos metros cuadrados y tiene una plancha que permite la fabricación hasta de cien helados por un turno de ocho horas, también, maneja un segundo módulo de doble plancha, el cual está delimitado por la administración del centro comercial donde está establecido para cada local, el cual tiene la función de distribuir los sabores, coberturas, salsas y demás implementos para la elaboración de los helados.

La empresa suministra todos los productos incluyendo las frutas desde Bogotá, a los puntos de acopio para generar la distribución nacional a Barranquilla, Medellín y próximamente hacia el eje cafetero, el cual se espera que sea consolidado como punto principal de distribución en la ciudad de Pereira.

1. 2. IMAGEN CORPORATIVA

Esta área se encarga de la imagen del producto, y tiene como prioridad buscarle un aspecto natural a la marca, para evidenciar que el producto es cien por ciento fresco y saludable. Se manejan campañas publicitarias en cada una de las diferentes temporadas ya que en cada una de estas predominan ciertos sabores de acuerdo con el tiempo en que se encuentren las cosechas y alrededor de cada sabor se realizan distintas actividades publicitarias relacionadas a la esencia del producto.

El uso de la paleta de colores es muy importante, se usa el color verde y colores fríos que van con la misma temática y acorde al producto. Para las fechas especiales del año, se generan otras campañas de mayor interacción con los consumidores y se preocupa por tener una relación muy cercana con estos mismos, para esto se generan encuestas que le permiten a la empresa conocer la opinión de los consumidores respecto a productos

nuevos para el lanzamiento de nuevas campañas que permiten saber si es aconsejable o no sacar dicho producto en la compañía.

La estrategia de marketing de la compañía se centra en establecer una red de contacto fuerte en internet como medio de comunicación con el cliente, teniendo en cuenta el poder de la era digital. La empresa trabaja de la mano con influenciadores, los cuales son personas con cierta credibilidad y presencia en redes sociales, para que no solo la empresa promocióne sus productos, sino que por medio de estas personas con alto reconocimiento se logren un mayor número de clientes y hacer que el producto sea reconocido en el mercado.

1.3. FINANZAS

La estructura de los costos para la empresa de Helados Bacatá se divide en tres fases principales, las cuales son: costos de materia prima, costos de producción y costos indirectos, de los cuales se saca el costo de venta y así poder hallar la utilidad deseada.

Los costos de producción son un elemento importante para la empresa ya que es una variable que puede controlar e incidir en las decisiones de la empresa. Los principales costos de producción están compuestos por la materia prima, como son las frutas, salsas y demás insumos que se le añaden a la base inicial para poder elaborar el producto final que es el helado.

Los costos operativos son los generados por la nómina de trabajadores y todas las que están basadas directamente en la elaboración de los productos de la empresa. Los costos indirectos, están ligados a la producción como el arriendo, luz, agua y gas. Con la suma de todos estos costos se obtiene la suma total de los tres costos resultando de ello el costo de ventas que al restarlo de los ingresos se obtiene una utilidad determinada del producto.

El flujo de caja es el formato para verificar la liquidez de la empresa en un tiempo limitado. Para Helados Bacatá, es a corto plazo ya que la empresa es nueva. Uno de los indicadores del flujo de caja es el efectivo o cualquier activo o registro que se pueda utilizar para hacer efectivo en cierto periodo de tiempo establecido menor a un año. Normalmente el flujo de caja se proyecta por la empresa y se maneja como una proyección a un tiempo determinado, dependiendo de cuánto tiempo la empresa puede sobrevivir con el respectivo flujo de caja.

Para helados Bacatá el flujo de caja, no se ha realizado ya que, para los estándares de un flujo de caja aceptable, es necesario que la empresa tenga cierto periodo de actividades. Helados Bacatá tiene un año de funcionamiento en donde no es posible realizar un flujo de caja proyectado hasta que no se tengan los resultados esperados a excepción de la venta de franquicias.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se abordan los principales referentes teóricos. En primer lugar, se presenta las teorías clásicas del comercio internacional en donde se abordan la ventaja comparativa y absoluta, la teoría del comercio internacional y el modelo Heckscher-Ohlin, en donde se explica la razón por la cual los países buscan exportar a otros países. En segundo lugar, seguido a esto las teorías que explican por qué las empresas buscan internacionalizarse, se interpreta en las teorías como el paradigma ecléctico o Modelo OLI, la teoría de la ventaja competitiva, el modelo Uppsala, en tercer lugar, buscando explicar el ciclo de un producto y por último en cuarto lugar, las razones por las que una empresa busca internacionalizarse y los diferentes métodos de internacionalización para la entrada a un mercado extranjero.

2.1 TEORÍA CLÁSICA

Las empresas al buscar internacionalizarse a otros mercados desean también garantizar su crecimiento a largo plazo, con el fin de no solo adaptarse a ese mercado al que va a entrar sino a instalarse de manera idéntica. Al ingresar en un nuevo mercado, la empresa busca abrir paso hacia un abanico de nuevas oportunidades, por el cual pueden ofrecerles a sus clientes nuevos productos o servicios, así mismo si entra en contacto con una nueva cultura pueda adaptarla a los productos y servicios que ofrece el mercado y poder trasladarla a más sitios en el mundo.

El comercio internacional es uno de los pilares más importantes para el desarrollo de un país, en donde la teoría clásica indica, que los países deben especializarse en la producción de bienes y servicios que tengan menor costo de producción. Partiendo desde los economistas clásicos, como Adam Smith por medio de la separación del trabajo y reconociendo la escasez de los recursos “La adquisición de un nuevo territorio, o de nuevas ramas de actividad, puede en ocasiones elevar el beneficio del capital, y con él, el interés del dinero, incluso en un país que avanza a grandes pasos en la adquisición de

riquezas” (Smith, 1776, p. 84) implica que a una mayor disposición de una empresa en la cual vaya ganando, las ganancias incrementan sus beneficios en el mercado al cual está entrando y llega a especializarse en dicho producto, por el cual puede llegar a ser popular en ese mercado, para Smith (1776), la teoría de la ventaja absoluta es la especialización de un solo bien y en donde la empresa solamente se especializa en dicho producto para establecerlo completamente.

Consecuentemente, implica que un mercado debe especializarse en el producto que más tiene facilidad de producir, según el desempeño con el que la puedan producir o comerciar y que obtenga beneficios. Smith (1776) propone que ese sea el producto el cual únicamente debe producirse y comerciarse a otros mercados. Por un lado, aunque se sepa que un país puede hacer mejor un producto que otro, queda la duda que va a ver otro postor que pueda hacer lo mismo con la misma calidad y a un menor precio, o en otro caso si alguien lo hace mejor que el primer país, es mejor dejarlo y buscar otro producto que pueda hacerse mejor que en otro país.

Para David Ricardo (1817), la teoría de la ventaja absoluta de Smith de encontrarse la posibilidad que otro país pudiera hacer mejor y eficientemente el producto por el cual el primer país se había especializado, únicamente en la producción de dicho bien en donde haya una mejor mano de obra que podría hacerlo mejor y en menor medida, por lo que efectivamente, el primer país siempre buscaba otro bien o servicio que pudiera producirlo en mejores condiciones de calidad que el anterior. Lo que buscaba Ricardo (1817) en menor medida era bajar la tasa de trabajo y éste era el que le atribuía el valor al bien.

Según Ricardo (1817), los países exportarán aquellos bienes y servicios en los que mostraban una mayor ventaja interna en los costes de producción, con relación a los bienes o servicios producidos por otros sectores de la economía nacional, e importarán aquellos otros bienes y servicios en los que su ventaja interna de costes fuera menor, a pesar de que, éstos últimos podían mostrar unos costes de producción más bajos que los de sus socios económicos y comerciales llamada la teoría de la ventaja comparativa para Torres (2008):

En efecto la especialización de un producto, considerando la calidad con la que se produce sea peor o superior, es notoria, ya que implica a que se perciban sus diferencias y de ahí es donde nace la necesidad del comercio ya que aunque no puedan producir lo que hace un país es mejor intercambiarlo por el bien que uno mismo produce, en lo que Ricardo

(1817) consideraba en que el valor de un producto de un país no se rige igual nacional que internacionalmente, y es ahí donde las relaciones comerciales entrarían como un punto fuerte que beneficie a las dos partes.

