

LA INNOVACIÓN COMO COMPETENCIA CENTRAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS: EL PROCESO DE BICO INTERNACIONAL, EMPRESA DEL GRUPO CARVAJAL S.A.¹

HÉCTOR OCHOA DÍAZ, Ph.D.*

Decano, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Colombia.
hochoa@icesi.edu.co

ANA MARÍA RÍOS MILLÁN

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Universidad Icesi, Colombia.
amrios@icesi.edu.co

NATALIA SOLANO CASTILLO

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Universidad Icesi, Colombia.
nsolano@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 03-01-2011

Fecha de corrección: 19-02-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

RESUMEN

Bico Internacional es una empresa colombiana que ha marcado nuevas tendencias en la internacionalización de su operación. Este documento expone un análisis de caso referente a la experiencia de Bico en Colombia y en el extranjero, complementado con la aplicación de modelos teóricos como los de Prahalad y Hamel, Uppsala, Johanson y Vahlne y el propuesto por Stephen H. Rhinesmith, con el objeto de explicar el proceso de expansión de mercados seguido por la compañía. Se concluye que Bico es una empresa con gran capacidad para responder a los desafíos que requieren los entornos locales e internacionales, pero también tiene gran habilidad de innovar en sus productos, en el diseño de su estructura organizativa y en sus estrategias de marketing.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, internacionalización, innovación, valor agregado, Bico.

Clasificación JEL: F50, L20, L26

¹ Este artículo se basó en el trabajo “¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?: La estrategia de Bico Internacional para enfrentar la competencia internacional” desarrollado por Laura García, César Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton, todos ellos estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi, cuyo proyecto de grado fue dirigido por Héctor Ochoa (autor 1).

* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

ABSTRACT

Innovation as a core competence in the internationalization of Latin American companies: the process of Bico Internacional, a company of the Carvajal S.A. Group

Bico Internacional is a Colombian company that has set new trends in the internalization of its operations. This article presents a case study concerning Bico's experience in Colombia and abroad. It is complemented by the application of theoretical models such as the theories by Prahalad and Hamel, Uppsala, and Johanson and Vahlne, and the model proposed by Stephen H. Rhinesmith, in order to explain the company's market expansion process. It is concluded that Bico is a company that has not only a wide capacity to respond to the challenges of the local and international environments, but also a great ability to innovate with its products, the design of its organizational structure, and its marketing strategies.

KEYWORDS

Strategies, internationalization, innovation, added value, Bico

RESUMO

A inovação como capacidade central na internacionalização das empresas na América latina: o processo de Bico Internacional, empresa do Grupo Carvajal S.A.

Bico Internacional é uma empresa colombiana que estabeleceu novas tendências na internacionalização de suas operações. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a experiência de Bico, na Colômbia e no exterior, complementada pela aplicação de modelos teóricos como os de Prahalad e Hamel, Uppsala, e Johanson e Vahlne, e a proposta de Stephen H. Rhinesmith, a fim de explicar o processo de expansão de mercados seguido pela empresa. Bico é uma empresa com grande capacidade para dar resposta aos desafios que exigem ambientes locais e internacionais, mas também com a grande capacidade de inovar em seus produtos, na concepção de sua estrutura organizacional e em suas estratégias de marketing.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, internacionalização, inovação, valor agregado, Bico.

INTRODUCCIÓN

Continuando con la investigación ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en mercados globalizados?, en donde se han estudiado casos exitosos de procesos de internacionalización de empresas colombianas como Inversiones Nacional de Chocolates (Ochoa, Echeverry, Fernández, Quintero, Wilches, 2006), se presenta el caso de una reconocida empresa caleña del sector gráfico y editorial: Bico Internacional. Bico es una empresa perteneciente a la unidad de negocio Editorial Norma del Grupo Carvajal S.A., está dedicada a la producción y comercialización de productos escolares y artículos para oficina, así como productos de expresión social en general. Hoy Bico Internacional S.A. tiene varias divisiones (Productos Escolares Norma, Suministros para Oficina Norma y Productos de Expresión Social Kiut) y hace presencia en catorce países latinoamericanos.

Este artículo busca comprender las estrategias que la empresa ha utilizado en su experiencia internacional, de forma tal que se pueda contribuir al conocimiento de procesos exitosos de internacionalización de empresas latinoamericanas. Para ello se propone un análisis de la estrategia de la compañía, identificando la presencia de elementos de algunas de las teorías de internacionalización modernas más estudiadas por la literatura especializada.

En la segunda sección del documento se presenta una revisión del concepto de internacionalización de las empresas y de algunas de las aproximaciones teóricas. En la tercera sección se realiza un análisis del papel de

Bico Internacional al interior de su holding, Carvajal S.A; en la cuarta sección se detallan las razones por las cuales Bico es considerada una empresa líder en el mercado nacional, además de un breve análisis de su estructura financiera y sus competidores; la quinta sección corresponde al análisis de la experiencia de la compañía en los mercados externos, seguida de un comparativo con las teorías contemporáneas de internacionalización; finalmente, en la sexta sección se presentan las conclusiones que pueden servir de aprendizaje para las empresas latinoamericanas interesadas en internacionalizarse.

I. ANTECEDENTES

La globalización de las relaciones productivas ha sido una práctica a menudo inherente a las políticas de hacer negocios de las empresas en la época moderna. Este hecho ha permitido el surgimiento de un sin número de teorías que tratan de explicar los procesos de internacionalización y los motivos por los cuales las empresas emprenden dicho proceso. Precisamente por la pluralidad de las teorías, existe también un gran número de definiciones de internacionalización. Sin embargo, para efectos de este documento, se entenderá internacionalización como el conjunto de decisiones y procesos al interior de las empresas que le permiten dirigirse a otros mercados geográficamente externos a su país de origen, para establecer vínculos productivos que le faciliten crecer.

Las teorías de internacionalización recogen los motivos que impulsan a las empresas a buscar nuevos mercados, pero también los pasos que impli-

ca el proceso. Algunos teóricos han argumentado que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos, una vez han alcanzado un crecimiento interno importante en su país (ver por ejemplo Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988; y para Colombia, Ochoa *et al.*, 2006). En esa medida, factores como la búsqueda de mayores cuotas de mercados a escala global cuando el mercado local está saturado, la posibilidad de reducir los costos de transacción con la sustitución de proveedores nacionales con proveedores externos más rentables, la necesidad de diversificar riesgos adscritos a la política y la economía del país local y el aprovechamiento de las economías de escala, constituyen razones de peso que impulsan a las empresas a buscar otros mercados.

