

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS COLOMBIANAS,
CASO SECTOR ELÉCTRICO

ÁNGELA CRISTINA BURITICÁ MEJÍA

Asesor
CARLOS ALBERTO MONTOYA CORRALES
Doctor en Filosofía

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017

1 de noviembre de 2017

Ángela Cristina Buriticá Mejía

“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”
Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firma Cristina Buriticá M.

Resumen

La internacionalización de las empresas se ha constituido en una estrategia ampliamente generalizada en un contexto de globalización; buscando responder a los cambios en los mercados, aprovechar las oportunidades que derivan de las tendencias liberalizadoras, la existencia de un marco normativo favorable para el movimiento de bienes servicios y factores, que han conllevado a que las empresas diseñen diversas estrategias que les permitan un mejor posicionamiento en los mercados, aumentar su capacidad competitiva y mejorar sus niveles de ingresos. Y aunque dichas estrategias suelen estar definidas en algunos sectores, como en el caso de las telecomunicaciones, los servicios financieros, la industria automotriz, e incluso en gran parte de la industria de alimentos; en el sector eléctrico, dada la complejidad con la que suelen operar las empresas, estas estrategias suelen ser múltiples y difíciles de clasificar. Esto es evidente en regiones como las de América Latina y se incluye Colombia, en donde a pesar de lo relativamente reciente, son significativas las experiencias de internacionalización y vastas sus modalidades.

En el estudio que acá se presenta, se encontró para América Latina que 29 transacciones de inversión extranjera realizadas el 58,6% fueron ejecutadas por empresas privadas, el 20,7% por mixtas y el 20,7% restante por públicas; quienes han cerrado 16 transacciones asociadas al negocio de Generación de energía incluyendo una eólica, 6 de transmisión energía, 6 de distribución energía y 1 transacción que abarca los 3 negocios; porcentajes similares si se extrapola y analiza sólo la muestra de las empresas colombianas, en donde tienen igual proporción de participación las empresas mixtas y públicas, pero en donde se disminuye la participación de las privadas a un 16,6% en éste sector. Lo que evidencia su marcada heterogeneidad, en gran medida derivada de ser mercados altamente regulados, en donde cada oportunidad de inversión deberá conllevar un análisis profundo de las posibilidades que otorga el marco institucional, incorporar diversos contenidos de carácter micro y macro y consultar las

condiciones y posibilidades que otorga la internacionalización a ejecutar; lo que demanda de una amplia experiencia y conocimiento de la internacionalización.

A partir del análisis, se evidencia que no existe una metodología única y referencial que deban utilizar las empresas del sector eléctrico para internacionalizarse, este tipo de decisiones van más allá de definir una serie de etapas y procesos e incluso modelos estadísticos o matemáticos que definan el país óptimo para invertir; y claramente está asociada a otros criterios que define cada organización de acuerdo a sus lineamientos estratégicos, el nivel de riesgo dispuesto a asumir, las expectativas financieras, las oportunidades presentadas entre otros aspectos puntuales de análisis tanto internos como del sector y del prospecto de país.

En términos de la estrategia empleada para la internacionalización, la investigación arrojó que no existe un patrón claramente definido, parece ser que cada empresa responde a su madurez y a las dinámicas de su mercado. Hay asuntos propios del sector que se convierten en asuntos relevantes, como por ejemplo los límites de crecimiento en el mercado nacional. En este sentido las empresas analizan de manera muy específica su realidad previa a la integración con otros mercados, la constitución de alianzas, fusiones, u otro tipo de operaciones, que de manera articulada buscan el cumplimiento de los objetivos trazados en cada organización.

Los objetivos planteados en el artículo se logran parcialmente, debido a la poca información directa que brindan las empresas del sector dada la confidencialidad en sus estrategias de internacionalización, para ello se acudió a fuentes secundarias que permitieron la caracterización del sector, la definición de los estilos de actuación y las motivaciones que estas tienen para su crecimiento exterior.

Palabras clave: Modelos de Internacionalización, sector eléctrico, estrategia, inversión

Abstract

In the globalization context, companies' internationalization is one of several strategies used to respond to changing markets and to exploit the opportunities arising of liberalizing trends and favorable regulatory frameworks for improving their market position, competitiveness and income. Although these strategies are clearly defined for some economic sectors such as telecommunications, financial services and the automotive and food industry, for the electricity sector companies they are not easily classified given their operating complexity. This is evident in Latin America (Colombia included) where, despite these strategies have been recently applied, the internationalization experiences have been substantial and diverse.

This study found out that of 29 foreign investment transactions in Latin America 58.6%, 20.7% and 20.7% came from private, public and mixed owned companies respectively; where 16 deals have been reached in power generation including wind, 6 in transmission, 6 in distribution, and 1 in all of these businesses. In Colombia, the share is 16.6%, 41.7% and 41.7% respectively. This shows up a diversity which is product of highly regulated markets, where every investment opportunity requires an in-depth analysis of the possibilities offered by the institutional framework and to include macro and micro considerations.

It is clear then that there is not a single referential internationalization methodology for electricity companies to apply. These decisions go beyond defining a series of stages and statistical or mathematical models for selecting the best country to invest on; and depend on the organization strategic guidelines, acceptable risk level and financial expectations, as well as the analysis of the sector insights and country prospective.

This research found out that a clearly defined pattern for getting abroad does not exist. Every company seems acting based on its maturity and market dynamics.

Relevant issues such as regulated growth limitations in domestic markets exist. Regarding to their internationalization strategy, companies analyze their situation in detail and the possibilities for alliances or fusions before participating in other markets for reaching their corporative goals.

The objectives proposed for this article were partially achieved, due to the lack of direct information provided by the companies in the sector due to the confidentiality of their internationalization strategies. These were done through secondary sources that allowed the characterization of the sector, the definition of styles of action and the motivations that these have for their external growth.

Key Words: Internationalization models, electricity sector, strategy, investment

Introducción

El mercado de servicios eléctricos se caracteriza por la complejidad misma de la actividad, llevada a cabo en la mayoría de países en la que pocas compañías generan, distribuyen y comercializan la mayor parte de la electricidad, al tiempo que otros tanto, regularmente pequeños y medianos empresarios pretenden abrirse paso a través de diversas estrategias que regularmente las mantienen ligadas a las más poderosas e influyentes dentro del mercado. Aspecto que encuentra explicación en la forma que estas empresas poseen las infraestructuras de producción y distribución y dominan la logística de comercialización. Asunto clave en el momento de identificar estrategias de internacionalización, toda vez que las mismas suelen soportarse en la teoría de los costos de transacción, la cual incorpora el supuesto de mercados perfectamente competitivos; algo por cierto inusual en el sector eléctrico.

Y aunque en términos generales la internacionalización de las empresas ha despertado el interés de un gran número de gestores e investigadores que encuentran en ellas otras posibilidades de desarrollo empresarial y fortalecimiento de su capacidad competitiva, puede afirmarse que en materia del sector eléctrico no parece evidenciarse el mismo entusiasmo, a pesar de que en regiones como la latinoamericana es evidente el avance importante de este esquema de gestión empresarial. Entendida como el “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Root, 1994; Rialp, 1999), la internacionalización del sector eléctrico suele darse mediante la participación en mercados de capitales, exportación de la energía, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, entre otras formas que comprometen las decisiones de inversión y amplían el portafolio de las mismas; lo que evidencia su complejidad y el por qué habría sido tratada desde tan diversas perspectivas.

