

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**¿INCIDEN LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DEL GRUPO NUTRESA EN EL
MODELO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA?**

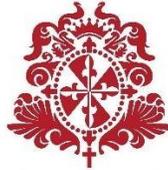
ARTICULO DE INVESTIGACIÓN

DIANA CAROLINA CHINCHILLA ANGEL

BOGOTÁ

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**¿INCIDEN LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DEL GRUPO NUTRESA EN EL
MODELO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA?**

ARTICULO DE INVESTIGACIÓN

DIANA CAROLINA CHINCHILLA ANGEL

ANDRÉS MARIÑO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONLES

BOGOTÁ

2018

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVES	6
ABSTRACT	7
KEYWORDS	8
1. INTRODUCCIÓN	10
2. MARCO CONTEXTUAL	12
3. MARCO TEÓRICO	18
4. DEBATE	28
5. CONCLUSIÓN	47
6. BIBLIOGRAFIA	50

Índice de Tablas

Imagén 1. <i>Líneas de producto del Grupo Nutresa</i>	4
Imagén 2. <i>Ventas del Grupo Nutresa Por Región</i>	6
Imagen 3. <i>Matriz de Ansoff Producto / Mercado o Vector de Crecimiento.</i>	10
Tabla 1. <i>Estilo de Negociación</i>	17
Imagén 5. <i>Estrategias de Internacionalización del Grupo Nutresa desde el año 2000.</i>	21
Imagén 6. <i>Etapas del Proceso de Internacionalización del Grupo Nutresa Fuente:</i>	31
Tabla 2. <i>Estrategias de Internacionalización.</i>	33
Tabla 3 <i>Estilos de Negociación y Estrategias de ingreso del Grupo Nutresa al Mercado Internacional</i>	36

GLOSARIO

Para el desarrollo de la investigación se deben abordar los siguientes conceptos:

Adquisición, ciclo de vida de vernon, estrategia, fusión, joint venture, internacionalización, matriz de Ansoff, modelo Uppsala y negociación.

Adquisición: Un proceso en el que una empresa compra a otra de menor tamaño y la absorbe por completo

Ciclo de vida de Vernon: Vernon se enfoca en los periodos de transición de un producto desde que este es implementado en el mercado hasta que se agota. Dicho modelo se divide en cuatro etapas introducción, crecimiento, madurez y declive. (Górska, 2013)

Estrategia: “el conjunto de actividades que generan una creación de valor en la empresa, que permite que esta se posicione en el mercado”. (Porter, 1996).

Fusión: cuando dos empresas se unen para fortalecerse y competir en el mercado en el cual ejercen su actividad económica. (Hymer, 1960)

Joint venture se define como un acuerdo entre dos o más actores que integran sus recursos buscando generar un mismo objetivo: posicionarse en un nuevo mercado

Internacionalización: Proceso que se desarrolla con el fin de “optimizar todas las áreas de la empresa y adaptar el valor de la empresa en un entorno internacional, permitiendo que estas se desarrollen en otros países por medio de la utilización de las ventajas competitivas de la empresa” (P.J Buckley, 1976)

Matriz de Ansoff: existen cuatro estrategias (penetración del mercado, desarrollo de productos/ diferenciación, desarrollo de mercados y diversificación, para desarrollar productos en una organización las cuales se desarrollan basadas en el del mercado y del producto (nuevo, o existente). Ansoff H. I. (1957, p 113-124):

El modelo Uppsala desarrollado por Johanson y Valhne (1977, 2009) establece que las empresas se desarrollan primero en el mercado nacional y posteriormente se expanden a nivel internacional por medio de filiales comerciales y de producción.

Negociación “una forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios”. (Lewicki 2011, pg 2).

RESUMEN

El presente artículo contiene un análisis del Grupo Nutresa (Multilatina Colombiana). Su objetivo es identificar cuales variables inciden en el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional.

Para lograr esto, en el estudio se analizarán los siguientes conceptos: multilatina, modelos de internacionalización, estilos de negociación y estrategias de penetración al mercado internacional.

Como resultado de este análisis se determina que la empresa emplea diferentes tipos de estrategias de penetración en el mercado internacional dependiendo del perfil del país a donde vaya a ingresar.