También se ha argumentado que los procesos de internacionalización son considerados justamente, procesos de aprendizaje activo, con base en la acumulación de conocimientos experimentales de los mercados externos. Ejemplos de esta corriente son los estudios realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), la teoría de las competencias esenciales de Prahalad y Hamel (1990), teorías un poco más actuales como la desarrollada por la CEPAL (2004) en la que se describen los pasos más importantes de la internacionalización de empresas latinoamericanas, o bien en la teoría desarrollada por Johanson y Vahlne (1977) de internacionalización gradual. Bico Internacional es un claro ejemplo de la mayoría de estas teorías. A lo

largo del documento se describirá el proceso de desenvolvimiento, evolución y estrategias utilizadas por la empresa, además de un análisis de los procesos de integración y organización interna y su proceso de posicionamiento en el mercado local y externo.

2. BICO INTERNACIONAL S.A. DENTRO DEL GRUPO CARVAJAL S.A.

El Grupo Carvajal S.A. es un conglomerado colombiano líder en el sector editorial y de producción de papel que lleva más de cien años en el mercado nacional. Desde sus inicios en 1904 en el centro de Cali y hasta 1940, se había enfocado exclusivamente a cubrir las necesidades de la demanda local. Sin embargo, tras el estallido de la Primera Guerra Mundial, los empresarios de la actual multinacional decidieron empezar a producir papel rayado y otros productos que antes importaban, dando paso a un importante desarrollo industrial en la medida en que adquirirían del exterior prensas litográficas y otros tipos de maquinaria especializada para iniciar la fabricación de los nuevos productos que surgían en el mercado local. Este desarrollo permitió que durante la gran depresión económica de 1929, Carvajal S.A. se mantuviera en el mercado en la medida en que el buen nombre que había adquirido en el ámbito internacional llevara a que sus proveedores decidieran seguir enviando la materia prima a crédito.

El éxito obtenido con la especialización de la compañía y la atmósfera adecuada para el desarrollo de sus negocios, motivaron el crecimiento de Carvajal S.A. no sólo en Colombia

sino en el exterior. Para 1970, Carvajal S.A. se convertía en una sociedad anónima que contaba con diversas divisiones (entre ellas papelería, muebles, productos de oficina y editorial). Para dicha década, muy pocas empresas colombianas pensaban en expandirse al mercado internacional. No obstante, para ese mismo año la compañía caleña se asoció con unos impresores locales en Ecuador, dueños del periódico *El Comercio*, justamente el diario de mayor circulación en el vecino país. De forma conjunta constituyeron la empresa Offsetec S.A., cuyo objeto fue la producción de cajas y la impresión de formas.² La compañía empezó a desarrollar distintos negocios para ampliar sus operaciones de tal forma que entre 1989 y 1996 ya había incursionado en catorce países.³

Para la década de los noventa, la operación internacional de las divisiones del grupo empezó a aumentar considerablemente, así como el crecimiento de sus exportaciones a los cinco continentes. Ante este fuerte crecimiento, Carvajal S.A. observó la necesidad de dividirse en unidades para aumentar la eficiencia en sus diversos negocios. En 1995, después de un estudio de seis meses (realizado por la consultora Booz-Allen & Hamilton) acerca de la factibilidad de segmentar la empresa en unidades de negocio, Carvajal S.A. se convirtió en un holding de administración con sociedades independientes: *Carvajal Internacional S.A.* Cada división pasó a ser una empresa con una estructura organizacional autónoma. Como

resultado del reordenamiento de sus divisiones, Carvajal Internacional S.A. concentró todos sus negocios en trece frentes (ver Tabla 1).

Tabla 1. Empresas del Holding Carvajal Internacional S.A.

Grupo Carvajal S.A.

Norma Comunicaciones S.A.
 Bico Internacional S.A.
 Cargraphics S.A.
 Carpak S.A.
 Fesa S.A.
 Mepal S.A.
 Fundación Carvajal
 Almatec
 Publicar S.A.
 Sycom S.A.
 Ofixpres S.A.
 Musicar S.A.
 Escarsa E. S. P.

Fuente: Elaboración propia con base en datos provistos por Carvajal S.A.

Del reordenamiento de sus divisiones en la década de los noventa surge Bico Internacional, hasta ese momento conocido como Papelería Norma, cuyas unidades de negocio respectivas eran *Productos Escolares Norma* y *Suministros para Oficina Norma*. La primera división se encarga de producir papelería escolar como cuadernos, agendas, blocks, libretas, colores, lápices de grafito, entre otros. La segunda división se ocupa de la producción de productos de oficina como libros de contabilidad, sobres para correspondencia, resmas de papel, suministros para impresoras, etc. La creación de una

2 Las formas son formatos preestablecidos de documentos de carácter administrativo, legal, comercial y personal.

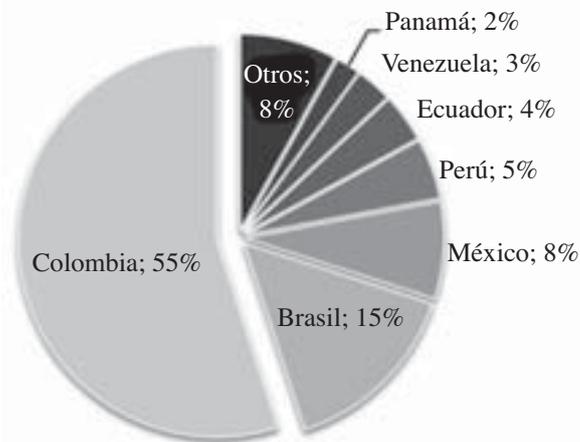
3 Para ampliar información relativa a la historia de Carvajal S.A. consultar, Carvajal S.A. (2009a).

nueva unidad de negocios, encargada exclusivamente de la producción y comercialización de productos de expresión social, supuso una tercera unidad de negocio dentro de Bico Internacional llamada *Productos de Expresión Social Kiut* (Carvajal S.A., 2009b).