De este modo, Smith y Ricardo centran las bases del comercio internacional. En primera instancia Smith, da origen a que los países necesitan especializarse en un bien que sea producido con el recurso más abundante por países de mano de obra barato, mientras que Ricardo, comparaba la mano de obra teniendo en cuenta el tiempo de producción, calidad de producción, puesto que la finalidad es buscar el beneficio entre los dos países que quieran comercializar en donde reforzaba lo que ya había estipulado Smith, mientras que Ricardo no midió la fuerza del mercado internacional y que no evaluará los intercambios entre dos países. Para Ruffin (2002) “John Stuart Mill fue responsable de la reconstrucción racional de Ricardo en la que los coeficientes de costos laborales fueron interpretados como las cantidades utilizadas en una unidad de cada bien producido, en lugar del costo de trabajo de Ricardo, de producir las cantidades contenidas en un paquete comercial típico”. Es por esta razón que Mill lo que busca añadir a la teoría de Ricardo es la variación del precio de intercambio en las exportaciones consciente a la indeterminación de la relación del precio de intercambio o los aranceles.

John Stuart Mill lo que buscaba era una forma de moderar los precios de los aranceles, la teoría de Mill explica que la curva de oferta y demanda dependen netamente de los precios, en donde las condiciones mismas del precio y la demanda se adaptan según el nuevo equilibrio que se presenta en el mercado y por último, cuando la demanda es muy alta dentro del país productor, esta empezará a bajar de precio y se venderá a un precio totalmente diferente en donde el país productor genera más ingresos.

No obstante, el Modelo Heckscher- Ohlin (HO) aun teniendo en cuenta lo ya expuesto con Ricardo de la ventaja comparativa que no está respaldada de la manera en la que un país genera sus productos, puesto que el uso de la mano de obra y la tecnología son los que diferencian la interacción del comercio entre los países.

No obstante, en donde el progreso de los países cae en la producción y la especialización, generada por los altos costos en la mano de obra con productos que la requiera, mientras que la que no requiere mucho capital el país se especializa en ese producto. En ese aspecto es que se logra concretar según el modelo HO la ventaja comparativa es la razón por la que Ricardo dio a los países para que negociaran entre ellos.

Smith, Ricardo y Mill son los principales autores clásicos por los que se desarrolla el libre comercio entre los países, sin embargo, estas tienen en cuenta que los países siempre van a producir con los mismos recursos, por otro lado, teniendo en cuenta que no todos los países tienen el mismo avance industrial y los recursos necesarios, por lo tanto, las empresas buscarían una forma de entrar a esos mercados que puedan abastecerse de nuevas tecnologías o recursos.

Las empresas al buscar internacionalizarse comprobando que no solo entrando en un nuevo mercado significa que hay un nuevo pilar de acceso a nuevos recursos, sino que hay que buscar el incentivo único o llamativo por el cual la empresa obtenga una ventaja sobre el nuevo mercado al cual se va a ingresar. La teoría de la organización industrial o monopolística desarrollada por Kindleberger (1969) y Hymer (1976) sugiere que las empresas que entran en nuevos mercados tienen una gran desventaja y que estas tienen que poseer una ventaja específica que los ayude a adaptarse a el mercado extranjero.

La ventaja que proponen los dos autores es que las empresas se centren más en la inversión directa que en otros métodos de estrategias internacionales, ya que Hymer veía la inversión directa como una forma de encontrar fallas en el mercado, ya que la ventaja que supone que una empresa extranjera afecte a las empresas locales presente los problemas de ese mercado extranjero, ya que la empresa al entrar al nuevo mercado si aprovecha el punto débil del mercado al cual va a ingresar para que no haya pérdidas y competir de la misma medida que las empresas locales.

Lo que principalmente buscaban los autores ya mencionados era explicar la capacidad, fortalezas y debilidades que podría acarrear el comercio de un país, consecuentemente las empresas tienen un criterio propio al entrar a un mercado en cómo ofrecer sus productos y como satisfacer a ese nuevo mercado, de eso depende el punto de quiebre en donde las empresas empiezan a diferenciarse una de otras en torno a las estrategias que van a tomar para entrar a dicho mercado y establecer una expansión a nuevos mercados para buscar beneficios.

2.2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.

Para la segunda parte del marco teórico de este documento, la importancia de la ubicación de una empresa es vital para el establecimiento en un nuevo mercado, sumado a esto, su ubicación tiene que ser en un sitio donde pueda aprovechar los recursos o los activos

propios del país extranjero y que puede resultar valiosa para sumarlo a sus propias ventajas que son exclusivas para la empresa.

Es por eso mismo que Dunning (1988) propone el paradigma ecléctico, en la cual las empresas en efecto buscan la explicación de cuáles son las principales razones por las cuales una empresa tiene una extensión, forma y la producción internacional de una empresa al entrar a un mercado internacional.

Para Dunning (1988) existen cuatro razones o condiciones que se deben cumplir para que una empresa se establezca en un mercado extranjero. El primero consiste en “la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales.” (Dávila, 2006, p. 9). De esto se suman las ventajas que surgen a raíz de la misma empresa extranjera que ha reunido recursos como tecnología, el tamaño de la misma empresa que pueden asociarse a las capacidades internas de la misma empresa, por otra instancia también existen ventajas como la capacidad de que la empresa al estar presente en uno o más mercados extranjeros tenga una red más flexible en torno a la operación, los factores externos como los gobiernos y la geografía.

La segunda condición consiste en que la empresa pueda explotar los recursos por su propia forma antes de que pueda prevenir vendérselo a alguna otra empresa, en otras palabras Dávila (2006) lo sintetiza en que “le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades” (p,10), es decir que la idea de la extracción de dichos recursos debe ser propiamente exclusiva, ya que la internalización de dichas actividades de extracción propias ayudan a que no tengan problemas externos.

La tercera condición para Dunning establece que a la empresa tiene que resultar beneficioso establecer una planta de producción en el extranjero, se establece que las principales variables que la empresa debe tener en cuenta a la hora de expandirse son la producción, la logística, el precio y las leyes comerciales que tenga el país al cual se quiera expandir, por otro lado, también es importante que se deba tener en cuenta las diferencias ideológicas y culturales.

La última y cuarta condición que propone Dunning para el establecimiento en un mercado extranjero, es el establecer una inversión directa a largo plazo. Para esta inversión a largo plazo, la empresa debe tener muy en cuenta el plan que requiere con el país receptor.

Las cuatro condiciones que Dunning propone también se componen el modelo OLI (Ownership, Location, Internationalization), que principalmente tiene que disponer las ventajas de una empresa al querer entrar a un mercado extranjero, dentro de estos tres elementos que se componen las cuatro condiciones, el primer elemento llamado *Ownership* se compone de elementos que son principalmente la marca, la técnica de producción, las capacidades de la empresa y el rendimiento, a medida de que una empresa tiene esos elementos ya establecidos.

El segundo elemento que es *Location*, toma en cuenta la materia prima, los salarios, impuestos y aranceles para que la empresa pueda tener vía libre al realizar una inversión directa, por otro lado, este componente tiene en cuenta la composición del mercado extranjero y las empresas que las componen. El tercer y último elemento o *Internationalization*, son los conocimientos que debe tener una empresa sobre el mercado extranjero, se compone de la producción propia y las licencias.

En pocas palabras Dunning contribuyó a la cuestión de porqué las empresas buscan internacionalizarse, en donde buscaba ajustar las teorías económicas y asemejaba explicar el funcionamiento de las empresas multinacionales por medio de la inversión directa. No obstante, la competencia a la que la empresa debe adaptarse debe también tener que tener una ventaja competitiva que tenga una cadena de valor al cual pueda ser capaz de generar y que al buscar compradores estén dispuestos a pagar, Michael Porter (1990) lo define la cadena de valor como:

“la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”. (p. 51)

Las cadenas de valor reflejan el panorama competitivo representando este mismo panorama de los competidores, el autor explica que, aunque solo exista un solo elemento que pueda significar una ventaja, puede permitir que la empresa asimismo modifique y ajuste su cadena de valores para alcanzar una meta de costes bajos de producción. No obstante, la geografía influye mucho en estas decisiones, así mismo Porter, recomienda que pueden llegar a haber uniones o alianzas entre las empresas para explotar dichos beneficios ya que amplía en gran medida el panorama efectivo de la empresa en un mercado extranjero.

En ese mismo contexto, Porter señala que una empresa es rentable, si al generar valor es más elevado que los costos ocasionados por la creación de los productos. Para generar ese valor, en efecto, debe haber un valor adjunto para que el costo empleado y generado por el producto sea más tentativo para los compradores, es decir tiene que haber un liderazgo en los costos y una diferenciación en los productos.

Sin embargo, dentro de esa cadena de valor, Dávila (2006) expone que Porter explica la ventaja competitiva mediante un diamante que está compuesto de cuatro factores importantes en donde plantea la existencia de cuatro factores que influyen y determinan la ventaja competitiva de una nación presentada en la figura 1.

