

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ OMA
ESTUDIO DE CASO: ORFRA-MOMENTTO CAFE, MEXICO D.F

DANIELA GÓMEZ ORREGO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN

2014

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ OMA
ESTUDIO DE CASO: MOMENTTO CAFE, MEXICO D.F

DANIELA GÓMEZ ORREGO

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Negocios
Internacionales

Asesor
ANA MARIA PARENTE
Negociador Internacional

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLIN
2014

31 de Octubre de 2014

Daniela Gómez Orrego

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”

Firma

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a todas y cada una de las personas que me apoyaron durante el proceso de realización de mi trabajo de grado, especialmente a mi familia, ya que me alentaron en cada momento para continuar y buscar el logro de los objetivos que me planteé desde un inicio.

A Paola Orrego y German Orrego quienes en todo momento estuvieron disponibles y abiertos a responder cada una de mis preguntas, entrevistas, y por brindarme toda la información que necesité durante el desarrollo de la investigación.

A mi asesora Ana María Parente por su disposición, ayuda, dedicación y presencia durante estos meses, su apoyo hizo posible la realización del trabajo.

Me siento complacida al haber terminado este trabajo con toda la responsabilidad debida, y doy gracias a Dios por habérmelo permitido.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCION PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.1 Objetivo general:	12
3.2 Objetivos específicos:.....	12
4. JUSTIFICACIÓN	14
5. MARCO DE REFERENCIA	16
5.1 Estado del Arte.....	16
5.2 Marco Teórico	24
5.2.1 Internacionalización.....	24
5.2.1.1 Estrategias de internacionalización	25
5.2.1.1.1 Consideraciones en procesos de internacionalización:	26
5.2.1.1.2 Etapas en el proceso de internacionalización:.....	31
5.3 Marco contextual	42
5.3.1 Mercado del café en México	42
5.3.2 OMA en Colombia	43
5.3.3 OMA en México.....	45
5.3.3.1 Cafetería Momentto	46
5.3.4 Mercado del Café en Colombia	49
6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	54
7. METODOLOGÍA	55
8. RESULTADOS	65
9.1 Proceso de Internacionalización de OMA y Contrastación con la Teoría	65
9.2 Análisis de Variables de Internacionalización	75
9. CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91

ANEXOS 93

ANEXO 1: Cuestionario..... 93

ANEXO 2: Entrevista 1 94

Entrevistado: Paola Orrego 94

ANEXO 3: Entrevista 2..... 97

Lista de Figuras

Tabla 1: Objetivos estratégicos.....	43
Tabla 2: Fuentes de información.....	57
Tabla 3: Metodología por objetivos	61
Tabla 4: Categorías internacionalización	64
Tabla 5: Análisis Categorías de internacionalización	76
Ilustración 1: Exportaciones Mundiales de Café.....	40
Ilustración 2: Importaciones mundiales de Café.....	51

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo la documentación de teorías de internacionalización y la descripción del proceso de internacionalización de la compañía colombiana de café OMA dirigida hacia México, llevada a cabo a través de la importadora ORFRA, y del café Momentto ubicado en la ciudad de México, lugar en el que se ofrecen todos los productos de la marca.

Se definió como problema de investigación que las empresas colombianas dos décadas atrás, enfocaban su capacidad productiva en el mercado local, pero gracias a la globalización y avance de los mercados, las empresas comenzaron a expandir sus negocios; un ejemplo claro de esto es OMA café, y es este proceso de salida a mercados externos el foco de estudio de esta investigación que se desarrolla a partir de lo que ha caracterizado al proceso de internacionalización de OMA a México.

A partir del análisis de la información mencionada anteriormente, se realizó una lectura crítica de las teorías y se contrastaron con el proceso de internacionalización de la compañía realizado en México, identificando elementos que impactaron el proceso de internacionalización a partir del planteamiento y estudio de unas categorías; además se realizaron entrevistas, con las cuales posteriormente se realizaron recomendaciones para la compañía y futuros procesos expansión internacional. Finalmente, como principales hallazgos, se encontró que actualmente la compañía no tiene un alto involucramiento en los países a los cuales se internacionaliza, ya que este trabajo lo realiza el intermediario que se encuentra en cada país; pero, OMA tiene dentro de sus planes, comenzar a trabajar de la mano con las empresas que realiza negocios.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, Colombia, México, Exportaciones, Café.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, describe el proceso de internacionalización de la compañía colombiana de café OMA llevado a cabo por medio del café Momentto en la ciudad de México.

Inicialmente se realiza una aproximación hacia el campo de estudio, a través de un marco teórico y el estado del arte, para los cuales se hizo una revisión literaria de los principales autores que han centrado sus estudios en la internacionalización de las compañías desde los comienzos de las teorías, hasta las actuales. Los principales autores citados son Johansson (1977, 2006), Hymer (1976), Buckley (1978), Dunning (2001), Peng (2012), Jarillo y Echezarraga (1998). Éstas teorías fueron analizadas y contrastadas con el caso foco de estudio que es la compañía colombiana de café OMA, esto, a partir de una serie de categorías que se plantearon con el fin de evaluar su impacto en la organización y su proceso de internacionalización. Además, se hizo uso de información secundaria de carácter cualitativo hallada en internet, como artículos publicados relativos a las compañías estudiadas, revistas relacionadas con el sector de la industria cafetera de Colombia y México, y finalmente noticias que relatan acontecimientos que caracterizan los procesos de las empresas OMA y Momentto.

Luego, se realizaron entrevistas a personas que hacen parte de los procesos de internacionalización de OMA en Colombia, así como también a la gerente de Momentto en México, a través de ellos y de información secundaria estudiada, se logró dar respuesta a la influencia de las variables de internacionalización planteadas.

Posteriormente, partiendo de lo encontrado para cada una de las variables, se contrastaron las teorías que la compañía ha aplicado hasta el momento en su

modelo de negocio para los procesos de internacionalización, así como también las que difieren de éste proceso. Además, se realizaron análisis y descripciones del impacto tanto para OMA como para Momentto, y finalmente se formularon recomendaciones como oportunidades de mejora para la compañía.

1. DESCRIPCIÓN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hace 20 años, las empresas colombianas centraban gran parte de sus actividades en fortalecer su presencia en el mercado local, dejando los procesos de internacionalización en un segundo plano. Una compañía como OMA que inició como una empresa familiar, en la ciudad de Bogotá y poco a poco se fue expandiendo comenzando por la misma ciudad con barras y cafés pequeños, y que con el paso de los años comenzó a llegar a las principales ciudades del país. Con el paso de los años, la compañía ha operado exitosamente ya que es una de las marcas más reconocidas de café en el país, y hoy tiene renombre a nivel internacional, gracias a las exportaciones que se llevan a cabo en varios países de América, Asia y Europa.

De igual manera, OMA continúa con el fortalecimiento de su presencia en el mercado doméstico, con numerosas barras y café-restaurantes dadas las posibilidades de crecimiento en número de locales y facturación. Sin embargo esta línea del negocio no se encuentra en los planes de internacionalización de la compañía, ya que desea centrarse en hacer presencia en 20 países con exportaciones de café empacado, esto, a pesar de la presencia de fuertes competidores como Juan Valdez y Starbucks en la mayoría de estos.

Gracias a lo anterior, en la ciudad de México, una empresaria llamada Paola Orrego Frausto, con su compañía Importadora y distribuidora ORFRA S.A tenía intenciones de crear una empresa legalmente constituida la cual importara, comercializara y distribuyera café colombiano de calidad a todo el territorio nacional. Esto, ingresando la marca como franquicia, pero la compañía OMA, no tramitó los permisos requeridos ya que como se ha mencionado anteriormente, dentro de sus proyecciones solo está el establecimiento de franquicias en nuestro País.

Sin embargo, Paola Orrego, realizó un acuerdo con la compañía para convertirse en distribuidor único y autorizado de los productos de OMA, abriendo un café que

ofrecería a sus clientes los productos de la marca sin ser un establecimiento propio de la compañía llamado Momentto, ofreciendo otros productos más, propios de la pastelería y repostería mexicana.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede comenzar a analizar el proceso de internacionalización de OMA y su estrategia de penetración de mercados tanto a nivel global, como en el caso especial del café Momentto, analizando aspectos que favorecieron y afectaron este proceso.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Dado lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué ha caracterizado al proceso de internacionalización de OMA a México?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general:

Describir el proceso de internacionalización de OMA a México.

3.2 Objetivos específicos:

- Contrastar desde los estudios principalmente de J. Jarrillo y J. Echezarraga, Charles Hill y Mike Peng, las características del proceso de

internacionalización llevado a cabo por la compañía colombiana de café OMA.

- Describir elementos que impactaron el proceso de internacionalización de la compañía.
- Detectar oportunidades de mejora a partir del análisis de categorías definidas para la estrategia internacional de la compañía.

4. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se busca comprender las diferentes estrategias de internacionalización y contextualizarlas tomando como caso especial la compañía de café OMA. Esto se hará con el fin de entender el proceso de internacionalización de esta empresa y analizar los aspectos que han permitido consolidarse en el exterior. De igual forma se busca relacionar las estrategias llevadas a cabo en la compañía y realizar un análisis comparativo con las teorías de métodos de entrada a mercados externos. Todo esto se llevará a cabo a partir de un estudio de caso de la cafetería MOMENTTO, localizada en México, Distrito Federal. Esta cafetería allí, es distribuidora única y autorizada de la marca de café OMA.

A partir de este estudio de caso se podría proveer una gran fuente de información para aquellas empresas que quieran asumir los retos de la internacionalización, especialmente a OMA, y así prever lo necesario a la hora de comenzar este proceso, teniendo en cuenta las variables y aspectos que se deben tener presentes, tales como tamaño de la compañía, métodos de entrada, barreras de entrada, competencia, competitividad, y características del consumo. De esta manera, se pretende beneficiar tanto al café Momentto como a la compañía OMA, partiendo de los resultados obtenidos y de las variables analizadas, para que estas compañías realicen una retroalimentación acerca de sus procesos para trabajar en el mejoramiento de los mismos y alcanzar de manera más efectiva y valiosa sus objetivos de internacionalización. Cada una de las recomendaciones realizadas tiene un foco de atención en los aspectos que han afectado el proceso de internacionalización de la compañía estudiada y pretenden ser una forma de fortalecer cada parte constitutiva del negocio.

Este trabajo investigativo se caracteriza por ser un proceso que permitió obtener información real y verdadera, y ha resultado ser una fuente para aportar

conocimiento hacia el área de estudio, aplicada a una compañía específica que aunque ya comenzó a experimentar los procesos de internacionalización, aún le falta por fortalecer muchos aspectos para trascender un poco más en el exterior para darse a conocer y posicionarse en mercados diferentes al local.

Con este trabajo los empresarios de OMA podrán identificar el modelo de negocio que representa OMA en Colombia y en el Mundo, y cómo una cafetería llamada Momentto ubicada en la ciudad de México logra ser exitosa y atraer a un gran número de clientes conocedores de la marca e interesados por conocer acerca de la cultura del café, y disfrutar de un buen momento, con una buena compañía, y un buen producto. Esto es importante ya que los ciudadanos mexicanos no son conocedores de café, y a pesar de ser productores, la mayoría de habitantes solo consumen café soluble, siendo los verdaderos conocedores quienes consumen el café tostado y en grano. Todo parte de un proyecto de café en el año 2011, el cual tenía como principal objetivo crear una empresa legalmente constituida en México, la cual importara, comercializara y distribuyera café colombiano OMA. Para lograr sus objetivos, resultó necesario un estudio de mercado acerca del café mexicano y la visión mundial hacia este, el cual estaba constituido por información del sector cafetero y sus orígenes en México, tipos de café, importaciones y exportaciones al territorio, consumo per cápita, líderes del sector cafetero, y la competencia, traducida en las cafeterías reconocidas en México. El proceso continuó con la realización y estructuración de un programa de comercialización, asistencia a ferias, capacitación de personal, y demás procesos requeridos, para posteriormente poder constituir la empresa importadora que es hoy el café Momentto como distribuidor autorizado de OMA.

5.MARCO DE REFERENCIA

5.1 Estado del Arte

El campo de la internacionalización se introduce en el mundo de los negocios a partir de teorías totalmente básicas y estructurales de varios autores. Antes de esto, las actividades desarrolladas de negocios internacionales, se explicaron principalmente por las teorías de flujos de capital y comercio (Fuerst, 2010).

De la internacionalización, se puede decir que es un fenómeno que ha despertado el interés de muchos investigadores desde sus inicios, y según Welch y Loustarinen (1988), Root (1994), y Rialp (1999), se entiende como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la compañía y los mercados internacionales, implicando un largo proceso de inserción y proyección internacional.

A partir de las primeras teorías presentadas por autores de éste fenómeno, los estudios de internacionalización han logrado posicionar este término como un proceso en el que las compañías gradualmente incrementan su participación internacional. Es así como Jan Johansson y Jan Vahlne en su estudio "The internationalization process of the firm (1975): A model of knowledge development and increasing foreign market commitments" suponen que la internacionalización es el producto de una serie de decisiones incrementales que es la consecuencia a los ajustes graduales a las cambiantes condiciones de la empresa y su entorno, y en el marco de factores económicos y de negocios, las características de este proceso influyen en el ritmo de internacionalización de las empresas, además los cambios en la empresa y su entorno exponen nuevas oportunidades, a falta de rutinas para la solución de tales problemas esporádicos, la preocupación de la administración debe centrarse en "la búsqueda en el área del problema" (Cyert y March, 1963).

Estos conceptos se complementan con el desarrollo de un modelo del proceso de internacionalización de la empresa individual basado en observaciones de sus estudios en negocios internacionales en la Universidad de Uppsala, su integración gradual y uso de los conocimientos y compromiso sobre los mercados y operaciones en el extranjero. Este modelo, se utilizó para explicar el mecanismo básico del proceso de internacionalización, del cual la estructura principal está dada por la distinción entre los aspectos del estado y del cambio de sus variables. Así, los aspectos claves y pasos que componen este modelo son, los mercados extranjeros, compromiso del mercado, conocimiento del mercado y operaciones actuales, estos como importantes integrantes del proceso de internacionalización que deben tener las empresas en su estrategia. (Williamson, 1966)

El conocimiento del mercado y el compromiso de mercado se supone que afectarán tanto las decisiones de compromiso y la manera en que las actividades actuales se llevan a cabo. En el modelo, se supone que la firma se esfuerza por aumentar su beneficio a largo plazo, lo que se presume equivalente al crecimiento (Williamson, 1966). La firma también se esfuerza por mantener la toma de riesgos en un nivel bajo, y estos esfuerzos se asumen para caracterizar la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

Algunos de los supuestos básicos de este modelo son que la falta de tal conocimiento es un obstáculo importante a la hora del desarrollo de las operaciones internacionales, y que este conocimiento requerido, puede ser adquirido principalmente a través de estas operaciones en el extranjero. Esto, para aumentar la participación de la firma en un ambiente externo y para la sucesiva creación de nuevas operaciones en diversos países. El modelo se centró en rasgos comunes de las organizaciones que constituyen los procesos de decisión para poder comenzar a exportar un producto, establecer canales de exportación, iniciar filiales

de venta, y los aspectos que consideraron esenciales para los mercados extranjeros como el compromiso y conocimiento de las operaciones en el extranjero.

Para dar aplicaciones a su modelo, Johanson y Vahlne (1977), pensaron que podría ser útil en la planificación y toma de decisiones en la empresa con respecto a las operaciones internacionales, ya que muchas empresas consideran la internacionalización como una estrategia prometedora. Aunque hay un sinnúmero de empresas que han iniciado estas operaciones sin éxito alguno, exponen también, que la importancia del factor experiencia es a menudo pasada por alto. (Johanson & Vahlne, 1977)

Es entonces que a partir del año 1970 surge una nueva teoría de los negocios internacionales gracias a las imperfecciones en los mercados externos ya que se estaba prestando mucha más atención a las multinacionales y a sus razones de extender las operaciones de valor añadido en el extranjero.

Otro de los autores que se ha referido a la internacionalización como un aspecto importante en las organizaciones, es John H. Dunning, quien en su artículo "Hacia una teoría ecléctica de la producción internacional: Algunas pruebas empíricas" (1995), expone que existe un consenso de opinión en cuanto a la propensión de una empresa que se compromete a participar en la producción internacional y se conforma a través de inversión extranjera directa, es decir, es financiada a partir de un capital de largo plazo de procedencia extranjera con el propósito de internacionalizar la compañía; éste descansa en tres determinantes principales: En primer lugar, el grado en que posee o pueda adquirir (en condiciones más favorables) el activo que sus competidores no poseen, en segundo lugar, si está dentro de sus intereses vender o arrendar estos activos a otras empresas, o hacer uso de estos para internalizarse a sí misma, y en tercer lugar, hasta qué punto es rentable explotar estos activos junto con los recursos autóctonos de los países extranjeros antes que los de su entorno doméstico.

Para Dunning (1995), mientras sean mayores las ventajas que posea la compañía, mayor será el incentivo para internacionalizarse, y será el más amplio de los atractivos de un extranjero en lugar de la producción base del país de origen, así será mayor la probabilidad de que una empresa se dedique a la producción internacional; y la función de una empresa, consiste básicamente en transformar durante el proceso de producción los insumos de entrada valiosos, en insumos de salida aún más valiosos. Los insumos de entrada son de dos tipos, los primeros son los que están disponibles en las mismas condiciones en todas las empresas, de cualquier nacionalidad o tamaño, y que son utilizados en ese entorno. El segundo tipo de insumos son los que la empresa puede crear para sí misma, como ciertos tipos de tecnología, y habilidades organizacionales (o que puede adquirir de otras instituciones al adquirir derechos de propiedad de uso), estos insumos pueden tomar la forma de patentes legalmente protegidas, nombres comerciales, marcas comerciales o pertenecientes a un monopolio. Estas ventajas no son de propiedad exclusiva de empresas internacionales o multinacionales, algunas de estas son aplicables a empresas que producen en su lugar de origen.

La diferencia con una multinacional o empresa internacional, radica en que al operar en diferentes entornos, pueden derivar de su propiedad, ventajas adicionales tales como su capacidad de participación en la fijación de precios de transferencia internacional, para cambios en los activos líquidos entre las zonas monetarias para el aprovechamiento de las fluctuaciones del tipo de cambio, y así reducir los riesgos mediante la diversificación de sus carteras de inversión (Rugman, 1979), reducir el impacto de las huelgas o conflictos laborales en un país por la capacidad de producción, y esto, mediante la participación del producto o proceso de la especialización internacional.