El Grupo Carvajal S.A. tiene actualmente presencia operativa en 17 países (en Latinoamérica, Estados

Unidos y España) y sus productos llegan a 34 países a través de sus exportaciones (Carvajal S.A., 2009a), lo que la consolida como parte del selecto grupo de empresas colombianas que se destacan en los mercados internacionales (ver Gráfico 1). De hecho, el 45% de los ingresos de sus operaciones se logra por fuera de Colombia, siendo Brasil el país que reporta mayores ventas (“Carvajal se reinventa”, 2010).

Gráfico 1. Participación de las ventas anuales de Carvajal S.A. por país (2009)



Fuente: De “Carvajal se reinventa”, 2010, 26 de julio, *Revista Dinero*. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/carvajal-reinventa_74523.aspx

A pesar de las perspectivas actuales de bajo crecimiento en la mayoría de los negocios a nivel internacional, como consecuencia, entre otros, del cambio tecnológico y los coletazos de la caída de la economía americana, las perspectivas sobre el futuro crecimiento sólido de la compañía son promisorias. Según el artículo “Carvajal se reinventa” (2010), las proyecciones de sus ingresos totales para 2020 contemplan cifras de alrededor de los USD\$2.600 millones, mientras se proyecta que el EBITDA superará los USD\$330 millones.

3. LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO DE BICO INTERNACIONAL EN EL MERCADO

En los primeros años de operación, Papelería Norma se dedicaba a la comercialización de productos de papelería industrial. No obstante, durante la década de los setenta su portafolio de productos se diversificó. La nueva unidad de negocio de Carvajal S.A. se consolidó en el mercado con una idea innovadora que rompió con el esquema tradicional de la industria de los

cuadernos en Colombia y el mundo: el cuaderno dejó de ser considerado un commodity para convertirse en un bien de consumo con valor agregado. El famoso diseño creado por el español Mario Griñani, quien estuvo vinculado a Carvajal S.A., que involucraba la impresión de tela de jean en la carátula de un cuaderno y el diseño de cuadernos argollados (anteriormente cosidos o grapados), fueron producto de este proceso.

Bico Internacional ha implementado cuatro estrategias para posicionarse en el mercado latinoamericano, adicionales a la mencionada producción de un cuaderno con valor agregado: la segmentación del mercado según las características de los consumidores, la innovadora forma de promocionar y comunicar al consumidor los beneficios de sus productos y la efectiva comercialización a través de los canales de distribución (G. Carvajal y J. Prado, comunicación personal, 2 de diciembre, 2009).⁴ Con respecto a la segmentación, Bico ajustó sus productos a las diferentes personalidades de sus consumidores: dividió su mercado en fragmentos por edad, niveles de escolaridad y género (entre otros segmentos), con el objetivo de poder brindar un producto ajustado a las características de los clientes. En cuanto a la promoción y comunicación, la estrategia se centró en comunicar adecuadamente a los consumidores los diferentes beneficios de los productos Norma, a través de pautas publicitarias en medios masivos de comunicación, especialmente en televisión, donde se buscaba ven-

der un estilo de vida con el que cada consumidor pudiera identificarse. La combinación de las cuatro estrategias aumentó el poder de negociación de Bico con los canales de distribución (mayoristas, autoservicios y demás), en la medida en que se demostró que sus productos eran un buen negocio con buenos márgenes de ganancia.

Después de abarcar el mercado colombiano en la década de los setenta, Papelería Norma y sus unidades de negocios (Productos Escolares Norma y Suministros para Oficina Norma) decidieron expandir sus operaciones a otros países. Productos Escolares Norma inició su operación en Brasil en 1986 y en Puerto Rico en 1988. En ese mismo lugar y año, la división de Suministros para Oficina Norma instaló una nueva planta de producción. En 1991, Papelería Norma inauguró una planta de producción en Panamá y entró a México para editar textos del mercado educativo de dicho país. Actualmente Bico Internacional cuenta con más de quince años de experiencia y reconocimiento en el diseño, producción y distribución de artículos de papelería para estudiantes, oficinas y uso personal.

La multinacional tiene presencia en catorce países latinoamericanos y opera directamente en once de ellos: Puerto Rico, República Dominicana, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Brasil. Sus plantas de fabricación están establecidas en México, Brasil, Colombia y reciente-

⁴ Gustavo Adolfo Carvajal es el actual presidente de Bico Internacional y Jaime Prado es el ex presidente de la firma.

mente Ecuador, con una fuerza laboral de aproximadamente 1.560 personas. Además, realiza exportaciones por medio de terceros al Medio Oriente, algunos de los países del Caricom, Estados Unidos, Uruguay, Paraguay, Angola, Congo y Dubai. Sus tres plantas de producción están ubicadas estratégicamente, y desde éstas se distribuye de forma local y se exporta a los otros mercados. Una de ellas se encuentra en Ciudad de México, donde se fabrican productos escolares y se exportan a toda Centroamérica; la otra en Pirassununga (Estado de Sao Paulo, Brasil) donde se fabrican ciertos productos; una tercera en Guayaquil (Ecuador), y la última se halla en Yumbo (Colombia) donde se elaboran todos los productos de la unidad de negocio. Justamente esta fábrica atiende el mercado local y exporta a la mayoría de países latinoamericanos.