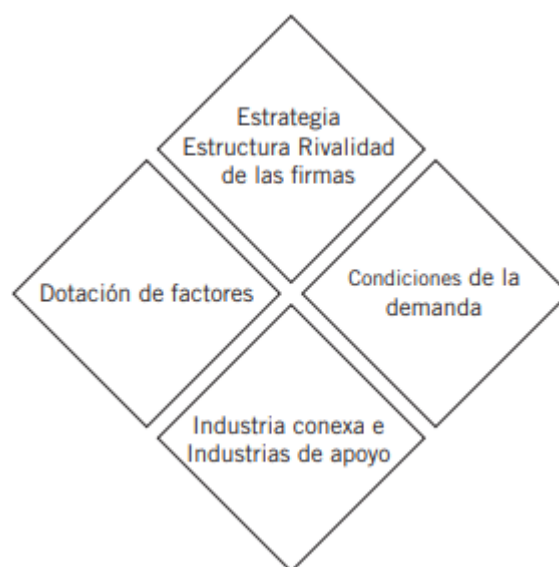


Figura 1. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas citado por Dávila (2006, p. 11).

De acuerdo con la figura 1 donde se presenta los cuatro factores más importantes para Porter que considera la ventaja competitiva donde pueda adaptarse a el enfoque que una empresa le quiera dar al mercado. Por lo tanto Porter señala que “el obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor actual ” (p. 52), al mismo tiempo esa cadena de valor requiere una visión muy amplia gracias a la gran gama de posibilidades que existe, ya que es muy posible que esas cadenas de valor sean similares unas a otras; por lo tanto, Porter (1990) menciona que “el valor es la cantidad que los compradores que están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona” (p. 52), en efecto es el

valor el añadido con el que se puede analizar la ventaja competitiva, lo que proporciona el costo que las empresas están dispuestas a diferenciarse una de otras.

Para la proporción del valor de una empresa, se definen las actividades de valor en donde Porter (1990) las define como la combinación entre los insumos, la mano de obra adquirida y al mismo tiempo tecnología ya adquirida, donde se genera dos clases de actividades que son las primarias y las de apoyo.

La proporción de las actividades primarias, es señalada como la actividad física que está separado en la creación y venta del producto, las actividades de apoyo son las que mantienen a las actividades primarias, Porter (1990) señala que “cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un coste alto o bajo con sus competidores” (p. 56).

Dentro de esos conjuntos de actividades primarias y secundarias se obtiene el valor agregado que es lo que la ventaja competitiva toma como el análisis de los costos, el valor agregado se calcula por medio del costo de venta menos el costo de venta de la materia prima según Porter (1990), sin embargo, este valor agregado no tiene en cuenta valores externos como el valor de los proveedores.

Además de esto hay que sumar que Porter (1990) establece una cadena de valor separando sus cadenas genéricas, las cuales diferencian la producción de una empresa, cada actividad debe ser separada, aunque este sea muy pequeña y simple.

Cada actividad debe estar separada en tres condiciones, la primera consiste en tener una economía diferente, la segunda es que cada actividad tenga un potencial de diferenciación y la tercera que represente el costo de la actividad. Por medio de la diferenciación de cada condición, representan la capacidad de la ventaja competitiva de la empresa.

Habiendo determinado el valor de una empresa para determinar su fuerza al entrar en un mercado extranjero, requiere un proceso gradual para entrar a ese mercado que está marcado por la experiencia de la misma empresa que es lo que representa el modelo Uppsala, en donde predice que una empresa incrementará su producción gradual de recursos que está comprometido, en un país diferente a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades de ese mercado en específico.

En otro sentido para Kremer (2018) “la razón para centrarse en el modelo Uppsala de Johanson y Vahlne es que trata de explicar el proceso de internacionalización de las

empresas a través de la experiencia y el conocimiento aprendido.” (p, 4), es decir que el modelo Uppsala aclara el comportamiento de una empresa al entrar en nuevo mercado, se puede sumar que “el modelo supone que el estado de la internacionalización afecta las oportunidades percibidas y los riesgos que inciden en las decisiones de compromiso y las actividades actuales.” (Johanson & Vahlne, 1977, p 27). Lo que propone es que: la entrada a un nuevo mercado puede variar según muchos aspectos que dependen mucho del mercado al cual se quiera entrar, pero Kremer (2018) remarca que los principios del modelo en el que “aunque los principios estén bien establecidos, las condiciones en que se aplican pueden ser variadas y variables, de manera que las normas generales son difíciles de seguir.” (pág., 5), es por eso por lo que Johanson & Vahlne (1977) desarrollaron una tabla que explica los pasos que debe seguir una empresa al querer internacionalizarse en la figura 2.

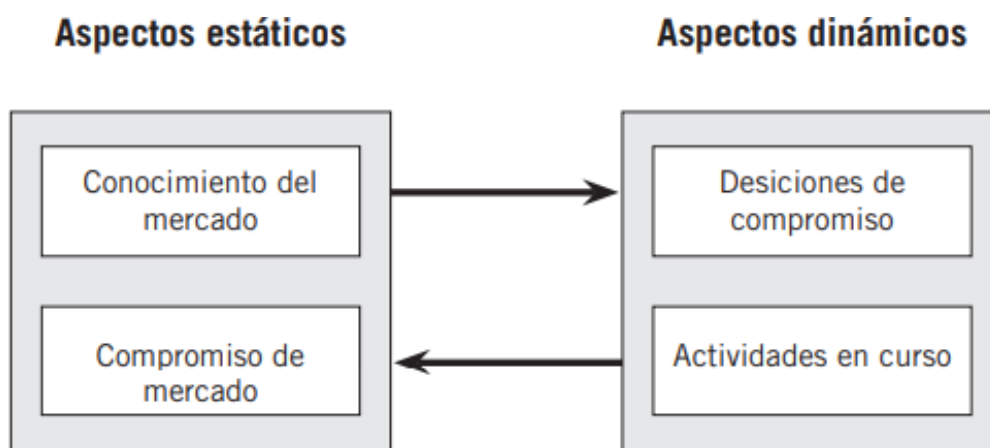


Figura 2. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas citado por Dávila (2006, p. 15).

Esta tabla explica el alcance que puede lograr una empresa al establecerse en un nuevo mercado y como aspectos estáticos y dinámicos, por el cual se determina la experiencia que puede adquirir la empresa a través del tiempo, Kremer (2018) describe estos pasos como un proceso lento, ya que la inversión directa que hace una empresa en otro mercado entre el riesgo y el compromiso que este proceso lleva gestándose, provoca un menor valor en el compromiso, por lo que se recalca que es muy importante ya haber tenido un cierto grado de experiencia para que los factores de riesgo sean limitados en el mercado extranjero.

En vista que la relación entre compromiso y riesgo el modelo sugiere unas fases de desarrollo para entrar a un nuevo mercado en la cual Dávila (2006) las describe como una cadena de establecimiento que están separadas en cuatro que son: “1ª) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.” (p, 13).

La composición de estas cuatro fases corresponde a un entorno que siempre está conectado, la posición del mercado al momento en el cual la empresa va a entrar. determina según las cuatro etapas el conocimiento que se va adquiriendo gracias al nuevo mercado,

2.3. EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto es un elemento muy importante para el proceso de comercialización de una empresa, desarrollado por Raymond Vernon (1966) donde trata de explicar el mercado internacional y la inversión directa que está relacionado a los productos que ofrece una empresa al mercado, asimismo Rapp (1975) afirma que:

“La teoría del ciclo básico de los productos postula que dentro de un país determinado la producción y el crecimiento de la demanda de un producto pueden rastrearse desde la producción y la demanda iniciales hasta un momento de fase de alto crecimiento y finalmente declinar.” (p, 22)

Esta afirmación explica el comportamiento que tiene los productos, en donde no tiene un tiempo definido sino que es dependiente de la demanda, la empresa al buscar siempre un beneficio, buscará la manera de que los productos que ofrezca siempre tengan una demanda apropiada para que continúen, del mismo modo habrá productos que la empresa quiere lanzar para mantener su cadena de producción fresca, el ciclo de un producto es el que define las estrategias de comercialización ya que predice el comportamiento del mismo mercado.

En pocas palabras Sánchez (2015) define el ciclo del producto como: “el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades.” (p, 207), este ciclo está dividido en cuatro fases o etapas que distribuye la empresa la cual trata de sistematizar su permanencia en el mercado como es apreciado en la figura 3.