En particular, la internacionalización del sector eléctrico colombiano es algo reciente, su inicio se dio con la construcción y posterior operación de la interconexión internacional Colombia-Venezuela (230 kV) en el año 1992, desarrollada por la empresa ISA (Interconexión Eléctrica S.A). Posteriormente se sumaría a esta experiencia la construcción de la interconexión internacional a 230 kV Colombia - Ecuador, la cual viabilizó la exportación de energía entre estos países. Desde entonces el proceso de internacionalización en el sector ha sido una constante, con empresas como EPM (Empresas Públicas de Medellín E.S.P.), líder en la internacionalización del sector eléctrico colombiano, quien inició operaciones en mercados exteriores en el año 2010 en Guatemala y desde entonces, ha realizado diferentes transacciones hasta consolidarse en 4 países diferentes al mercado colombiano. En el 2003 Analdex y Proexport exaltan a ISA y a la CREG con el Premio Nacional de Exportaciones, en la modalidad de Proyecto de Exportación, por su trabajo en Transacciones Internacionales de Electricidad (TIES).

Hoy el sector eléctrico colombiano se internacionaliza y lo hace en dos vías, por medio de la exportación de bienes como la energía (por su posición arancelaria) y la exportación de servicios como estudios, capacitaciones, mantenimiento y operación, entre otros. La segunda vía es la inversión extranjera directa, la cual se materializa a través de adquisiciones o creación de nuevas filiales. A pesar del poco tiempo que lleva el sector incursionando en los mercados externos, la principal forma de internacionalización del sector es la inversión extranjera directa (IED), puesto que la prestación del servicio principal de los agentes del sector en los mercados externos obligatoriamente implica la presencia en el país objetivo.

Este comportamiento en favor de la internacionalización ha generado una gran expectativa por el alcance que podría llegar a registrar y las posibles formas que podría llegar a adquirir la estrategia de internacionalización; todavía más si se

considera que existen una serie de tendencias que estarían obligando a respuestas de adaptación a la dinámica de los mercados regionales y globales, como es el caso del crecimiento explosivo del sector renovables a nivel mundial, la financiación de proyectos en base a energía de carbón, la criticidad de la expansión de líneas de transmisión por el fuerte crecimiento en energías renovables (Chile, México y Brasil), y las grandes oportunidades de integración de los mercados energéticos (Siepac, Perú-Chile, Chile-Argentina, Uruguay- Argentina, etc.); los mismos que generan una serie de retos y oportunidades que comprometen la organización empresarial, de forma significativa las decisiones de inversión, y en no pocas ocasiones el modelo de negocio, específicamente de la operación. (véase: Oliveros de SMBC, 2016)

Este es precisamente el propósito de este artículo, el cual pretende ilustrar sobre las estrategias y formas de internacionalización que han adoptado las compañías del sector eléctrico colombiano y el comportamiento general de la industria en América latina; buscando con ello ilustrar la presencia de impulsores de la expansión internacional, los mecanismos para realizar los procesos de internacionalización y los asuntos que son claves previo y durante la consolidación de la industria por fuera de su país de origen.

Contexto del sector eléctrico y las vías de internacionalización

El crecimiento del sector eléctrico colombiano se ha venido dando en los últimos 60 años, pero de manera más sostenida en términos de la demanda a partir de 1992, y con más fuerza, a partir de la entrada en vigencia la reestructuración del mercado eléctrico que se da con las leyes 142 y 143 de 1994, donde se adoptó un nuevo modelo de desarrollo económico, el cual permitió la inversión privada, con condiciones de mercado en competencia. (Gómez Guerrero, 2016, en línea). Para entonces el servicio de electricidad en Colombia estaba fundamentalmente en manos de empresas del estado, integradas verticalmente desde la generación hasta la comercialización de energía eléctrica; sin embargo, a partir de esta reforma, el sector eléctrico fue desagrupado en los negocios de: generación, transmisión, red de distribución y comercialización, lo que si bien no evidencio de inmediato un impacto en materia de internacionalización, causó que las empresas focalizaran los esfuerzos de crecimiento a nivel local en negocios específicos y llegaran en el mediano plazo hasta unos límites regulatorios de participación máxima en el mercado colombiano, lo que conllevó a que una vez cumplidos esos términos de ley¹, las empresas buscaran nuevas formas de crecer y encontraran en el

¹ Por sólo mencionar una de las implicaciones normativas en la dinámica del sector eléctrico colombiano, derivadas de la reforma mencionada, se limita la participación de las empresas de distribución de energía en los siguientes términos: Participación en negocios de generación energía: 1. Para fusiones, integraciones y adquisiciones: 25% en energía firme, 2. Para crecimiento con activos nuevos: participación entre el 25% y 30% en energía firme y vigilancia especial de la SSPD si el IHH>1800, 3. Limitación por franja de potencia. En cuanto a la participación en negocios de transmisión: Generadores, distribuidores, comercializadores y empresas integradas pueden adquirir más del 15% de una empresa de transmisión solamente si los ingresos de esa empresa son inferiores al 2% del ingreso total de esta actividad; la participación en otros negocios de distribución no tiene límites; la participación en negocios de comercialización a usuario final hasta el 25,49% y para la participación en otros negocios: Una empresa distribuidora podrá tener más del 25% del capital social de una empresa integrada que desarrolle conjuntamente las actividades de distribución, comercialización y generación de energía siempre y cuando no supere el 2% de participación en la actividad de generación. (Resolución Creg 128 de 1996; 095 de 2007). Para los casos de las empresas de generación, comercialización y distribución al usuario final, el marco normativo también limita la participación en otros negocios de manera específica para cada uno de ellos.

crecimiento por fuera del mercado de origen una muy buena alternativa de expansión del negocio².

Una vez habilitadas las condiciones de internacionalización, las empresas habrían de elegir el modelo para emprender el cruce de sus fronteras. De acuerdo con (Fernández Morodo & De Paz Lagar, 2012) existen 4 modelos de internacionalización que responden a las características propias del sector y a la voluntad de permanencia en el país. Un primer modelo obedece a un proceso de expansión geográfica muy estructurado y planificado, el cual se considera el más predominante en los procesos de internacionalización del sector en Colombia; un segundo modelo es el adoptado por decisiones tácticas y que en muchas ocasiones responden a oportunidades concretas de inversión; el tercer modelo es abordar la internacionalización por el efecto de arrastre y seguimiento de sus principales clientes; y finalmente el cuarto modelo es aquel que responde a una necesidad urgente de buscar nuevos mercados ante la fuerte caída de la demanda interna y las malas perspectivas económicas. Y si bien los casos de internacionalización del sector eléctrico colombiano no son muchos para determinar una tipología que logre ajustarse a lo planteado por estos autores, entre los diferentes casos se observa una tendencia que se mezcla entre acoger las oportunidades del mercado y seguir la estrategia corporativa de manera estructurada y planificada.

Esta realidad, suele expresarse en igual sentido al momento de pretender ofrecer una explicación teórica sobre la internacionalización de las empresas colombianas. Para el caso, podría afirmarse que dentro de los diversos enfoques el que podría recoger el comportamiento de las empresas sería la teoría ecléctica de Dunning (1988), la cual explica que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas

² Las empresas eléctricas suelen optar por esta alternativa cuando el mercado interno en este caso el colombiano, no les ofrece posibilidad de crecimiento. En los mercados externos, la empresa eléctrica tiene posibilidad de identificar proyectos con mayor rentabilidad, lo que le garantiza a la empresa ingresos que en el mercado interno no podría percibir.

de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir en el lugar de destino.