De igual manera, se identifica que la empresa busca penetrar el mercado externo empleando un estilo de negociación propio, donde establece unos puntos mínimos base de negociación para hacer alianzas estratégicas con terceros, en la búsqueda de concretar alianzas de largo plazo.

PALABRAS CLAVE:

- Multilatina
- Estrategia
- Internacionalización
- Modelos de Internacionalización
- Estilos de Negociación.

ABSTRACT

This article contains an analysis of the Nutresa Group (a Colombian Multilatin). The objective is to identify which variables affect the positioning of the company in the international market.

This is why, it is important to analyze the following concepts: multilatin, internationalization models, negotiation styles and strategies to reach the international market.

The results of the analysis displays that the company uses different types of penetration strategies at the international market, depending on the profile of the client.

It also identified that the company tries to reach the market using a cooperative negotiation style, establishing minimum points of negotiation as a base for both companies.

With this, the company seeks to obtain a long-term contract negotiation with the negotiator. Finally, the company always seeks to position itself inside the market where it arrives.

KEYWORDS:

- Multilatin companies
- Strategy
- Internationalization
- Internationalization Models
- Negotiation Styles
- Market Penetration Strategies

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas suelen emprender un proceso de internacionalización luego de posicionarse en el mercado nacional. De igual manera, suelen considerar que la expansión geográfica es el mejor proceso para hacerlo.

Considerando que el mercado extranjero es la opción más óptima para garantizar el crecimiento de la empresa, existe un alto índice de ellas que fracasan en el intento. Esto se debe a que las empresas no analizan el perfil del consumidor en el país destino; asumiendo que la similitud de la lengua es suficiente para considerarlo como un destino atractivo para expandirse. Como consecuencia de esto, las empresas suelen cerrar luego de hacer una alta inversión en planta y mercadeo.

Pocas empresas, entre otras el Grupo Nutresa, han logrado desarrollar este proceso en forma exitosa, la cual en este momento tiene 17 plantas de producción y alianzas para exportar a más de 74 países, con el fin de posicionar su marca de manera global.

Es por ello que considero de interés la realización de un análisis de la empresa con el objetivo de identificar que variables inciden en su proceso de expansión y así lograr evaluar cuál es la estrategia más óptima para garantizar el éxito de la misma en mercados internacionales.

Para lograr esto en primera instancia, se realizará un contexto histórico a nivel microeconómico y macroeconómico de la empresa. En segunda instancia, se definirá el concepto de internacionalización. Posteriormente se identificarán cuáles son las estrategias de internacionalización, buscando establecer cuál de éstas inciden en el proceso de expansión de la empresa; se elaborará un cuadro comparativo con la finalidad de establecer cuál es la estrategia de penetración de mercado más relevante.

Finalmente se realizará un comparativo de las estrategias de internacionalización con el país de ingreso, con la finalidad de validar la hipótesis de que la ubicación geográfica ha incidido de forma favorable en el éxito de la empresa en el mercado internacional.

2. MARCO CONTEXTUAL

Nutresa: “Un gigante de la industria alimenticia”

El grupo Nutresa, antes conocida como la Compañía Nacional de Chocolates fue fundada en 1920 en Antioquia como resultado de un conglomerado de varias compañías en Medellín, Antioquia.

Desde aquel momento su misión se concentró en la generación de valor en sus productos y mejorar la calidad de vida del consumidor. Esto lo realiza por medio de la elaboración de estrategias que buscan garantizar que sus líneas de negocio crezcan de forma rentable, se posicionen y tengan una distribución efectiva en el mercado nacional e internacional.

Desde su creación la compañía siempre estuvo enlazada a la Fábrica de Galletas y Confites Noel y en el año 1978 se unieron para realizar manifestaciones a favor del sindicato. Posteriormente, ambas empresas se volvieron a unir para constituir el Grupo Empresarial Antioqueño y InverAlimenticias Noel S.A.

La empresa maneja ocho líneas de productos distribuidas en : cárnicos, galletas, chocolates, Tresmontes Lucchetti, Café, Alimentos de Consumidor, Helados y Pastas todos expuestos en la siguiente imagen.

Imagén 1
Líneas de producto del Grupo Nutresa



Fuente: (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p. 32).

Actualmente, se conoce al grupo Nutresa como una de las multilatinas más grandes de la industria de Alimentos de Colombia, país en donde se concentra el 60% de su mercado.