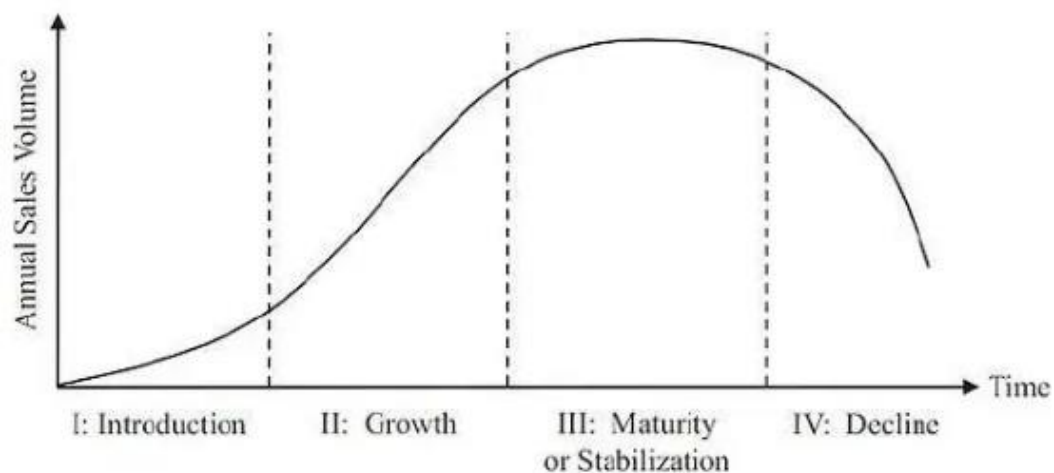


Figura 3. The product life cycle theory citado por Uhrman (2013, pg 1)

La primera etapa consta de su introducción al mercado en donde se espera que tenga una relatividad de ventas bajas, a su vez es la etapa más crítica ya que provee de un desconocimiento general del objetivo del mercado y la empresa buscará una forma adecuada de hacer conocer dicho producto novedoso además de que existe una capacidad de competencia relativamente baja.

La segunda fase o el crecimiento del producto, consiste en que el producto obtiene un alza en sus ventas, por otro lado, la empresa empieza a obtener beneficios y en la figura 3 se aprecia la línea, que es en donde llega a su punto más alto, prácticamente la empresa destina la mayoría de sus recursos en la publicidad del producto y empiezan a aparecer en el transcurso del tiempo comienza a aparecer la competencia en el mercado.

La tercera fase, o llamada fase de madurez, el producto tiene ventas moderadas y está establecida en el mercado, por otro lado, el producto habiendo estado un buen tiempo en el mercado sus costes de producción son más baratos, gracias al perfeccionamiento de la fabricación del producto, así mismo el precio del producto comienza a decaer debido a que esta fase es la más larga ya que tiene en cuenta la popularidad del producto y las acciones que hace la competencia, en consecuencia el producto depende meramente de la lealtad de los clientes.

Por último, la cuarta fase que significa el declive del producto es descontinuado o no logra reinventarse o renovarse debido a las pocas ventas que obtiene, por otro lado, no genera ningún beneficio a la empresa y no tiene competencia con que resaltarse, del mismo modo muchas empresas no tienen un conocimiento fijo de cuando un producto está en esta

última etapa del ciclo y la única forma de mantener dicho producto consecuentemente en la lealtad de los compradores.

Por consiguiente, la teoría del ciclo de la vida de un producto maneja cierta flexibilidad de cómo se maneja el mercado ya que son los productos de la empresa quien lo mueve, el ciclo más que todo consiste en la viabilidad de un producto nuevo, pero manteniendo la margen de que muchos no pasan de la primera etapa que es la que tiene más dificultad para una pequeña empresa, es por esto por lo que Urhnan (2015) explica que:

“el enfoque principal de la teoría es el cambio tecnológico en el contexto de las grandes empresas y multinacionales, como empresa o país, el crecimiento en el mercado global incluye una mayor necesidad de producción intensiva en capital, más especialización, técnicas de producción eficaces y fuerza barata.” (p, 3).

Con la intención de que las empresas siempre deben estar atentas a los cambios que se producen en el mercado, por otro lado, el transcurso de las etapas nunca es conocida, es decir que un producto pueda llegar a su etapa de madurez al poco tiempo que se haya presentado gracias a la popularidad que empieza a recaer, en definitiva, Vernon (1966) planteó la teoría del ciclo del producto para estudiar el crecimiento de los países.

Por último, la forma en la que las empresas se establecen en mercados internacionales difiere según su estrategia: “Para una empresa decidir internacionalizarse es un paso muy arriesgado, pero reconocer las oportunidades y trabajar hacia se considera también un enfoque muy valiente para una pequeña empresa porque se están arriesgando tantos recursos como el dinero, tiempo, recursos, etc. (Khadka, 2017, p, 7).

2.4. MÉTODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

En efecto, la expansión hacia otro mercado puede resultar ser una herramienta de doble filo, a pesar de todo, la oportunidad que ofrece es única, que está limitado en las oportunidades que ofrece el nuevo mercado que depende únicamente de su localización y la capacidad de competir con ese mercado.

Los requisitos que requiere una empresa al querer entrar a un nuevo mercado, Goyat (2016) los separa en seis tipos de decisiones que debe tener una empresa que son: El mercado o producto objetivo, las metas del mercado, el modo de entrada, el tiempo de entrada, un plan de marketing mixto y un sistema de control para comprobar el comportamiento del mercado al cual se va a introducir.

Uno de los métodos de entrada a nuevos mercados más usado por las empresas es la exportación, es el método más usual y sencillo, de este modo Khadka (2017) lo describe como “este modo de entrada a la exportación, los productos se fabrican en el mercado nacional o en cualquier otro país y luego se transfieren directa o indirectamente al mercado receptor.” (p, 15), es decir que la exportación es una forma de que las empresas no toman mucho riesgo a la hora de expandirse a otro mercado, esta modalidad permite que la empresa pueda aprender a medida que vaya queriendo expandirse, del mismo modo Goyat (2016) toma en cuenta que “La exportación es muy útil cuando un país tiene una capacidad de producción excedentaria. Al mismo tiempo, el país disfruta de una ventaja comparativa en la producción de estos bienes en comparación con otras naciones.” (p, 1383).

De este modo la exportación se separa en dos tipos, la indirecta y directa, la exportación indirecta consiste en que la empresa no tiene control sobre su producto en el exterior, en otras palabras, la empresa no tiene control absoluto sobre las actividades de exportación, en donde esa responsabilidad recae sobre un intermediario, Khadka (2017) menciona que normalmente “las pequeñas y medianas empresas que desean probar un nuevo mercado pueden utilizar este modo de entrada.” (p. 16). La exportación directa al contrario que la indirecta, la empresa tiene control total sobre las actividades de exportación, no existe un intermediario, es por eso que Khadka (2017) explica que “la empresa tiene más control sobre cómo vender, a quién vender y dónde vender.” (p. 16).

El siguiente método de entrada o licencia, consiste en que la empresa otorga permisos especiales a una empresa extranjera para usar su producto e imagen, “la concesión de licencias es un acuerdo de trabajo relativamente flexible que puede adaptarse a las necesidades e intereses tanto del licenciante como del licenciataro” (Goyat 2017, p. 1383), el autor explica además unas ventajas sobre la licencia que son: ingresos adicionales por know-how, llegar a nuevos mercados a los cuales no es posible llegar por medio de la exportación, una expansión a corto plazo sin mucho riesgos e inversión de capital, también despejar el camino para nuevas futuras inversiones el mercado, y por último entrar a mercados con restricciones comerciales (Goyat 2017).

Otro método relacionado a la licencia es el método de la franquicia, en otras palabras, la empresa le cede una serie de permisos al franquiciador. “La franquicia es una forma especializada de licencia donde el franquiciador vende su propiedad intangible como marca, derechos de autor, diseños y patentes a su franquiciado”. (Khadka, 2017, p. 19),

en definitiva, la franquicia es una forma de reforzar el producto que ofrece la empresa ya que el franquiciador adapta dicho producto a el nuevo mercado que quiere ofrecer.

La modalidad de Joint Venture es un acuerdo entre dos empresas u alianza comercial o “también puede definirse como una operación extranjera en la que las dos empresas internacionales tienen capital suficiente para controlar la gestión, pero no dominan completamente la empresa.” (Khadka, 2017, p 20), el mismo autor explica que el Joint Venture es como una familia, en el que dos padres crían a un hijo o sea una nueva empresa, en donde cada empresa o padre está consciente del riesgo y que la responsabilidad es compartida además de distribuir el conocimiento entre dichas empresas.