En correspondencia con este enfoque, podría inferirse que la dinámica de internacionalización vía IED-Inversión extranjera directa, responde a la existencia de por lo menos cuatro condiciones, sin que ello quiera decir que deben cumplirse en su totalidad. La primera, la presencia de ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales (recursos, derechos de propiedad o activos intangibles como la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know how, entre otras); la segunda, la racionalidad económica que representa el aprovechar directamente dichas ventajas que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, lo que se traduce en una opción para fortalecer su cadena de valor; en tercer lugar y atendiendo los aportes de Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, la decisión de internacionalizarse estaría en la empresa en función de ser más rentable o localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dado el atractivo de determinadas localizaciones (infraestructura, recursos, legislación, organización, tributación) y el carácter sinérgico de las mismas; y finalmente, una cuarta condición en correspondencia con las tres anteriores, estaría el hecho de ser esta una decisión que está en concordancia con la estrategia de largo plazo de la empresa.

En general, las condiciones particulares que caracterizan los mercados de los países y el rol de las empresas eléctricas, evidencia la diversidad de opciones que caracterizan el proceso de internacionalización y lo realmente compleja que resulta el acomodo a una posible tendencia de carácter estratégico³. Desde el

³ Valga señalar la existencia de otros enfoques que podrían explicar determinadas realidades. Entre los más destacados están: El modelo Uppsala que implica aceptar el incremento de forma gradual por parte de la empresa de los recursos comprometidos en un país concreto, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado, el desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas, que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales;

ámbito internacional se resaltan empresas como Iberdrola, de origen español que se ha expandido a diversos mercados, entre ellos hacia América latina, a través de la adquisición de participación accionaria de diferentes compañías y la adjudicación vía licitación pública de algunas empresas. (CEPAL, 2008).

De otro lado se resalta el Grupo Enel, quien es la segunda empresa eléctrica en Europa por capacidad instalada y quien tiene operación en 32 países de 4 continentes. En América Latina está presente en Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Perú. En Colombia este grupo mediante su filial española Endesa⁴, es dueño de la distribuidora Codensa (Bogotá) y Emgesa, segundo generador de energía del país con 12 centrales entre hidroeléctricas y termoeléctricas. (EMGESA, 2017)

Para el caso de la internacionalización en Colombia tenemos a empresas como EPM, quien ha basado la decisión de inversión siguiendo el mandato estratégico⁵ y bajo modelos basados en expansiones estructuradas y acogiendo oportunidades que ofrecen rentabilidades con bajo riesgo; Celsia por su parte también ha sido consecuente con su estrategia⁶ y un modelo de expansión geográfica estructurado y planificado; El Grupo de Energía de Bogotá (EEB) ha seguido el plan de inversiones aprobado y su objetivo de ser una de las cuatro empresas energéticas más grandes de América Latina, asociando estas decisiones al modelo de internacionalización con expansión estructurada.

y el modelo de Vernon (1966) con su teoría del ciclo de vida del producto, que combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, introduciendo aspectos como los efectos de las economías de escala, la forma de organización empresarial, la innovación de producto o servicio y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. Enfoque este muy propio de la teoría de la ventaja competitiva.

⁴ Inició su proceso de internacionalización en el año 1992 con la privatización de empresas argentinas y ha adquirido participaciones de compañía de transporte (Yacylec) y de distribución (Edenor), entre otros).

⁵ La estrategia del Grupo EPM es el crecimiento y la optimización de operaciones con criterios de responsabilidad empresarial.

⁶ Desde el 2007 tienen la estrategia de crecimiento, una vez la compañía origen (Colinversiones) reformuló su estrategia para focalizar sus inversiones en energía.

En este sentido se observa en general, que las empresas del sector eléctrico colombiano realizan su crecimiento siguiendo el direccionamiento corporativo, de manera estructurada y planificada, garantizando una coherencia entre la alineación de la estrategia, los planes de inversión aprobados y la ruta de crecimiento más óptima. Lo anterior guarda consistencia con autores como (Fernández Morodo & De Paz Lagar, 2012) quien argumenta que las compañías deben primero analizar su perfil y objetivos que desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, para posteriormente determinar cuál es el mercado más atractivo, en función precisamente de lo que es y quiere llegar a ser. Esta actividad se debe realizar independiente del tamaño, del sector de actividad y del modelo de internacionalización en el cual se fundamenta.

Puntualmente, el proceso de internacionalización del sector eléctrico en Colombia y muy especialmente de EPM, ha sido desarrollado bajo modelos estructurados y planificados, regularmente a través de la adquisición de una participación accionaria en una compañía existente; la compra del 100% de una compañía en marcha o por medio de la participación en licitaciones. Con operaciones realizadas en el sector público, EPM ha realizado adquisiciones directas en Guatemala, Panamá, El Salvador y Chile para el sector eléctrico; empresas con capital mixto se tiene a ISA, quien ha realizado adquisiciones en Brasil, Perú, Chile y 2 interconexiones; la empresa de energía de Bogotá por su parte realizó compra de acciones en una concesión de transmisión en Brasil, Perú y además se ganó un proceso de licitación abierta en Guatemala a través de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica – CNEE para la construcción de 850 kilómetros de líneas de transmisión y la ampliación y construcción de 24 subestaciones y Celsia quien adquirió activos en países como Panamá y Costa Rica.

De otro lado y bajo un método menos utilizado en el sector, se han realizado exportaciones de energía, a través de las interconexiones desde Colombia. Se

detalla específicamente 2 transacciones que se han ejecutado hasta la actualidad: Interconexión Colombia - Venezuela e interconexión internacional Colombia - Ecuador operadas por ISA. Adicionalmente existe otra línea de interconexión eléctrica entre Colombia y Panamá que está a la espera de la autorización de comunidades indígenas y del gobierno panameño (capacidad de transporte de energía de 400 megavatios (MW) y una línea de 600 kilómetros), a cargo de la firma Interconexión Colombia-Panamá (ICP) integrada por la colombiana Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA) y ETESA de Panamá. (Rojas Trujillo, 2017).

Si bien el proceso de internacionalización es relativamente nuevo, es claro que en Colombia los caminos escogidos en términos generales se han enfocado en la inversión extranjera directa (86%); y a través de la exportación de bienes, asociando este tema con las interconexiones eléctricas entre países (14%). Información recopilada de 14 transacciones (12 tomadas de la tabla Número 1 y 2 transacciones correspondientes a las interconexiones eléctricas que ha realizado el país).

En términos del negocio objeto de la internacionalización de las empresas colombianas, vía inversión extranjera directa (12 transacciones), tenemos que el 41,67% fue realizado para generación energía, igual porcentaje para transmisión energía y el 16,67% restante para el negocio de distribución; en términos del tipo de compañía inversionista el 41,67% corresponde a empresas mixtas y públicas respectivamente, y el restante 16,67% a empresas privadas.

Los países donde las empresas colombianas han invertido sus capitales están relativamente concentrados y en un entorno cercano en términos de idioma y ubicación, en su orden con respecto al número de inversiones realizadas en estos países se tiene lo siguiente: En Panamá y Perú se han concretado el 50% de las inversiones , en cada país el 25% respectivamente, en Guatemala el 16,7% y en

Chile, Brasil, Costa Rica y El Salvador el 8,3% para cada uno; adicionalmente se resaltan las 2 interconexiones realizadas con Venezuela y Ecuador.

Concretamente de las 12 transacciones analizadas, el 42% de estas operaciones fueron efectuadas por EPM, el 25% por ISA, el 17% por la Empresa de Energía de Bogotá; y el 17% restante fue realizado por Celsia. En donde se evidencia una alta agrupación del sector.

Internacionalización de las empresas del sector eléctrico en América Latina

Considerando algunas experiencias en el sector eléctrico latinoamericano entre los años 2006 y 2015, y con una muestra de 29 transacciones por valor total aproximado de USD \$8.800 millones, brindan insumos muy importantes para comprender a partir de experiencias previas, el comportamiento de la industria en términos de internacionalización. Es importante resaltar que en total se detallan 29 transacciones (véase tabla 1), de las cuales el 58,6% corresponden a empresas privadas, el 20,7% corresponde a mixtas y de la misma forma el 20,7% para empresas públicas.