3.1. Estructura financiera y competencia nacional e internacional

Según lo reportado por Carvajal Internacional S.A. en un informe especial para su primera emisión de bonos ordinarios durante 2009 (Carvajal S.A., 2009b) Bico obtuvo una participación del 14% sobre los ingresos totales de la holding, un porcentaje mayor al que presentaron otras filiales como Carpak, Grupo Editorial Norma, Cargraphics y Mepal (11%, 7%, 6% y 4%, respectivamente). La mayor participación sobre los ingresos pertenece a Publicar (22%), seguida por Assenda (19%) y Propal (17%). El mercado más importante para Bico en términos de ventas es Colombia donde se concen-

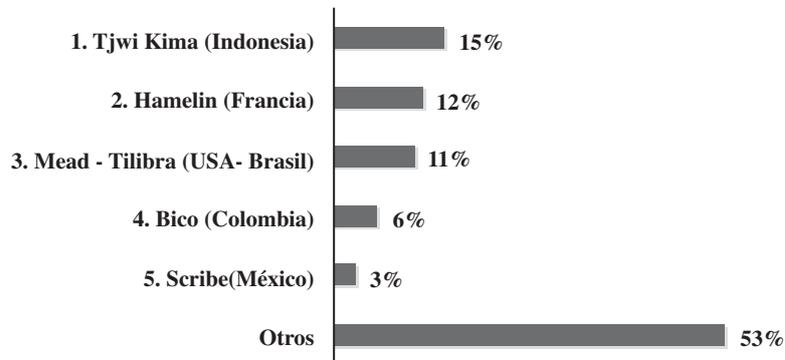
tra el 36% de las ventas, seguido por México (19%), Brasil (15%) y Venezuela (14%). En el mismo informe se reportó que los ingresos operacionales de Bico fueron aproximadamente de COP\$481 mil millones (USD\$235,3 millones) en 2009, representando un crecimiento cercano al 19% respecto a los ingresos registrados para el año anterior. Su EBITDA fue del orden de los COP\$58 mil millones (USD\$28,4 millones) para el 2009 y de COP\$45,6 mil millones (USD\$22,3 millones) para el 2008.⁵

En cuanto a las participaciones por líneas de negocio respecto a los ingresos totales, la distribución observada en 2008 fue así: el 43% por ventas de cuadernos de valor agregado, 25% de cuadernos económicos, 9% de colores, 5% de productos de archivo y oficina, 4% en productos de archivo escolar, y el 14% restante en otros productos como lápices y pegantes.

Bico Internacional cuenta con alrededor de 160.000 consumidores de su marca Norma y ha recibido varios reconocimientos, como el otorgado por la licencia Disney al negocio en Venezuela por su incremento significativo de ventas en el vecino país (Carvajal S.A., 2009a). Es el primer productor de cuadernos en Colombia y en el mercado latinoamericano en general, mientras que ocupa el cuarto lugar en la lista de mayores productores de cuadernos en el mundo (ver Gráfico 2). Con la adquisición de Productos el Cid en 2005, Bico consolidó su participación sobre las ventas en el mercado colombiano en sus divisiones de papelería escolar y de oficina.

⁵ La conversión de pesos colombianos a dólares se realizó tomando la TRM reportada por el Banco de la República para el 31 de diciembre de 2009.

Gráfico 2. Mayores productores de cuadernos en el mundo



Fuente: De “Primera Emisión Bonos Ordinarios Carvajal Internacional S.A.”, por Carvajal S.A., 2009b. Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion.pdf>

3.2. Proceso de internacionalización de Bico

Según un artículo de la revista *Di-nero*, Alfredo Carvajal Sinisterra fue el visionario responsable de hacer de Carvajal S.A. la empresa colombiana con mayores niveles de internacionalización (“Alfredo Carvajal Sinisterra”, 2008). De acuerdo con este artículo, la convicción del antiguo presidente de la compañía de lograr competitividad a través de la capacitación, implementación tecnológica y mucha inversión, así como su constante búsqueda de negocios estratégicos, fueron puntos vitales para el crecimiento de la compañía. Él mismo, en una entrevista concedida al diario *El Tiempo*, puntualizó que el mundo tiende a la integración y que la internacionalización de las empresas será muchas veces conveniente, pero incluso otras veces necesaria para subsistir en los mercados en el largo plazo (Camargo, 2005).

En el caso concreto de Bico, la internacionalización de sus productos era

un proceso altamente conveniente: la producción de papelería y concretamente de productos escolares, enfrentaba una demanda estacional ligada a la actividad escolar en Colombia. Por lo tanto, los ingresos de la compañía eran altos usualmente en el primero y quinto bimestre del año, de acuerdo con los calendarios escolares vigentes en el país. En los períodos intermedios las plantas no tenían mayor actividad productiva y los ingresos eran notablemente más bajos. En su intento por aumentar los niveles de eficiencia en sus operaciones, Bico identificó que una buena estrategia para mantener el funcionamiento durante todo el año y en ese sentido, mantener un buen nivel de ingresos, era justamente la internacionalización de la producción. A través de la coordinación de las regiones Andina, Caribe y Centro América, se ampliaba el espectro de producción de la compañía y se solucionaban los problemas de ineficiencia, a la par que se aumentaba la actividad en las plantas con la producción de bienes para oficina.

No obstante, la demanda estacionaria no era el único reto que enfrentaba Bico Internacional. Con la apertura económica que experimentó Colombia a principios de los noventa, las reducciones en los aranceles y la entrada de nuevos competidores al país era inevitable. Tanto para Bico internacional (en ese entonces Papelería Norma), como para el resto de divisiones de Carvajal S.A., la exportación de sus productos y la internacionalización de sus fábricas constituían una salida para compensar las cuotas de mercado que podrían perderse en el mercado colombiano. Los tres criterios utilizados por Bico para llevar a cabo su proceso de internacionalización y selección de nuevos mercados objetivos fueron en primer lugar, elegir un país o economía pequeña con el objeto de minimizar el riesgo ante un posible fracaso; en segundo lugar, elegir economías dolarizadas para reducir el riesgo cambiario generalmente relacionado con la alta volatilidad de las monedas de países pequeños, comparados con la relativa estabilidad del dólar; y por último, la cercanía geográfica. La búsqueda de países similares al mercado local con cercanía física, cultural, legislativa y de idioma, facilitó el proceso de internacionalización de la compañía (G. Carvajal y J. Prado, comunicación personal, 2 de diciembre, 2009).

4. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE EXPLICAN EL PROCESO DE BICO

Los procesos de internacionalización que desarrollan las empresas están basados en la aplicación de diferentes teorías que les permiten estructurar sus objetivos de expansión de acuerdo

con las características de la organización, al mercado en el que quieren incursionar y a los resultados que esperan tener al establecerse en otro país. A continuación se definen algunas teorías que describen el proceso mediante el cual Bico llevó a cabo su internacionalización.