Para las empresas que quieran tener control absoluto del proceso de internacionalización, recurren a la modalidad de subsidiaria propia, esta modalidad requiere una inversión a largo plazo porque “el establecimiento de una operación de propiedad total en un nuevo mercado internacional ofrece menos de las ventajas rápidas de otros modos de entrada en el mercado, ya que implica establecer una presencia desde cero.” (Goyat 2017, p 1384) De este modo las empresas al querer tener un control completo sobre su cadena de producción obtienen un fuerte compromiso al mercado que quiere invertir.

3. CONFORMACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

El presente capítulo va a señalar las razones por que la empresa Helados Bacatá S.A.S. va a expandirse a un nuevo mercado teniendo en cuenta las teorías de internacionalización, para la selección de mercado antes de tener en cuenta una propuesta final para dicha clasificación teniendo como referencia dos matrices: la primera una matriz de selección de mercado por medio de un análisis PEST el cual identifica el entorno que va a afectar la empresa y la segunda matriz una de mecanismos de internacionalización en donde teniendo en cuenta los resultados de dichas matrices se va a crear una propuesta para la expansión de Bacatá S.A.S. hacia un nuevo mercado.

3.1 INTERESES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE HELADOS BACATÁ S.A.S

Los intereses de Helados Bacatá S.A.S en el exterior están basado en el desarrollo sostenible que debe de estar proyectado y planeado bajo una gerencia de valor. Significa que la empresa debe tomar en cuenta cada variable que determine el futuro de una expansión progresiva dentro del mercado latinoamericano. Para Helados Bacatá S.A.S

el interés principal de su expansión es un estudio de metadatos hacia otros países, con el objetivo que la primera acción que deba tomar la empresa es la información que describe los recursos necesarios. Así la empresa se puede dar cuenta del interés geográfico del producto que con herramientas simples como *Google Analytics*, se puede determinar cuáles son los países con un crecimiento importante a corto plazo para la empresa en donde el motor más grande para determinar ese crecimiento es evitar temas macroeconómicos y todos los componentes de la empresa en un solo país.

Tomando en cuenta las teorías de internacionalización, para Helados Bacatá S.A.S en primera medida el mercado que esté más interesado en su producto, es por eso que si se toma en el paradigma ecléctico de Dunning (1988) en la que propone la ubicación óptima para una empresa en la que se busca una ventaja basados en los beneficios que puede producir la empresa en el extranjero. Tomando en cuenta las ventajas que posee Helados Bacatá S.A.S como el uso de las frutas exóticas colombianas y la preparación llamativa de diferentes productos que su competencia en la que su mayor prioridad es mostrar el factor de novedad frente al público al cual se quiere llegar en el mercado extranjero.

Es por eso por lo que es más conveniente que al momento de que Helados Bacatá S.A.S quiera realizar esta expansión, su interés más grande debe ser buscar cuáles son esos mercados que están más interesados y cuál es su localización para determinar si el riesgo de inversión en el que está incurriendo la empresa se puede justificar.

En el mismo sentido que si se enfocan a corto plazo lo necesario para establecer una ventaja sobre la competencia en el mercado al cual van a entrar como una marca propia referente a que Helado Bacatá S.A.S busca explotar el folclor colombiano mediante helados hechos de frutas exóticas colombianas, es a lo que describe Porter (1990) como una forma de exigir una demanda frente a la competencia buscando aprovechar esa identidad que la empresa tiene frente a la cultura colombiana.

Por lo tanto, generando un valor único referente y al mismo tiempo el factor novedad de un mercado al cual no se tiene mucho acceso sobre sabores diferentes a los tradicionales como es el chocolate, la vainilla y la fresa e incluir nuevos sabores extravagantes como por ejemplo la chirimoya, la gulupa, el zapote, la guayaba verde entre otras muchas frutas

que son novedosas y que incrementan el valor que los compradores podrían estar dispuestos a pagar en el mercado extranjero.

3.2 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO

La industria del helado se ha caracterizado por no tener un mercado objetivo definido ya que este apunta a todas las edades, tanto niños como adultos disfrutan el helado, es por ello que el helado tiene una de las industrias más prósperas dentro del mercado ya que tiene un fácil acceso donde puede ser consumido tanto solo como en compañía, por otro lado, sus puntos de venta son diversos y se adaptan más a la necesidad del consumidor, es por eso que los países que lideran en consumo de helado en el mundo lo lideran Nueva Zelanda, Estados Unidos y Australia demostrado en la figura 4.

Ranking	Pais	Consumo de helado per capita (litros/año)
1	Nueva Zelanda	28,4
2	Estados Unidos	20,8
3	Australia	18,0
4	Finlandia	14,2
5	Suecia	12,0
6	Canada	10,6
7	Dinamarca	9,8
8	Irlanda	8,4
9	Italia	8,0
10	Reino Unido	7,0

Tabla 4. Elaboración propia con base en países con mayor consumo de helado en 2019 citado por Chepkemoui, Joyce. (2020, January 10)

La razón principal por la cual estos tres países mantienen un consumo tan grande es porque en primera medida las ventas de helado estallan en temporada de verano que remite desde mayo hasta agosto. Nueva Zelanda mantiene el primer lugar gracias a que el mercado neozelandés tiene un estricto estándar de higiene y al mismo tiempo los productores de helados mantienen una dura competencia debido a la innovación para la creación de una ventaja para ellos mismos en el mercado.

En el mismo contexto la industria estadounidense varía ya que mayormente la producción de helado son generalmente negocios generacionales debido a que mantienen una tradición en la producción de helado que lo hace llamativo; por otro lado, la industria australiana se mantiene tan alta debido a que los consumidores compran el helado a

montones, en donde en una compra un consumidor puede tener helado para uno o dos meses.

Para la selección del mercado de Helados Bacatá S.A.S se buscó como objetivo principal, información sobre los países que tiene mayor consumo de helados. El principal factor de selección es cuáles son esos mercados que más consumen. Generalmente los climas cálidos en su mayor parte del año, en primera medida el incremento del consumo de helado se debe a el factor climático del país, esto significa que las estaciones influyen notoriamente para el éxito en la venta del producto, a medida que el verano aumenta el consumo de helados también se incrementa. En Latinoamérica los países que más consumen helados en la región están liderados por Brasil, Chile, Costa Rica y Uruguay como está demostrado en la figura 5 el consumo de helado per cápita en Latinoamérica.

Ranking	Pais	Consumo de helado per capita (litros/año)
1	Chile	7,7
2	Costa Rica	2,8
3	Uruguay	2,7
4	Brasil	2,6
5	Colombia	2,1
6	Venezuela	1,7
7	Ecuador	1,6
8	Bolivia	1,4,
9	Guatemala	1,2
10	Perú	1,2
11	México	0,9
12	Argentina	0,7
13	Republica Dominicana	0,5

Tabla 5. Elaboración propia con base en el consumo per cápita de helado en determinados países latinoamericanos en 2016 (en litros) citado por Mendoza (2019).

La razón principal por la cual en estos países aumenta el consumo de helados y sus derivados se debe a que ha habido un aumento en las variaciones y métodos en las que se puede consumir además de nuevas maneras de prepararlo, ya no se debe a que simplemente se pueda ir a comprar a una tienda, sino que existen establecimientos que se especializan a prepararlo y servirlos al cliente de maneras muy creativa y diferente.

Es por eso que para la realización de cual es mejor mercado al cual Helados Bacatá S.A.S tiene más posibilidades para entrar es por medio de una matriz PEST que es una de las herramientas empresariales más usadas para analizar el entorno al cual Helados Bacatá

S.A.S estaría dispuesto a entrar, en donde cada indicador muestra cuales son las condiciones en las que la empresa se tendría que adaptar a el entorno del mercado en donde cada variable puede que tenga o tiene más peso que otra y depende totalmente de la empresa como se desarrolle dentro de ese entorno.

En primera instancia se encuentra la variable política que son los aspectos que afectan directamente a la empresa, dentro de esta variable se encuentra el factor gubernamental que puede tener un efecto en el desempeño de la empresa, en donde se basa en las leyes, las condiciones y las restricciones que puede tener una empresa al entrar a dicho mercado.

La segunda variable corresponde a la económica en donde mide los datos macroeconómicos que explica las variables que pueden medir los países en donde este puede asignar los recursos y mejorar la producción del país, la tercera variable que es la cultural mide las diferencias socioculturales como lo es el estilo de vida y las costumbres en la cual de esto se desprende en los gustos, educación y modo de vida.

La última y cuarta variable tecnológica mide el desarrollo tecnológico o la penetración tecnológica que hay dentro de ese mercado en donde se marca la adaptabilidad a las nuevas tecnologías, es por eso que es necesario para Helados Bacatá S.A.S tener en cuenta esos parámetros para ver cuál mercado le compete más y está demostrado en la figura 6 el análisis PEST de los países en Latinoamérica que más helados consumen.