En términos de países destino de la inversión, Perú y Panamá fueron los que tuvieron un mayor número de transacciones (6 respectivamente), continúa El Salvador con 4 adquisiciones, Guatemala, Chile y Brasil con 3 cada una y finalmente Panamá y Costa Rica con 2. No obstante con respecto a las inversiones reales sobresalen países como Panamá, Chile y Guatemala en donde los valores representados en las transacciones seleccionadas fueron superiores a los USD \$1500 millones. Es importante resaltar que las condiciones de los países en términos del dinamismo económico, su estabilidad política y regulatoria y otros asuntos asociados a la competencia y los incentivos de inversión que realizan los gobiernos, son un apalancador muy relevante para que se materialicen estos negocios.

En términos del tipo de negocio realizado, se encontró que 16 transacciones están asociadas a Generación energía incluyendo una eólica, 6 son de transmisión energía, 6 de distribución energía y 1 transacción contempla los 3 negocios.

Tabla 1.

Transacciones del sector eléctrico

NATURALEZA DEL COMPRADOR	COMPRADOR	ACTIVO COMPRADO	TIPO DE NEGOCIO	% ACTIVO NEGOCIADO	VENDEDOR	PAÍS DESTINO INVERSIÓN
Mixta	ISA - EEB	TransMantaro	Transmisión	28%	Fonds de Solidarité - FTQ	Perú
Mixta	ISA - EEB	TransMantaro	Transmisión	56,7%	HQI	Perú
Mixta	ISA - EEB	TransMantaro	Transmisión	15%	Etecen	Perú
Mixta	ISA Capital do Brasil Ltda.	CTEEP (Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista)	Transmisión	50,10%	CTEEP (Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista)	Brasil
Mixta	EEB	Transenergia Renovável S.A., Transenergia São Paulo S.A., Goiás Transmissão S.A. y MGE Transmissão S.A.	Transmisión	51%	Transenergia Renovável S.A., Transenergia São Paulo S.A., Goiás Transmissão S.A. y MGE Transmissão S.A.	Brasil
Mixta	EEB- filial TRECSA	Proyecto de diseño, construcción y operación del sistema de transmisión de Guatemala	Transmisión	100%	Licitación	Guatemala
Privada	Tractebel energia	Proyecto Hidroeléctrica Estreito	Generación	40,0%	Suez Energia Renovável	Brasil
Privada	Camargo Corrêa	VBC Energia -CPFLO	Generación Distribución Transmisión	14,3%	Votorantim	Chile
Privada	Sempra	Chilquinta	Distribución	0,5	AEI	Chile
Privada	Latin America Power (LAP)	Parque Totoral	Generación	100%	SN Power	Costa Rica
Privada	Globeleq	Energías Renovables de Mesoamérica S.A.	Eólico	70%	N.D	El Salvador
Privada	Holcim	Acciones CESSA	Generación	92%	CESSA	El Salvador
Privada	Ashmore Energy International (AEI)	DELSUR	Distribución	86,4%	PPL Corporation	El Salvador

Privada	Actis	DEOCSA y DEORSA	Distribución	90%	Gas Natural Fenosa	Panamá
Privada	Enel	Fortuna	Generación	25%	HQI	Panamá
Privada	Enel	Fortuna	Generación	De 24.5 a 49.0%	Globelec	Panamá
Privada	SN Power	Electroandes	Generación	100%	PSEG	Perú
Privada	Enersis	Edelnor	Distribución	24%	Endesa	Perú
Privada	Endesa Chile	Edegel	Generación	29,39%	Generalima	Perú
Privada	Tribeca Partners	Termobarranquilla	Generación	57,3%	Golden Gate Investments Ltd. Energy	Colombia
Privada	Consortio CG FIC	Termoemcali	Generación	92,21%	N.D	Colombia
Privada	Celsia	Complejo hidroeléctrico 2 mares, Plantas térmicas: Cativá y Bahía las minas	Generación	100%	GDF SUEZ	Panamá
Privada	Celsia	Planta eólica de guanacaste	Generación	100%	GDF SUEZ	Costa Rica
Pública	EPM	DELSUR	Distribución	86,0%	AEI	El Salvador
Pública	Israel Corp a través de Inkia Américas Holding	Nejapa Power	Generación	72%	Globelec	Guatemala
Pública	EPM	DECA II	Distribución	100,0%	Iberdrola, TECO y EDP	Guatemala
Pública	EPM	Bonyic	Generación	75%	HET	Panamá
Pública	EPM	ENSA ²²	Generación	51%	AEI	Panamá
Pública	EPM Chile S.A y la firma danesa Vestas	Parque eólico los cururos	Generación	100%	Construcción de parque	Chile

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la información secundaria recopilada, y bajo el precedente que la internacionalización del sector eléctrico se da independiente de la propiedad de capital de la empresa; es importante puntualizar y reconocer que desde el propio marco jurídico y de constitución, las empresas públicas, privadas y mixtas tienen elementos particulares que las diferencian y que representan de forma específica ventajas competitivas para algunas de ellas.

En el caso de Colombia en términos de la toma de decisión, la aprobación de nuevas inversiones en las empresas normalmente está a cargo de las Juntas

Directivas, el gerente general, los concejos municipales o el órgano que cumpla esta función; el sector público particularmente, presenta unas condiciones diferenciales y sus inversiones no dependen exclusivamente de la viabilidad y rentabilidad de las mismas, sino que también está sujeta a la aprobación de su Junta Directiva e incluso de otras instancias que tienen voz y voto como el Congreso de la República, Las Asambleas Departamentales o los Concejos Municipales, dependiendo de la naturaleza de la propiedad de la empresa. Aunque estas aprobaciones buscan la transparencia y la seguridad de las inversiones, el tener que pasar por diferentes instancias conlleva a largos periodos de aprobación que incluso pueden dejarlas por fuera de concurso en licitaciones públicas que tienen fechas establecidas de entrega de documentación.

Otra característica que vale la pena resaltar está asociada al nivel de tolerancia al riesgo, usualmente la aversión al riesgo en las empresas públicas es bastante alto comparado con las empresas privadas e incluso mixtas. Este fenómeno se presenta dado que los recursos públicos requieren de una "administración más rigurosa" y se busca una rentabilidad apropiada de acuerdo a las expectativas del dueño y una permanencia de largo plazo en las nuevas inversiones; el horizonte de inversión estimado, que va acompañado del periodo de retorno a la inversión en proyectos del sector eléctrico es usualmente de mediano a largo plazo, resaltando la importancia de tener fácilmente la repatriación de capitales, el cual es un elemento fundamental para las entidades públicas, puesto que permite que los beneficios logrados con las inversiones en otros territorios sean aprovechados por las instituciones y comunidad del país de origen.

Con respecto al endeudamiento hay una notable diferencia entre los sectores, las empresas públicas o las empresas mixtas con mayoría accionaria pública que requieran financiación les aplica el decreto 1068 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Parte 2, disposiciones generales de crédito público), lo cual significa que la deuda de estas empresas suman a la deuda de la nación, tanto

para deuda interna o externa, y las empresas que lo requieran deben cumplir ciertos requisitos para endeudarse. Por ejemplo, para deuda externa debe tener el aval de su dueño y solicitar adicionalmente permiso a dos entidades: DNP Departamento Nacional de Planeación y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quien finalmente aprueba o no la transacción.