Continuando con los estudios realizados, Hymer (1976) en su tesis acerca de internacionalización, considera que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, resulta necesario que posean algún tipo de ventaja

competitiva exclusiva, esta puede tener su origen en la producción, tecnología, organización, estilo de dirección, o comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que quiere decir, que estas empresas podrán competir con otras empresas extranjeras en sus propios mercados, en los cuales a pesar de parecer encontrarse mejor establecidas y con un mejor reconocimiento del mercado, es posible que se vean obligadas a asumir costos de desarrollar estas ventajas y por lo tanto, deben asumir la incapacidad para competir con las empresas extranjeras.

Hymer (1976), examina también, que tipo de ventajas son posibles de adquirir o poseer en las empresas, así como en qué sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de estas supone algún tipo de fallo en las estructuras del mercado. Una empresa puede poseer una ventaja competitiva que le permita superar problemas al ser extranjera, y así convertirse en una oportunidad de lucro para explotarla en diferentes países. (El tipo de acuerdo contractual que se use dependerá del grado de inconvenientes o imperfecciones del mercado que generaron la ventaja, pero en primer lugar se deberá elegir la forma de licencia o filial propia. Hymer considera como una causa de la inversión extranjera directa en el exterior, la eliminación de los conflictos presentados entre empresas competidoras cuando los mercados en los que operan son imperfectos. (Hymer, 1976) (Galván, 2003)

Peter J. Buckley por su parte en el año 1978, complementa las teorías hablando de las interacciones de carácter social y político que impactan el ambiente en el que se desenvuelve la compañía, señalando la relevancia política en la internacionalización de las compañías, debido a que el futuro de la sociedad fue escrito en un momento en el que se presenciaban grandes debates en la economía y política internacional. Fue así como las multinacionales fueron acusadas de la hegemonía global, mientras que en los países del tercer mundo, se estaba llevando a cabo el “desarrollo desigual”, la tecnología era demasiado costosa, y la

conspiración de las empresas oligopólicas sostenía a los consumidores y trabajadores.

Buckley (1978) formula a partir de lo anterior, un marco teórico que permitió revelar las estadísticas de las dinámicas del comportamiento multinacional, y con una teoría correcta, sería posible usar estas estadísticas para emitir un juicio sobre las percepciones de la competencia. Temas como pertinencia (Consiste en hacer las preguntas correctas), parsimonia (Consiste en atacar el problema directamente), relevancia política (La presión gubernamental, condujo a un mayor uso de licencias, franquicias, subcontratación, y otras alternativas contractuales diferentes a la inversión extranjera directa), publicación de documentos (Impactos significativos a partir de la difusión de ideas), persuasión (Mostrar a las personas que hay un problema con el estado actual del conocimiento, y sacar mayor provecho de las oportunidades cuando vienen a lo largo), patrocinios (Por parte de Dunning con una actitud totalmente imparcial), presentación personal (Durante las conferencias para adquirir credibilidad), carrera de administración (Impulso a las carreras), y críticas (Conflicto de opinión).

Finalmente, Buckley (1978) concluye que sería difícil publicar el futuro de las empresas multinacionales, debido a la gran cantidad de literatura ya existente, y gracias a los diversos debates políticos que siguen causando daños sobre la globalización, la investigación académica se ha separado cada vez más de los problemas políticos, sociales y económicos. Explica también que los negocios internacionales serían mucho más interesantes si existiera una crítica más abierta y controversista. (Buckley & Casson, 1978)

Luego, Holm Blankenburg y Jan Johanson en 1992, es su publicación "Managing network connections in international business" continúa hablando de las interacciones de las compañías en el nivel de internacionalización, en la cual explica que la entrada en mercados exteriores debe ser contemplada como una función de las interacciones interorganizativas continuas que se llevan a cabo entre las

empresas locales y sus redes, esto quiere decir que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros que hacen parte de la red.

La teoría anterior, es un complemento al aporte de Thomas y Araujo (1985) la cual afirmaba que el ingreso a mercados exteriores implica un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios además de información, y que este intercambio económico esta precedido por la transmisión de información que está contemplando la oportunidad empresarial (Thomas & Araujo, 1985), por eso se espera que el comienzo de las relaciones sea explicado desde la teoría de redes sociales que se centra en la transmisión de información entre redes interpersonales, esta información es distribuida a través de la interacción social, y esta divulgación de información, nuevas oportunidades e ideas, sea hará a través de las relaciones que se crean a través de personas que hacen parte de diferentes grupos sociales. Es por esto, que los teóricos reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia al crear oportunidades empresariales sólo para algunas personas (Granovetter, 1973).

Hoy en día las investigaciones relacionadas con internacionalización se basan en la evolución de la empresa multinacional que tiene sus fundamentos en la teoría de la capacidad organizativa, la cual argumenta que las ventajas específicas, dirigidas hacia competencias y capacidades de la compañía se relacionan directamente con el proceso de gestión y organización, además de tener una importante relación con las interacciones sociales y las relaciones de equipo dentro de la empresa. La inversión extranjera directa dentro de esta teoría se considera como una explotación de una ventaja específica de la empresa y además como una operación de creación de valor con la finalidad de aprender y desarrollar nuevas competencias (Dunning, 2001).

Además hablar de capacidades y competencias de las organizaciones, nos llevan a decir que las diferentes formas de cooperación resultan ser un mecanismo natural para la acumulación de competencias tecnológicas y de extracción de conocimiento a partir de los entornos de diferentes países. Además de que la mayoría de las empresas generan sus ganancias de unos pocos clientes, es decir 20 por ciento de los clientes representan el 80 por ciento de las ventas de una empresa en la mayoría de los casos, es por ello que las relaciones comerciales de las compañías no solo son vitales para su abastecimiento y comercialización, sino que lo más importante debe estar en el desarrollo de competencias de una empresa, constituido por los activos intangibles de la compañía (Forsgren, 2008)

De esta manera es que la teoría de la evolución de la empresa multinacional representa a las compañías como una acumulación de conocimientos y una comunidad social que tiene competencias básicas y que es una mezcla de sus procesos organizacionales y de empleados, y además que se desarrolla de forma continua en el tiempo. Es en este momento cuando se habla de la institucionalización como teoría, la cual es abordada actualmente por un actor político, y diferentes países conforman contextos plurales o fraccionados con una variedad de agencias institucionales. Es así como la empresa multinacional se expone a los diferentes contextos en los que se encuentra (Fuerst, 2010).

La teoría de la institucionalización principalmente se ha aplicado a tres temas de investigación: Transferencias transnacional política (Kostova y Zaheer 1999), que se refiere a la distancia institucional, es decir, las diferencias existentes entre las instituciones reguladoras, normativas y cognitivas entre países, las presiones contradictorias para isomorfismo a nivel subsidiaria (Bumentritt y Nigh 2002) lo que expone que las filiales de una empresa multinacional están expuestas a dos entornos diferentes, y el papel político de la empresa multinacional propuesto por Engwall en el 2006, en el cual las empresas multinacionales son consideradas actores políticos activos en los diferentes contextos institucionales de los países.

Es así como la multinacional se adapta a los valores de la sociedad y de una manera no tan positiva, la manipula de acuerdo a sus intereses económicos propios, y puede verse como una entidad imprecisa sociológica y orgánica que se desenvuelve en un entorno, en el cual hace uso de su poder de negociación debido a su crecimiento y experiencia con institucionalidad local del contexto. (Fuerst, 2010)

El conjunto de las teorías presentadas anteriormente representa parte del desarrollo del pensamiento e investigación en el campo de la internacionalización de las compañías ya que no es una presentación completa de todos los desarrollos acontecidos desde el año 1960, pero cada uno de los puntos de vista presentados tienen una construcción teórica diferente, y todos ayudan a interpretar la razón de ser y el comportamiento de la empresa multinacional.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Internacionalización

En el momento de introducción a los procesos de internacionalización, la empresa debe estar preparada para encontrarse con nuevos competidores venidos más allá de sus fronteras, con características muy diferentes a las de los competidores nacionales, por esto, para comenzar a competir con estos, se hace necesario entender cuáles son las bases en que apoyan su fuerza estos nuevos competidores y cómo se les podría contrarrestar. Puede ocurrir también, que la empresa en cuestión, llegue a la conclusión de la única forma segura de competir en el futuro sea a base de internacionalizarse ella misma. Pero también es de vital importancia que el empresario sepa cuándo no debe proyectarse más allá de sus fronteras por mucho que el entorno parezca requerirlo y sus competidores lo intenten (Jarrillo & Echezarraga, 1998).

5.2.1.1 Estrategias de internacionalización

Los autores Jose Carlos Jarillo y Jon Martínez Echezarraga en su libro Estrategia internacional del año 1998 plantean que los procesos de internacionalización tienen evidentes impactos en las empresas y empresarios que se encuentran inmersos en el juego competitivo con otras empresas de las industrias y mercados de otros países, pero también afectan a pequeñas y medianas empresas, pero no de la misma forma. En primer lugar se debe tener en cuenta que muchas de estas empresas se encuentran en un nuevo mercado, con nuevos y diferentes competidores a los nacionales que ya están acostumbradas. Por ello, para competir con éxito frente a estas, se hace necesario entender cuáles son las bases en que apoyan su fuerza estos nuevos competidores internacionales y de qué manera se hace posible contrarrestarlos.

Los efectos mencionados afectan y/o modifican la forma en la que han venido compitiendo, es decir, su estrategia, pues de lo contrario, pasarán a ser parte de “los perdedores” que salen del juego en todo proceso de cambio. Es por esto que la estrategia internacional de la empresa debe ser el aspecto esencial de la estrategia global de la misma. La clave para que las empresas tengan éxito y superen las barreras de entrada a mercados donde las condiciones son exigentes, sin restringir a la competencia, y logrando el posicionamiento de las marcas, es el innovar, producir, distribuir y financiar.

Adicional a esto, Michel Porter en su libro Estrategia Competitiva en el año 1980, expuso que, cualquier compañía que se enfrente a alguna barrera de entrada a un mercado, debe hacer esfuerzos de inversión en este sector. Así, cuanto mayor sean los costos, mayores serán las barreras de entrada. Porter, también identificó en su trabajo que las barreras de entrada pueden dar una posición privilegiada o no a las compañías, y es por esto que es de vital importancia analizar esta variable conjunta a la internacionalización de las empresas, más aún en la actual economía global que se encuentra en cambio y en constantemente dinámica gracias a la unificación

de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, los cuales marcan una tendencia.

5.2.1.1.1 Consideraciones en procesos de internacionalización:

La decisión de convertirse en internacional compete con otro tipo de crecimiento, como la diversificación de productos o integración vertical. Usualmente las empresas inician su expansión en países vecinos gracias a la cercanía y al ahorro en fletes y logística, o en los países que tienen un mayor mercado potencial, ya sea porque existen menores diferencias en variables tales como idioma, costumbres, educación, prácticas comerciales, e industrialización. (Johanson & Wedersheim, 1975)

Una empresa en proceso de entrada a un mercado foráneo, debe saber en qué mercados vender, qué vender, cómo hacerlo, qué productos demandan estos mercados, cual es el nivel de aceptación de precios, y cuál es la mejor forma de llegar a estos mercados. Uno de los principales obstáculos para el modelo de proceso de internacionalización, es, la escasez de recursos o de conocimientos, con la incertidumbre, lo cual podría minimizar las operaciones con el exterior. (Johanson & Wedersheim, 1975)

No es fácil tener éxito en un ambiente poco familiar, pero las empresas que quieren internacionalizarse, deben afrontar el riesgo de operar en otros países, el cual consiste en la desventaja inherente que las empresas extranjeras experimentan en los países huéspedes debido a su condición de no nativas. Entre estas diferencias se encuentran las instituciones formales e informales que dictan las reglas de juego en distintos países, que aunque las empresas locales las conocen muy bien, las extranjeras deben aprenderlas y aplicarlas. Otra desventaja es la discriminación hacia empresas extranjeras por el proteccionismo que existe en algunos países,

barreras arancelarias, cuotas de importación y exportación, acuerdos, restricciones, y aunque nos encontremos en la era de la globalización, esta es una realidad. Para superar estas desventajas, el autor Mike W. Peng (2012), sugiere centrarse en dos perspectivas centrales resumidas en dos visiones. Una de ellas, es la visión basada en instituciones la cual recomienda que las organizaciones emprendan acciones legítimas y apropiadas regidas por las diversas instituciones formales e informales que regulan la entrada a los mercados, teniendo en cuenta la diversidad en los sistemas políticos, económicos y jurídicos. También, las barreras comerciales y de inversión, así como la existencia de diversas monedas y riesgo de fluctuación. Y la segunda visión está basada en los recursos, y argumenta que las empresas extranjeras requieren manejar recursos y capacidades superiores, para así poder compensar el riesgo asumido al operar en el exterior. (Peng, 2012)

Charles W.L. Hill, en su libro *Negocios Internacionales* (2011), expone que el atractivo de un país como un mercado potencial para el desarrollo de un negocio internacional, depende del equilibrio generado entre beneficios, costos y riesgos asociados. Los beneficios económicos de largo plazo, están asociados con el tamaño del mercado, la riqueza presente o el poder adquisitivo de los consumidores en ese mercado, y su posible riqueza futura, la cual depende del crecimiento económico.

Los costos y los riesgos asociados a los negocios en países extranjeros, suelen ser menores en países desarrollados y con democracias estables, siendo mayores los riesgos en países menos desarrollados y políticamente inestables, y en condiciones iguales, es mucho más probable que el riesgo costo-beneficio del intercambio comercial en naciones desarrolladas, políticamente estables y con sistemas de libre mercado, sea más favorable, además donde no hay cambios en la tasa de inflación, ni con inestabilidad política. Pero en naciones en vías de desarrollo, inestables políticamente, con economías dirigidas o mixtas, es más frecuente recurrir a préstamos excesivos, lo cual es menos favorable para esta situación. (Hill, 2011)

Siempre es deseable que la empresa tenga la suficiente flexibilidad para tomar cada oportunidad que se le presente en el extranjero, pero para ello, debe realizar un análisis sistemático de los mercados en los que sería rentable introducir sus productos o servicios. Es por ello que una empresa verdaderamente orientada al exterior, requiere tener la certeza de en cuáles mercados vender, (y en cuales no hacerlo) qué productos requieren, los niveles de aceptación de precios, y las mejores formas de acceder a estos mercados. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

Para efectos de lo anterior, la compañía debe recurrir a realizar una investigación de mercados internacional, esto para empresas de grandes magnitudes, debido a los altos costos que esto implica, pero en el caso de pequeñas empresas, pueden recurrir a formas menos onerosas que les brinden la información deseada. Una de estas formas es dirigirse a agencias del gobierno, específicamente al organismo de promoción de exportaciones, para conocer estadísticas básicas generales del comercio exterior de diferentes países, pedir acceso a pedidos de clientes extranjeros, oportunidades comerciales, estudios de mercado en sectores específicos y demás. Estas empresas pueden beneficiarse ampliamente de la información que el gobierno puede proveerles. Otra forma es a partir de estudios realizados por asociaciones gremiales para beneficio de todos sus miembros, obtener economías de escala en la recolección de datos primarios y secundarios, los cuales pueden contribuir con valiosos datos. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

Finalmente las misiones comerciales y ferias internacionales son efectivas formas de conseguir información de primera mano y con razonables costos ya que diversas economías logran realizar estas actividades con otras firmas relacionadas. Una vez, toda esta información haya sido recolectada, debe ser usada para analizar la conveniencia y posibilidades reales de entrar en los mercados seleccionados. Hecho esto, la compañía debe estimar el potencial presente y futuro de cada uno de los mercados y hacer una evaluación de los riesgos existentes tanto comerciales (aceptación y adaptación del producto, reacción de competidores, etc.) de país (inestabilidad política, devaluaciones, controles cambiarios, huelgas,

expropiaciones, etc.), estimar el potencial de ventas, costes beneficios e inversiones, para llegar a la tasa de retorno sobre todas estas. Para todas las empresas no resulta fácil ni rápido realizar este estudio previo, debido a su tamaño, pero por lo menos un avance parcial en este análisis, ayudará significativamente a la empresa a conocer las variables positivas y negativas de entrar en un mercado determinado. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

Una vez se hayan identificado los mercados atractivos, se debe considerar el momento de entrada. Este momento de entrada es temprano, cuando una empresa entra en un mercado extranjero antes de que lo hagan otras empresas extranjeras, y es tardío cuando una empresa entra después de que lo hicieron otras empresas extranjeras. Una ventaja del que primero entra, es la capacidad que tienen para apropiarse del mercado por derecho de prioridad por haber capturado la demanda mediante el establecimiento de su marca. Otra ventaja es la capacidad de construir un volumen de ventas e ir tomando ventaja sobre los futuros rivales, constituye también una ventaja en costos. Una tercera ventaja es la creación de costos cambiantes que “aten” a los consumidores a sus productos o servicios. (Hill, 2011)

Por otro lado se generan desventajas, estas se conocen generalmente como desventajas del que actúa primero, las cuales posiblemente den lugar a los llamados costos pioneros, los cuales deben ser asumidos por el primero en entrar (un participante tardío puede evitarlos). Un coste pionero tiene lugar cuando el sistema de negocios del país foráneo es diferente al sistema que rige el mercado local de una empresa. Estos implican también costos de fracaso empresarial, de promoción, establecimiento de oferta de productos y educación de los consumidores, los cuales pueden ser altos si estos no los conocen. De aquí que un segundo participante del mercado pueden aprovechar las inversiones del primer participante mediante la observación del comportamiento y los resultados en el mercado. (Hill, 2011)

Se hace necesario también el estudio a distancias culturales e institucionales. Siendo la distancia cultural la diferencia entre dos culturas con dimensiones

identificables tales como el individualismo y la distancia institucional se refiere al grado de similitud o diferencia entre las instituciones regulatorias cognitivas y normativas de dos países. (Peng, 2012)

Mike W. Peng, en su libro *Negocios* (2012), expone dos escuelas de pensamiento han surgido para definir a que países es posible entrar. La primera se relaciona con el modelo de etapas, así las empresas se introducirían durante su primera etapa de internacionalización en países culturalmente similares al suyo, para posteriormente adquirir más confianza para acceder a países culturalmente diversos. La segunda escuela argumenta la importancia de considerar objetivos estratégicos tales como eficiencia y mercado en lugar de cultura e instituciones.