Criterios Politicos	Chile	Brasil	Costa Rica	Uruguay
Facilidad de hacer negocios	Puesto 56 de 190	Puesto 109 de 190	Puesto 67 de 190	Puesto 95 de 190
Política comercial, acuerdos comerciales	El mejoramiento de las relaciones bilaterales en campos como la inversión y el comercio por medio de los decretos 3146 y 3234 del año 2004, donde se fija los gravámenes y exportaciones procedentes de Chile	Acuerdo de Zona de Libre Comercio con MERCOSUR mediante la ley 1000 de 2005 que aplica la reducción de los impuestos arancelarios de los productos de los países originarios.	El Tratado de Libre Comercio con Costa Rica fue aprobado por la ley 1763 de 2015 y implementado con la ley 1231 de 2016, da acceso especial a las manufacturadas colombianas y estipula el acercamiento con las economías centroamericanas.	El acuerdo No 59 o acuerdo CAN-MERCOSUR establece el alcance parcial de de complementación económica en el tratado de Montevideo de 1980
Aranceles y otras restricciones	Ad Valorem 0	Ad Valorem 0	Ad Valorem 15	Ad Valorem 0
Criterios Economicos				
Crecimiento económico de las importaciones de la partida arancelaria	Entre los años 2016 y 2018, Chile importó en gran medida partes automovilísticas en su mayoría a Brasil, China y Estados Unidos	El commodity que más importó Brasil entre los años 2016 y 2018 fue el Petróleo y los países los cuales más importó fue Argentina, China y Estados Unidos	Costa Rica entre los años 2015 y 2017 importó en mayor parte Petróleo y los países que más importó fueron China, Estados Unidos y México	Uruguay tuvo un pico en el año 2017 de importación de Petróleo en mayor parte a países como China, Estados Unidos y Argentina
Crecimiento del PIB	Chile desde el año 2015 ha venido teniendo un incremento en el PIB de 1,2 a 4,0 en los últimos 4 años.	Brasil viene en los últimos 3 años recuperándose de una recesión económica, este año su PIB es de 1,1	Costa Rica viene teniendo un PIB constante desde el año 2015 años con un PIB de 2,6 en el año 2019	Uruguay viene teniendo una constante baja en su PIB en el año 2019 es de 1,6
Criterios Socio Culturales				
Consumo general	El consumidor Chileno está más pendiente del medio ambiente, los nutrientes y calorías gracias a la ley de Etiquetado de alimentos del año 2016	El consumidor Brasileño se enfoca en la alimentación y vivienda, sus consumidores son selectivos y exigentes. Brasil tiene una economía dual, la clase alta consume productos internacionales mientras que la baja en el mercado informal.	El consumidor costarricense prefiere en gran medida las ofertas y promociones que ofrece el mercado, en donde en el sector alimenticio son los bajos precios los que los atrae.	Los Uruguayos buscan generar ahorro por medio de las ofertas o cambiando a marcas más económicas.
Distancia Cultural (Hofstader)	Colombia y Chile tiene 2 de las 6 dimensiones que se diferencian mucho que son individualismo, masculinidad y la orientación a largo plazo. Significa que entre Colombia y Chile existe una diferencia cultural corta ya que existe más individualismo en Chile (23) que en Colombia (13), en la escala de masculinidad Colombia (64) es mayor a la de Chile (28) y por último en indulgencia Colombia es mayor a la de Chile, por lo tanto los chilenos son más individualistas que los colombianos mientras que los colombianos son más machistas que los chilenos, por lo tanto no existe una brecha cultural muy grande.	Entre Colombia y Brasil no hay una extensa brecha cultural, existen solamente dos diferencias, en Brasil (38) suele ser más individualistas que los Colombia (13), por otro lado la otra gran diferencia radica en la orientación a largo plazo, en Colombia (13) a comparación de Brasil (44) no se suele tener planes a largo plazo.	Entre Colombia y Costa Rica existe una alta separación cultural, tiene 4 de 6 diferencias entre los dos países, el primero es el de la distancia del poder en el cual Colombia (67) y Costa Rica (35), al igual que la masculinidad Colombia (64) mantiene una gran diferencia con Costa Rica (21), por último Colombia tiene orientación a largo plazo y indulgencia.	Uruguay a comparación con Colombia no hay una brecha cultural muy grande, existen 3 diferencias, la primera en Uruguay (36) tienden a ser más individualistas que en Colombia (13), por otro lado Colombia (64) a comparación de Uruguay (38) tiene alta la masculinidad, por último Uruguay (26) suelen tener mayor proyecciones a futuro que Colombia (13)
Criterios Tecnicos				
Índice de desempeño logístico	Chile se encuentra en el puesto No 34 del rendimiento logístico del año 2018	Brasil se encuentra en el puesto No 56 del rendimiento logístico del año 2018	Costa Rica se encuentra en el puesto 73 del rendimiento logístico del año 2018	Uruguay se encuentra en el puesto No 85 del rendimiento logístico del año 2018
Conexión de Internet	Chile con un 77,5% de penetración en el internet, es decir del 100% de su población usa el internet en el 2018	Brasil con un 70,7% de penetración en el internet, es decir del 100% de su población usa el internet en el 2018	Costa Rica con un 86,7% de penetración de internet, es decir del 100% de su población usa el internet en 2018	Uruguay con un 88,2% de penetración de internet, es decir del 100% de su población usa el internet en 2018

Tabla 6. análisis PEST de mercados seleccionados.

De este modo se puede observar que comparando estos cuatro países para entrar a un mercado, se puede notar que las mejores opciones para entrar al mercado son Chile y Costa Rica, se debe a que sus leyes son muy flexibles al querer empezar a tener un negocio en ese país, por otro lado Brasil y Uruguay son los más bajos aunque su única ventaja radica a que estos dos países forman parte de Mercosur que es un proceso de integración regional en donde permite la libre circulación de bienes. Por otro lado, los aranceles u otras restricciones no tienen ningún valor a excepción de Costa Rica que tiene un impuesto a este tipo de productos.

En el ámbito económico los cuatro países mantienen buenas relaciones comerciales con China y Estados Unidos, en donde su producto que más exportan es el petróleo a excepción de Chile que mayormente exporta partes de automóviles, por último, con el PIB (Producto Interno Bruto) Chile tiene el mejor crecimiento del PIB a lo largo de los últimos años, aunado a esto Costa Rica ha mantenido un PIB de 2,6, mientras que Uruguay mantiene un PIB de 1,6 además de que se ha mantenido bajo en un corto plazo, por último Brasil no está en sus mejores momentos ya que ha mantenido un PIB en 1,1 ya que ha venido recuperándose de una recesión económica.

Al respecto con las diferencias culturales en el consumo, los brasileños y chilenos son algo exigentes a la hora de consumir productos, a la vez que el producto sea amigable con el medio ambiente y sea saludable, mientras tanto en los costarricenses y uruguayos son mas apegados a las ofertas y buscan siempre precios bajos. Aunado a esto las diferencias culturales según Hofstadter comparando cada país con Colombia, dentro de los cuatro países el que tiene la menor distancia cultural son Brasil, Chile y Uruguay, mientras que existe una brecha cultural grande con Costa Rica; esto se remite a que Hofstadter explica que todas las sociedades son diferentes y que, aunque una sociedad comparta algunas cosas los individuales van a ser totalmente diferentes.

Con respecto al contraste tecnológico este consiste en el rendimiento en la cadena logística en donde se evalúa cómo se lleva ese determinado proceso, en donde es liderado por Chile, en segundo puesto por Brasil, en tercer lugar, Costa Rica y por último Uruguay. Finalmente se encuentra la conexión a internet en la cual se define la velocidad de recepción de datos, comunicación y la organización; el país que mantiene la mejor

conexión a internet es liderada por Uruguay que tiene la mejor conexión a internet de toda América del sur, seguido por Costa Rica, luego Chile y por último Brasil.

En resumen, Chile mantiene un gran desempeño a comparación de los otros tres países, por lo tanto, para Helados Bacatá S.A.S es más rentable entrar a Chile ya que mantiene de los primeros lugares gracias a su estabilidad política, crecimiento económico lo hacen muy atractivo para invertir en el mercado chileno.

3.3 MECANISMOS DE ENTRADA DE SELECCIÓN MERCADO

Tras la selección de un mercado la empresa debe escoger un método por el cual pueda entrar al menor costo posible y considerando el riesgo al mercado por el cual la empresa quiere entrar por lo tanto una empresa debe buscar la manera de entrar a un nuevo mercado usando menos recursos posibles y que le resulte beneficioso tanto a corto como a largo plazo, en la figura 5 se encuentran los métodos de internacionalización más usado por las empresas.