En términos de vigilancia y control, las empresas públicas están vigiladas por entes externos como lo son: la Contraloría General de la Nación o las departamentales o municipales de Medellín (ente de control fiscal) y los órganos de Control Político, quienes actúan con criterios de supervisión, evaluación y control, determinados por la ley; allí, priman criterios de seguridad y prudencia en el manejo de los recursos; lo cual también hace que estas empresas tengan una mayor aversión al riesgo.

Para los procesos de contratación; las empresas del sector público, privadas o mixtas incorporan disposiciones asociadas a la regulación de cada uno de los negocios, en el caso del sector eléctrico a las Leyes 142 y 143 de 1994; no obstante, algunas empresas públicas también adoptan normas asociados a la ley 80 de 1993 y formulan directrices mucho más estrictas internamente en materia de control para el cuidado de los recursos públicos y minimizar los riesgos; sin embargo, esto conlleva a largos procesos contractuales, con procedimientos internos rigurosos y lentos, dadas las múltiples consultas de validación interna que deben ser presentadas y aprobadas en diferentes instancias. De otro lado, las empresas privadas e incluso algunas mixtas, tienen sus propios procedimientos o normativas y pueden hacer su contratación tan liviana como lo consideren y en los tiempos que mejor se ajuste a sus necesidades, lo que hace que tengan una ventaja frente a las empresas públicas. Por ejemplo, para la contratación de asesores externos o de expertos para la realización de una debida diligencia, los tiempos que tardaría una contratación pública frente a la privada serían contundentes y decisores para la presentación de ofertas para el caso de licitaciones públicas que tienen tiempos establecidos para la entrega de documentación.

Finalmente, y no menos importante; están las limitaciones que tienen las empresas públicas desde su objeto social, que orientan a la compañía hacia la inversión en negocios específicos, lo que hace que algunos negocios que pudieran ser una buena inversión no sean evaluados por su alcance y posible largo periodo de tiempo que se requiere para ajustar los documentos de constitución inicial de la compañía, sin dejar de lado los impedimentos del tomador de decisión frente a este tipo de propuestas.⁷

En definitiva, el rol de las empresas dada la naturaleza del sector eléctrico, el carácter de la propiedad, el marco institucional que las rige, su carácter misional, el compromiso ineludible con la sostenibilidad y creación de condiciones de bienestar para los clientes/usuarios, hace que las empresas públicas se enfrenten a un entorno de toma de decisiones más riguroso, que limita mayormente su accionar e impide que actúen con una simple racionalidad económica y menos aún especulativa.

No obstante lo anterior, es importante considerar que el hecho de lo público no exime a la empresa de las lógicas y retos asociados a la dinámica de los mercados y de los países de origen y destino de las inversiones, e incluso las tendencias que adquiere la economía global; la estructura interna de cualquier organización independiente de su naturaleza debe estar diseñada para responder a los objetivos misionales, el propósito empresarial y los mandatos estratégicos de cada una de las líneas de negocio que desarrolla, en este sentido tanto las empresas públicas como privadas deben orientar su operación y actuación para responder a esos grandes retos y competencia que se dan por el sector al que pertenecen y la propia naturaleza organizacional.

⁷ Para profundizar sobre las barreras que deben superar las empresas, como los obstáculos financieros, comerciales, dificultades logísticas, problemas culturales, restricciones legales, obstáculos a la inversión directa etc, se recomienda la siguiente fuente: (Jarillo et al, 1991, citado en Claver et al (2000, pp. 12-13)

Las oportunidades de internacionalización no cesan para el sector eléctrico

Es importante reconocer que los negocios globales pretenden tratar toda la economía global como su terreno de juego potencial, sin embargo, es notorio que "Algunas empresas pueden triunfar a nivel nacional, pero fracasar miserablemente cuando se aventuran en el extranjero y otras trasladan con éxito los puntos fuertes de su mercado doméstico a otros países" (Peng, 2012, p. 14). Las empresas que tengan productos o servicios altamente regulados como lo son las empresas del sector eléctrico, deberán indagar de manera concreta bajo qué lineamientos recae la inversión y qué asuntos están bajo el alcance y manejo de la empresa y cuáles otros no pueden controlar. Ante este panorama, los países de América Latina han avanzado en el desarrollo de un marco institucional que amplíe las posibilidades de actuación de las empresas públicas en el mercado, al tiempo que se crean las condiciones de acceso de los inversionistas privados, buscando con ello crear condiciones adecuadas de expansión de la oferta de servicios y estimulando la capacidad competitiva de los empresarios.

Hacia América Latina, se observa que Argentina por ejemplo ha mejorado la situación política, regulatoria y de condiciones de mercado que se percibe en licitaciones de energía renovables (1GW); Brasil ha actualizado los supuestos de la licitación y ha mejorado en reglas que impactan positivamente al sector energético, mayores retornos en proyectos de transmisión dada la creciente competencia y presencia de nuevos inversores, se proyecta el desarrollo de 21.487 km de líneas de transmisión en los próximos años: 2016: 8.212km, 2017: 4.286km y 2018: 8.989 km; En Chile continúan las licitaciones de DisCo PPA y la implementación de nuevas mejoras regulatorias, así como la nueva ley de transmisión; México con la implementación de la reforma energética tiene en proceso nuevas licitación de PPAs para energías renovables y ha iniciado nuevos productos energéticos en el mercado y a fin de promover la inversión privada está

trabajando en nuevas leyes de concesiones para proyectos de transmisión; Perú tendrá ofertas por nuevas líneas de transmisión, discusiones por posible interconexión con Chile, licitaciones de PPA's para renovables e hidro interrumpidas y un presidente que apoya las inversiones en infraestructura (de acuerdo con el Plan Energético Nacional, las inversiones acumuladas previstas para 2014-2025 serán USD 50 billones y en donde se espera que la demanda energética siga siendo influenciada por el desarrollo de proyectos industriales y mineros). El esquema de incentivos para energías renovables en Honduras está captando el interés de inversores, licitaciones de renovables en Guatemala y El Salvador; donde además el SIEPAC (Sistema de Interconexión Eléctrica para los Países de América Central) autorizará la ejecución de PPAs entre países limítrofes. (SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION, 2016)

Para el caso colombiano, existen unas oportunidades latentes dada la aprobación de la legislación que promueve el desarrollo de energías renovables (Ley 1715 de 2014 y Resolución 045 de 2016) con algunos incentivos, que incluye beneficios fiscales por el uso de tecnología limpia, medición neta y el acceso a fondos públicos y privados para financiar proyectos.

En general se puede afirmar que la internacionalización del sector eléctrico tiene buenas proyecciones y oportunidades desde la expansión de los mercados energéticos, los incentivos a energías renovables, el crecimiento continuo en mercados desarrollados, el financiamiento de adquisiciones y los cambios regulatorios favorables. No obstante, no se puede perder de vista los desafíos que persisten en el mercado; como es el caso de aquellas determinantes asociadas a la disponibilidad de financiamiento a largo plazo, la volatilidad del mercado, el financiamiento del carbón, y los contratistas EPC (Engineering, Procurement and Construction) de difícil manejo; entre otros.