En ciertos países una ubicación favorable da a una compañía ventajas específicas de ubicación los cuales son los beneficios obtenidos en un lugar específico. Otras ventajas surgen también de la concentración de actividades económicas en ciertos lugares. Esta idea se remonta a los trabajos de Alfred Marshall, economista británico que la publicó por primera vez en 1890. Las ventajas específicas de ubicación se derivan de: a) el derrame de conocimiento entre empresas cercanas que intentan contratar individuos pertenecientes a la competencia; b) la demanda industrial que genera una mano de obra calificada; c) la demanda industrial que facilita la ubicación de un grupo de proveedores y compradores especializados. Gracias a esto y a que cada lugar ofrece beneficios diferentes, una empresa debe comparar sus metas estratégicas con las ubicaciones potenciales. (Peng, 2012)

Tabla 1: Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Ventajas específicas	Ejemplos
Búsqueda de recursos naturales	Posesión de recursos naturales e infraestructura de transporte y comunicaciones relacionado	Petróleo en medio oriente, Rusia y Venezuela
Búsqueda de mercados	Abundancia de demanda de mercado fuerte y disposición de los clientes a pagar	Mariscos en Japón
Búsqueda de eficiencia	Economía de abundancia de factores de bajo costo	Fabricación en china
Búsqueda de innovación	Abundancia de personas, empresas y universidades innovadoras.	Tecnología en información silicón valley y Bangalore; servicios financieros en nueva york y Londres; tecnología aeroespacial en Rusia

Fuente: (Peng, 2012)

5.2.1.1.2 Etapas en el proceso de internacionalización:

El proceso de internacionalización presupone para la empresa implicada grandes riesgos, debido a la incertidumbre que rodea todo mercado externo. Esta falta de conocimiento debe enfrentarse con las mismas operaciones en el extranjero, y por esto, el avance de la empresa en estos mercados debe ser gradual y cauteloso. De

ahí que una exitosa expansión internacional de las empresas debe ser la consecuencia del proceso de decisiones de ajuste y cambiantes a las condiciones tanto de la empresa como del entorno. El resultado de eso es que la empresa va creando las actividades de su cadena de valor, estas actividades son las siguientes según los autores José Carlos Jarrillo, y Jon Martínez Echezarraga en el año 1998 en su libro estrategia internacional: (Internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa)

- Investigación básica
- Desarrollo de productos
- Fabricación de componentes
- Ensamblado
- Distribución
- Ventas
- Servicio post-ventas.

Continuando con las teorías mencionadas anteriormente, las etapas del proceso de internacionalización de las empresas son:

- Exportación Ocasional o experimental
- Exportación regular
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero
- Licencias, Joint Venture, y otros arreglos contractuales.

Tomando como base estas formas de entrada, las estrategias de entrada están estrechamente vinculadas con los procesos de internacionalización que sigue cada empresa, es decir, dependiendo de la etapa del proceso en que se encuentre se entraría a formar estrategias.

Charles W.L Hill (2011) menciona la escala de entrada a un mercado las cuales se asocian con el valor de los compromisos estratégicos de la compañía, estos son decisiones que tiene efecto de largo plazo y difícilmente reversibles, es por eso la decisión de entrar en un mercado extranjero de gran escala implica un compromiso estratégico mayor. El valor de estos compromisos debe sopesarse con los riesgos resultantes y la falta de flexibilidad de los compromisos significativos.

Una entrada de bajo riesgo y poco involucramiento le permitiría a la compañía aprender de un mercado extranjero al mismo tiempo que limita la exposición de la empresa a dicho mercado. Esta entrada puede verse como una manera de reunir información sobre un mercado extranjero antes de tomar la decisión en entrar en una escala significativa determinando la mejor forma de hacerlo así se reducen los riesgos asociados, una desventaja de esta pequeña escala puede dificultar la participación posterior en el mercado y capturar ventajas del primer acto, así como también una empresa con aversión al riesgo que ingresa a pequeña escala tiene pérdidas potenciales limitadas, pero pierde la oportunidad de capturar ventajas provenientes del que actúa primero. (Hill, 2011)

La escala de entrada para Mike W. Peng (2012), se refiere a la cantidad de recursos dedicados a incursionar en un mercado extranjero. Una gran escala demuestra un compromiso estratégico y ayudan a los clientes y proveedores a sentirse más seguros; las entradas a menor escala son menos costosas, y se enfocan en el aprendizaje organizacional haciendo que una empresa aprenda en la práctica mientras se limitan los riesgos. Pero se puede evidenciar que mientras más tiempo pase una compañía en un país huésped, menos riesgo experimentará de operar en el extranjero.

La desventaja de las entradas a menor escala consiste en la falta de compromiso, que puede dar lugar a dificultades de participación en el mercado para obtener las ventajas del primero en actuar. Para cualquiera de los casos, no existe una decisión “correcta”, sino diferentes niveles de riesgo y retribución, niveles que deben ser

tenidos en cuenta cuando se entra en grandes o pequeñas naciones. (Peng, Negocios Globales, 2012)

5.2.1.1.3 Estrategias de entrada en mercados externos

Una vez se haya hecho la consideración de a qué escala debe entrar una empresa en los mercados extranjeros, posteriormente se debe revisar el modelo que se va a utilizar para ingresar en los mercados internacionales. La primera fase de este modelo, consiste en determinar si se debe buscar un modo de participación accionaria o no accionaria para el ingreso, en el cual resulta muy poco probable que un gerente considere numerosos modos de entrar al mismo tiempo. (Peng, 2012)

Un gerente debe considerar la complejidad de las decisiones de entrada y la importancia del establecimiento de prioridades actuales, y la reserva de otras para el futuro, en ese momento, se da una primer fase, en la que la consideración de entrar a pequeña o gran escala dependerá del asunto de la participación accionaria o de propiedad. Los modos de participación no accionaria incluyen exportaciones y acuerdos contractuales, y suelen reflejar compromisos relativamente menores con los mercados extranjeros; y los modos de participación accionaria, incluyen joint ventures y subsidiarias de propiedad total, indicando compromisos relativamente más grandes y difíciles de invertir, además de esto, requieren el establecimiento de organizaciones independientes en el extranjero a diferencia de los no accionarios. (Peng, 2012)

La consideración del modo de entrada es crucial y se hace necesario tomar una decisión estratégica. Y finalmente, durante la segunda fase, el gerente debe considerar las variables de cada grupo de los modos de participación accionaria o no accionaria. (Peng, 2012)

Para el modo de participación no accionaria una empresa puede actuar mediante exportaciones o acuerdos contractuales. De acuerdo al libro Estrategia Internacional

de los autores Jose Carlos Jarillo y Jon Martínez Echezarraga (1998), existen básicamente dos formas de exportar en un mercado internacional:

Exportación: Implica la producción de un bien en su país de origen, y su envío por tierra, mar o aire para ser comercializado en el país de destino. En este proceso, es posible encontrarse con una serie de complicaciones tales como traspaso de fronteras, tramites de aduanas, diferencia de monedas, idiomas, legislación, entorno económico y comercial. Cada una de estas complicaciones determina qué estrategia de entrada es pertinente adoptar. Si la decisión es exportar, la siguiente consideración consiste en decidir si se impulsarán exportaciones directas o indirectas. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

- Indirecta: En este modo de entrada, la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, los cuales se harán cargo de las complicaciones mencionadas anteriormente. La empresa es la que se encarga exclusivamente de producir y vender, ya que este intermediario radicado en el país de origen es quien se encargará del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo en el exterior, la apertura de carta de crédito u otro medio de pago, y demás. Evidentemente la principal ventaja de este radica en la menor inversión que a su vez implica un menor riesgo y una mayor flexibilidad para la empresa. Pero la desventaja más grande es la dependencia frente a los intermediarios pues son estos quienes conectan a la empresa con el mercado internacional.
- Directa: A diferencia de la exportación indirecta, en esta, la empresa entra en contacto con los intermediarios o compradores finales directamente en el extranjero y allí se encarga de cada uno de los aspectos tanto burocráticos como logísticos y financieros concernientes a la exportación. Para esto, la empresa contrata personal experto en comercio exterior y sobre todo con experiencia en contactos internacionales.

A partir de estas consideraciones, según Jose Carlos Jarillo y Jon Martínez Echezarraga (1998), si las empresas alcanzan ciertos volúmenes de exportación, normalmente crean un departamento de exportación aparte. Y, en empresas con negocios distintos, con una estructura divisional diferente, esto se hace a través de una división de exportación. Pero si se van a utilizar los intermediarios situacionales en el país de destino, estos pueden ser:

- a)** Importador: Importa los productos del exportador por su riesgo y cuenta.
- b)** Agente: Firma o persona que actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, la cual contacta clientes, negocia pedidos y realiza tareas de internacionalización de los envíos y gestiones de cobro.
- c)** Distribuidor: Se hace poseedor de los productos exportados y los vende a clientes finales a cambio de un margen. Cuenta con exclusividad territorial.

Según el libro de la cámara de comercio de Madrid (2005) acerca de la competitividad y tamaño de las empresas españolas, existen algunos estudios que relacionan el tamaño de la empresa con las diversas dimensiones de las exportaciones:

- a) Relación actividad internacional-tamaño: De acuerdo al volumen de las actividades internacionales, Calof (1994) encuentra que el número de países a los que las empresas exportan está positivamente relacionado con el tamaño de las empresas.
- b) Relación probabilidad de involucrarse en actividades internacionales-tamaño: Cavusgil y Nevin (1981) encontraron en sus estudios que la dimensión empresarial era un buen predictor de la probabilidad de exportaciones, así, las empresas pequeñas crecerán en los mercados

domésticos evitando riesgos que supone la internacionalización, mientras que las empresas de mayor tamaño buscan nuevos mercados para aumentar sus ventas y su tamaño.

Por otro lado, Merino (2001) partiendo de los datos recolectados desde su encuesta sobre estrategias empresariales sobre la actividad internacional de empresas españolas de 1990 a 1999 además de condicionar las posibilidades de efectuar una estrategia internacional, también señala que para las compañías de menor tamaño, el impulso de internacionalización depende de las perspectivas de crecimiento que hacen parte del ingreso a mercados internacionales más grandes.

- c) Relación intensidad de la actividad internacional-tamaño: A pesar de diversos estudios realizados con respecto a la intensidad de la actividad internacional, un estudio acertado es el realizado por Donkers y Verwaal (2002) quienes desde la perspectiva de costos de transacción, encontraron una relación positiva entre el porcentaje de las ventas de exportación y el tamaño de la empresa.
- d) Relación países a los que se dirige la actividad internacional-tamaño: En un estudio realizado por Kinoshita (1998) acerca de los determinantes de la inversión extranjera directa en el exterior de empresas manufactureras japonesas, encuentra que las compañías pequeñas optan por localizar su actividad internacional en lugares donde los costos laborales sean menores y con infraestructuras mejores, en comparación con las empresas de mayor tamaño, las cuales toman estas decisiones en función del tamaño del mercado objetivo.

Otro grupo de modos de entrada de participación no accionaria comprende los siguientes tipos de acuerdos contractuales:

- **Licenciamiento:** Ocurre cuando un licenciante concede los derechos de una propiedad intangible a otra entidad que se va denominar el licenciario

durante un periodo específico, y a cambio el licenciario le otorga una regalía al licenciante. Esta propiedad intangible incluye: patentes, formulas, procesos, invenciones, diseños, derechos de autor y marchas registradas. (Hill, 2011)

En este caso, para la empresa que otorga la licencia es la forma de tener presencia en un mercado sin tener que invertir capital en él. Y para la otra parte, la empresa licenciataria, es una forma de acceder a tecnología, otro activo o marca que le costaría mucho más dinero, esfuerzo y tiempo desarrollar. De igual forma se presentan algunas desventajas en este acuerdo, y la principal, es que la empresa disminuye el riesgo, por lo que disminuiría también su potencial de beneficios ya que comprometen menos recursos para penetrar el mercado de destino lo que trae como resultado menos involucramiento de la compañía en la industria que penetre. Otro inconveniente recae sobre la delegación del control de las operaciones hacia manos del licenciario, y esto aumenta el riesgo para la compañía otorgante de perder su buena reputación en caso de que la otra empresa produzca por debajo de los estándares de calidad, atentando contra el prestigio de la marca. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

- **Franquiciamiento:** En este, la compañía (franquiciario) brinda su experiencia técnica al distribuidor en el extranjero (franquiciado), le indica cómo gestionar la franquicia y además le brinda un soporte publicitario detrás de la marca. (Johansson, 2009)

El nombre de marca o marca registrada de una empresa suele ser el elemento más importante deseado por el franquiciado, es por ello que las compañías más pequeñas con marcas comerciales menos conocidas tengan mayor dificultad localizando franquiciados interesados. Este se diferencia del licenciamiento porque le da a la compañía mayor control en las ventas de su producto en el mercado objetivo. El franquiciado debe seguir

estrictos lineamientos en la calidad del producto, en la gestión de los deberes diarios, en las promociones y mercadeo. Por otro lado, el licenciamiento es más común en las industrias manufactureras, y el franquiciamiento es básicamente usado en industrias de servicios como concesionarios, entretenimiento, alojamiento, restaurantes y servicios en negocios. (Wild, Wild, & Han, 2010)

Por último, mientras el licenciamiento implica una sola vez la transferencia de la propiedad, la franquicia requiere asistencia permanente del franquiciador; y en la transferencia inicial de la propiedad, el franquiciatario indica un capital inicial, y ofrece formación en gestión, asesoramiento en la ubicación y asistencia en la publicidad para sus franquiciados. (Wild, Wild, & Han, 2010)

- **Proyectos llave en mano:** Estos son comunes en empresas especializadas en diseño, construcción, industrias químicas y farmacéuticas, refinamiento de petróleo, de metal y arranque de plantas, en las cuales se utilizan tecnologías complejas y de producción con altos costos . El contratista se compromete a entregar a un cliente extranjero cada detalle del proyecto, incluyendo la capacitación de personal operativo. Una vez finalizado el contrato, el cliente recibe “la llave” de la planta lista para comenzar su funcionamiento. (Hill, 2011)

Esta modalidad permite a las empresas obtener ganancias de la tecnología de procesos en países donde la IED está restringida. (Peng, 2012)

- **Contratos de investigación y desarrollo:** Son aquellos acuerdos de outsourcing entre empresas. La empresa acuerda realizar cierto trabajo de

investigación y desarrollo a costo relativamente bajos. (Peng, Negocios Globales, 2012)

- **Marketing conjunto:** Se refiere a los esfuerzos realizados entre varias empresas con el fin de comercializar de manera conjunta sus bienes y servicios. (Peng, 2012)

Para el modo de participación accionaria una empresa puede actuar mediante:

- **Joint-Venture (JV):** JV Es una inversión conjunta, un acuerdo contractual entre dos o varias empresas, las cuales aportan un capital o activos tales como maquinaria, tecnología, territorio, etc.

Para crear una nueva empresa, normalmente quien aporta el capital y tecnología es la empresa extranjera, y la empresa local es la que usualmente aporta capital, conocimientos del mercado local, y el acceso a éste. Cada uno de los aportes que realizan los socios, representan las ventajas que cada parte pueda tener frente al negocio, envolviendo asuntos de riesgo, acceso y conocimiento del mercado, así como también contactos, materias primas y componentes. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

A pesar de las ventajas los joint venture, algunos problemas sobresalen sobre este, y son principalmente los derivados de la necesidad de unir dos culturas y filosofías de dos tipos de negocios totalmente diferentes, esto podría causar disparidades en cuanto a estrategias, y políticas básicas de inversiones, marketing, personal, y demás. Esto sugiere a los empresarios, saber seleccionar a sus socios para lograr encontrar aspectos complementarios y que los beneficien a ambos, sin tener que sufrir incompatibilidades desde un principio. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

Este adquiere tres formas principales: a) JV Minoritaria: Con menos de 50% de participación accionaria, b) JV 50/50, y c) JV Mayoritaria: Con más de 50% de participación accionaria. (Peng, 2012)

Alianzas estratégicas: Se refieren a los acuerdos operativos entre competidores actuales o potenciales. Estas alianzas, van desde las formales, en las cuales dos o más empresas tienen intereses en el capital, hasta los acuerdos contractuales de largo plazo en los cuales dos compañías acuerdan cooperar en una tarea en particular. (Peng, 2012)

- **Subsidiarias de propiedad total:** Este suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa, que una vez desarrollada y consolidada comienza su era como empresa multinacional. (Jarrillo & Echezarraga, 1998)

Cuando la producción se lleva a cabo en el país de acogida, a través de una filial de fabricación de propiedad absoluta, la compañía se compromete con el capital de inversión en instalaciones y maquinaria que estará en riesgo en el país. Esta es la inversión extranjera directa tradicional. Una subsidiaria de propiedad total en la industria manufacturera puede implicar la inversión de una nueva planta de ensamblaje, manufacturas o la adquisición de una planta existente. (Johansson, 2009)

La empresa posee el 100% del capital y hay dos formas de establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un mercado extranjero: la empresa puede llegar como una **nueva operación en este país** (empresa Green Field), o puede **adquirir una empresa establecida en el país anfitrión** para promover sus productos. (Hill, 2011)

5.3 Marco contextual

5.3.1 Mercado del café en México

Debido a la localización y topografía del país mexicano, se hace posible el cultivo y la producción de algunas de las variedades de café mejor calificadas del mundo, tales como la arábica, Coatepec, Pluma Hidalgo, Jal Tenango, Marago y Natural de Atoyac. La producción de este país involucra aproximadamente a 282 mil productores, quienes principalmente son indígenas y minifundistas. Allí se cultiva en tierras privadas, comunales y ejidales, y las tierras con mayor tamaño se encuentran en el sector privado. Las regiones en las que se cultiva son principalmente Veracruz y Puebla donde la mayoría de las plantaciones de café son privadas, mientras que en Chiapas dominan los ejidos, y en Oaxaca las tierras comunales. A partir de los años 90 y 91, el precio del café era regido por las cotizaciones de la bolsa de New York, así como también por los movimientos de oferta y demanda, y por las diferencias existentes entre las regiones productoras.

La tendencia del precio internacional del café en México tuvo su más alto pico durante el año 1995, pero en el año 2000 el precio del café bajó a menos de la mitad, precio por debajo del que se vendía el café colombiano y brasileño. A pesar de que el país Azteca es el quinto país productor de café más importante del mundo, el nivel consumo doméstico del producto es realmente bajo, mientras que la principal competencia de este son los refrescos, los cuales son la primera opción en el mercado de las bebidas, muy por encima del café.