Sus principales alianzas nivel internacional se encuentran en América Latina motivo por el cual se reconoce a esta empresa como una multilatina, puesto que ubica sus operaciones centrales en estos países para ir de forma congruente a las tendencias del mercado y las necesidades del cliente. Vale la pena resaltar que sus alianzas con empresas como Bimbo, La Recetta, Don Kaffe, Estrella Andina, y Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd facilitan su posicionamiento a nivel internacional.

Entre sus grandes momentos históricos se resaltan las siguientes fechas:

Consolidación del grupo Nacional de Chocolates en 1950 en el mercado nacional posicionando su bebida insignia los chocolates en las clases trabajadoras urbanas.

Expansión del grupo a otros mercados en la década de 1990 por medio del establecimiento de Cordialsas en Venezuela y Ecuador.

Dicho proceso se hace de forma congruente a los procesos de expansión de empresas en el mercado nacional, puesto que en Colombia se empezó a promover la internacionalización de la industria nacional por medio de incentivos gubernamentales como la reducción de las barreras y nuevas alianzas comerciales.

Es por ello que la compañía aprovecho este momento para diversificar sus líneas de producto a nivel nacional todo y posteriormente cambio su nombre al Grupo Nutresa en el año 2011 con la finalidad de ser más integrales con las otras líneas de producto que maneja y así evitar ser reconocida como una compañía que solo produce Chocolates.

Imagén 2
Ventas del Grupo Nutresa Por Región



Fuente: (Grupo Nutresa, 2016).

Actualmente, Nutresa (2018) tiene presencia en 14 países y 46 plantas de distribución propia. Venta de productos en 81 países.

Teniendo en cuenta que la internacionalización es un proceso reciente en Colombia, se establece la necesidad de identificar si el estilo de negociación generó un impacto en el modelo de expansión de la empresa.

Es por ello que, la pregunta de investigación que se pretende responder es la siguiente:

¿De qué manera Inciden los estilos de negociación del Grupo Nutresa en el modelo de expansión de la empresa en el mercado internacional?

Para ello, se tendrán en cuenta los siguientes objetivos:

Objetivos específicos:

1. Analizar el proceso de internacionalización de la empresa.
2. Identificar los factores que tiene en cuenta la empresa en su proceso de expansión.
3. Identificar si la empresa empleó un modelo propio de internacionalización.
4. Realizar un análisis de las alianzas comerciales de Nutresa a nivel global.
5. Evaluar la incidencia de conceptos relacionados a estrategia con el Grupo Nutresa.
6. Evidenciar si existe una relación entre el estilo de negociación de la empresa en su modelo de expansión.

De igual manera, se establece como necesidad del proyecto tener conocimiento de las *estrategias de internacionalización* del Grupo Nutresa, las cuales serán obtenidas por medio de un estudio de caso del grupo presentado por Carlos Enrique Piedrahita (2016, p 27-114).

Dentro de los resultados esperados se espera encontrar un incremento de la utilidad de la empresa y las exportaciones desde que la empresa inició su proceso de internacionalización.

Se espera encontrar evidencias del crecimiento de la empresa a nivel internacional dentro del periodo analizado (2006- 2017) que serán obtenidos por medio de informes de la empresa para identificar si su proceso es mediante zonificación o tienen en cuenta otros factores.

Finalmente, se espera concluir que antes de iniciar un proceso de exportación la empresa debe analizar todos los actores involucrados, evaluar sus necesidades y establecer puntos bases para una negociación eficaz.

3. MARCO TEÓRICO

Los siguientes conceptos serán utilizados a lo largo del texto:

estrategia, internacionalización, modelos de Internacionalización y estilos de Negociación.

Se define la estrategia como “el conjunto de actividades que generan una creación de valor en la empresa, que permite que esta se posicione en el mercado”. (Porter, 1996).

| Por lo tanto, se puede definir, a la estrategia como la habilidad de generar un factor diferenciador que defina a las empresas y permita que estas sean reconocidas en su entorno por aquel diferenciador.

Es por ello que el estratega Ansoff (1957) plantea cuatro posibles escenarios para crecimiento de las empresas: “penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y la diversificación” y se encuentran resumidos en la siguiente matriz:

Imagén 3.

Matriz de Ansoff Producto / Mercado o Vector de Crecimiento

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Ansoff, H. I. (1957, p 113-124).