Factores claves en el proceso de internacionalización

Además del entorno y las particularidades de cada tipo de empresa en términos de su naturaleza jurídica, es importante conocer qué factores son claves para el éxito en un proceso de internacionalización. Como dice Parada (2012, p.4)

Son tantos los factores que hay que tomar en consideración en un proceso de internacionalización y los posibles modelos para llevarlo a cabo que resulta complicado saber de qué depende su éxito. La experiencia muestra que alcanzarlo está más ligado a la implementación que a la formulación de la estrategia de internacionalización

Es claro que triunfar en una estrategia de internacionalización es un proceso complejo y que requiere de la convergencia de muchos componentes para lograr los objetivos planteados; de acuerdo con Parada, la implementación de la estrategia, es decir su materialización, es de vital importancia. No obstante, tenemos otros autores que se han pronunciado al respecto:

Hay 3 tipos diferentes de factores que inciden en la capacidad competitiva de una empresa a una escala internacional:

- 1) Las ventajas de localización de una empresa en un país o región determinada.
- 2) Factores relacionados con su sector y que inciden sobre la competitividad, como por ejemplo el grado de rivalidad existente en el sector.
- 3) Las ventajas desarrolladas por la misma empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos o para entender mejor a sus clientes. (Canals 1992; Pla & León, 2004, citado en Rialp et al 2002, p.9)

De acuerdo con lo anterior y focalizando la atención en el sector eléctrico Latinoamericano, se reconoce que hay asuntos puntuales que se deben analizar para cada uno de los 3 factores y que se convierten en elementos indispensables para la toma de decisiones. Como un primer asunto de relevancia se tiene la localización, en donde el llamado es a investigar y analizar con antelación temas

como: el idioma, las barreras existentes hacia inversionistas extranjeros, los impuestos a la comercialización de determinados bienes y/o servicios y las prácticas comerciales propias de cada país; entre otros.

Como un segundo factor está el sector y su importancia es ratificada con el siguiente aparte: "Parte de éxito de un plan de internacionalización consiste en diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente" (Claver Cortés & Quer, 2000, p. 9). Se trata entonces de estudiar anticipadamente el sector, los requisitos que plantea el mercado, conocer los procedimientos y sus especificidades. Se sugiere partir del análisis de unos asuntos transversales para todos los negocios (generación, transmisión, distribución y comercialización de energía), por ejemplo: análisis de la oferta, la demanda, los competidores y principales jugadores del negocio, los organismos reguladores con su grado de injerencia, el prospecto de socios etc.

De manera específica se señalan a continuación algunos elementos claves que deben analizar las empresas previo a la incursión en negocios del sector eléctrico: posibilidad de integración vertical, precios de la electricidad para cada uno de los sectores, reserva anual de energía (RAE), energía demandada, consumo Interno, cobertura eléctrica, tamaño del mercado, precios de la electricidad, energía demandada, cobertura; entre otros.

En particular en lo que se refiere al tercer factor, las ventajas desarrolladas por la misma empresa, se hace el llamado a tener claridad sobre el panorama interno; tema al cual no se le debe restar importancia dado que permite identificar y medir las capacidades que tiene la empresa y las que requiere desarrollar para enfrentarse a un mercado internacional, es una variable tan importante como los mismos recursos financieros, humanos, técnicos y activos disponibles en la compañía.

La competitividad surgirá en un espacio diferente, donde los recursos y capacidades de la empresa ya no se encuentran disponibles por igual en todos los países, ni el entorno en el que ha de operar es homogéneo en cuanto a sus oportunidades (Martinez Martinez, 2003, pp. 24-25)

Los elementos citados constituyen una base para caracterizar de manera general el sector previo a la inversión, sin embargo, es importante destacar que si bien se tiene identificados éstos temas, una vez comience la etapa de operación y puesta en marcha del negocio, algunos asuntos no identificados saldrán a la vista y se deberán gestionar en la medida en que se presenten.

No existe una única línea u proceso que conlleve a una exitosa internacionalización, se trata de identificar las opciones y caminos factibles a desarrollar por las empresas; cada caso, cada empresa y cada decisión responden de manera particular a unos intereses y unos objetivos diferenciables.

Etapas de la internacionalización y selección del mercado objetivo

Una vez identificados los aspectos relevantes para la internacionalización, las formas de internacionalizarse el sector eléctrico y los obstáculos que enfrentan las nuevas inversiones, es importante indagar sobre las etapas, pasos, modelos y/o esquemas predominantes que han sido documentados para realizar un proceso de internacionalización y selección del mercado objetivo.

A través de la investigación se observó que no existe un modelo general y único que integre todos los requerimientos de una empresa y los lleve hasta la toma de decisión final; algunos autores han profundizado sobre el tema y se considera importante conocer algunas de las posturas predominantes.

De acuerdo con Fernández Morodo & De Paz Lagar, (2012) las compañías deben primero analizar su perfil y objetivos que desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, para posteriormente determinar cuál es el mercado más atractivo en función precisamente de lo que es y quiere llegar a ser. Esta actividad se debe realizar independiente del tamaño, del sector de actividad y del modelo de internacionalización en el cual se fundamenta.

Bajo otra mirada la firma PwC (anteriormente PricewaterhouseCoopers) (2012) da a conocer un esquema bastante interesante que presenta las etapas que se deben dar en el proceso de internacionalización, en términos generales se habla de dos fases: La evaluación estratégica que incluye el modelo de negocio, capacidades internas, apetito de riesgo, misión, visión y objetivos estratégicos; y la evaluación del mercado que contienen la competencia, los asuntos sociales y ambientales, la cadena de suministro, los clientes, los impuestos, las leyes, la regulación y la economía.

Desde otra configuración autores como Canals (1994), citado en Claver et al (2000), parten de la siguiente premisa: "Parte del éxito de un plan de internacionalización consiste en diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente". De acuerdo con lo anterior, en el plan de internacionalización puede distinguir las siguientes etapas:

1. Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.
2. Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.
3. Concretar objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
4. Elegir el modo de entrada (Exportación, acuerdo contractual, inversión etc.)
5. Elaborar un plan de negocio: Introducción del producto, posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y personas necesarios para la implantación.

6. Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades: Producción, distribución, publicidad, gestión de tesorería, etc.
7. Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones. (p.9).

Desde una perspectiva más técnica Gnazzo et al (2007, p. 84), proponen el siguiente análisis para la introducción en mercados internacionales: La elección del mercado internacional donde se desea operar requiere el análisis previo de dos factores:

1. **Factores endógenos (variables micro):** Capacidad productiva de la empresa, recursos financieros: facilidad y perspectivas; acceso a recursos financieros externos: grado de facilidad y costos de acceso; condiciones de pago, servicio postventa, organización comercial, entre otros.
2. **Factores exógenos (variables macro):** Aspectos idiomáticos, culturales y religiosos, escenario socio-político y económico del mercado meta: fuerzas como la inestabilidad social, los golpes militares, las marchas y hasta los conflictos violentos y el terrorismo pueden plantear amenazas importantes, política de comercio exterior; política cambiaria: fluctuaciones en el tipo de cambio de la moneda local, política monetaria; deuda externa, índices de inflación, conocimiento del mercado meta en término de competidores, nivel de demanda interna y preferencias del consumidor.

Avanzando en la investigación se encontró que de acuerdo con el autor (Sánchez, 2003), sólo existe un modelo considerado como un marco conceptual completo de los factores que influyen en la selección de mercados para la empresa que quiera exportar, el cual se resume en lo siguiente:

Modelo de Papadopoulos et al. (2002)⁸. Está centrado en satisfacer dos criterios generales y tres específicos: (a) el modelo debe ser capaz de explorar varios

⁸ Citado en (Sánchez, 2003, págs. 151-160).

mercados desde el punto de vista del sector con el fin de identificar aquellos que requieren una investigación más profunda y, además, dicho modelo debe poder ser aplicado para confirmar su validez externa y su aplicación de carácter generalizado; (b) el modelo debe seguir un enfoque de múltiples variables ya que éstas podrán confirmar la significación de los resultados (Baalbaki y Malhotra, 1993), pero a la vez utilizar el menor número de variables posible para que cumpla el criterio de simplicidad y de bajo coste (Papadopoulos y Denis, 1988); además, debe poder valorar las condiciones generales del entorno, sin olvidar las características de los productos ni la dimensión estratégica de la empresa (Denis, 1978).