El café es un producto de vital importancia para la economía mexicana, debido a que al ser el sexto productor mundial, generó para el año 2012 alrededor de 4.5 millones de empleos para indígenas, etnias y jornaleros con sus familias. La producción promedio en los últimos 20 años ha sido de 4.7 millones de sacos de 60 kilogramos, donde el 80%, es decir, 3.8 millones de sacos se destinan al mercado de exportación; de éstos, el 90% son de café verde, cuyo valor promedio ha sido de

480 millones de dólares (Robles Berlanga, 2011). En México, el proteccionismo surge durante la década de los treinta, a partir de la nacionalización petrolera y la extensa regulación para prohibir el ingreso de flujos de capital, para ello se valieron de instrumentos tales como la limitación o prohibición de importaciones de productos que pudieran producirse en el país, y el otorgamiento de subsidios. Ha surgido por esto el proteccionismo que ha afectado las relaciones comerciales internacionales con el fin disminuir la competencia de productos extranjeros en el mercado. (Witker, Jorge; Hernández, Laura, 2002)

5.3.2 OMA en Colombia

En la época de 1970 en la cual se comenzaban a mostrar en la capital del país diversidad de terrazas de café, se vio el inicio de un importante sello de nuestro país: El café OMA, impulsado por la familia Martignon (El tiempo, 2008).

Durante estos años, OMA nació con una tienda de café gourmet ubicada al norte de Bogotá. Ésta surge a partir de una exploración de la industria y cultura de café europeo con el objetivo de crear nuevas alternativas para los amantes y conocedores de este producto. Durante sus inicios, tuvo una buena acogida y aceptación por parte de los ciudadanos, allí se dirigían constantemente para degustar los alimentos y café que OMA tenía para ofrecerles. Cada vez más, se convertía en un punto de encuentro y referencia en el cual hacer reuniones y esta tradición se mantiene hasta el día de hoy (El tiempo, 2008).

Con el pasar de los años, la compañía ha ido creciendo hasta el punto de abrir nuevos puntos de venta y con la creación de otros tipos de café. Fue de esta manera, cómo además de ofrecer café tostado y molido, ampliaron sus opciones y con diversas bebidas fueron creando ese espacio de calidez, calidad y tradición. Al mismo tiempo se abrían nuevos locales y barras tradicionales en terrazas al aire libre. Fue así como Cinco años más tarde, en 1975 se inauguró un nuevo punto en el Centro Internacional y posteriormente en los años 80 se fue dando continuidad a

la tertulia y a la cultura que fomentaban estos sitios que seguían de la mano de la idea europea de los cafés, abrieron también **OMA Libros**, al lado del tradicional y primer local de **Café OMA** (El tiempo, 2008).

La compañía Ha logrado posicionar más de 150 puntos de venta en el país, la mayoría de estos en Bogotá, y el resto desplegados por Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cartagena, Villavicencio, y Fusagasugá. Gracias a su experiencia han logrado llegar a varios estratos. Sus fortalezas radican en su posicionamiento de marca y su escala de presencia en varias de las ciudades de Colombia, representando así las barras de café un 40% de sus ingresos y los café restaurantes un 35%, además se han dedicado a ampliar la carta de bebidas y comidas, tales como pasteles, croissants, galletas, pies, bizcochos, emparedados, snack como arequipe o turrone, y helados artesanales, confites y granizados. Además se puede encontrar el café en las principales cadenas de supermercados a nivel nacional (El tiempo, 2008).

Actualmente la marca comercializa café empacado en países como Estados Unidos, Canadá, México, Chile, entre otros países de la región, siendo en total 20 países alrededor del mundo. Y sus exportaciones representan un 25% de su negocio, las cuales lo dejan muy bien posicionado en el exterior (Portafolio, 2013).

Para lograr todo ese éxito en el país y garantizar la calidad de los productos que ofrecen, OMA tiene una planta con equipos de alta tecnología a partir de los cuales se realiza el proceso de tostado automáticamente y permite tener un color estándar para cada toda la gama de producción. Así mismo el proceso de empaque y embalaje es supervisado Pero a pesar del éxito de la compañía a nivel nacional e internacional, por ahora no cuenta con ninguna franquicia, afirma uno de los socios de la firma Reynaldo González: “Queremos mantener la calidad de nuestros puntos de venta, aunque lo estamos evaluando” “En el mercado doméstico aún tenemos mucha oportunidad para crecer, por lo que la llegada al mercado internacional con barras y cafés restaurantes no está contemplada en el proyecto de corto plazo”,

siendo el objetivo a mediano plazo, tener por lo menos 300 locales de café y expandir la marca a nuevas ciudades (El tiempo, 2008).

Durante el año 2011 y a partir de ciertos movimientos empresariales que se mantuvieron bajo perfil, OMA se vio involucrado ya que la familia Martignon se desprendió del 85% de la compañía para darle lugar a un nuevo actor en la firma: Mesoamérica, fondo de inversiones costarricense. La noticia se dio a conocer en el año 2012 anunciando como nuevo presidente a Ricardo Ospina, quien para ese tiempo era el Gerente general del Grupo CBC. Con la entrada de este nuevo socio mayoritario, Mesoamérica queda con la mayor parte de la compañía, planeando una agresiva estrategia de expansión abriendo muchos más puntos de venta en las principales ciudades del país, Reynaldo González, alrededor de esta compra enfatiza: “Vimos en OMA una marca fuerte y muy posicionada que tiene un potencial de crecimiento importante en Colombia. Pero no descartamos que podamos exportar el modelo de barras de café a Centroamérica y buscamos más posibilidades de crecimiento en Suramérica como Perú o Chile” (Portafolio, 2013).

OMA se desenvuelve en una industria competente y por ello debe enfrentar a rivales tanto informales como cafeterías y panaderías, así como también, a competidores de talla mundial como Juan Valdez y Starbucks, por ello la cadena colombiana ha invertido grandes cantidades de dinero para establecer nuevos puntos de venta, para remodelar sus actuales restaurantes y barras, y para el refuerzo de su centro de producción y distribución, y así lograr marcar el territorio que hoy domina en gran medida, partiendo del hecho de que la mejor defensa es el ataque (El tiempo, 2008).

5.3.3 OMA en México

OMA comienza una importante transición con el ingreso del grupo de inversiones Mesoamérica, esta firma comenzó a enfrentar una serie de cambios en sus operaciones y estrategias de recomposición, a partir de las cuales comenzó una

fuerte expansión en el país. Pero en los últimos meses del año 2013, OMA comenzó una nueva etapa de tiendas fuera de Colombia, el país de destino fue México, pero allí se instaló un punto de venta que no lleva el nombre OMA, sino el nombre Momentto. (Proexport, 2013)

Diversos medios se encargaron de la distribución de la información acerca de la apertura de este café-restaurant el 11 de septiembre del 2013, y las oficinas de Proexport especialmente resaltaron entre sus eventos esta inauguración mencionando: “Medios especializados, líderes de opinión, importadores de café y representantes de Proexport asistirán a la apertura de “Momentto”, la primera tienda de la entidad en el país azteca. La empresa, cuyos productos también llegan a Canadá, Estados Unidos y Chile, ya había distribuido sus mercancías en City Market, un supermercado gourmet de México, pero no había establecido puntos de venta en dicha nación. OMA, fundada en 1970, es la segunda cadena de café colombiano que abre un local en el D.F.” (Salud Vital, 2013)

5.3.3.1 Cafetería Momentto

La cafetería momento trabajó durante un año de la mano de la oficina de Proexport Colombia en México, en macro ruedas de negocios en las que se identifican y desarrollan nuevas oportunidades de acciones y presencia nacionales e internacionales, para establecer estrategias de penetración para los exportadores colombianos en mercados foráneos, e impulsan y apoyan la internacionalización de sus empresas, a partir de la realización de actividades promocionales, de inversión y comerciales, tal y como se realizó con la cafetería.

Momentto es el importador y distribuidor autorizado de OMA en la Ciudad de México y allí se puede encontrar diversas variedades de café, tales como espressos, frappes, y arequipe, además de tés fríos o calientes, jugos de frutas naturales y diversas comidas para cada momento del día. Pero uno de los principales objetivos

con la apertura de esta cafetería es ofrecer un sitio en el que las personas que lo visiten, se acerquen a la cultura colombiana a partir del café OMA que es un producto sobresaliente a nivel mundial. Además disponen de una sala para juntas empresariales, servicio a domicilio y Valet Parking.

Paola Orrego, Gerente y Dueña de Momento, con relación al proceso de internacionalización de la marca, expresa:

“Para el proceso de establecerse en México como destino, tuvimos que darnos de alta como importadores. Y a partir de esto se presentaron algunas dificultades al momento de la importación del café, y es que regularmente hacen la orden de compra, y en Colombia al tener el producto listo, envían los documentos de Certificado de origen del café (con el cual comúnmente con otras mercancías se eliminaría el arancel por el TLC, pero al ser el café producto de primer consumo en México, solo sirve para que sea fidedigno el café 100% colombiano), la Factura proforma y la Lista de empaque. Estos documentos se los envían al agente aduanal y después, el los regresa con las correcciones, ahí es donde empieza la complicación. Normalmente puede faltar algún dato de la empresa como el RFC (que sería el NIT) y hay que pedirlo nuevamente a Colombia. Después de hacer la corrección, ellos en OMA envían nuevamente los documentos y una vez son aceptados en México, envían la mercancía.

En un principio la intención fue comercializar el producto en México en puntos de venta de mercados de superficie Gourmet como CITY MARKET, comercial mexicana, CHEDRAUI SELECTO-El tipo de estos supermercados es como poma a o Carulla- Después surgió la idea de tomar una franquicia como las de OMA pero fue cuando ellos cambiaron su estructura administrativa y algunos de la mesa directiva cambiaron, los compro un grupo que se llama Mesoamérica que son de Costa Rica. Siguen algunos directivos de la familia que empezó con OMA pero parece q apenas empezarán a pensar en internacionalizar la marca. Nosotros habíamos pensado en trabajar en un tipo de joint Venture pero no se quisieron

arriesgar, pero luego les presentamos una propuesta para trabajar la marca OMA con una cafetería bajo sus estándares de calidad, producto, servicio y diseño pero tampoco la aceptaron. Sin embargo les gustó la idea de que trabajáramos su marca de café en Momentto como única (aunque no formamos exclusividad de marca). Esto obviamente porque de cualquier forma estamos dándole renombre a la marca ahora que Juan Valdez ya puso 3 tiendas en México”

De esta manera la marca colombiana logró posicionarse en un punto de venta en la Ciudad de México siendo los únicos importadores y distribuidores de café OMA allí, lo cual representa una importante estrategia por parte de la firma para continuar expandiéndose en el mercado internacional.

5.3.3.2 Proceso de internacionalización de OMA a México:

Momentto asistió con la marca OMA a algunas ferias en otras ciudades del país, en San Luis de Potosí y en Guadalajara con Expo ANTAD I Y II, para así dar a conocer la marca y ofreciendo degustaciones del tradicional café colombiano.

La inauguración fue anunciada por los medios y estuvieron invitados importantes medios especializados, representantes de industria y gobernación de México, y fue un éxito. Hoy la cafetería tiene un buen reconocimiento y un alto nivel de aceptación por parte de los ciudadanos que diariamente acuden allí para pasar un buen momento y disfrutar de deliciosas bebidas y comidas.

La gerente del local, se ha encargado de entrar en el mercado mencionando la importancia de dar a conocer la cultura colombiana y brindar un sitio especial que evidencie la tradición cafetera del país, así como también en el que se ofrezca un café de calidad colombiano reconocido. Además, para darse a conocer, lo han hecho a partir de citas con las tiendas de supermercado directamente, y realizan allí la promoción necesaria para dar a conocer sus productos y despertar el interés en

las personas que visiten estos lugares. A partir de esto realizaron una serie de cuestionarios y encuestas para determinar los precios y estrategias de venta teniendo en cuenta competencia, aceptación, interés, demanda, y demás variables incidentes.

También han realizado degustaciones en diferentes y sitios de la ciudad a los que acuden personas conocedoras e interesadas por la cultura del café, promociones de productos en días especiales de la semana, publicidad en la prensa, y, han prestado un excelente servicio que se evidencia en el voz a voz que ha formado su posicionamiento de marca en la ciudad.

5.3.4 Mercado del Café en Colombia

Un estudio del ministerio de Agricultura y desarrollo rural del observatorio de agro cadenas de Colombia, acerca de la cadena de Café en el país, realizado por Héctor J. Martínez Covalada, en compañía de Ximena Acevedo Gaitán y bajo la dirección de Carlos Federico Espinal G. en el año 2005, muestra que el café colombiano registró tasas negativas de crecimiento en su participación en el mercado mundial, ubicándose por debajo de Vietnam, y países que producen importantes cantidades de grano verde como Centroamérica y Perú. Durante años anteriores a este acontecimiento, la principal competencia para Colombia eran los productores tradicionales de grano verde, pero actualmente la principal desventaja para las exportación son las re-exportaciones.

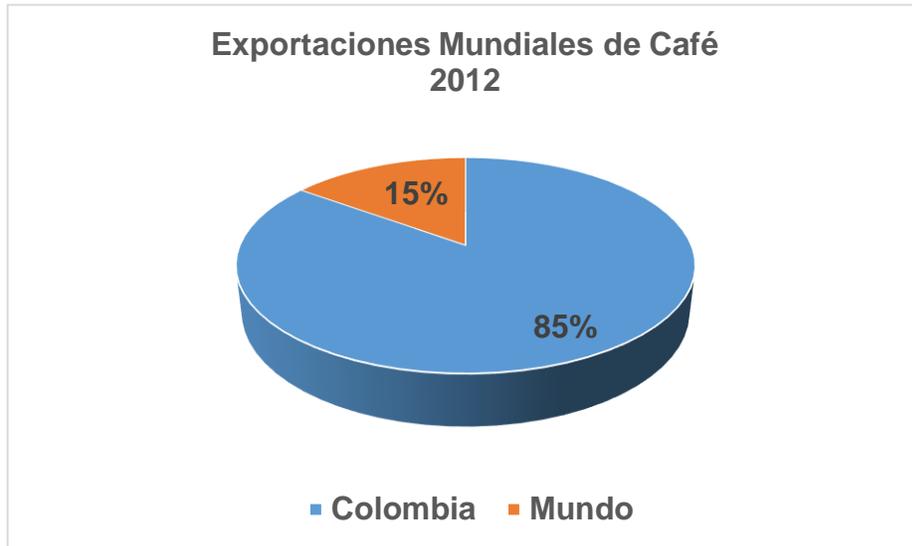
Aunque Colombia posee una gran tradición y posicionamiento como productor de uno de los cafés más apetecidos del mundo, no ha logrado establecerse como país exportador en mayor nivel, lo cual representa una gran limitante en la competitividad de la industria cafetera.

Los tipos más importantes de café en el comercio internacional son los arábica y canephora. En el hemisferio occidental, los arábica se divide en: Brasil y medio. Las

variedades robusta se producen exclusivamente en el hemisferio oriental, junto con gran cantidad de tipos arábica. Así, los más importantes cafés de tipo Brasil son Santos, Paraná y Río, Los cafés de tipo medio se identifican por el nombre del país o la región de origen: Medellín, Armenia y Manizales de Colombia, por ejemplo. Del mismo modo se identifican los tipos canephora y otras variedades arábica.

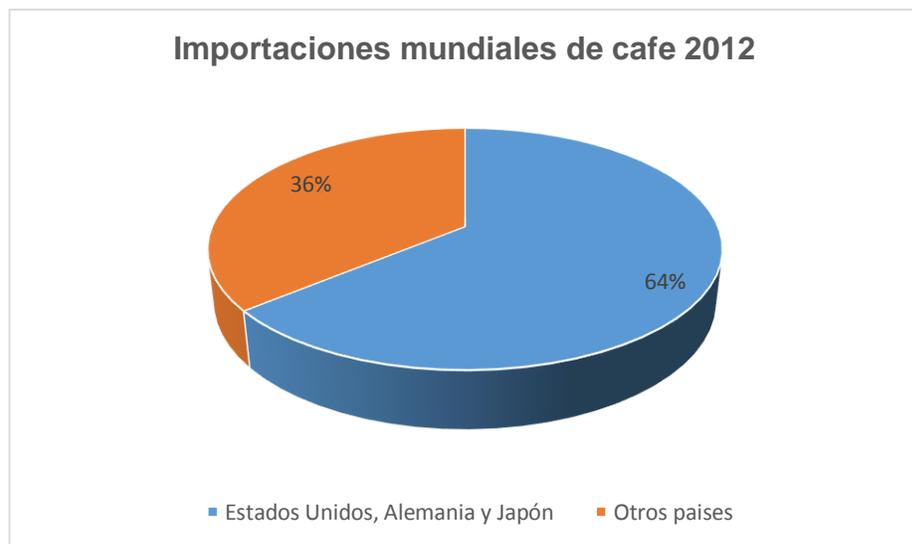
Según datos de Proexport y agro cadenas, Colombia para el año 2012 exportó alrededor de 560.000 toneladas en el año, lo cual equivale al 85% de la producción total. Siendo los principales compradores de café verde Estados Unidos, Alemania y Japón, con una participación de 64%. Seguidos en orden de importancia por Canadá, Bélgica, y Luxemburgo, Holanda (Países Bajos), Francia, Suecia, España, Italia, Reino Unido. Siendo el café verde sin descafeinar y sin tostar, contundentemente el más exportado al mundo, con un 99,64% del total de la producción, vale la pena mencionar también que hay otros dos productos: el café sin tostar descafeinado y el café tostado sin descafeinar, molido. *Ver ilustración 1* (Productos de Colombia, 2012)

Ilustración 1: Exportaciones Mundiales de Café



Adaptado de: La cadena de cultivos ecológicos en Colombia del ministerio de agricultura y desarrollo rural, Observatorio Agro cadenas. Realizado por Héctor J. Martínez Covaleda, en compañía de Ximena Acevedo Gaitán y bajo la dirección de Carlos Federico Espinal G. en el año 2005

Ilustración 2: Importaciones mundiales de Café



Adaptado de: La cadena de cultivos ecológicos en Colombia del ministerio de agricultura y desarrollo rural, Observatorio Agro cadenas. Realizado por Héctor J. Martínez Covaleda, en compañía de Ximena Acevedo Gaitán y bajo la dirección de Carlos Federico Espinal G. en el año 2005.