Por consiguiente (Ansoff, 1957), evidencia que cada una de las estrategias tiene un nivel de riesgo asociado, según su nivel de dificultad al momento de implementar la estrategia. Por este motivo, la elección de bajo riesgo es la estrategia de ***penetración del mercado*** donde la empresa ya se encuentra posicionada y sus productos ya son reconocidos.

Mientras tanto, las estrategias referentes ***al desarrollo de nuevos productos y mercados*** (Ansoff, 1957) tienen un mayor riesgo, ya que el empresario se puede enfrentar a un mercado con necesidades dinámicas e incierto, o el producto nuevo puede llegar a no cumplir con las necesidades del consumidor y generar pérdidas para la empresa.

Sin embargo, según (Ansoff, 1957) la estrategia más arriesgada respecto el crecimiento

de la empresa *es la diversificación* puesto que se venden productos diferentes y se hacen innovaciones constantes de productos en mercados desconocidos.

Respecto a la internacionalización, se toma el concepto desarrollado por Peter J. Buckley quien establece que las empresas se proyectan hacia la internacionalización buscando:

“optimizar todas las áreas de la empresa y adaptar el valor de la empresa en un entorno internacional, permitiendo que estas se desarrollen en otros países por medio de la utilización de las ventajas competitivas de la empresa”. (1976)

Por lo tanto, la internacionalización es un proceso donde la empresa utiliza sus ventajas competitivas para ingresar a otros mercados.

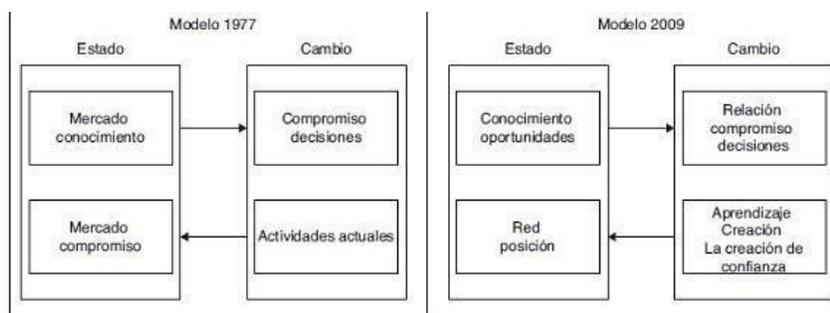
Al pasar los años los teóricos se dieron cuenta de que las empresas evidencian tendencias de crecimiento similares cuando se trata de la expansión de ellas a otros mercados, la cual definieron como modelos de expansión. Los más comunes de ellos son: el modelo Uppsala, ciclo de vida de Vernon y el modelo Jordis Canals.

En primera instancia, el modelo Uppsala (Johanson y Valhne, 1977) establece que las empresas se desarrollan primero en el mercado nacional y posteriormente se expanden a nivel internacional por medio de filiales comerciales y de producción.

Dicho modelo se encarga de identificar las fases de una empresa cuando decide expandirse al mercado internacional. El modelo se actualizó en el año 2009 y es por ello que se realizará un comparativo de ambos modelos en la siguiente imagen:

Imagen 4.

Modelo Uppsala (1977 y 2009)



Fuente: Johanson y Valhne (1977, 2009).

Es importante identificar los factores diferenciadores en ambos modelos, donde en 1977 Johanson establece que la empresa se internacionaliza luego de evaluar determinantes como la distancia de la empresa y el mercado, el tamaño, el perfil del consumidor y los recursos disponibles. El modelo en 1977 establece que la empresa desarrolla los siguientes pasos para expandirse: actividades irregulares de exportación, exportación por medio de agentes, (compromiso decisión), subsidiarias y finalmente el establecimiento de plantas de producción. (Johanson y Valhne, 1977).

Mientras que en el modelo del 2009 establecido por Johanson se compone en *cuatro*

fases conocidas como: 1. actividades esporádicas: (conocimiento oportunidades), 2. exportaciones por medio de representantes (relación/compromiso), 3. establecimiento de sucursales en otro país (creación de confianza) y 4. establecimiento de unidades productivas en el país. (Górska, 2013).

El posicionamiento de redes permite que la empresa desarrolle el *networking position* (*red posición*) adecuado, para elegir su aliado comercial a nivel global que permita generarle más conocimiento en la empresa.