4.1. Teoría de la CEPAL: Bico en el mercado nacional

El proceso de internacionalización de Bico se ha desarrollado en tres fases que van desde sus inicios, como una unidad de negocio dentro de Carvajal S.A., hasta la actualidad: 1) lograr liderazgo en el mercado colombiano con el fin de encontrar la mejor estrategia de desempeño para poder aplicarla en otros países, 2) exportar a otros países por medio de distribuidores especializados, y 3) lograr establecer plantas de fabricación y distribución en otros países.

De acuerdo con la teoría de la CEPAL (2004), la primera etapa que caracteriza los procesos de internacionalización de las empresas latinoamericanas es la consolidación de la posición en el mercado nacional. Para Bico, esta primera fase comenzó en Colombia en 1978 con el lanzamiento de su producto estrella "Jean Book". Con la producción de cuadernos con valor agregado y la segmentación de los consumidores nacionales, acompañada además por un fuerte componente publicitario, la empresa contó con un factor clave para entrar con novedad en Colombia y establecerse como el productor más importante de material para estudio y suministros de oficina. De hecho, con el proceso de desarrollo de su producto estrella, la empresa se garantizó la consolidación en el mercado nacional y en conse-

cuencia, un gran poder de negociación sobre los canales de distribución de sus productos en el país.

La segunda fase de internacionalización comenzó en 1989 con la primera experiencia de exportación a través de un distribuidor exclusivo en Puerto Rico. Los directores de Bico deciden incursionar en este mercado porque cumplía con los tres criterios de selección mencionados (economía pequeña, dolarizada y cercanía geográfica), además de presentar facilidades arancelarias. En este país la empresa compitió implementando las mismas estrategias aplicadas en Colombia, pero esta vez haciendo un mayor énfasis en las campañas publicitarias. Fue tal el posicionamiento de los productos entre la población puertorriqueña, que la palabra libreta (cuaderno) fue reemplazada por Jean Book.

Ante el buen desempeño obtenido en los anteriores países y al identificar la ventaja competitiva que tenía, Bico se dio a la tarea de expandir su mercado a un país diferente cada año. En consecuencia, para 1992 la compañía comenzó operaciones de distribución en México, una vez el gobierno de ese país decidió eliminar los controles de precios que existían desde los años sesenta. Sin embargo, la introducción a este mercado no dejaba de ser un reto importante para Bico: la empresa debía competir con el monopolio que había establecido la empresa de papeles Kimberly hacía más de treinta años. Para ello, Bico empleó dos estrategias: la primera fue una estrategia de comunicación a través del uso de medios televisivos, una táctica inusual

para promocionar cuadernos en México; la segunda consistió en adoptar la cultura de México a su forma de hacer negocios de manera que fuera posible influenciar a los trabajadores y contagiarlos de la filosofía de la empresa (Ochoa, Ramírez y Posada, 2003). En 1993 abrió sus oficinas en Ecuador y en 1995 en Perú. A partir de 1994 empezó a buscar socios locales para comenzar operaciones en países como Costa Rica, El Salvador y Guatemala en 1996.

La tercera fase de su internacionalización se observó en 1989 con el establecimiento de una distribuidora propia en Panamá que fue dirigida por un gerente expatriado desde Colombia. Hacia 1990 se estableció otra distribuidora propia en Puerto Rico de forma tal que la compañía empezó a ejercer un mayor control sobre la zona. En 1996 estableció una planta propia en Curitiba (Brasil) con la intención de adelantar operaciones comerciales pequeñas, que finalmente no fueron suficientes para cubrir la demanda del mercado brasileño. Para ese mismo año estableció una planta de producción en México en el Estado de San José de Iturbide. Desde 2000, la compañía empezó su fase de alianzas y adquisiciones con la intención de consolidar las marcas Norma y El Cid. Después de varias experiencias en México, Venezuela, Ecuador y Colombia, Bico Internacional decidió mantener las dos marcas en Colombia y sólo trabajar con Norma en los demás países. Para 2002, se asoció en México con Copamex,⁶ la empresa proveedora del papel con la cual rea-

6 Copamex es uno de los principales grupos industriales de México. Es una empresa productora de papeles para escritura e impresión, papeles especiales, papel kraft para empaque, cajas de cartón corrugado, pañales para bebé, químicos derivados de la madera y brinda servicios integrales de reciclado.

liza sus productos en este país. Ese mismo año adquirió Caderbrás⁷ de Brasil en la ciudad de Pirassununga, Sao Paulo.

4.2. Teoría de las competencias esenciales (*Core Competences*)

En Prahalad y Hamel (1990) se establece que las competencias esenciales en una compañía corresponden al conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que le permiten ofrecer beneficios a los clientes. Por lo tanto, estas competencias representan una organización del trabajo en la medida en que determinan cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología.

Para Bico, la capacidad de innovación en los productos de papelería tanto escolar como de oficina, es la *característica vital o competencia esencial* que le permite diferenciarse en un mercado de bienes considerados como commodities. El valor agregado en los cuadernos, por ejemplo, ha sido un factor importante para entrar con novedad en los mercados; para ello, la compañía involucró elementos de la moda y diseño contemporáneos, así como también procesos de encuadernado y plastificado que hicieron de sus cuadernos productos de alta calidad y larga duración, con los cuales los consumidores pudieran identificarse. La compañía logró generar una relación emocional con sus consumidores mediante la innovación en el diseño de sus productos, particularizando en cada uno de los segmentos del mercado a menudo determinados por los rangos de edades. Para ello, empleó las imágenes de personajes

que tuvieran un alto reconocimiento dentro de cada segmento, pero también asignó texturas y formas que nunca se habían utilizado.

Por otro lado, la capacidad de Bico y en general del Grupo Carvajal S.A., de disponer de condiciones de flexibilidad organizacional para dar rápidas respuestas mediante soluciones innovadoras constituye otra de sus competencias esenciales. Ésta ha sido el fruto de su experiencia en una economía, como cualquiera de las latinoamericanas, permanentemente sometida al riesgo político. A lo largo de su historia el grupo se vio en la necesidad de moverse de unas estrategias a otras para enfrentar los cambios jurídicos y políticos en Colombia y en los países donde ha manejado sus negocios, pero también para enfrentar los cambios económicos como los relacionados con la estructura de los regímenes de tasas de cambio o modificaciones de la política arancelaria, entre otros. Recientemente, Bico debió asumir rápidamente cambios en sus estrategias para dar respuesta a los riesgos que se derivaron del rompimiento de relaciones diplomáticas entre Colombia y los países vecinos, Ecuador y Venezuela. Con respecto a la crisis con el Ecuador, la empresa decidió llevar desde Cali hasta Guayaquil un equipo completo de producción de cuadernos a su filial en este país, para responder a la adopción de aranceles que se habían impuesto a los productos colombianos. En el segundo caso, cuando el gobierno venezolano cerró las importaciones provenientes de Colombia, Bico decidió atender el

7 Empresa productora de papel.

mercado desde su división de nacionalidad brasileña. En ambos casos su capacidad de dar rápida respuesta a las crisis le permitió conservar los dos mercados.