El crecimiento de la producción de café se da a partir del estímulo provocado por las fluctuaciones de los precios, oferta y demanda del producto en el mercado internacional, y gracias a que aproximadamente el 64% de los países del mundo son exportadores y a la gran cantidad de demandantes existentes, esta industria es regulada por la Organización internacional del Café (OIC) a partir de los convenios internacionales del café (CIC) los cuales han permitido equilibrar un poco la oferta y la demanda. (Observatorio de Operaciones Transnacionales, 2006)

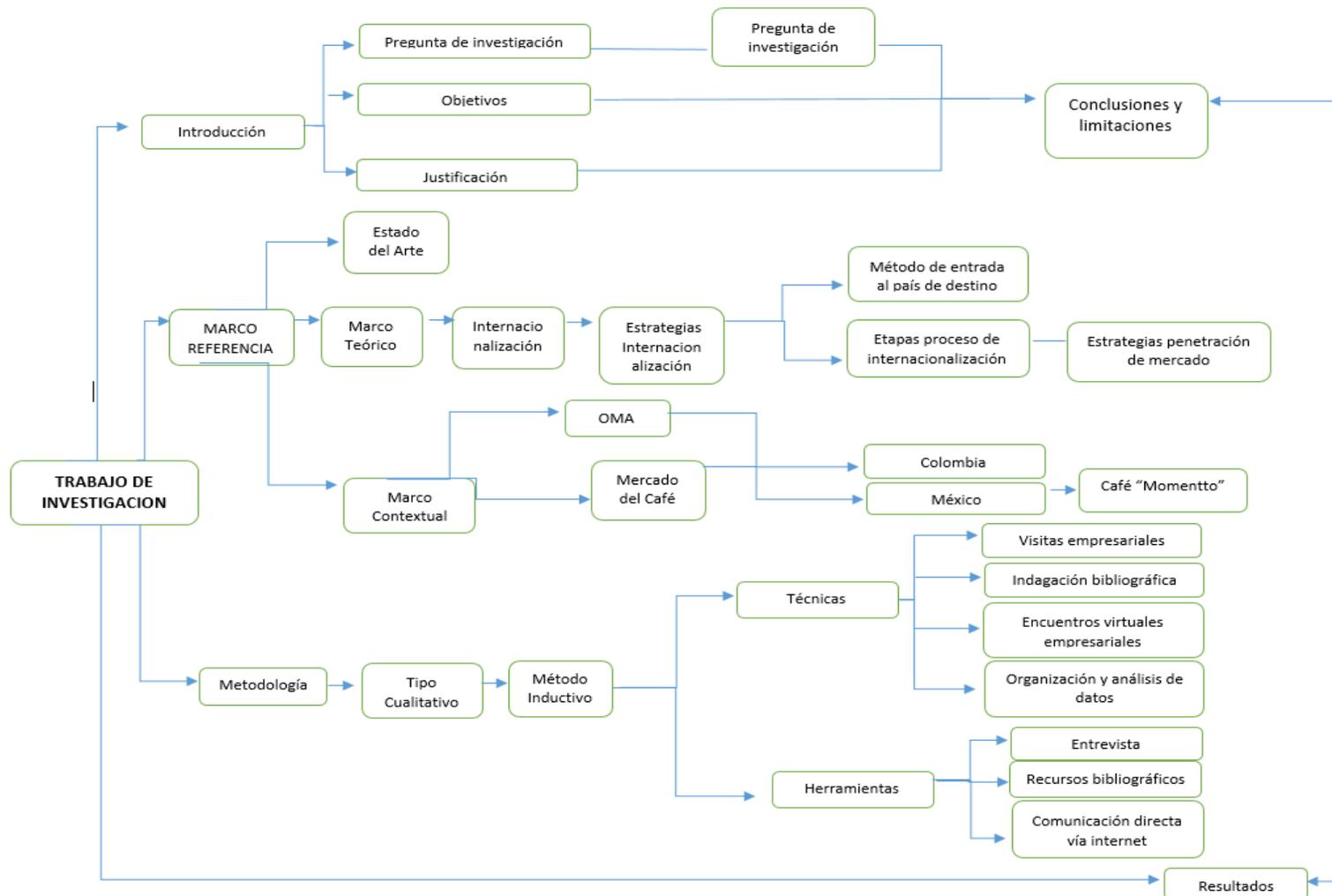
En el año 1989 se llevó a cabo un suceso que favoreció a Colombia al ser productor de café suave, lo ocurrido consistió en la pérdida del acuerdo como institucional de regulación de precios entre todos mercados cafeteros, e inmediatamente se cambiaron aspectos de la producción y comercialización, definiendo nuevos y diferentes patrones de consumo por parte de los países importadores. (Observatorio de Operaciones Transnacionales, 2006)

Lo anterior, produjo una mayor volatilidad en los precios internacionales y Colombia debió enfrentar esto de la mano del Fondo de Estabilización de precios del café, para prevenir posibles desajustes. Se produjeron a partir de esto efectos en la estructura productiva que favorecían a los pequeños productores, por lo que el futuro del café en Colombia está determinado por estos pequeños propietarios que han adoptado tecnologías recomendadas por la Federación nacional de cafeteros. (Observatorio de Operaciones Transnacionales, 2006)

Los investigadores y autores del estudio del mercado del café y su impacto en Colombia (2012), expresan que el mercado colombiano de café aún tiene oportunidades de expansión, y si se realizan acciones efectivas y asertivas, es posible ganar espacio en el comercio internacional. Colombia todavía tiene oportunidades de recomponerse, cambiando las tendencias hasta ahora delineadas, no se debe cambiar la estructura interna, sino por el contrario, se deben

hacer cambios en las estructuras institucionales que regulan el mercado mundial.
(Cano, Vallejo, Caicedo, Amador Torres, & Tique, 2012)

6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



7. METODOLOGÍA

El presente trabajo es de carácter descriptivo, no es un trabajo exploratorio de diferentes organizaciones y no se hallaron relaciones entre variables; se describió una situación de internacionalización que tuvo la compañía, más no constituye la explicación de por qué se provocó la situación. Además no está centrado en la comprobación de explicaciones, ni en la aprobación de determinadas hipótesis, ni mucho menos en hacer predicciones.

A lo largo de la investigación, se describió como es y cómo se manifiesta el fenómeno de la internacionalización en las organizaciones y se especificaron características importantes de compañías, gerentes, mercados y consumidores, además se midieron las condiciones del tema de estudio a partir de unas categorías definidas y evaluadas a partir de entrevistas, dirigidas a las empresas que se desenvuelven en la industria del café, específicamente la marca OMA.

Para responder a la pregunta de investigación se usó un diseño no experimental ya que el trabajo se centró en el análisis del estado de los procesos de internacionalización de la compañía en un momento dado, para así estudiarla a partir de unas categorías, así como su incidencia y relación en los procesos.

El trabajo desarrolla el método de estudio cualitativo, a partir del cual se permitió indagar exhaustiva y rigurosamente sobre los procesos de internacionalización que se llevaron a cabo en la compañía foco de estudio: OMA, todo esto a partir de la revisión del proceso de apertura del Café “Momentto” en la ciudad de México. Fue necesario para esto, el estudio del impacto que tienen los entornos externos durante los procesos que realizan las compañías en mercados foráneos. Adicionalmente, la investigación es de tipo deductivo ya que se parte de unas teorías universales, y a través de ciertos instrumentos como las entrevistas e indagación bibliográfica, se recopiló la información necesaria para cumplir con el objetivo planteado; además gracias a que se buscaba comprender el fenómeno de la internacionalización de las compañías, con la perspectiva de agentes internos de las mismas, y de autores expertos en el tema, describiendo tomando como base las entrevistas estructuradas realizadas; se puede decir que la investigación es de

tipo etnográfico, por partir del desconocimiento de la realidad organizacional de OMA, y realizando aproximaciones hacia ella para conocerla; esta información fue analizada e interpretada, para hacerla legible a personas como información de base para otras organizaciones. (Toro Jaramillo & Parra Ramirez, 2010)

Para el trabajo se utilizaron fuentes de información primarias tales como entrevistas estructuradas a través de encuentros virtuales, comunicación directa vía internet, entrevistas personales; y fuentes secundarias para indagación bibliográfica en fuentes como: Negocios internacionales (Charles W.L.Hill), Estrategia internacional (J. Carlos Jarillo, Jon Echezarraga), Global Marketing (Johnny K. Johansson), Negocios globales (W. Mike Peng), International Business (John Wild, Kenneth Wild, Jerry Han), artículos de prensa, estudios de mercado y documentos de la compañía. A partir de estos, se realizó la organización y análisis de datos encontrados y proporcionados por personas propias del caso.

Con el siguiente cuadro se muestran las diferentes fuentes que se utilizaron tanto de información primaria, como de información secundaria.

Tabla 2: Fuentes de información

	Fuente de información	Recolección	Fuentes	Análisis
Primaria:	<u>-Encuentros virtuales, comunicación directa vía internet,</u>	Entrevistas virtuales y personales.	Entrevistas a : <ul style="list-style-type: none"> • Paola Orrego, Gerente de Café Momentto. Realizada el día 18 de Septiembre de 2014. • Andrea Baquero, Coordinadora de exportaciones y logística OMA. Realizada el día 3 de Octubre de 2014. • Laura Giraldo, Jefe de exportaciones. Realizada el día 3 de Octubre de 2014. 	Transcripción y lectura detallada de la entrevistas para su posterior análisis, y comparación de la información con la cual se realizó el diagnóstico y las recomendaciones.
Secundaria:	<u>-Fuentes bibliográficas</u>	Búsqueda en bases de datos y libros de	Los principales libros revisados fueron:	Lectura, análisis y recolección, para comparar el caso de

		autores representativos del campo de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Internacional. Jarillo y Echezarraga (1998) • Global Marketing. Johansson, Johny K, (2009) • Negocios internacionales. Charles Hill (2011) • Negocios Globales. Mike Peng (2012) 	estudio con las teorías de métodos de internacionalización.
	<u>-Noticias</u>	Búsqueda en Google de Noticias relacionadas con la marca, la industria, el exportador y el importador	Se encontraron noticias relacionadas con el tema en las siguientes fuentes: <ul style="list-style-type: none"> • El Tiempo • Portafolio • El Economista • Salud Vital (México) 	Lectura crítica de noticias y entrevistas realizadas por los medios a las compañías y expertos
	<u>-Estudios/Reportes</u>	Revisión y análisis journals y estudios.	Se revisaron Journals de autores destacados como:	Lectura y análisis de estudios y reportes

			<ul style="list-style-type: none"> • The Internationalization of the Firm: Four Swedish cases. Johansson y Wedersheim • The Internationalization Process of the Firm: Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Jan Johansson y Jan Erik Vahlne. • The strenght of weak ties. American Journal of sociology. Granovetter • Future of the multinational Enterprise in retrospect and perfect. Peter J. Buckley. • The key literatura on IB activities: 1960-2000. John Dunning. • The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Hymer S. 	<p>realizados referentes tema del café, internacionalización, cafeterías de OMA y de la competencia. y análisis de estudios realizados por la compañía importadora ORFRA S.A, tales como estudio de mercados, estrategias, objetivos, proyectos, visualización, alianzas, publicidad, planes, y demás.</p>
--	--	--	---	--

	<p><u>-Documentos suministrados por compañía importadora en México.</u></p>	<p>Documentos de la importadora ORFRA.</p>	<p>Documentos suministrados por la compañía como :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificado de origen • Invoice • Factura de transporte • Factura de bodegaje 	<p>Lectura y análisis de documentos de importación suministrados por la importadora ORFRA de México.</p>
--	---	--	---	--

Para poder llegar a la validación del estudio, tanto en la construcción conceptual, validez interna, externa y fiabilidad, se realizó una observación estructurada con la que resultó indispensable la relevancia con los objetivos de la investigación, así como una coherencia lógica de los mismos, y el análisis de la información se presentará en cuadros descriptivos:

Tabla 3: Metodología por objetivos

Objetivos	Metodología
Contrastar desde los estudios principalmente de J. Jarrillo y J. Echezarraga, Charles Hill y Mike Peng, las características del proceso de internacionalización llevado a cabo por la compañía colombiana de café OMA.	Se indagó en diversas fuentes bibliográficas acerca de las modalidades de entrada a mercados internacionales y se realizó una comparación con los métodos llevados a cabo por OMA y Momentto.
Describir elementos que impactaron el proceso de internacionalización de la compañía.	Para el cumplimiento de este objetivo se recolectó información secundaria y se realizaron entrevistas con las personas involucradas en el proceso de internacionalización.
Detectar oportunidades de mejora a partir del análisis de categorías definidas para la estrategia internacional de la compañía.	Una vez detectados los elementos que favorecieron y dificultaron el proceso de internacionalización de la compañía, se construyeron recomendaciones para optimizar futuros procesos de internacionalización.

Para el estudio de los procesos de internacionalización se estudiaron las siguientes categorías:

Tamaño de la compañía: De acuerdo a las estructuras productivas de los países, las empresas grandes o pequeñas revelan cierto predominio sobre la actividad productiva tanto del país como de sí mismas. De igual manera, en los mercados se pueden encontrar empresas exportadoras de tamaños reducidos, y empresas exportadoras que aumentan su tamaño con respecto a la intensidad de su actividad exportadora (Camara de Comercio, 2005).

Métodos de entrada: Los diferentes métodos de entrada que ha implementado la compañía OMA en diferentes mercados y que han sido sus herramientas para ser conocidos en el exterior, esta variable fue seleccionada pues hace parte inherente de un proceso de internacionalización.

Barreras de entrada: Esta variable incluye los costos y riesgos que asume la compañía al ingresar en diferentes mercados con sus métodos de entrada. Es importante analizarlos debido a que esto puede afectar positiva o negativamente los procesos de internacionalización de la compañía estudiada.

Alianzas internacionales: De acuerdo a datos suministrados por el SICE (Sistema de información sobre comercio exterior), Colombia actualmente tiene diferentes acuerdos comerciales con México, entre los que se incluyen: TLC, G3, AP; los cuales facilitan o dificultan el comercio entre los dos países. Además cuentan con acuerdos de cooperación para la entrada a sus mercados, los cuales podrían favorecer los procesos de internacionalización de la compañía.

Cultura consumo: Dentro de lo que puede impactar a la compañía relacionado con el consumo, incluye las diferencias culturales existentes entre nuestro país y México, especialmente en el sector cafetero, y la cultura del producto existente en sus habitantes, también, la calidad de la producción y la preparación del café que es cada vez más exigente, además el comportamiento y condiciones de consumo de café de un mexicano, las cuales están cambiando gracias a que el café de especialidad es hoy una tendencia,

e impacta a más cafeterías localizadas en México, las cuales ofrecen más que bebidas, toda una experiencia de artes, cultura, comunidad.

Competencia: El conocimiento de las compañías que representan una competencia para la marca de café OMA en el país azteca, con respecto a otras marcas tanto de Colombia, como del mundo, es un factor que puede favorecer las estrategias de posicionamiento en el mercado, así como también, un acercamiento a las preferencias en cuanto al café de los mexicanos y características del producto.

Reconocimiento de la marca e incidencia en la compañía de los grandes competidores de nivel mundial como Starbucks y Juan Valdéz.

Conocimiento del mercado: Es en el mercado donde se concentran la demanda, traducida en los clientes potenciales y reales que pueden comprar productos o adquirir servicios y el objetivo de una compañía será siempre satisfacer las necesidades de sus Clientes, se concentran también la competencia, y los intermediarios. Es por esto que es importante conocer su comportamiento, más que solo reconocerlo, es necesario, profundizar y analizar a fondo tanto su estructura, como sus características y sus condicionantes, todo, con el fin de mejorar las decisiones de Marketing que se deben tomar en torno al negocio.

Una vez recolectada la información a partir de las entrevistas, fue analizada, procesada y presentada en los resultados de la investigación, según las categorías explicadas en un cuadro de la siguiente manera:

Tabla 4: Categorías internacionalización

Categoría	Descripción	Posición OMA	Posición Momentto	Oportunidad de Mejora
Tamaño de la compañía				
Métodos de entrada				
Barreras de entrada				
Cultura consumo				
Competencia				
Conocimiento del mercado				

8. RESULTADOS

9.1 Proceso de Internacionalización de OMA y Contrastación con la Teoría

Luego de realizar entrevistas a Paola Orrego, dueña y administradora del café Momentto en México, y a las representantes de OMA Colombia Andrea Baquero, coordinadora de exportaciones y logística, y a Laura Giraldo, jefe de exportaciones, se complementó lo encontrado con información secundaria, llegando a lo siguiente:

OMA como compañía productora y comercializadora de café especial colombiano, actualmente tiene presencia en Estados Unidos (Arizona, y actualmente se encuentran en negociaciones con Miami, Houston, y Florida), Canadá, México, Chile, Uruguay, Aruba, Panamá, Alemania, y están en acercamientos con China, Corea y Japón. A estos mercados externos, actualmente la compañía llega a estos mercados a través de exportaciones de café tanto de su marca OMA, como marcas privadas, ya que se encuentran enfocados en fortalecer su presencia y posicionamiento de marca en el país colombiano. El método de entrada para ingresar a estos países ha sido un proceso que comienza con la generación de los contactos, por medio de ferias, macro ruedas de negocios, o personas que los contactan por Proexport, a partir de esto, envían vía e-mail su portafolio de productos con una presentación corporativa, luego si el cliente muestra interés, el siguiente paso es enviar muestras, planifican una visita, dependiendo de si la persona puede viajar a Colombia, y hacen las capacitaciones necesarias si se requieren, también catas de café, y presentan un show de baristas en la empresa.

Estos procesos de internacionalización, no han afectado el abastecimiento del mercado local, es más, los volúmenes de producción y de demanda actualmente se encuentran en equilibrio, es decir, en la actualidad el tamaño del centro de producción es el necesario para poder suplir la cantidad de producto requerido tanto por el mercado local, como por el externo, por lo cual el tamaño de la empresa no ha afectado negativamente los procesos de internacionalización ya que su capacidad productiva es explotada en un

nivel que se acomoda a la demanda del mercado, si nuevas y más grandes negociaciones se llegaran a cerrar, posiblemente la compañía deberá afrontar un proceso de expansión de su centro productivo. Adicional al tamaño de la compañía, y como lo afirma el periódico El tiempo en una de sus publicaciones acerca de OMA, su crecimiento ha favorecido positivamente sus capacidades y competencias, al haber sido adquirido por Mesoamérica, lo que ha significado reconocimiento y una ventaja en sus procesos de internacionalización y aceptación en mercados local y externos.