El tercer paso comúnmente conocido como “*relationship commitment decisions*” traducido como *relaciones y decisiones de compromiso*. En esta fase la empresa construye relaciones con el cliente. Finalmente se llega al último paso, conocido como *creative trust-building* que traducido significa la *creación de confianza*, donde se integra el relacionamiento y compromiso como variables claves para las empresas antes de convertirse en aliados.

Mientras tanto, el modelo del Ciclo de Vida de Vernon se enfoca en los periodos de un producto desde que este es implementado en el mercado divididos en cuatro etapas *introducción, crecimiento, madurez y declive*. (Górska, 2013)

La primera fase se experimenta cuando el producto se fabrica y se comercializa en su país de origen (en este caso Colombia).

La segunda fase, conocida como el *periodo de crecimiento*, la empresa inicia procesos de exportación del producto y se establece una planta de producción en el país donde ingresa el producto.

Al culminar esta etapa el producto llega a su etapa de *madurez*. En esta fase el producto se ha posicionado en los mercados internacionales y la empresa empieza a buscar economías de escala en la fabricación de producto.

Finalmente, el producto entra declive, en esta fase la demanda del producto en el mercado nacional se disminuye a cifras perjudiciales para la empresa; la empresa suele dejar de fabricar el producto y busca innovar a fin de llenar las expectativas y necesidades de los consumidores.

El último modelo que se desarrollará será el Jordis Canals. Según Górska (2013) el modelo establece que: “la empresa debe cumplir con una serie de supuestos, antes de ingresar a mercados internacionales”.

Es por ello que , en su etapa inicial de expansión, la empresa debe tener un buen *músculo financiero* que soporte barreras arancelarias, infraestructura y costos de distribución y transporte del producto.

También debe cumplir con *fuerzas del mercado*, donde el producto debe estar adaptado al perfil del consumidor en el país de ingreso, y debe cumplir con un plan estratégico comercial.

El modelo se divide en tres etapas conocidas como: Inicio, desarrollo y consolidación.

El *inicio* se caracteriza por presentar procesos de exportaciones pasivas y experimentales.

En la segunda etapa (*desarrollo*) la empresa realiza alianzas con empresas consolidadas en el país donde quiere penetrar para conseguir proveedores y distribuidores y empieza a analizar la posibilidad de consolidarse en ese país.

Finalmente, en la última etapa conocida como *consolidación*, la empresa hace alianzas a largo plazo para exportar sus productos o servicios y se consolida en el país destino.

Es por ello que, en el texto, luego de analizar e identificar el modelo que utilizó Nutresa para exportar, se analizará cuál fue el estilo de negociación predominante de ellos a la hora de negociar para poder establecer si este es un factor que incide en el éxito de la empresa en el mercado internacional.

Por consiguiente, se considera pertinente definir la negociación y posteriormente identificar cuáles son estilos de negociación predominantes en las empresas para realizar

un análisis más efectivo.

Autores como Lewicki definen a la negociación como: “una forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios”. (Lewicki 2011, pg 2).

Por ende, se interpreta como la acción en donde dos o más actores toman decisiones en búsqueda de obtener el mayor beneficio para su empresa, para iniciar establecen un punto base de mutuo beneficio.

Se distinguen dos estilos de negociación: el competitivo y el colaborativo.

En primera instancia, Ogliastrri (1998) considera que el negociador competitivo suele tener las siguientes características: estrategia de negociación disruptiva donde su supuesto básico es *ganar*, se suele conocer como una persona amenazante, busca tener *ventajas* en sus acuerdos frente su aliado, busca *condicionar* la relación, suele ser desconfiado, siempre mantiene su posición y las relaciones son de *corto plazo*. (Ogliastrri, 1998, p. 72).

No obstante, se conoce al negociador colaborativo, por buscar la forma de ser más empático con su futuro aliado a la hora de negociar. Otras características comunes del negociador colaborativo es que suelen ser *asertivos* y su estrategia ideal es tener un objetivo *gana a gana*, buscan un acuerdo de mutuo beneficio, evitan enfrentamientos, suelen tener contratos de *largo plazo* y adaptan su posición para satisfacer las necesidades de la contra

parte, hay confianza. (Ogliastri, 1998).