Una empresa globalizada necesita una alta dosis de flexibilidad organizacional e innovación para poderse enfrentar a riesgos de todo tipo en los mercados. Se pueden observar condiciones similares en el desarrollo y afianzamiento de las competencias esenciales en otras empresas colombianas que se han internacionalizado, como Inversiones Nacional de Chocolates (Ochoa *et al.*, 2006) y Argos (Ochoa, Cárdenas, Fernández, López y Quintero, 2007), las cuales debieron desarrollar especiales condiciones de flexibilidad para ajustarse a situaciones regulatorias cambiantes en sus mercados.

Según Prahalad y Hamel (1990), los *productos esenciales* son los que unen las competencias esenciales identificadas y los productos finales. Éstos son de gran importancia en la medida en que una posición dominante en productos esenciales permite a las compañías producir economías de escala que le permiten reducir costos, tiempos, y riesgos en el desarrollo de nuevas líneas. Los resultados de la unión de las competencias esenciales y los productos finales de Bico son la investigación de mercados y las estrategias de mercadeo y venta de sus productos, en especial la segmentación del mercado. La agresiva estrategia de mercadeo que implementa Bico le ha posicionado entre los consumidores locales y extranjeros y le ha consolidado como uno de los jugadores más importantes del sector. De hecho, como resultado de un

arduo trabajo de investigación de los mercados en los que la empresa incursiona, ha sido posible la importante segmentación de sus consumidores, lo que le ha permitido ofrecer productos apropiados para gustos diversos. Por ejemplo, Bico ajustó sus productos a las diferentes personalidades de sus consumidores, para lo cual dividió su mercado en segmentos por edad con el objetivo de poder brindar un producto adecuado para cada uno.

Pero dicha segmentación ha venido acompañada por una juiciosa estrategia de comunicación que transmite adecuadamente a los consumidores los diferentes beneficios de los productos de la empresa, mediante el uso de pautas publicitarias en medios masivos de comunicación, especialmente la televisión. Cada campaña publicitaria de la empresa busca vender un estilo de vida con el que el consumidor pueda identificarse. Justamente esta estrategia le permitió ganar poder de negociación con los canales de distribución (mayoristas, autoservicios y demás), dado que se demostraba que los productos de la compañía eran buen negocio y les permitía generar un buen margen de ganancia.

Bajo esta teoría, las *unidades de negocio* se pueden identificar con los grupos de los productos de Bico que fueron mencionadas oportunamente en este documento: Productos Escolares Norma, Suministros para Oficina Norma y Productos de Expresión Social Kiut. Estas unidades son las que se dividen en los productos finales y representan el resultado de las competencias y productos esenciales que hacen de Bico la empresa líder del país en su sector. Finalmente,

los *productos físicos finales* de los que habla la teoría, corresponden al producto que la empresa entrega de forma física a los consumidores, equivalen en Bico a sus líneas de cuadernos, colores, carpetas y artículos de oficina en general.

4.3. Teoría de Uppsala

La teoría de Uppsala⁸ propone que la empresa determina a qué países debe dirigirse en función de la distancia psicológica percibida (ver también Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011), es decir, el conjunto de factores que impiden el libre flujo de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial). Después de determinar el país al cual resultaría conveniente expandirse, el proceso que experimenta la empresa es gradual: a medida que se aprende más del mercado al que se llega, más recursos dirige la empresa a este país. Esta teoría identifica cuatro etapas por las cuales pasan las empresas cuando quieren entrar a un mercado extranjero: actividades esporádicas o no regulares de exportación; exportaciones a través de representantes independientes; establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Por ejemplo, el caso de Bico en Puerto Rico refleja el proceso de internacionalización que explica la teoría de Uppsala. Al comienzo, únicamente se realizaban exportaciones sin contar con la presencia de una oficina de

Bico en este país. Con el tiempo, al ver que el negocio era rentable, decidieron abrir una sucursal comercial, enviaron un gerente colombiano y lograron una aceptación del mercado. Finalmente para 1990 decidieron abrir una planta de producción que les facilitara la operación en este país. Los casos de Brasil y México representan también un proceso gradual: después de exportar cuadernos, se decidió que era más rentable abrir una planta para disminuir costos de transporte y poder responder eficientemente a la demanda del mercado.

4.4. Teoría de internacionalización gradual

La teoría de internacionalización y globalización de los mercados que exponen los autores Johanson y Vahlne (1977), explica que los principales factores que impulsan a las empresas a comenzar un proceso de internacionalización son las ventajas comparativas de algunos países (capacidad tecnológica y de I&D), los bajos costos fiscales y laborales de países que atraen inversión extranjera, los avances tecnológicos, la homogeneización de la demanda internacional, la diferenciación de productos, las mejoras en redes de transporte, las economías de escala y el aumento de la competencia y, en el caso de Bico, la dolarización de los países en los cuales inició su proceso de expansión.

Según esta teoría, pasar de ser una empresa local a una global exige un proceso que comienza con las exportaciones ocasionales, para pasar a

8 Teoría desarrollada por investigadores del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala. Consultar Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1990).

exportaciones experimentales, exportaciones regulares, fijación de filiales de distribución y hasta llegar al establecimiento de filiales de producción. En la primera etapa, la empresa cumple con pedidos hechos por importadores extranjeros y sólo controla el precio de venta. Se trata de una estrategia de *exportación pasiva* en la que la empresa no incurre en mayores riesgos porque sus intermediarios se encargan del proceso de exportación. Con exportaciones experimentales, la empresa busca vender en nuevos mercados sin correr los riesgos del mercadeo y la comercialización. Estos los asumen los importadores. Por lo tanto, en esta etapa la empresa sólo controla el precio del costo para el distribuidor.