Continuando con la discusión de los procesos de internacionalización de OMA, nos centraremos en el mercado Mexicano, este mercado se suple mediante importación directa por parte de un empresario independiente a OMA, que tiene su propia compañía y el cual se convierte en distribuidor único pero sin ningún tipo de exclusividad contractual. La compañía importadora lleva el nombre de ORFRA, ellos fueron quienes introdujeron la marca OMA en México, mediante distribuciones de Café empacado a supermercados de la ciudad y la apertura del Café Momentto, en el cual ofrecen todos los productos de OMA en su carta, elaborados en diversas bebidas, preparadas con los más altos estándares, y además ofrecen diferentes comidas para acompañarlas: desayunos, snacks, pasteles, postres, etc.

El proceso de entrada se hizo a partir de un riguroso estudio de mercado, participación en ferias, importación del producto, asistencia por parte de Proexport, negociaciones y capacitación con OMA. Este proceso de entrada es posible contrastarlo con los estudios de Jarillo y Echezarraga (1998) ellos expusieron que la clave para que las empresas tengan éxito y superen las barreras de entrada a mercados donde las condiciones son exigentes, sin restricciones hacia la competencia y logren posicionamiento de marca, está en el innovar, producir, distribuir y financiar; y el café Momentto por su parte, ha innovado en los procesos y capacitación de su personal a diferencia de la competencia, ha distribuido los productos de OMA logrando llamar la atención de un gran número de clientes y ha financiado el establecimiento del negocio mediante préstamo. La marca OMA enfrentó el riesgo de operar con un producto de otro país en un mercado diferente al nacional, y a pesar de las desventajas que eso sugiere, en su condición de nueva

empresa en un nuevo entorno, ha logrado destacarse. Quien da fe de ello, es la administradora y dueña del café Momentto, asegurando que no tienen competencia fuerte que les afecte gracias a su capacitación y amplios conocimientos.

Según la información recolectada a partir de las entrevistas, y de acuerdo a las categorías formuladas para su análisis, se encontró que para el caso de OMA, la teoría de Jarillo y Echezarraga (1998) aplica con el **tamaño de la compañía**, gracias a los impactos que sufren las empresas pequeñas y medianas durante sus procesos de internacionalización. Al ser OMA en la actualidad una compañía que pone todos sus esfuerzos en expandirse con locales principalmente en Colombia, esto aumenta su tamaño pero a nivel local, y con el proceso de internacionalización, en la actualidad, no se ve afectado su tamaño al hacer las exportaciones a diferentes países desde hace ya varios años. De estos procesos ha surgido su reconocimiento y el haberse convertido en un producto de preferencia para algunas regiones del mundo. El proceso de internacionalización de Momentto va en contra de las teorías clásicas de internacionalización explicadas en el marco teórico, pues estas mencionan que compañías pequeñas enfrentarán procesos de internacionalización que conlleven menos riesgos; Momentto, empresa pequeña, asume un proceso de internacionalización medianamente riesgoso, que implicó una alta inversión de dinero para el posicionamiento de la marca OMA y de la adecuación de instalaciones, capacitación de empleados, presencia en eventos, ferias y macro ruedas relacionadas con el café.

Otra teoría que es posible contrastar es la de Mike Peng (2012), quien habla de las escalas progresivas de entrada a los mercados externos en cuanto a la cantidad de recursos invertidos, seguridad y riesgos tomados, esto no se cumple en OMA ya que en primera instancia y para comenzar el proceso en la compañía, se realizó un salto en los niveles de internacionalización, es decir, no se siguieron los niveles paulatinos, sino que realizaron omisiones de esto, los cuales representan un mayor riesgo tanto en la inversión como en los recursos. La entrada de OMA a través de Momentto al mercado mexicano no ha carecido de los mayores esfuerzos y compromiso para crear un espacio que se convierta en líder y preferencia de los clientes, gracias a todas las capacidades

impartidas, conocimientos, atención, y productos especiales, lo que según Paola Orrego, se ha cumplido, llegando a la satisfacción del consumidor, y por su puesto a obtener beneficios por este riesgo tomado.

Con respecto a la categoría **métodos de entrada**, se ve que se sigue los preceptos teóricos de Jarillo y Echezarraga (1998), cuando afirman en sus teorías, que una empresa debe estar preparada para encontrarse con competidores, ya que esto puede afectar sus procesos de internacionalización y la inserción de sus productos a un nuevo mercado, así como también, puede afectar, la aceptación del consumidor quien es el que le garantiza el éxito y reconocimiento en el lugar al que llega. OMA por su parte, inició el proceso de internacionalización a México mediante la exportación del producto a la importadora ORFRA, compañía que introdujo la marca, y que a su vez, la comercializa a partir de la apertura del Café. ORFRA importa el Café usando el INCOTERM CIF, lo que conlleva un proceso más costoso para el importador pues debe hacerse cargo del pago de aranceles, costos de manipulación en destino, costos aduaneros, transporte interno y entregas. Al no estar OMA en contacto directo con el mercado Mexicano no está enterado de los competidores nacionales e internacionales presentes en México.

Así mismo, Jose Carlos Jarrillo y Jon Martínez Echezarraga (1998) afirman que la clave para que las empresas tengan éxito y superen las barreras de entrada a mercados donde las condiciones son exigentes, sin restricciones hacia la competencia y logren posicionamiento de marca, está en el innovar, producir, distribuir y financiar; y el café momento por su parte, ha innovado en los procesos y capacitación de su personal a diferencia de la competencia, ha distribuido los productos de OMA logrando llamar la atención de un gran número de clientes y ha financiado el establecimiento del negocio mediante préstamo. Momentto enfrentó el riesgo de operar con un producto de otro país en un mercado interno, y a pesar de las desventajas que eso sugiere, en su condición de nueva empresa, ha logrado destacarse. En contraste con éstas teorías, también se encuentra relación con la internacionalización de OMA, especialmente con las formas de entrada utilizadas para lograr llegar a mercados internacionales, de los cuales, la compañía en la actualidad actúa bajo el modelo de exportaciones hacia diversos países

de todos los continentes, más no opera bajo el modelo de filiales en el exterior. Su ingreso al mercado tal y como lo afirman Jarrillo y Echezarraga (1998) en sus teorías ha sido gradual y cauteloso, desde su nacimiento en la ciudad de Bogotá como un pequeño café, hasta su expansión a varias ciudades el país con el paso de los años. Aunque Momentto por su parte, realiza importaciones de OMA Colombia para abastecer su negocio, no se conformó bajo el nombre de la compañía colombiana.

Entre las teorías de otros autores que se pueden relacionar con este proceso de internacionalización, se encuentran Johanson & Wedersheim (1975), de quienes se puede decir que se ve aplicada su teoría de la inserción a mercados similares y cercanos al local, al ser México un país con diversos tratados y alianzas con Colombia ha resultado ser en ciertos aspectos una ventaja, pero la mayor desventaja radica en el alto arancel que se debe pagar en México por la importación de café a su territorio (62%). Existen también, otras características, que afirma esta teoría, tales como el gusto por la cultura del café, cercanía en cuanto a territorio, y el habla del mismo idioma. Adicional a esto, Alfred Marshall en el año 1980, en sus teorías habla de las ventajas de ubicación de las compañías, las cuales aplican tanto para OMA y Momentto, ya que se han centrado, en obtener todos los conocimientos necesarios de la competencia, además de tener unos empleados capacitados para los cargos que desempeñan, a diferencia de la competencia (Argumento de Paola Orrego), además OMA es el proveedor especializado de Momentto, lo cual supone diversos beneficios resultado del reconocimiento y posicionamiento de la marca a nivel global. Todo esto ha resultado ser un factor que favorece el ingreso de la compañía en la ciudad de México.

Las teorías de Charles Hill (2011) por su parte, no se ven aplicadas en el modelo de internacionalización de OMA con respecto al momento de entrada, el cual se considera tardío ya que al mercado mexicano llegaron antes compañías que son hoy competencia, y según esta teoría, esto es una desventaja cuando se lleva a cabo posterior a otra compañía internacional, pero a pesar de que antes de la llegada de OMA a México, ya estuvieran establecidos otras fuertes marcas como Starbucks y Juan Valdez, según Paola Orrego, en ningún momento esto ha resultado ser una desventaja debido a que

tienen aspectos diferenciadores tales como capacitación de los empleados para la preparación de su diversidad de productos ofrecidos. Y según las teorías de Mike W. Peng de su libro Negocios globales del año 2012, Momentto se encuentra en la primera etapa de los procesos de internacionalización, pero OMA gracias a sus exportaciones, ha abarcado diferentes objetivos estratégicos en diferentes países del mundo.

En esta categoría también se puede ver contrastada una teoría de Buckley (1978) que permite revelar el comportamiento de las compañías a través de la presentación personal, y las percepciones de la competencia, y Momentto en cada una de las presentaciones al mercado, y eventos que ha realizado para darse a conocer y posicionarse, se ha mostrado de forma integral e impecable, para adquirir la credibilidad por parte del consumidor y el mercado en el que se encuentra inmerso. Esto, a partir de la contratación de personal capacitado, utilización de uniformes tanto en el café como en los eventos llevados a cabo, y vestuarios propios de Colombia en cada una de las ferias a las que asistieron, organización tanto en eventos externos, como en el café, y ambientación agradable para quien llega a las instalaciones, lo que refleja una excelente presentación al público.

La siguiente categoría sujeta a análisis a través de las entrevistas, consiste en las **barreras de entrada**, que impactan a OMA, inicialmente gracias a que la alternativa de irse más allá de sus fronteras no está contemplada por el momento y están focalizados en abastecer el mercado local cada vez más con barras, restaurantes y cafés en los que se ofrecen sus productos bajo el modelo de franquicia. A partir de esto, se han visto afectados los procesos de internacionalización al solo operar bajo el modelo de exportaciones en mercados foráneos, mediante los cuales llega a la ciudad de México para abarcar una porción del mercado con el café Momentto, pero sin ser una franquicia, ya que la compañía no aceptó diversas negociaciones y asociaciones que le propuso Momentto cuando se comenzó a realizar su constitución, OMA sólo acordó exportar sus producto: el café.

Por lo tanto, quien asume un riesgo por las significativas barreras de entrada al mercado mexicano es Momentto como tal, más no OMA como compañía, ya que ésta solo se limita a realizar a vender su producto: el café. Tiene lugar en este caso, una teoría que expone Mike W. Peng (2012), la cual dice que los procesos de internacionalización tienen un alto riesgo al entrar en un ambiente foráneo, esto se aplica a OMA en México, con el alto arancel que se debe pagar en el país azteca, un 62% para el café colombiano (Organizacion Mundial del Comercio, 2014).

Según Paola Orrego, esto demuestra el alto nivel de proteccionismo del país, así como también burocracia en los procesos administrativos y los trámites que se deben llevar a cabo al establecer una compañía e importar productos a México. Datos que sostienen esta afirmación, se publicaron en el diario El Economista (2013) en la sección Empresas y Negocios, el cual asevera que la burocracia fiscal de México, ha frenado los avances en materia de negocios, y no sólo en los negocios sino en general el asunto del pago de impuestos es muy difícil en México además de ser poco claro y transparente, por lo que durante el año 2013, cae en el Índice de Competitividad Mundial 2013-2014 del Foro Económico Mundial del puesto 51 al puesto 53 (Tejeda, Claudia, 2013).

Es también importante denotar que según datos del reporte anual del sitio web de “Doing Business” para el año 2014, los trámites que se deben llevar a cabo en México para la apertura de un negocio comprenden 6 procedimientos que tienen una duración de 6 días; otro trámite es el de pago de impuestos, el cual anualmente debe realizarse 6 veces con un total de horas invertidas de 334, además se debe pagar un impuesto total sobre las ganancias de 53,7%, repartido de la siguiente manera: impuesto a las ganancias 24,1%, y por concepto de impuestos laborales y contribuciones un 28,2%.

Por otra parte, con el comercio transfronterizo por parte de las importaciones realizadas por Momentto, se requieren 4 documentos, y el tiempo de importación para México es de 11 días, lo cual es mucho menos que para los países de América Latina y el Caribe, en los cuales se tarda alrededor de 19 días; adicional a este proceso, el costo de importación por contenedor es de 1.740 U\$, que por el contrario con América Latina y el

Caribe, tiene un valor de 1.676 U\$ (Grupo del Banco Mundial, 2014). Además de esto, se deben de cumplir una serie de normas en materia de seguridad que comprenden inspecciones y revisiones exhaustivas por ser un producto que está alertado al ser proveniente de Colombia; los aranceles de 62% ya mencionados, así mismo las inspecciones sanitarias y normas de embalaje y etiquetado especial para el producto proveniente de OMA Colombia, es decir, de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana NOM-050-SCFI-2004, el etiquetado general de los productos, debe contener: los nombres del fabricante y del importador, la descripción de los componentes, y cuando corresponda, las advertencias de riesgos, se debe expresar en español, se debe utilizar el Sistema Métrico Decimal, y siempre debe incluir la frase: "Producido en...", "Hecho en...", "Fabricado en..."; u otros análogos (Export Enterprises SA, 2014).

Todos estos aspectos afectan el proceso de internacionalización, ya que al ser barreras, dificultan el proceso de importación del producto a México, y requieren una especial atención e involucramiento de Momentto en su negocio.

También para la categoría de barreras de entrada, el caso de internacionalización de OMA sigue la teoría de Buckley que refleja el comportamiento de las compañías y su entorno, se puede contrastar el aspecto en el cual la relevancia política es una situación a la que se le debe prestar atención, especialmente en México, al ser catalogado como un país burocrático, y esta presión política ha generado diversas trabas gracias al proteccionismo, las dificultades en los procesos y trámites de constitución de empresa en el país azteca.

Actualmente el café Momentto está buscando ampliar su negocio, comercializando cafés especiales de otras marcas Colombianas, pero sin dejar a un lado a OMA como la principal. Esto podría ser una barrera a largo plazo para OMA, ya que al no tener un acuerdo de exclusividad, en cualquier momento, Momentto puede dejar de comprar su café, y centrar su negocio en otra marca, convirtiéndose en la competencia. Y no sólo esto, sino que OMA no se involucra suficientemente en el mercado de llegada al cual exporta sus productos, no hace parte de los estudios que ha realizado Momentto del

mercado, y realmente no es conocedor de estos, lo cual dificultaría el proceso si esto llegara a pasar, pues si quisiera exportar de forma directa, tendría que realizar por su cuenta los estudios necesarios al no saber nada del mercado al que va a llegar, o conseguir otro distribuidor que realice su trabajo de internacionalización.

La categoría **cultura consumo** por su parte, muestra que alrededor de un 80% de las personas toman café soluble, más no café tostado, que es el core del negocio de OMA, y es por esto es que en Momentto se han encargado educar a los consumidores y de enseñarles a tomar y disfrutar del café tostado, ya que el consumo es mínimo a pesar de ser un país productor de café. Este consumo tiene una influencia sobre la competencia, ya que un mexicano, está acostumbrado a tomar café soluble de Nestlé, entonces la mayor parte del mercado está centrada sobre esta compañía, pero como se mencionó anteriormente, ha sido este el trabajo de Momentto, introducir a esta nueva ola de personas que están interesadas en consumir cafés especiales y aprender de esta cultura, para ir expandiendo poco a poco el mercado objetivo.

La categoría **competencia**, muestra el cumplimiento de la teoría de Johansson y Wedersheim (1975) con respecto a las ventajas sobre la competencia que Paola Orrego ve para Momentto en su negocio, las cuales son la capacitación y conocimiento que han recibido cada uno de los empleados que hacen parte del Café, a través de diversas capacitaciones, cursos, reconocimiento, y aprendizaje tanto de la marca como del producto como tal.

Otra teoría que puede aplicarse a esta categoría, es la de Hymer en el año 1976 con su tesis acerca de internacionalización en la que considera necesaria una ventaja competitiva frente a otras compañías presentes en el mercado, ya sea originada desde la producción, tecnología, organización, dirección o comercialización; para el caso de Momentto, la capacitación y tecnologías presentes para la preparación de café, son las que generan esta ventaja. Esto constituye un importante componente diferenciador sobre otras compañías, y hace que Momentto posea un factor que puede atraer a más personas con respecto a otras marcas y productos.

Es por ello que se hace indispensable, conocer acerca de la competencia que se encuentra en el entorno al que se llega, es un trabajo que Momentto ha realizado y del cual es conocedor, pero OMA como tal, no tiene un amplio conocimiento acerca de la competencia que hace presencia en el mercado al cual está exportando su marca, lo que sugiere una desventaja pues el desconocimiento de esto, puede generar barreras y dificultades en el proceso de internacionalización, y es un aspecto que puede afectar al negocio y objetivos negativamente.

Para esta variable, se encontraron también a partir de las entrevistas, que las compañías que representan competencia para Momentto en México, son otros cafés como Starbucks, Juan Valdéz, Coffee Bean, e Italian Coffee, pero principalmente la mayor competencia, y gracias a la cultura que tienen los mexicanos del café, es Nestlé con su café instantáneo Nescafé, ya que es el café que más se consume en éste país.

Por último, la categoría **conocimiento del mercado**, evidencia las teorías de Alfred Marshall y Jarillo y Echezarraga (1998), las cuales resaltan la importancia de tener un reconocimiento del mercado al que se planea llegar, comportamiento, estructura, y aspectos que puedan afectar el negocio, a partir de estos, será posible tomar decisiones viables y que puedan favorecer los procesos de internacionalización de la compañías.

Lo anterior, es lo que Momentto ha hecho desde su constitución, y se puede decir que son conocedores del mercado en el cual realizan sus operaciones, gracias al trabajo que se ha realizado de la mano con Proexport, estudios de mercado, catas de café, encuestas al consumidor, y análisis del sector y la competencia; pero no se podría decir lo mismo de OMA, ya que a partir de las entrevistas, se observó desconocimiento acerca del mercado mexicano.

Gracias a las entrevistas realizadas y a la información obtenida a lo largo del desarrollo de éste estudio, fue posible, realizar un análisis y diagnóstico del proceso de internacionalización de OMA a México, a partir del cual, se proponen espacios de mejora para tener en cuenta.