El identificar ambos estilos, facilita que el negociador tenga un mejor concepto de qué y cómo negociar con el actor con el que intenta llegar a un acuerdo, y así puede analizar cuantos beneficios puede obtener la empresa por medio de este acuerdo. (Ogliastri, 1998).

Para complementar el concepto se elaborará una tabla en el que se compararan ambos estilos con las variables analizadas.

Tabla 1.
Estilo de Negociación

Estilo de Negociación	Competitivo	Cooperativo
Característica	Disruptivo	Asertivo
Relaciones basadas en	Desconfianza	Confianza
Propuestas	Amenaza	Ofertas
Tipo de Acuerdo	Ventajas	Aliados
Periodo	Corto Plazo	Largo Plazo
Posición	Mantiene su posición	Adapta/Cambia su posición

Fuente: Elaboración propia a partir del texto (Ogliastri, 1998).

Finalmente, es de gran importancia desarrollar conceptos como Joint Venture, adquisiciones, fusiones, y planta de producción buscando comprender las estrategias empleadas por las empresas para ingresar a nuevos mercados. (Carlos Piedrahita, Mauricio Reina, & Amira Abultaif, 2016)

Se conoce Joint Venture, a aquel acuerdo entre dos o más actores que integran sus recursos buscando generar un mismo objetivo: posicionarse en un nuevo mercado. Entre los beneficios del Joint Venture se encuentran: capacidad para mejorar ambas culturas, bloquear competencia, intercambio de conocimiento, reducción de riesgo, aumentar recursos, acceso al mercado y posibilidad de hacer un subsidiario en el futuro.

Para desarrollar un Joint Venture exitoso, se debe desarrollar un contrato con especificaciones de cómo va a funcionar la empresa puesto que a partir de la firma de dicho documento la toma de decisiones las realizan los representantes de cada una de las empresas que forman esta alianza por lo que siempre deben permanecer de acuerdo para lograr que la empresa crezca. (Ghuri and Buckley, 1993)

A diferencia del Joint Venture se define la adquisición como un proceso en el que una empresa compra a otra de menor tamaño y la absorbe por completo. (Buckley & Ghauri, 1999)

Finalmente, se define a la Fusión cuando dos empresas se unen para fortalecerse y competir en el mercado en el cual ejercen su actividad económica. (Hymer, 1960)

4. DEBATE

El objetivo principal del texto es describir las estrategias de negociación de Nutresa, para lograr realizar un proceso de expansión exitoso. Para analizar lo anterior, se tendrá en cuenta una breve descripción del proceso de internacionalización de la empresa, y se realizará un perfil de los países en donde ha llegado, con culturas distintas, con la finalidad de identificar el estilo de negociación predominante y modelos de ingreso al mercado según la cultura.

Inicialmente el Grupo Nutresa realizaba sus exportaciones de forma esporádica, ya en su segunda etapa, se dedica a desarrollar alianzas con centros de distribución y proveedores. De igual manera, la empresa busca realizar estos procesos por diferentes modelos ya sea por alianzas, Joint Ventures, establecimientos de plantas productivas o adquisiciones.

La década de los noventa marco un hito histórico en la empresa al ser el momento en el que esta emprendió su modelo de expansión por medio de exportaciones a Venezuela en 1993, resultado de una alianza con la firma de Margarinas de Venezuela que posteriormente fue adquirida en el 2013 por el grupo Nutresa.

Dentro de los hitos más importantes de la empresa en su proceso de expansión se encuentran los siguientes que serán explicados a mayor detalle posteriormente:

Línea de tiempo proceso de expansión del Grupo Nutresa.

1. **1995:** La empresa establece su primera planta en Venezuela por medio de la adquisición de *Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A* en **1995** y en el mismo año establece una Cordialsa en Ecuador.
2. **2000:** Ingreso a México por medio de una alianza realizada con Bimbo, sin embargo al poco tiempo la empresa decide establecer un centro de distribución propio en el país por medio de una Cordialsa.

Posteriormente, la empresa decide entrar al Costa Rica por medio de la adquisición de la planta de Nestlé y estableció una filial en dicho país. De igual manera, implementa una Cordialsa llamada Boricua Empaque Inc.