La etapa siguiente es la exportación regular. En ella, la compañía crea un departamento de exportación para atender una demanda en el exterior ya establecida y controla los precios y las promociones a sus detallistas. Es una estrategia denominada *estrategia de exportación activa*. En la etapa de fijación de filiales de venta se hace inversión en recursos materiales y humanos para establecer un punto de venta que llevará sus productos a los detallistas por medio de un intermediario. Por último, en la fijación de filiales de producción se comprometen más recursos, los riesgos aumentan y culmina el proceso.

Lo señalado anteriormente está relacionado con la forma en que Bico llevó a cabo su proceso. En los sesenta, Bico Internacional hizo contacto con la compañía Hallmark,⁹

y empezó un proceso de exportación pasiva de velas, y más tarde de los famosos “Pop up books” a diversos editores europeos y norteamericanos. Estas experiencias motivaron el crecimiento de Bico no sólo en el país sino a nivel internacional, por cuanto a finales de la década se observó un aumento importante en el volumen de exportaciones de sus productos a otras economías de Latinoamérica, y más adelante a otros países por fuera del continente. Finalmente Bico estableció plantas en otros países con el objeto de internacionalizar su producción y reducir los costos transaccionales.

4.5. Teoría de internacionalización de Stephen H. Rhinesmith

La teoría *Going Global From The Inside Out* propuesta por Stephen H. Rhinesmith (1991), plantea que desarrollar una cultura corporativa global implica formar valores de integración, mecanismos y de procesos que le permitan a una empresa regular enfrentarse de manera eficiente al constante cambio en un mercado global. En este sentido, en un mundo globalizado donde las barreras comerciales cada día disminuyen, las empresas globales también tienen que destruir las barreras ideológicas que existen entre sus distintas plantas alrededor del mundo. La forma de crear esta unión es compartiendo una misma visión, valores y normas de comportamiento, en otras palabras, tener una fuerte cultura corporativa. Esta situación coincide con la política que se lleva a cabo en Bico Internacional, cuyas directrices vienen desde

9 Compañía de Estados Unidos especializada en la producción de tarjetas y diversos productos para conmemorar fechas especiales.

la casa matriz. La política consiste en compartir una misma cultura organizacional en todas las oficinas y plantas de la compañía, de tal forma que se puedan homogeneizar los procesos, mantener los estándares y ser más eficientes.

Para ello, Bico emplea la estrategia de trasladar el *know-how* de la empresa a sus divisiones en el exterior expatriando gerentes colombianos que capacitan al nuevo personal de las plantas internacionales, quienes a su vez se encargan de manejar autónomamente la filial pero mantienen una estrecha relación y gran apoyo con la casa matriz. De esta forma la empresa logra llevar la cultura organizacional y la forma de trabajar a otras partes. En este sentido, las palabras del Director General de Carvajal S.A. en México corroboran los anteriores conceptos cuando explica que la estrategia de ingreso a ese país se fundamenta en la expansión de la cultura organizacional que Carvajal S.A. construyó en Colombia desde sus inicios, la claridad en el conocimiento de los segmentos del mercado en los cuales es posible competir, la disposición de redes propias de comercialización y de líneas de productos que tengan un alto valor agregado, como es el caso de los cuadernos de Bico (Ochoa *et al.*, 2003).

5. FUTURO DE BICO INTERNACIONAL

Para 2020, Bico quiere posicionarse como líder en la industria de la papelería en las categorías de registro o cuadernos con valor agregado, archivos escolares y colores a nivel global. La estrategia a corto plazo para poder cumplir con esta visión es seguir creciendo en su proceso de expansión

global en América Latina, continuar la focalización en productos innovadores con marca propia, desarrollar eficiencias operativas en logística y tecnología de fabricación, estandarizar los procesos e incrementar los canales cercanos al consumidor; en este último punto la empresa considera que la Internet es la herramienta idónea para acercarse al cliente final.

Latinoamérica es la región en la que Bico ha desarrollado su exitoso proceso de internacionalización, convirtiéndose en el líder de la industria de cuadernos. Sin embargo, con el fin de afianzar su liderazgo y sentar bases más sólidas, la compañía tiene intenciones de continuar con su crecimiento en la región, como parte de su plan de expansión global. Para tales efectos, la empresa tiene como objetivo ampliar su participación de mercado en archivo escolar y colores en todos los países donde tiene presencia, especialmente en México, Venezuela y Brasil. Adicionalmente, Bico se ha fijado conseguir distribuidores exclusivos y ampliar su cobertura en países como Chile, Uruguay, Argentina, Paraguay, Bolivia, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.

El plan de expansión global de Bico Internacional no se limita sólo a reafirmar su liderazgo en América Latina. Con su mirada puesta en el futuro, la firma ha analizado el ranking mundial de países según el número de estudiantes, es decir, la cantidad de habitantes matriculados en algún nivel estudiantil desde preescolar hasta el nivel de educación superior (universidad). Dentro de este ranking, Bico ha encontrado que los países con mayor número de estudiantes son Rusia, Turquía y España,

razón que los convierte en mercados potenciales para continuar con su expansión internacional.

En el caso específico de España, Carvajal S.A. ya cuenta con una capacidad instalada de la que Bico puede hacer uso para el inicio de sus actividades. La empresa podría utilizar toda la plataforma de bodegas y canales de distribución para entrar con firmeza a ese mercado. Esto representaría un beneficio en cuanto a esfuerzos, pues con la venta de cuadernos durante el calendario escolar español, se haría uso de la capacidad de planta subutilizada de la fábrica de Brasil a principio de cada año.

China es también un mercado atractivo para la firma y por esta razón desde hace aproximadamente cuatro años, Carvajal S.A. abrió una oficina en ese país (en la ciudad de Huang Chong), con el objetivo de hacer los primeros estudios del mercado y poder obtener toda la información posible para determinar la viabilidad de abrir allí una fábrica de Bico. Dentro de los estudios que se han adelantado, se han realizado visitas a fábricas de cuadernos, molinos de papel y posibles puntos de venta; también se han hecho *focus group* con padres de familia y niños, para analizar sus reacciones frente a los cuadernos de valor agregado que ofrece Bico. Las respuestas a estos estudios han sido positivas, el cuaderno preferido por los participantes de estas sesiones de grupo ha sido el Jean Book y han manifestado que, de encontrarlo en el mercado, estarían dispuestos a pagar más por un cuaderno con esas características.