9.2 Análisis de Variables de Internacionalización

Una vez recolectada toda la información necesaria acerca de las variables para el estudio de los procesos de internacionalización, se obtuvo para cada una de ellas:

Tabla 5: Análisis Categorías de internacionalización

Categoría	Descripción	Posición OMA	Posición Momentto	Oportunidad mejora
Tamaño de la compañía	El tamaño de la OMA no afecta los mercados objetivos, en los cuales se ha posicionado y desarrollado el producto en México; sin importar que el mercado es totalmente diferente al mercado colombiano	Favorece gracias al equilibrio entre los volúmenes de demanda y la capacidad de producción de la planta de OMA en Bogotá, y ya que se están explotando las capacidades de la planta, se está dando a conocer en el extranjero, más el tamaño no se ve afectado pues no hay filiales en el exterior.	El mercado en el que se establece OMA es amplio, pero al ser único distribuidor del producto en el país, el negocio se ve favorecido, debido a que la capacidad productiva de OMA hacia México, solo se dirige hacia Momentto.	Se recomienda estar al tanto de los cambios en los mercados a los que llegan la compañía (en este caso el mexicano), para poder suplir la demanda y en caso de que el tamaño de la compañía comenzara a verse afectado por los procesos de internacionalización, tomar las decisiones necesarias para expandir tamaño de planta, y capacidad de respuesta ante la demanda. Del mismo modo, se recomienda buscar nuevos clientes potenciales, comenzar nuevas negociaciones con países con más fuerza de demanda, para expandir la

				compañía, y comenzar a considerar el establecimiento de filiales en países en los que ya se hayan hecho exportaciones, es decir, donde ya sea conocida la marca.
Métodos de entrada	La penetración de mercados se hace mediante representantes en cada país, distribuidores, y comercializadores de la marca. El país que importa la marca es el encargado de realizar todos los trámites necesarios y posicionamiento de marca. El aspecto de marketing entre OMA Colombia y	Al seleccionar OMA como modelo de entrada a Mexico las exportaciones, el modelo hace que se reduzcan los riesgos para la compañía y la inversión en el mercado es menor en rubros de posicionamiento de marca, publicidad y distribución Este modo de entrada es bastante beneficioso para OMA en temas de	Momento puede verse desfavorecido gracias al riesgo que debe asumir al involucrarse, conocer y penetrar el mercado, ya que OMA no hace parte de este proceso, el cual lo ha realizado Momentto por sí sólo, a través de estudios de mercado, negociaciones con Proexport en México, asistencia a ferias, catas de café, degustaciones en supermercados y otros lugares de la ciudad, y	Se recomienda continuar con los procesos que se están llevando a cabo, y potenciarlo con la sostenibilidad de estos representantes en cada mercado al que llega OMA, ya sea para pedidos, soporte, servicio al cliente, inquietudes, etc. En cuanto al mercadeo, se puede seguir fortaleciendo la presencia en el exterior con un apoyo mayor por parte de OMA a sus distribuidores internacionales, ya que esto

	<p>OMA México, centran en el manejo de marca. Las actividades para posicionamiento de marca que se han realizado en México son: presentación del producto a Supermercados, degustaciones en puntos de venta, asistencia a exposiciones de temas de café a nivel nacional (esto con el fin de dar a conocer el producto). Y la Publicidad se ha realizado mediante medios impresos como periódicos y revistas especializadas en</p>	<p>marketing pues Momento ha invertido en dar a conocer el producto y ganar porción del mercado</p>	<p>demás actividades de reconocimiento de marca dirigidos hacia el consumidor.</p>	<p>permitirá el reconocimiento de la marca y posicionamiento de la misma en el mercado de llegada.</p>
--	--	---	--	--

	temas de café, y en redes sociales.			
Barreras de entrada	Una de las barreras más imponentes es que México al ser productor de café protege al mercado “castigando” con aranceles muy altos la introducción de productos extranjeros, tal es el caso del café ya que al empezar su distribución en México, se pagaba un arancel del 72%, en la actualidad se paga un arancel de 62%, lo cual afecta el precio al consumidor final.	Al ORFRA importar CIF, OMA se ve beneficiado en su proceso de exportación , pues directamente no debe pagar los aranceles de ingreso de producto ni gestionar permisos de aduana, pero indirectamente se ve afectado pues su producto pierde competitividad en el mercado Mexicano.	El proceso de importación liderado por ORFRA se ve claramente afectado por el alto arancel de importación que se deben pagar allí por el café ingresado, además de las regulaciones y la alta burocracia en el país de destino; de igual manera los aspectos fitosanitarios, de higiene y las inspecciones rigurosas al ser un producto alertado por ser procedente de Colombia se convierten en una	Se recomienda tomar medidas para un largo plazo, ya que en caso de que el proceso de importación se dificulte, se debe comenzar a contactar con un productor mexicano para tener un proveedor local. También se puede tomar ventaja de acuerdos multilaterales que existen entre los dos países.

	<p>Otra de las barreras es el peso de la burocracia Mexicana, que aunque representa un motor económico para la economía, afecta de manera negativa a compañías que quieran ingresar en su mercado.</p> <p>Por último, están los trámites que se deben llevar a cabo al importar productos a México, ya que se deben de cumplir una serie de normas en materia de seguridad por ser un producto que está alertado al ser proveniente de</p>		<p>barrera al mercado Mexicano</p>	
--	--	--	------------------------------------	--

	<p>Colombia. Así mismo las inspecciones sanitarias y normas de etiquetado especial.</p> <p>Las alianzas que se han llevado a cabo en México han sido con: Proexport (Oficina Comercial de Colombia en México) con ellos se trabaja de la mano, ya que en cualquier evento que requieran se les ofrece el servicio de café, así mismo en cada una de las exposiciones y eventos de la embajada de Colombia en México, Consulado y cancillería.</p>			
--	---	--	--	--

<p>Cultura/ consumo</p>	<p>El consumo de café en México es en su mayoría soluble (75%), el porcentaje restante de consumo es de café con leche. En la actualidad se vive una nueva ola de la gente que busca tomar un café de especialidad y conocer más acerca de la producción del café. En los últimos 10 años la sociedad mexicana ha incrementado el consumo del café, siendo de hasta 2.9kg.</p> <p>La cultura del café en México es 75% soluble, aunque es una bebida de uso común, la mayoría de las</p>	<p>El aumento del interés de las personas por consumir un café de alta calidad, favorece a OMA debido a que su producto está siendo reconocido y demandado en mercados externos, pero debido a que la cultura del consumo en México está enfocada en café soluble, esto le afecta negativamente ya que otras compañías que son competencia como Nestlé, tienen la mayor proporción del mercado a su favor.</p>	<p>El aspecto que ha beneficiado a Momentto con el consumo del café, ha sido el aumento de la población interesada en su cultura y consumo, así como también las preferencias por ir a un lugar en el que pueda tener una experiencia solo o con una buena compañía, tomando un buen café o bebidas con sabores peculiares, innovadores y diferentes.</p>	<p>Se recomienda continuar con los eventos realizados por Momentto para incentivar el interés y conocimiento del consumidor hacia sus productos y el café como producto para hacerlo parte de su cultura y forma de vida, así como la publicidad y los medios de reconocimiento de marca que han utilizado en el mercado.</p> <p>De igual forma se recomienda a OMA como compañía, tener más contacto con sus consumidores y distribuidores, para así, generar el interés y demanda de su marca y productos tanto en el exterior, como en el mercado local.</p>
-----------------------------	--	--	---	---

	<p>personas toman el café con leche o café soluble. Sólo una pequeña parte de la población busca el tomar una café de altura con atributos. Esto se debe en gran parte a la cultura del café que han lanzado empresas y cadenas norteamericanas. La mayoría de los jóvenes asisten a cafeterías por buscar un status y nivel de apariencia ante sus amistades, no por tomar café.</p> <p>Existe una nueva ola de personas que buscan el tomar un buen café, con</p>			
--	---	--	--	--

	métodos de extracción que innoven y den un sabor peculiar.			
Competencia	<p>La competitividad de OMA con el café Momentto en México, sobresale sobre otras compañías competencia por la CAPACITACIÓN que tienen cada uno de los empleados e involucrados en el café.</p> <p>En cuanto a la competencia, en México existen diferentes cadenas norteamericanas de café como Starbucks y Coffee Bean, así mismo compañías de capital</p>	<p>Para OMA, la presencia de competidores de nivel mundial los cuales representan competencia para la marca, además del café nacional, al ser México un país productor de café.</p> <p>Momentto como distribuidor único en México, no tiene un acuerdo de exclusividad de marca y esto podría desfavorecer a OMA,</p>	<p>Momentto se vería desfavorecido, ya que OMA, al no tener un acuerdo de exclusividad con Momentto, en cualquier momento, OMA puede renunciar a exportarles sus productos, o podría también, exportarlos a otros distribuidores, lo que podría generar una competencia para el negocio.</p> <p>Otros cafés reconocidos del mundo, que están presentes en el mercado mexicano, no están</p>	<p>Se recomienda continuar con las actividades de posicionamiento de la marca y las capacitaciones para la preparación y conocimiento del producto que se realizan constantemente para fortalecer día a día la diferenciación que tienen con respecto a otras compañías que también hacen presencia en el mercado mexicano.</p> <p>De igual forma, se recomienda realizar un contrato de exclusividad de OMA con Momentto, para evitar que éste último, decida vender una marca diferente a la suya y</p>

	<p>mexicano como Italian coffee. Por otro lado la empresa Juan Valdés llego a México en el año 2013, posicionando la marca, pero no cuenta con la capacitación idónea para sus empleados.</p> <p>Momentto café tiene dentro de sus cualidades, el conocimiento del café, la capacitación clara y oportuna de conocimientos de café colombiano, preparación de alimentos y bebidas así como conocimientos de las regiones donde se produce el café.</p>	<p>ya que en cualquier momento, podrían demandar y distribuir otros productos y marcas que son competencia para OMA.</p>	<p>integrados por empleados con el nivel de capacitación que brinda OMA a Momentto, lo que favorece su negocio y constituye un elemento diferenciador.</p>	<p>deje de comprarle y distribuirle únicamente sus productos, lo cual dejaría en un estado “nulo” la presencia de OMA en México.</p>
--	--	--	--	--

<p>Conocimiento del mercado</p>	<p>Los estudios de conocimiento de mercado para cada país al que llega OMA, los realiza directamente el intermediario que realiza la importación de sus productos. OMA por su parte, no se involucra en ninguno de estos procesos, solo se limita a negociar y exportar.</p>	<p>El modelo de internacionalización elegido por OMA, implica un bajo involucramiento en los mercados destino, esto se puede convertir en una barrera a largo plazo, ya que si en algún momento desean usar otro método de entrada diferente a las exportaciones indirectas, no tienen conocimiento del mercado mexicano, puesto que el mayor conocimiento lo tiene Momentto.</p>	<p>Momentto se ve favorecido ya que al realizar todos los estudios y conocimiento de mercado para la implementación de estrategias del negocio, es éste el conocedor del comportamiento del mercado, y está capacitado para tomar decisiones pertinentes que beneficien su presencia e imagen ante el consumidor, y para expandir su negocio.</p>	<p>Se recomienda a Momentto, continuar con cada uno de los análisis del mercado y su comportamiento, ya que esto los fortalece y hace que sean reconocidos en el medio en que se desenvuelven pues sus decisiones son acertadas y acordes al mercado, traducidas en sus estrategias de penetración de mercado.</p> <p>Para OMA, como la compañía base del negocio, se recomienda crear un enlace con cada uno de los países a los que exporta su producto, haciendo estudios de mercado, y conociendo a profundidad cada uno de los aspectos que lo benefician o lo afectan en estos lugares, no es suficiente limitarse a exportar y que el</p>
---------------------------------	--	---	---	--

				<p>intermediario se encargue de todos los procesos en el mercado externo, ya que podría a largo plazo convertirse en una barrera por el desconocimiento del mercado objetivo, si OMA decidiera internacionalizarse a estos lugares directamente.</p> <p>Para lograr esto, se recomienda contratar una asesoría profesional o practicante, para mejorar el conocimiento del comercio internacional, específicamente del mercado mexicano.</p>
--	--	--	--	--

9. CONCLUSIONES

La internacionalización es un proceso que ha sido estudiado durante años por diversos autores que han construido cada una de las teorías que explican los procesos mediante los cuales las compañías ingresan y se expanden en el mercado internacional. Partiendo de esto, el proceso de internacionalización de OMA pudo explicarse a partir del estudio de las teorías planteadas por diversos autores, especialmente de Jarillo y Echezarraga (1998), Mike W. Peng (2012), Johansson & Wedersheim (1975).

Revisando el caso, se encontró, que la experiencia de OMA en México, difiere de modelos explicados en teorías de internacionalización clásicas como las expuestas por Peng (2012), con su definición de las escalas de entrada y la de Jarillo y Echezarraga (1998) en relación al nivel de riesgo asumido en el mercado de llegada según el tipo de compañía. En cuanto a la categoría de la competencia lo expresado por Charles Hill (2011) difiere para el caso de la compañía de estudio: OMA, debido a que ha logrado posicionarse en el mercado sin importar la cantidad, tamaño de competencia y durante el tiempo que llevan estos establecidos, Momentto se ha encargado del posicionamiento y reconocimiento de marca de manera que se han dado a conocer a partir de una diferenciación y capacitación.

Una siguiente categoría estudiada son las barreras de entrada, las cuales se ven identificadas nuevamente con las teorías de Peng (2012), quien afirma los extensos riesgos de internacionalizarse, y son éstos los que OMA a través de Momentto ha tenido que enfrentar superando cada una de las barreras para dar beneficios a su negocio. Otras variables como cultura consumo y competencia no se ven afectadas por ninguna de las teorías planteadas por los autores mencionados, pero una última variable de conocimiento del mercado, contrasta con las teorías de Jarillo y Echezarraga (1998), y de Alfred Marshall quienes destacan la importancia del conocimiento del mercado que se penetra, proceso que OMA no ha llevado a cabo en el mercado Mexicano, evidenciado

en las entrevistas ya que afirman que es Momentto quien conoce profundamente las características del mercado y del consumidor quien finalmente demanda el producto y el servicio ofrecido. De igual manera no se evidencia un interés futuro de OMA por ampliar su conocimiento sobre el mercado Mexicano.

Así mismo, la presente investigación muestra que los elementos que favorecieron y dificultaron el proceso de internacionalización de OMA son aspectos que tienen especial impacto sobre la misma compañía, pues de éstos depende el éxito de la internacionalización que se ha llevado a cabo hasta el momento. A partir del análisis de cada una de las categorías de estudio propuestas, y para dar respuesta a su impacto, se realizaron entrevistas a personas que hacen parte de las compañías y que tienen un conocimiento amplio acerca del proceso estudiado, fue entonces, a partir de la variables que se pudo dar respuesta a los elementos que afectan positiva o negativamente el negocio, para poder generar las recomendaciones pertinentes, ya sean para potenciar los procesos o mejorarlos.

Entre los elementos que favorecen el proceso de internacionalización de OMA se encuentra la capacidad productiva de la compañía, el uso de métodos de entrada de bajo riesgo y baja inversión; contrariamente el proceso se podría ver frustrado en un futuro por causa de la falta de un contrato de exclusividad con Momentto, pues este podría convertirse en competencia al buscar otros proveedores o distribuidores.

En el caso de Momentto, la investigación mostró que ellos tienen un mayor riesgo en el mercado pues invierten en la distribución, posicionamiento de marca y publicidad en el mercado Mexicano y también se ve afectado negativamente por cada una de las barreras de entrada impuestas por este mercado. De forma contraria el proceso se ha visto beneficiado por el aumento del interés del consumidor mexicano por consumir café de manera más activa.

A partir de los elementos anteriores, se le recomienda a OMA estudiar cuidadosamente el mercado mexicano en aspectos económicos, políticos y sociales que podrían afectar

su expansión en este mercado. Se ha recomendado también, continuar con los eventos de conocimiento y posicionamiento de marca en el exterior, lo cual requiere especialmente fortalecer el apoyo de OMA durante este proceso ya que es de vital importancia que la compañía se involucre y aporte al establecimiento y sostenibilidad del negocio, ya que está de por medio su marca y productos a nivel global. Y por último, el componente diferenciador que se ha logrado constituir a partir de capacitaciones y equipos por parte de Momentto, se recomienda ser sostenido para mantener la ventaja sobre la competencia creciente en el mercado Mexicano.

BIBLIOGRAFÍA

- Buckley, P. T., & Casson, M. (1978). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Palgrave Macmillan*, 220-222.
- Camara de Comercio. (2005). *Empresas españolas: competitividad y tamaño*. Madrid: Imprenta Modelo, S.L.
- Buckley, P. T., & Casson, M. (1978). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Palgrave Macmillan*, 220-222.
- Cano, C., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador Torres, J., & Tique, E. Y. (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Centro de estudios de las finanzas públicas, I. C. (2001). *El mercado del café en México*. Mexico D.F.
- Dunning, J. H. (2001). The key literature on IB activities: 1960-2000. *The oxford handbook of international business*, 43.
- El tiempo*. (2008). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3193591>
- Export Enterprises SA. (22 de Octubre de 2014). *Santander Trade*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/gestionar-embarques/mexico/empaques-y-nomas>
- Forsgren, M. (2008). *Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy*. Chenttenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fuerst, S. (2010). The development of international business theory: implications for international business teaching and research in Colombia. *Cuadernos Administracion*, 39-55.
- Galván, S. I. (30 de Septiembre de 2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas*. Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of sociology*, 1360-1380.
- Grupo del Banco Mundial. (22 de Octubre de 2014). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico#starting-a-business>
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales*. Mexico, D.F: McGraw Hill.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Boston: MIT Press.
- Jarrillo, J., & Echezarraga, J. (1998). *Estrategia Internacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Palgrave Macmillan*, 23-31.
- Johanson, J., & Wedersheim, P. F. (1975). The international of the firms: Four Swedish cases. *Journal of managements students*.
- Johansson, J. K. (2009). *Global Marketing*. McGraw Hill.
- Kogut, B., & Zander, U. (1994). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*. Palgrave Macmillan.
- Martínez Covaléda, H. J., & Acevedo Gaitán, X. (2005). *La Cadena de Café en Colombia*.