3. **2002 y 2004:** Inversiones a nivel nacional con el fin de fortalecer sus operaciones y capacidad de producción en sus distintas líneas
4. **2006:** Adquisición de Galletas Pozuelo en Costa Rica, empresa líder en la comercialización de galletas en Centroamérica. Ese mismo año adquieren la empresa Blue Ribbon en Panamá, lo que les da una entrada directa al negocio cárnico en este país.
5. **2007:** Se realizó una serie de alianzas estratégicas en cuanto a sus empresas de distribución en Centroamérica con el fin de lograr una mayor eficiencia y efectividad comercial por medio de la adquisición de Ernesto Berard S.A. en el año 2008, otra compañía perteneciente a la industria cárnica en el mercado panameño.
6. **2009.** La empresa adquiere *Nutresa S.A. de C.V. en México*, logrando ingresar a este país, al utilizarlo como un medio de expansión hacia el mercado Estadounidense debido a

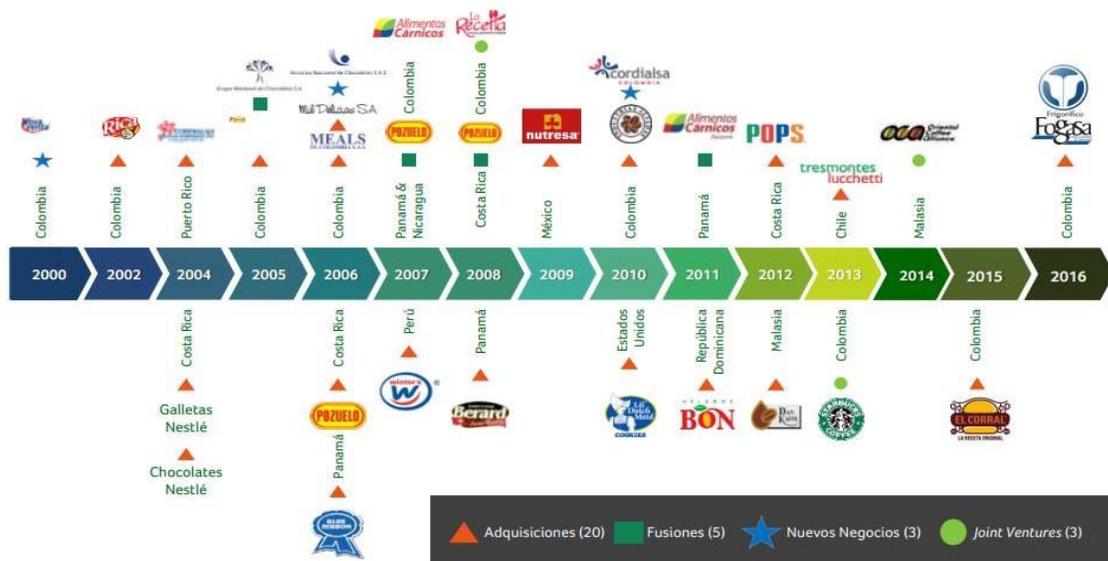
la cercanía entre México y Estados Unidos . Como resultado de esta adquisición, la empresa ingresa en el 2010 al mercado americano por medio de la compra de Fehr Holdings que se dedica a comercializar galletas dulces

- 7. **2011:** El Grupo Nutresa ingresa a República Dominicana al adquirir Helados Bon. Se cambia el nombre de la empresa de Grupo Nacional de Chocolates al Grupo Nutresa S.A

Fuente: (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016)

Para ilustrar el proceso de internacionalización el grupo Nutresa (2017) elabora una línea de tiempo donde se puede evidenciar cuales son las marcas que adquirieron y su estrategia de ingreso (joint ventures, adquisiciones, fusiones y creación de empresa) al país destino.

Imagén 5.
Estrategias de Internacionalización del Grupo Nutresa desde el año 2000.



Fuente: (Grupo Nutresa, 2017).

Para comprobar que la empresa crece de forma geográfica se analizará la el ingreso de Nutresa con países como: *Venezuela, Costa Rica, México (Nutresa), Estados Unidos (Fehr Foods), Malasia (Don Kaffe/ Oca)*, y Francia (Danone) utilizando variables como: el estilo de negociación, tipo de contacto, periodo de permanencia con el contrato (relaciones), regulaciones comerciales, riesgo de entrada y beneficios. Al finalizar se realizará una tabla comparativa con la finalidad de identificar el estilo de negociación predominante del Grupo Nutresa. (Grupo Nutresa, 2016).