En 2009, Carvajal S.A. decidió comenzar un proceso de focalización

de sus diferentes empresas, viéndose en la necesidad de fusionar unas con otras. Se decidió entonces fusionar a Bico Internacional con Editorial Norma con el fin de potencializar la marca Norma. Durante ese mismo año, la empresa resolvió ubicar gerentes con nacionalidad local en cada país donde se encuentra establecida, con el objeto de buscar dar mayor estabilidad al interior de cada una de estas filiales. Para 2010, Brasil se convirtió en la primera experiencia de gerencia local de Bico Internacional, a través de su nuevo gerente, quien antes de ocupar su cargo debió recibir una amplia inducción sobre la cultura organizacional de Bico y en general de Carvajal S.A., con el fin de dar continuidad al proceso de *exportación* de los valores internos de la compañía hacia sus unidades en el exterior.

6. CONCLUSIONES

Bico ha sido y sigue siendo una empresa con una gran capacidad de respuesta ante los retos que le exigen los entornos locales e internacionales. La innovación en sus productos, en el diseño de su estructura organizacional, en sus estrategias de mercadeo y en la manera de enfrentar los riesgos en el aprovisionamiento y la producción, es una de sus competencias esenciales más relevante. Esto le ha permitido balancear su funcionamiento y operaciones a nivel mundial. Sin embargo, el compromiso y el entusiasmo de sus directivos, funcionarios y trabajadores, ha sido clave para el posicionamiento de la empresa en todos los mercados a los que ha decidido llegar.

La extensión de la cultura organizacional desde la casa matriz en Cali al resto de sedes, permitió la estan-

darización de procesos y prácticas, facilitando el funcionamiento. Esto contribuyó a que se lograra la apertura de mercado a catorce países. El objetivo de esta práctica fue exportar de un país a otro las mejores prácticas en términos de producción, mercadeo y gestión humana, con el objeto de incrementar la competitividad de todas las unidades de negocio. Durante el proceso de internacionalización, los directivos de Bico han aprendido sobre diferentes formas de producir, mercadear y exhibir productos en puntos de venta, entre otros. De hecho, el éxito con los consumidores ha sido posible por la venta de productos con valor agregado y con características diferenciables, que ofrecen atributos tecnológicos y emocionales.

Los factores de éxito gerencial con los cuales se orientó la empresa pueden enumerarse como: manejo financiero con prudencia (bajo nivel de endeudamiento y alto porcentaje de reinversión de utilidades), diversificación de negocios y riesgos, internacionalización para lograr competitividad en mercados globales, permanencia en los países, adaptabilidad, pensar globalmente y actuar localmente y la práctica de valores constantes a todos los niveles de la organización. En este proceso de internacionalización se pueden identificar comportamientos que han sido reseñados por la teoría internacional, así como también pueden encontrarse notables similitudes con los otros casos estudiados en Colombia por Ochoa *et al.* (2006) y Ochoa *et al.* (2007).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alfredo Carvajal Sinisterra. (2008, 9 de diciembre). *Revista Dinero*. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impres/alfredo-carvajal-sinisterra_52164.aspx

2. Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
3. Buckley, P. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193.
4. Camargo, A. (2005, 10 de julio). Colombia también tiene sus propias multinacionales. *Diario El Tiempo*. Recuperado el 14 de diciembre de 2005, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1960317>
5. Carvajal S.A. (2008, octubre). BICO Internacional. En Universidad Icesi (Organizador), *Foro Estrategias de Internacionalización de Empresas Colombianas. 10 años Programa de Economía y Negocios Internacionales*. Cali, Colombia.
6. Carvajal S.A. (2009a). *Informe Anual 2009 Carvajal Internacional S.A.* Recuperado el 24 de junio de 2010, de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/Informe-Anual-20091.pdf>
7. Carvajal S.A. (2009b). *Primera Emisión Bonos Ordinarios Carvajal Internacional S.A.* Recuperado el 24 de junio de 2010, de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion.pdf>
8. Carvajal se reinventa. (2010, 26 de julio). *Revista Dinero*. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/carvajal-reinventa_74523.aspx

9. CEPAL. (2004). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Autor. Recuperado el 4 de abril de 2011, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/20479/lcg2265e.pdf>
10. Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. y Bustos, L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5328/1/4distancia_psiquica_desempeno.pdf
11. Johanson, J. y 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.
12. Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
13. Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
14. Khanna, T. y Palepu, K. (1999). Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics and Management Strategy*, 8(2), 271-310.
15. Khanna, T. y Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
16. Kock, C. y Guillen, M. (2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
17. Ochoa, H., Cárdenas, M., Fernández, G., López, V.E. y Quintero, L.A. (2007). *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos* (CD-ROM). Cali, Colombia: Universidad Icesi.
18. Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., Quintero, T. y Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Estudios Gerenciales*, 99, 105-129. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/814/2/Como_compiten_firmas_latinoamericanas_mercados_globalizados.PDF
19. Ochoa, H., Ramírez, C. E., y Posada, M. E. (2003). *Presencia internacional de la Organización Carvajal en México* (Working paper Universidad Icesi).
20. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
21. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996). Insertar la perspectiva de las competencias esenciales (Reimpresión). En *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para*

- crear los mercados del mañana* (pp. 291-309). México, D.F.: Ariel.
22. Ramírez, C.E. (2006). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 98, 25-55. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion_Leonisa_empresa%20colombiana_ropa_interior.pdf
 23. Ramírez, C.E., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión Colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales*, 86, 79-95. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/298/1/cramirez_ajimenez_jgarrido_bavaria.pdf
 24. Rhinesmith, S.H. (1991). Going Global From the Inside Out. *Training & Development*, 45(11), 42-47.
 25. Ruelas, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. *Harvard Business Review América Latina*, febrero.
 26. Salas, A. (1998). Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización. *Revista CEPAL*, 65, 133-153.
 27. Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. *University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*, 50, 46. ☼