- Nullvalue. (6 de Marzo de 2014). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3193591>
- Observatorio de Operaciones Transnacionales. (2006). *El mercado internacional del café*. Córdoba: IDEAS.
- Organizacion Mundial del Comercio. (22 de Octubre de 2014). *WTO*. Obtenido de <http://tariffdata.wto.org/ReportersAndProducts.aspx>
- Orrego, D. G. (2014). *Elaboracion Propia*. Medellin.
- Paola Orrego. (2 de junio de 2012). Estudio de mercado. *El café mexicano y vision mundial*. D.F, Mexico, Mexico.
- Peng, W. M. (2012). *Negocios Globales*. Peng.
- Peng, W. M. (2012). *Negocios Globales*. Queretaro.
- Peng, W. M. (2012). *Negocios Globales*. Queretaro: Peng.
- Portafolio. (2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/oma-sella-alianza-microsoft>
- Portafolio. (1 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/oma-sella-alianza-microsoft>
- Productos de Colombia*. (2 de Abril de 2012). Obtenido de <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Cafe.asp>
- Proexport. (2013). *Proexport*. Obtenido de . <http://www.proexport.com.co/eventos/oma-se-instala-en-mexico>
- ProExport. (12 de Abril de 2013). *ProExport*. Obtenido de . <http://www.proexport.com.co/eventos/oma-se-instala-en-mexico>
- ProExport Colombia. (15 de Junio de 2012). *Productos de Colombia*. Obtenido de <http://www.proexport.com.co/resultados?proexport=cafe+exportaciones>
- Robles Berlanga, H. M. (2011). *Los productos de café en México: Problemática y ejercicio del presupuesto*. Ciudad de México: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Rodriguez, O. (s.f.). *Mesoamerica*. Obtenido de <http://www.mesoamerica.com/pdf/OMA.pdf>
- Salud Vital*. (2013). Obtenido de <http://saludvital.com.mx/cafe-colombiano-en-mexico/>
- Tejeda, Claudia. (10 de 30 de 2013). Ranking thel "Doing business 2014" Burocracia fiscal frenó el avance. *El Economista*, pág. 25.
- Thomas, M. J., & Araujo, L. (1985). Theories of export behavior: A critical analysis. *European Journal of marketing*, 42-52.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramirez, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellin: Fondo editorial EAFIT.
- Vital, Revista Salud. (2013). *Salud Vital*. Obtenido de <http://saludvital.com.mx/cafe-colombiano-en-mexico/>
- Wild, J., Wild, K., & Han, J. (2010). *internatrional business* . Pearson .
- Witker, Jorge; Hernández, Laura. (2002). *Régimen jurídico del comercio exterior de México*. Obtenido de Biblioteca Jurídica Virtual: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=179>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. California: Sage Publications.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario

1. ¿A qué países se ha internacionalizado OMA?
2. ¿Qué métodos de entrada conoce usted que ha usado la compañía para internacionalizarse?
3. ¿En qué países conoce usted que se han usado estos métodos de entrada?
4. ¿Cómo ha afectado el tamaño de la compañía el proceso de internacionalización?
5. ¿Qué conoce usted del
6. trabajo de marketing de la compañía OMA tanto en el mercado mexicano como el externo? ¿Cómo se trabaja la parte de marketing en la alianza OMA- Momento?
7. ¿Qué actividades que usted conozca ha desarrollado OMA en México? Y que Alianzas/actividades ha desarrollado Momentto?
8. ¿Qué barreras de entrada al mercado mexicano ha encontrado Momentto desde su constitución?
9. ¿Cómo han influido los acuerdos comerciales entre México-Colombia en este proceso?
10. ¿Qué dificultades ha encontrado la compañía al desarrollar negocios en México?

11. ¿Cómo es el comportamiento o condiciones de consumo de café de un mexicano?

12. ¿Cómo describiría usted la cultura del café en México?

13. ¿Qué compañías resulta ser la competencia directa para Momentto y para OMA en México?

ANEXO 2: Entrevista 1

Entrevistado: Paola Orrego

Cargo: Gerente

Empresa: Momentto Café

Fecha: Septiembre 18 de 2014

1. ¿A qué países se ha internacionalizado OMA?

Países en los que trabaja OMA: Estados Unidos, Francia, Uruguay, Alemania, Chile, México, Aruba

2. ¿Qué métodos de entrada conoce usted que ha usado la compañía para internacionalizarse?

Métodos de entrada: Se trabaja mediante representantes en cada país, distribuidores y comercializadores de la marca. El país que importa la marca es el encargado de realizar todos los trámites para la importación, posicionamiento de marca etc.

3. ¿En qué países conoce usted que se han usado estos métodos de entrada?

En todos los países se trabaja de la misma manera, OMA como tal vende el producto y el representante de país es el encargado de realizar la venta y posicionamiento de marca.

4. ¿Cómo ha afectado el tamaño de la compañía el proceso de internacionalización?

El tamaño de la compañía impacta en proceso de internacionalización en el aspecto de conocimiento del mercado meta, el mercado local en el cual se pretende desarrollar y posicionar el producto es totalmente diferente al mercado colombiano.

Como tal el trabajo de la parte de mercadotecnia de OMA Colombia lo desconocemos, en el aspecto de marketing entre OMA Colombia y OMA México, nos basamos en los estándares de color, diseño, y frases que OMA Colombia como tal nos permita usar. (Se utiliza un panthone específico, los colores permitidos son rojo, blanco y negro)

Así mismo las imágenes son establecidas por OMA Colombia.

5. ¿Qué conoce usted del trabajo de marketing de la compañía OMA tanto en el mercado mexicano como el externo? ¿Cómo se trabaja la parte de marketing en la alianza OMA- Momento?

Las actividades para posicionamiento de marca que se han realizado en México son: presentación del producto a Supermercados, degustaciones en puntos de venta, asistencia a exposiciones de temas de café a nivel nacional, esto con el fin de dar a conocer el producto. Publicidad en medios impresos como periódicos y revistas especializadas en temas de café, publicidad en redes sociales.

6. ¿Qué actividades que usted conozca ha desarrollado OMA en México? Y que Alianzas/actividades ha desarrollado Momentto?

Las alianzas en México han sido con: Proexport (Oficina Comercial de Colombia en México) con ellos se trabaja de la mano, ya que en cualquier evento que requieran se les ofrece el servicio de café, así mismo en cada una de las exposiciones y eventos de la embajada de Colombia en México, Consulado y cancillería.

7. ¿Qué barreras de entrada al mercado mexicano ha encontrado Momentto desde su constitución?

Una de las barreras más imponentes es que México al ser productor de café protege al mercado “castigando” con aranceles muy altos la introducción de productos extranjeros, tal es el caso del café yua que al empezar su distribución en México, se pagaba un arancel del 72%, a la fecha vamos pagando un arancel de 60%, lo cual es una barrera muy importante ya que el precio al consumidor final se ve afectado.

Así mismo una de las barreras es la burocracia y los trámites tan largos que se deben seguir al importar productos a México, ya que se deben de cumplir una serie de normas en materia de seguridad por ser producto que está alertado por ser proveniente de Colombia. Así mismo las inspecciones sanitarias y normas de etiquetado especial.

8. ¿Cómo han influido los acuerdos comerciales entre México-Colombia en este proceso?

Los acuerdos comerciales que Colombia y México han tenido hasta la fecha no tienen mucha relevancia en el tema del café, ya que al ser productores en México, restringen la entrada con el arancel, el cual sólo bajo un 12%.

9. ¿Cómo es el comportamiento o condiciones de consumo de café de un mexicano?

El consumo del café en México es en su mayoría soluble (75%), el restante es café con leche. en la actualidad se vive una nueva ola de la gente que busca tomar un café de especialidad y conocer más acerca de la producción del café. En los últimos 10 años la sociedad mexicana ha incrementado el consumo del café, siendo de hasta 2.9kg.

10. ¿Cómo describiría usted la cultura del café en México?

La cultura del café en México es 75% soluble, aunque es una bebida de uso común, la mayoría de las personas toman el café con leche o café soluble. Sólo una pequeña parte

de la población busca el tomar una café de altura con atributos. Esto se debe en gran parte a la cultura del café que han lanzado empresas y cadenas norteamericanas. La mayoría de los jóvenes asisten a cafeterías por buscar un status y nivel de apariencia ante sus amistades, no por tomar café.

En cambio existe una nueva ola de personas que buscan el tomar un buen café, con métodos de extracción que innoven y den un sabor peculiar.

11. ¿Qué compañías resulta ser la competencia directa para Momentto y para OMA en México?

En México existen diferentes cadenas norteamericanas de café como Starbucks, Coffee Bean, etc, así mismo compañías de capital mexicano como Italian coffee, Cielito querido, etc. Las cuales definitivamente no tienen comparación con el café colombiano. Por otro lado la empresa Juan Valdés llegó a México el año pasado, posicionando la marca, pero aun así podemos decir que, que no cuenta con la capacitación idónea para sus empleados.

Momentto café tiene dentro de sus cualidades, el conocimiento del café, la capacitación clara y oportuna de conocimientos de café colombiano, preparación de alimentos y bebidas así como conocimientos de las regiones donde se produce el café.

En pocas palabras podemos afirmar que OMA y Momentto no tienen competencia alguna en México.

ANEXO 3: Entrevista 2

Entrevistadas: Laura Giraldo y Andrea Baquero

Cargo: Jefe de exportaciones y Coordinadora de exportaciones

Empresa: OMA

Fecha: Octubre 3 de 2014

Nota: Esta entrevista se realizó durante la asistencia a la macro rueda de negocios de ExpoEspeciales, café de Colombia.

1. ¿A qué países se ha internacionalizado OMA?

Realmente nosotros estamos, nos encontramos exportando a Estados Unidos - Eh – Canadá, Chile, Uruguay, -Eh- (espera haber, recuerdo otros que se me olvidan en este momento), Aruba, Panamá -Eh-, Alemania -Eh- anteriormente habíamos trabajado -Eh- (Espérate que no me acuerdo), estamos en negociaciones con China, pues nos encantaría ahorita como entrar a Corea y a Japón, pero pues todavía estamos en negociaciones, el proceso; pero básicamente los que te acabo de nombrar son a los que nosotros hemos exportado. A diferentes, digamos Estados Unidos, hemos exportado a diferentes ciudades de, de... digamos Arizona –Eh-, con Miami estamos en negociaciones en este momento –Eh-, otra parte de la Florida que no recuerdo, estamos en negociaciones con Houston –Eh-, en Chile tenemos, bueno, tenemos un distribuidor directo que se encarga de, o sea, de ser un distribuidor que tiene como un contrato, para ser el único distribuidor, entonces pues él se encarga de distribuir a todo Chile, y lo mismo tenemos con Uruguay y Canadá. La marca se vende en el exterior con el nombre de OMA, nosotros manejamos marcas propias y marca OMA, Lo que nosotros no manejamos internacionalmente son franquiciados, o sea, aún no nos interesa poner, pues tiendas OMA como Juan Valdez lo ha hecho, pues en este momento estamos como fortaleciendo en la parte colombiana que pues tenemos ya más o menos unas 250 barras de café, estimado, no te doy el número exacto, y siempre es bastante complicado el manejo, entonces pues para OMA es muy importante como reforzar la marca, reforzar el servicio, antes de uno salir internacionalmente. No sé si tu hayas escuchado que anteriormente cuando Juan Valdez salió al mercado internacional, tuvieron bastantes problemas, tuvieron pérdidas, entonces nosotros como que o sea, y más que todo en el análisis de mercadeo no, pues no nos dio como para de verdad salir internacionalmente.

2. ¿Qué métodos de entrada conoce usted que ha usado la compañía para internacionalizarse?

Bueno, -Eh- no sé si verlo como método de entrada, nosotros básicamente lo que hemos hecho para poder entrar a otros países, primero ha sido, pues, generar el contacto, por medio de ferias, -Eh- por medio de macro ruedas, por medio de gente que nos ha contactado por Proexport e inicialmente nosotros –Eh- enviamos vía correo electrónico, enviamos el portafolio de servicios, enviamos una presentación corporativa; eso es como la primera, el primer contacto, ya cuando pues el cliente nos muestra como su interés, nosotros enviamos muestras, planificamos una visita, dependiendo de si la persona puede venir aquí a Colombia, entonces a veces les hacemos como capacitaciones, catas de café, -Eh- les mostramos como un show de café con los baristas, todo en la empresa, -Eh- sé que digamos en la empresa en abril, el gerente comercial y la jefe de exportaciones estuvieron en Estados Unidos como que abriendo nuevas posibilidades de mercado. Entonces básicamente es como los métodos de entrada que se están utilizando, y pues con un apoyo de mercadeo.

3. ¿En qué países conoce usted que se han usado estos métodos de entrada?

¿En qué países?, bueno, pues básicamente en todos los que te dije, -Eh- por ejemplo con German Orrego en México, sé que él nos ha venido a visitar muchas veces, hace poquito le hicimos un recorrido de la planta, -Eh- con quién más, tenemos otro señor de Estados Unidos que también vino a hacer una cata de café, -Eh- básicamente de verdad que casi todos los países, ponle tu que un 70% de los países a los exportamos, hemos tenido contacto directo, han venido a visitarnos, se les ha ofrecido, pues, todo el servicio que pues OMA puede ofrecerle, en cuanto a capacitación, en mercadeo, en acompañamiento de posicionamiento de marca. Todo lo que es publicidad, mercadeo y posicionamiento de marca, pues nosotros acabamos de hace poco, pues cambiamos de jefe de exportaciones y hubo un cambio de administración, realmente no sé cómo haya

funcionado antes, pero ahorita si nosotros estamos tratando de brindar todo este acompañamiento, la idea es que OMA sea reconocida y se posicione en el mercado internacional.

4. ¿Cómo ha afectado el tamaño de la compañía el proceso de internacionalización?

Bueno pues, por el momento, no nos ha afectado mucho, porque los clientes que tenemos en el exterior, pues, en términos de volumen, -Eh- no es un volumen que uno diga pues que, exagerado, entonces en términos de producción para nuestra planta, estamos bien, no nos ha afectado en lo más mínimo, ya sí, estamos haciendo negociaciones con otros clientes que puedan de pronto subirnos el volumen, entonces ahí si estamos como bueno, hay que ver como aumentar la capacidad de producción. La planta de OMA se encuentra en Bogotá, nosotros de hecho -Eh- la parte administrativa de todo lo que es empacados, se encuentra en Puente Aranda, ahí estamos nosotros con exportaciones, y toda la filial que reparte, distribuye el café a grandes cadenas, al mercado institucional, al mercado tradicional, o sea todo sale directamente, está la planta, el área logística, todo se distribuye directamente desde allí.

5. ¿Qué conoce usted del trabajo de marketing de la compañía OMA tanto en el mercado mexicano como el externo? ¿Cómo se trabaja la parte de marketing en la alianza OMA- Momento?

OMA realmente no se ha involucrado mucho con la parte de mercadeo en los países a los que exporta, pero este año hemos tenido como ciertas reestructuraciones en el departamento de mercadeo, que nos van a permitir dar un apoyo mayor a los países que exportamos. Entonces esa es la idea, trabajar piezas en conjunto para tener una unidad de marca y que ellos puedan, digamos que ser identificados como nosotros acá. Entonces trabajar las mismas publicaciones, trabajar las mismas piezas que trabajamos para cafés como Momentto, -Eh- para que la gente nos distinga y diga “Sí, ya sé que es OMA, y el mismo café que estoy tomándome en Colombia, lo voy a encontrar en

Momentto en México”. Eso es en cuanto a Mercadeo, y se planea llevar a cabo con Momentto también.

6. ¿Qué actividades que usted conozca ha desarrollado OMA en México?

En México, todas las actividades que hemos hecho han sido a través de Momentto, realmente, ellos son los que se han encargado de impulsar la marca, entonces nos han enviado y nos han comunicado muchas de sus actividades, como la presencia en ferias, las capacitaciones que han dado dentro de ciertos supermercados, y pues como todos los eventos que hacen dentro del café. Pero nosotros como tal, que nosotros vayamos a hacer nosotros las exposiciones, no, todo ha sido a través de Momentto, ellos son nuestros únicos distribuidores y compradores de México.

Por el volumen de compra que tienen ellos, podríamos decir que son nuestros distribuidores exclusivos en México.

7. ¿Qué barreras de entrada al mercado mexicano ha encontrado Momentto (OMA) desde su constitución?

Creería que eso te lo puede responder mejor German, entiendo que el arancel del café en México es altísimo, entonces pues yo pienso que esa sería una de las grandes barreras. Afortunadamente han tenido mucho apoyo de Proexport, es más en la inauguración de Momentto asistió el presidente de Proexport para México, entonces pues a pesar de tener barreras arancelarias sobre todo, pues ha tenido también el apoyo tanto como de nosotros como de Proexport.

8. ¿Cómo han influido los acuerdos comerciales entre México-Colombia en este proceso?

Bueno pues, básicamente yo creo que ha sido como una influencia positiva, de hecho pues que ha facilitado, no tanto logístico, sino, o no mentiras, no sé cómo decirlo, -Eh- más por tema de arancel e IVA, y también de trabas al comercio internacional.

- **Tengo entendido que hay una cuota de importación en México para el café de un 62%**

Sí, sin embargo o sea lo que te digo, nosotros no exportamos en el momento, un mayor volumen, pues, no por compañía no podría decirte, porque sinceramente no nos ha afectado mucho, pero pues a medida de Colombia sé que si obviamente pues nos restringe a nosotros pues poder enviar cierta cantidad, eso si no sabría responderte como con mucha especificación.

9. ¿Qué dificultades ha encontrado la compañía al desarrollar negocios en México?

Realmente lo único es que de verdad a único país que le exportamos es a México entonces no hemos encontrado otro tipo de barreras.

10. ¿Cómo es el comportamiento o condiciones de consumo de café de un mexicano?

Básicamente lo que conocemos, es lo que nos ha compartido Germán, entiendo que más o menos el 80-85% de las personas toman café soluble, no café tostado, que es nuestro Core del negocio, ellos se han encargado básicamente de eso, de culturizar a la gente, y de enseñarle a la gente a tomar café tostado ya que el consumo es mínimo a pesar de ser un país productor de café.

11. ¿Cómo describiría usted la cultura del café en México?

Según lo que nos ha contado German y Paola, es básicamente eso que te estoy diciendo, el 85% de las personas toman café soluble y eso quiere decir indiscutiblemente que la gente no sabe de café, definitivamente quien sabe de café no toma café soluble, se dedica a café molido o tostado.

12. ¿Qué compañías resultan ser la competencia directa para Momentto y para OMA en México?

En México directamente es Juan Valdez, porque pues tiene sus cafés y pues obviamente los cafés que ya están establecidos allá. Starbucks supongo también, y esas son nuestras competencias.