EXPORTACIÓN DIRECTA	VENTAJA	DESVENTAJA
	<ul style="list-style-type: none"> ● El exportador tiene control completo de todo el proceso de exportación. ● Se tiene conocimiento total del mercado objetivo. ● Si el exportador no tiene beneficios sobre el mercado objetivo puede retirarse fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al tener control total sobre el proceso de exportación, la inversión y las estrategias de marketing pueden tomar mucho tiempo. ● La falta de conocimiento puede resultar en errores costosos para la empresa.

EXPORTACIÓN INDIRECTA	VENTAJA	DESVENTAJA
	<ul style="list-style-type: none"> ● Es una forma estratégica de 	<ul style="list-style-type: none"> ● El comprador tiene toda la

	<p>entrar con pocos costos a un mercado objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las exportaciones son más flexibles y pueden detenerse en cualquier momento. ● Los intermediarios tienen toda la responsabilidad de las actividades de exportación ya que no requiere mucha experiencia. 	<p>responsabilidad en el mercado extranjero.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se obtiene un conocimiento claro a la hora de expandirse en un nuevo mercado.
--	---	---

Tabla 7. Matriz de mecanismo de exportaciones directas e indirectas

Los mecanismos de entrada más beneficiosos dependen mucho de lo que la empresa quiera vender en el exterior, es por eso que es normal que una empresa al empezar quiera exportar ya sea directa o indirectamente la empresa no tiene muchas desventajas ya que no significa un riesgo teniendo o no la responsabilidad al envió del producto que se quiera internacionalizar.

LICENCIA	VENTAJA	DESVENTAJA
	<ul style="list-style-type: none"> ● Al conceder los permisos de un producto a otra empresa se puede obtener un pago único o periódico, además de que no pagas los costes de producción. ● La empresa que licencia el producto en el mercado extranjero tiene en cuenta el poco riesgo que significa el producto que 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al ceder todos los derechos de producción a otra empresa, esta tiene el derecho a hacer lo que quiera con el producto. ● Se pierde el control de producción al revelar cómo se compone el producto.

	<p>quieren promocionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La licencia permite obtener conocimientos de cómo introducir un producto a un nuevo mercado con otra empresa que ya tenga experiencia. 	
--	--	--

Tabla 8 Matriz de mecanismo de licencia

Aunado a esto la franquicia y licencia están ligadas ya que es ceder los derechos a la empresa interesada de traer dicho producto a un mercado nuevo, así mismo que se obtiene conocimiento ya que el mismo producto puede mejorarse y ser más atractivo para el mercado, aunado a esto toda esa experiencia les beneficia a las dos empresas.

El mecanismo de Joint Venture es el acuerdo o la unión de dos empresas temporalmente que tienen el mismo objetivo al entrar en un nuevo mercado, la principal ventaja de este mecanismo es la obtención de conocimiento, así mismo con el conocimiento compartido tienen la oportunidad de tener un mayor crecimiento y poder expandirse de maneras más rentables. La Subsidiaria propia se centra en el control total que tiene una empresa al querer exportar un producto al exterior, la empresa usa este mecanismo cuando tiene la suficiente experiencia para transportar por sus propios medios toda su mercancía y al mismo tiempo tener el presupuesto para abrir un establecimiento por lo que el riesgo es grande y todo corre por cuenta de la misma empresa.

FRANQUICIA	VENTAJA	DESVENTAJA
	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa franquiciadora tiene el derecho a perfeccionar y mejorar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciar una franquicia requiere altos costos de producción ● La empresa franquiciadora

	<ul style="list-style-type: none"> ● Se obtiene experiencia y tecnología nueva (know-how). ● Toda la publicidad y las estrategias de marketing están encargadas de la empresa franquiciadora. 	<p>tiene acceso total al producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Control de la calidad del producto.
--	---	--

Tabla 9 Matriz de mecanismo de Franquicia

El mecanismo de entrada más beneficioso y con menos riesgo para Helados Bacatá S.A.S a Chile es por medio de la franquicia o licencia, ya que la empresa a la cual le cede los derechos a una empresa chilena de helados que quiera combinar las recetas de Helados Bacatá S.A.S que son muy inspiradas en el folclor colombiano y poder combinarlas así mismo con la cultura chilena, sumado a esto que al mismo tiempo Helados Bacatá S.A.S pueda traer o tener acceso a los sabores de helados que puede ofrecer de Chile.

JOINT VENTURE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	<ul style="list-style-type: none"> ● Minimiza los riesgos para las dos empresas. ● Las dos empresas comparten el mismo objetivo y es más fácil para ellos entrar a un nuevo mercado. ● Obtienen conocimiento compartido entre las dos empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conflicto de intereses entre las dos empresas. ● Tiene un alto costo para las dos empresas.

Tabla 10 Matriz de mecanismo de Joint Venture

Por los otros medios, no hay ningún riesgo en la exportación tanto directa como indirecta ya que el envío de los helados casi no representa ningún beneficio ya que el atractivo de Helados Bacatá S.A.S es la producción de helados al momento que el consumidor quiera pedir el helado y que sea entregado fresco y con la mejor calidad.

SUBSIDIARIA PROPIA	VENTAJA	DESVENTAJA
	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa tiene total control sobre todo el proceso de internacionalización. ● Tiene una mayor eficiencia productiva. ● Cabe la posibilidad de adquirir a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El coste de riesgo es mayor. ● Mala flexibilidad operativa. ● Diferencias culturales

Tabla 11 Matriz de mecanismo de Subsidiaria propia.

Para el mecanismo de Joint Venture Helados Bacatá S.A.S debe encontrar una empresa que tenga las mismas ambiciones en Chile y obtenga conocimiento para entrar a otro mercado diferente al chileno; por lo que al compararla con una Subsidiaria propia que donde Helados Bacatá S.A.S tiene el absoluto control y tenga las garantías para entrar al mercado chileno no es recomendable ya que Helados Bacatá S.A.S al ser una empresa medianamente nueva, llevar parte de su producción a otro país no viene siendo recomendable.

3.4 PROPUESTA

Para Helados Bacatá S.A.S la decisión de internacionalizarse tiene que ver con el hecho de que la empresa tiene las capacidades de tomar un riesgo al entrar a un mercado extranjero. El riesgo en mayor medida se debe al proceso de adaptación, las condiciones y la capacidad de la empresa en la que puede establecerse en el país elegido a entrar y busca diversificar su producción.

El crecimiento que representa la expansión a nuevos mercados es también la oportunidad para mejorar aspectos de la empresa frente a nuevos mercados, es por eso que la planeación es de suma ayuda e importancia y el riesgo a que la expansión no sea fallida, del mismo modo esto permite que las ganancias y el volumen de la empresa aumenten.

Del mismo modo la organización que lleven a ese mercado depende mucho de su coordinación y su logística, puesto que de ahí se desprende la capacidad de la eficiencia en la calidad, flexibilidad y lo atractivo que resulte el producto, es por eso que Helados Bacatá S.A.S tiene como su mayor ventaja darse a conocer a las regiones colombianas por medio de las frutas que crecen, ya que la introducción de un sabor no tradicional representa una ventaja en el mercado que le da más interés al público sobre ese producto.

El establecimiento de Helados Bacatá S.A.S en un nuevo mercado relacionándolo con lo que plantea Dunning mediante el Modelo OLI, en que si Helados Bacatá S.A.S pretende internacionalizarse debe tener en cuenta que debe tener unas ventajas que le proporcionen una adaptabilidad y supervivencia en el mercado extranjero para realizar las actividades que quiere. El primer factor que es “Ownership” la ventaja competitiva que tiene Helados Bacatá S.A.S sobre la competencia en el nuevo mercado es poder ofrecer y dar a conocer los sabores exóticos y naturales provenientes de Colombia y los convierte en helados para todo el público, para la ventaja de “Localization” implica que Helados Bacatá S.A.S debe tener una primera impresión muy grande al entrar en el nuevo mercado impactando con sus productos que dependen de sus locales que es en donde se hará conocer la marca. Para la tercera y última ventaja que es “Internationalization” en la que describe la capacidad que tiene Helados Bacatá S.A.S para la producción en el otro mercado, en la que debe decidir si lo hace por ella misma o no tiene esa suficiente capacidad, por lo que debe saber muy bien que debe hacer al entrar a ese mercado nuevo.