En el desarrollo de este modelo se presentan unas características positivas de los mercados internacionales, las cuales conforman la denominada “demanda potencial”, en donde los autores incluyen las siguientes variables: (a) consumo estimado, (b) penetración de la importación, (c) ventajas de origen y (d) similitud del mercado. De otro lado describen los problemas que pueden presentarse en el país exterior y lo recopilan en “barreras al comercio”, y se proponen abordar las siguientes variables: (a) barreras arancelarias, (b) barreras no arancelarias, (c) distancia geográfica y (d) tipo de cambio. Finalmente se define la estrategia: Defensiva u ofensiva y se selecciona el mercado internacional. Papadopoulos et al. (2002, p.170).

En función del papel que el presente modelo le otorga a la estrategia de la empresa se puede establecer que, la selección de mercados exteriores no se basa en reglas de aplicación generalizada para todas las empresas, sino que la decisión debe ser considerada dentro de cada empresa en particular en la que la orientación estratégica de la misma actúe como una variable de contingencia que determina el peso de cada constructo y sus medidas (Ekeledo y Sivakumar, 1998) Citado en (Sánchez, 2003, p. 155)

Una vez analizados los cuatro modelos que se pueden ejecutar para desarrollar un proceso de internacionalización, se hace necesario profundizar sobre

un aspecto bastante relevante dentro del análisis y que dadas las particularidades que presenta debe ser estudiado con profundidad: el estudio de países; el cual se detalla a continuación con tres opciones metodológicas que podrán seguir las industrias para mitigar los riesgos que conlleva una inadecuada selección del país de inversión:

La metodología desarrollada para la selección de países y denominada “análisis de grupos⁹, propone clasificar a los países prospecto bajo una dimensión o conjunto de criterios para proceder a asignar valores a las variables de criterios y así obtener una calificación representativa de cada país. Bajo esta perspectiva si se seleccionan unos criterios claros y comparables, la metodología expuesta por Kotabe, M. y Helsen, K. tiene gran validez, no obstante, quedará muy determinada a los juicios de expertos al asignar las variables y los porcentajes de peso para cada una de ellas, lo cual podría eventualmente sesgar la investigación dado que un país puede tener unos indicadores muy sobresalientes y otros que no son destacables.

De otro lado Root (1987), presenta un modelo para seleccionar el país objeto de exportación y propone desarrollar cuatro pasos: el primero es una revisión preliminar teniendo en cuenta variables económicas, el perfil del consumidor/cliente, y el análisis de variables cuantitativas sociales, económicas etc. para preseleccionar una cantidad de países más pequeña a la inicialmente planteada; la segunda etapa consiste en estimar el mercado potencial; el tercer paso es estimar el potencial de ventas de la compañía y finalmente se obtendrá los resultados del país seleccionado. Aunque la metodología estima el mercado potencial y dentro de éste estará el mercado de la industria, se considera importante profundizar en otros asuntos específicos del sector que impactan la toma de decisiones, como lo es por ejemplo la normatividad específica para el sector.

⁹ Para profundizar en el tema se recomienda: Kotabe, M. y Helsen, K. (2002). Marketing Global Marketing, Limusa Wiley. México Citado en Parra et al (2015, págs. 541-542)

La siguiente metodología es presentada por Johansson (2006) y plantea la evaluación de países del mercado objetivo en 4 pasos: identificación de países, análisis preliminar, análisis en profundidad; y selección final. Se considera una metodología robusta que integra en el paso uno variables de desarrollo país y de integración cultural, en el paso dos implica la calificación de los países identificados en los indicadores de nivel macro como son: la estabilidad política, la distancia geográfica y el desarrollo económico y busca eliminar a los países que no presenten situaciones favorables para la inversión; en el paso tres se busca evaluar el potencial de mercado y el tamaño real del mercado, la tasa de crecimiento del mercado, fortalezas y debilidades de la competencia actual y potencial, y la altura de la regulación y las barreras de entrada, incluidos los aranceles y las cuotas; para entrar a la fase final de selección (Etapa cuatro) en donde los objetivos de la empresa son puestos a consideración, y los ingresos y los gastos previstos se comparan para encontrar el mercado del país que mejor potencia los recursos disponibles. El autor sugiere previo a la toma final de decisión tener el concepto de personal con experiencia, es decir vincular al análisis personas que hayan realizado visitas al país, e incluso recomienda que el Gerente tenga una experiencia en el país prospecto.

Como elemento de profundización y consulta, se tienen algunas herramientas disponibles de análisis, a través de una serie de indicadores globales desarrollados por diferentes entidades y que son de gran utilidad para el conocimiento global de los países.¹⁰

¹⁰ A nivel internacional, los indicadores de competitividad más conocidos son el Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness, ICG), realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF); el Anuario Mundial de Competitividad, elaborado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (International Institute for Management Development, IIMD) y el Índice de Facilidad para hacer Negocios (Doing Business), desarrollado por el Grupo del Banco Mundial (World Bank Group).

En términos de innovación, es el Global Innovation Index (Índice Global de Innovación) realizado de forma conjunta por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD, se ha consolidado como un índice de referencia mundial

Centrados en las 3 diferentes metodologías que profundizan en el estudio de países " Análisis de grupos de Kotabe, M. y Helsen, K. (2002), modelo de Root (1987) y la metodología presentada por Johansson (2006)" y respetando las diferencias conceptuales y metodológicas de los autores, se precisa que no es posible tipificar el modelo más adecuado o mejor para la internacionalización de las empresas; cada caso, cada empresa y cada decisión responden a una serie de variables muy particulares. Factores como el sector donde se opera, si se venden productos o servicios, el tamaño de la empresa y las características de los recursos y de la propia organización, hacen que un modelo exitoso en un caso pueda no serlo en otro.

Desde la investigación desarrollada se encontró que la literatura ha tenido un gran énfasis en definir las variables o fases que deben analizar y ejecutar las compañías que tengan como objetivo la internacionalización; detallando las posibles formas de ingreso al país con los principales focos de atención; sin embargo, no hay una metodología única y referencial que permita a partir del desarrollo de una serie de etapas y modelos estadísticos o matemáticos (estructurados y probados) la selección de país(es) para ejecutar las inversiones en el sector eléctrico. Cada organización de acuerdo con sus intereses y objetivos deberá adaptar las propuestas y esquemas formales de internacionalización para lograr este propósito. Lo anterior sin perder de vista las obligaciones e incidencias que en el futuro deben asumir las empresas que se aventuran a recorrer este proceso.

para evaluar la innovación en los países. (Sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación).

Conclusiones

El proceso de internacionalización conlleva para las empresas el desarrollo de diferentes procesos, que incluye desde seleccionar el país destino de inversión hasta definir los modelos o mecanismos de ingreso; si bien existen diferentes posturas frente a la importancia y orden de análisis de estos temas, es significativo señalar que no existe una estrategia claramente definida para la internacionalización del sector eléctrico, cada empresa de acuerdo a sus objetivos, modelo de gobierno, expectativas de rentabilidad y crecimiento evalúan las diferentes opciones del mercado previo a tomar una decisión de internacionalización.

El sector eléctrico colombiano es altamente concentrado y pequeño en términos del consumo y de las empresas que lo conforman; su proceso de internacionalización se ha venido desarrollando mediante una dinámica de expansión, con más fuerza a partir del año 1992, en razón de la ejecución de una estrategia ofensiva, con la cual las empresas han buscado lograr la expansión del negocio y su crecimiento por medio de la valoración de nuevas oportunidades que genera el mercado externo.