El mercado objetivo al cual Helados Bacatá S.A.S pretende expandirse es hacia Chile. Ubicada en el sur del continente suramericano que tiene fronteras con Argentina, Bolivia y Perú, geográficamente tiene gran parte de su territorio con el mar Pacífico. Chile tiene un gobierno democrático, su principal capital es Santiago de Chile.

El atractivo principal de Chile es que es una de las economías latinoamericanas con mayor crecimiento y desarrollo en el continente, según el Banco Mundial, Chile ha tenido un crecimiento del 4% del PIB en el año 2018, por otro lado, Chile está con Colombia y otros países latinoamericanos en la Alianza del Pacífico que “es un mecanismo de integración

económica y comercial, basado en cuatro pilares: libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas y un eje transversal de cooperación.” (Cancillería, s.f).

El mecanismo de entrada para que Helados Bacatá S.A.S entre a Chile se le recomienda entrar por medio de Franquicia que es una excelente opción para emprendedores en cuanto a la cesión de la marca debido a que la empresa es relativamente nueva y no cuenta con la experiencia suficiente para que entre al mercado chileno por otro mecanismo y también para esta elección se tuvo en cuenta la reducción de costos, ya que se vería mediante un acuerdo con la persona o encargado de la empresa extranjera que quiera iniciar la franquicia en Chile.

El funcionamiento de una franquicia en Chile se debe a que no existe un riesgo muy alto para Helados Bacatá S.A.S, en primera instancia lo que se está cediendo al franquiciador son los derechos de los productos de la empresa, en donde al abrir un local y puede crear una imagen sólida de la marca, aunado a esto el franquiciador tiene ya experiencia dentro del nuevo territorio ya que sabe cómo vender el nuevo producto en ese país y cómo se comportaría el mercado frente a ello. Respectivamente este método sirve más como una forma de obtener conocimiento de cómo poder entrar a un mercado, y posicionarse frente a los retos que se afronta, previamente ya evaluados.

CONCLUSIONES

El análisis del proceso de internacionalización para Helados Bacatá S.A.S tiene el enfoque principal en su expansión hacia un nuevo mercado contando con nuevos puntos de vista o situaciones que le permiten observar los atributos para afrontar la entrada a un nuevo mercado, en donde cada teoría se enfoca en el soporte a la hora de internacionalizarse, es por eso que la toma de decisiones de la empresa es importante ya que este minimiza su riesgo para cada decisión.

De este modo al escoger Helados Bacatá S.A.S el método de franquicia para su internacionalización ya teniendo conocimiento previo en su expansión por todo el territorio colombiano, es por eso que el éxito de la empresa en el otro mercado reside en las interacciones y la adaptación a ese nuevo mercado, la conformación de una franquicia en un mercado extranjero es la apuesta más segura que tiene la empresa que es la venta de sus derechos de la marca que reside a un menor riesgo gracias a la experiencia obtenida, es por eso que el enfoque del know how en una franquicia es lo que hace que sea exitosa, lo que le garantiza una ventaja competitiva en el mercado.

Cuando se llevó este análisis para escoger un nuevo mercado se buscó principalmente el país que tuviera más acceso de entrada a nuevas empresas más asequible, por otro lado la limitación más grande fue que al no tener recopilación de la información dada por la misma empresa y que solamente llevan solo 1 año en funcionamiento no se tuvo en cuenta los costos de producción y las ganancias que podrían tener al internacionalizarse y este trabajo tuvo más un enfoque a cómo y porqué deberían llegar a ese mercado sin tener en cuenta el factor económico que es muy importante a la hora de internacionalizarse.

En resumen, para un trabajo de investigación a futuro sobre la internacionalización de empresas el objetivo siempre será identificar los problemas que está presente, al mismo tiempo que otro tipo de empresas y poder brindarles solución con los diferentes mecanismos para su expansión y consolidarse con éxito en el mercado mejorando sus utilidades y crecimiento a largo plazo.

REFERENCIAS

- Acuerdo Colombia - Chile. (2017, March 28). Retrieved from <http://www.procolombia.co/acuerdos/acuerdo-colombia-chile>.
- Alfaro Rodriguez, M. V. (2013). el know how y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. Retrieved from <http://www.corteidh.or.cr/tablas/r31084.pdf>
- Alianza del Pacífico. (2020). Retrieved 28 February 2020, from <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía colombiana*, 24(1), 170-181.
- Akande, O., & Khadka, B. (2018). *Market entry strategy: Case company-MAMTUS*
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (n.d.). The main conceptual approaches explaining company internationalisation. Retrieved September 4, 2019, from <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Ayal, I. (1981). International Product Life Cycle: A Reassessment and Product Policy Implications. *Journal of Marketing*, 45(4), 91-96. doi:10.2307/1251476.
- Consejo de Competitividad de República Dominicana. (2018). Índice de Desempeño Logístico 2018, 10. Retrieved from <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/Índice-de-Desempeño-Logístico-2018-Final.pdf>
- Chepkemoi, Joyce. (2020, January 10). Which Country Eats the Most Ice Cream? Retrieved from <https://www.worldatlas.com/articles/the-top-ice-cream-consuming-countries-of-the-world.html>
- Castillo Carrillo, J. J., Rodríguez Mogollón, C. E., Sócola Sunción, M. S., & Vega Calle, E. Planeamiento estratégico del sector agrícola de exportación de Piura.
- Escartín González, E., & Mill, J. S. (n.d.). TEMA 18: JOHN STUART MILL TEMA 18. Retrieved July 22, 2019, from http://personal.us.es/escartin/John_S_Mill.pdf
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Hansson, G., Sundell, H., &

- Öhman, M. (2004). The new modified Uppsala model. Hernando, E. S. (2015). Ciclo de vida de producto. Modelos y utilidad para el marketing. *Anales: Anuario del centro de la UNED de Calatayud*, 21, 207-228.
- Hofstede. (n.d.). Compare countries Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- Índice de Desempeño Logístico en Colombia y Latinoamérica - Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2018, August 6). Retrieved from <https://www.analdex.org/2018/08/06/indice-de-desempeno-logistico-en-colombia-y-latinoamerica/>.
- International Trade Centre (2019). Trade statistics for international business development. Retrieved from <https://www.trademap.org/>.
- Internet Usage Statistics, Population and Telecom Reports for the Americas. (n.d.). Retrieved from <https://www.internetworldstats.com/stats2.htm>.
- Goyat, S., & Nain, A. (2016). STRATEGIES OF ENTERING IN FOREIGN MARKET. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(10), 1382..
- Kraemer, K., Ritz, J., & Cardenas lópez, R. (n.d.). Practical Application of the Uppsala Internationalization Model – Lessons from 8 Case Studies. Retrieved from https://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS_Daten/Dateien/Working_Papers/MBS-WP-2018-04.pdf
- Lancaster, K. (1957). The Heckscher-Ohlin trade model: A geometric treatment. *Economica*, 24(93), 19-39.
- Lopez, M. A., & Lopez, M. A. (2018, June 28). Estudios: ¿Cómo se comporta el consumidor uruguayo? Retrieved from <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-como-se-comporta-el-consumidor-uruguayo/>.
- Porter, M. E. (1900). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Mauricio, D., & Barrera, G. (2018). ALC, Analdex, Índice Desempeño Logístico Banco Mundial 2018-08-06, 1–17.

- Mendoza, J. (2019, August 26). Ice cream consumption per capita in Latin America 2016. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/752235/consumption-per-capita-of-ice-cream-in-latin-america/>
- Torres Gaytán, R. (1996). Teoría del comercio internacional. Siglo Veintiuno.
- Rangel-Magdaleno, J. (2018). El impacto de la innovación y las finanzas en la competitividad de las PYMEs manufactureras. *Small Business International Review*, 2(2), 38–53. <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i2.142>
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Editorial Universidad del Rosario.
- Ricardo, D. (2018). *Princípios de economia política e tributação*. LeBooks Editora.
- Rapp, W. V. (1975). The many possible extensions of product cycle analysis. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 16(1), 22-29.
- Zwerg Villegas, A. M. (2011). CORPORATE ENVIRONMENTAL ORIENTATION: CONCEPTUALIZATION AND THE CASE OF ANDEAN EXPORTERS/ORIENTACIÓN AMBIENTAL CORPORATIVA: CONCEPTUALIZACIÓN Y EL CASO DE LOS EXPORTADORES ANDINOS. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (30)
- Zárate, L. (2013). Las Redes Y Proceso De Internacionalización De Pequeñas Y Medianas Empresas: El Caso De La Industria Del Software De Costa Rica (Networks and SME's Internationalization Process: The Case of Software Industry in Costa Rica). *Revista global de negocios*, 1(2), 43-59.