Lo anterior, ha sido impulsado entre otros por las limitadas oportunidades que ofrecía el mercado interno, las restricciones regulatorias; y un amplio abanico de opciones en otros mercados que en su mayoría se han materializado con la adquisición de empresas en marcha. En este sentido se analizaron 14 transacciones en donde se evidenció que la principal forma de internacionalización que ha adoptado el sector (86% de las operaciones), corresponden a inversiones extranjeras directas efectuadas en países de América Latina, dado que la prestación del servicio implica en su mayoría la presencia en el país objetivo, y el 14% restante hace referencia a 2 interconexiones realizadas con Ecuador y Venezuela. En términos del tipo de compañía inversionista de las inversiones extranjeras directas

el 41,67% corresponde a empresas mixtas y públicas respectivamente y el 16,67 % a empresas de naturaleza mixta.

El entorno para los negocios del sector eléctrico: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía, son bastante particulares y diferenciados en cada territorio; incluso no sólo a nivel país sino también departamento, estado y municipalidad; motivo por el cual se hace necesario analizar las especificidades de cada uno y abordar de manera particular factores endógenos, exógenos, los obstáculos y adicionalmente contemplar la contratación de consultores expertos en cada territorio con el fin de contar con fuentes primarias especialmente en los temas económicos, regulatorios, competitivos y políticos del país objeto de inversión.

Las empresas colombianas del sector no tienen un patrón específico de internacionalización; se observó que han conquistado otros territorios siguiendo una estrategia de diversificación geográfica y bajo esquemas planificados y organizados han aprovechado las oportunidades que ofrecen otros mercados, que en términos de la investigación efectuada se han materializado en un 41,67% en negocios de generación y transmisión y para distribución, en un 16,67%.

Existen consideraciones particulares que presenta la industria, desde los mecanismos empleados para internacionalizarse como desde su propia estrategia; si bien se percibe y se analiza a través de las inversiones efectuadas que su accionar es conservador y bajo lineamientos estructurados y formalmente establecidos, la información disponible no permite acotar dichas compañías a un esquema particular de internacionalización; la estrategia y los impulsores de crecimiento son asuntos que guardan reserva en las empresas y no se expresan claramente en los direccionamientos estratégicos, lo cual imposibilita responder de manera precisa a los objetivos planteados por el artículo.

En el resultado global de América Latina, (29 transacciones) y de las operaciones efectuadas por empresas colombianas, se encontró una correspondencia con respecto a los países objeto de las inversiones, en donde predominan Panamá y Perú.

Es importante resaltar que el mercado local goza de un entorno favorable y viene abriendo nuevas oportunidades e incentivos para el desarrollo de negocios como la energía renovable, que años atrás no se veía viable, sin embargo, en términos de rentabilidad y crecimiento existen otras opciones en Latinoamérica que son bastante atractivas para inversionistas extranjeros.

El crecimiento del sector a través de la internacionalización también le trae beneficios muy importantes a Colombia; la llegada de dividendos producto de las inversiones extranjeras y el mejoramiento de las capacidades a través de la transferencia de conocimientos entre diferentes industrias y países, les permitirá a estas empresas continuar fortaleciéndose para atender el mercado local y global que cada vez es más competitivo. Adicionalmente para industrias conexas y para la misma empresa, el hecho de tener empresas filiales en otras geografías implicará llevar conocimientos en términos de capacitaciones, adopción de tecnologías, asesorías y en general un completo apoyo administrativo que dinamice el intercambio de bienes y servicios entre países.

El reto para las empresas del sector eléctrico colombiano es mantener su posición en el mercado interno y lograr expandirse hasta el cumplimiento de los límites regulatorios, sin perder de vista las nuevas alternativas de crecimiento, que sean consistentes con los objetivos organizacionales y las metas que desea alcanzar la compañía.

Referencias bibliográficas

- CEPAL. (2008). [www.cepal.org](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6337/S0800675_es.pdf?sequence=1). Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6337/S0800675_es.pdf?sequence=1
- Claver Cortés, E., & Quer, R. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. Club universitario.
- Eafit, Universidad. (2006). Ministerio de educación de Colombia. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-113984.html>
- EMGESA. (15 de 03 de 2017). www.emgesa.com.co. Recuperado de <http://www.emgesa.com.co/es/conocenos/Paginas/nuestra-historia.aspx>
- EPM. (s.f.). Recuperado de 2016, de <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Pensamientoestrategico.aspx>
- Evento Energía. (21 de 05 de 2016). Medellín.
- Fernández Morodo, I., & De Paz Lagar, F. J. (2012). La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas. *Harvard Deusto Business Review*(217), 16-28.
- Gnazzo, L. E., Ledesma, C. A., Dominguez, M., Elaskar, L., Espina, J. R., Ochoa, R. V., . . . Urdaniz, F. (2007). *Gestión de los Negocios Internacionales*. México: Pearson education.
- Gómez Guerrero, J. R. (2016). Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/ajuste-del-mercado-electrico-colombiano-llegaria-en-2017-502426>
- IMD World Competitiveness Center. (s.f.). Recuperado de www.imd.org
- International Copper Association Mexico. (2014). Gestión de activos en el sector eléctrico de América Latina. Santiago de Chile. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MXProcobre/gestin-de-activos-en-el-sector-elctrico-de-amrica-latina>
- Johansson, J. K. (2006). Country Attractiveness. En *Global Marketing: Foreign entry, local marketing, & global management* (4 ed.). McGraw-Hill Irwin.

Lumpkin, T. G., Dess, G. G., & Eisner, A. B. (2011). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.

Martinez Martinez, M. Á. (2003). Gestión directiva en la internacionalización de la empresa.

Parada, P. (Junio de 2012). Cómo preparar y aprovechar la expansión internacional. Harvard Deusto Business Review(217), 4-14.

Parra Irineo, G., Ibarra Morales, L. E., Galindo Mora, J. P., & Treviño Montemayor, J. G. Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/533-551%20REVISION%20TEORICA%20DE%20LOS%20FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20QUE%20INFLUYEN%20EN%20LA%20INTERNACIONALIZACION%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20DE%20ALIMENTOS%20PROCESADOS.pdf>

Peng, M. (2012). Negocios Globales (2 ed.). México: Cengage Learning.

PricewaterhouseCoopers Asesores de negocios. (Junio de 2012). La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas. Harvard Deusto Review(213), 16-28.

Rialp, A., y Rialp, J. (2001), "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing, 11, JAI/Elsevier Inc.,Amsterdam.

Rialp Criado, J., & Rialp Criado, A. (2002). Estrategia de la empresa internacional. Cataluña: Kindle.

Rojas Trujillo, J. F. (10 de 03 de 2017). ISA está de obra en 2017 con \$5,2 billones en inversiones. El Colombiano. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/resultados-de-isa-y-sus-planes-de-inversion-AX6123064>

Root, F.R. (1994), Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, Nueva York

Root, F. R. (1987). Deciding on the international product candidate and target market. En F. R. Root, Entry Strategies for International Markets (págs. 25-46). JOSSEY-BASS A Wiley Company San francisco.

Sánchez, I. G. (2003). Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>

Sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación. (s.f.). Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Sumitomo Mitsui Banking Corporation. (2016). Estado de los mercados energéticos y condiciones de financiamiento en América Latina. 6TH LATAM POWER GENERATION SUMMIT. Chile.

The global innovation index. (s.f.). Recuperado el 05 de 06 de 2016, de <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>

The Heritage Foundation. (s.f.). Recuperado de <http://www.heritage.org/index/about>

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, May

World Bank Group. (s.f.). Recuperado de 2016, de <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>

World Economic Forum. (s.f.). Recuperado de <http://reports.weforum.org/>