Inicialmente, la empresa inició su proceso de expansión por medio de Ventas esporádicas hacia Venezuela vendiendo aquellos excedentes que tenían en la producción nacional y buscando eliminar todo el inventario del producto. En aquel momento la empresa empleó un estilo de negociación cooperativo evidenciado por medio de alianzas comerciales logrando así establecer una Cordialsa.

Entre 1992 y 1994 la empresa realizó una alianza con Mavesa (Empresas Polar) de Venezuela con el objetivo de ingresar a este mercado.

Dicha alianza también fomentó el establecimiento de una Cordialsa en 1995, convirtiendo a Venezuela en el primer destino elegido para que la empresa iniciara su proceso de expansión debido a su proximidad geográfica y cultural.

Debido al éxito del grupo Nutresa en Venezuela esta decide concluir su alianza con Mayesa en el año 1999 y ingresar al mercado ya que ambas compañías solo se aliaron para intercambiar conocimiento del mercado en el cual planeaban expandirse.

Actualmente la empresa maneja un estilo de negociación un poco más competitivo debido al riesgo que se adopta al invertir en este país, por lo que para garantizar las operaciones la empresa decidió especificar que para vender sus productos en dicho país se debe registrar la tasa más cercana al mercado autorizada por la ley.

A pesar del riesgo, la inversión en este país vale la pena puesto que “las ventas de Venezuela representan el 1,8% de las totales del Grupo” (Piedrahita y Reina, 2016). De igual manera, el consumo per cápita de los venezolanos es mayor al de Colombia al tratarse de los productos cárnicos. (Portafolio, 2009).

Costa Rica es un caso excepcional del modelo de expansión de la empresa ya que en dicho país la empresa emplea diferentes métodos de ingreso a través de la realización de dos adquisiciones (Galletas Nestlé y Pops) y una fusión (Pozuelo).

Es por esto que la compra de Nestlé en Costa Rica “fue la primera adquisición de la empresa orientada a la internacionalización y expansión operativa a diferencia de Venezuela que lo realizó por la oportunidad del negocio, pero sin un sentido estratégico para expandirse en la región”. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 80).

Este proceso de compra fue interesante porque la oferta de compra la realizó el director de Nestlé en Centroamérica. Motivo por el cual, que luego de hacer esta compra la empresa analizó de forma inmediata la posibilidad de compra de Pozuelo (una empresa productora de galletas del país) y de forma congruente realizó una *preventive offer*¹ con el objetivo de garantizar la venta, bloqueando a sus otros competidores de obtener la empresa. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 80).

Ante esto, se puede concluir que la estrategia competitiva que la empresa utilizó en Costa Rica fue exitosa ya que le permitió posicionarse como líder en el sector de alimentos en Costa Rica controlando “el 34% del mercado y con un amplio margen de diferencia a Nabisco su competidor principal que solo tiene el 11% del mercado”. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 80).

Adicional a esto la compañía logró tener control de los centros de distribución del país lo cual generó que se minimizaran los costos de transporte de la empresa en Costa Rica.

En el caso de México, la empresa ingresó a este mercado por la cercanía geográfica. Es por ello que inicialmente la empresa adoptó un estilo de cooperativo con contratos de largo plazo,

incentivada por los bajos riesgos debido a las preferencias arancelarias que tenía el país, resultado del acuerdo G-3.

La empresa ingresó al país en el año 1995 por medio de una alianza con Bimbo buscando tener participación accionaria en Bimbo en Colombia. El objetivo central de esta alianza era intercambiar prácticas y experiencia de aprendizaje de Bimbo en México y para que el grupo Nutresa lograra iniciar su proceso de exportación. Dicha alianza es de gran importancia puesto que permitió que Bimbo explorara el mercado de panes en Colombia y ha generado que la empresa actualmente posea el 40% de Bimbo en Colombia.

Luego de varios años de exploración de mercado la empresa decidió establecer una Cordialsa en México en el 2001. A pesar de los beneficios, este país fue uno de los más difíciles para penetrar puesto que a pesar de la cercanía geográfica el perfil del consumidor mexicano tiene preferencias en alimentos diferentes a las del mercado colombiano y tienen muchos competidores.

Posteriormente, la entonces Compañía Nacional de Chocolates decidió ingresar al mercado mexicano de forma competitiva por medio de la adquisición de Nutresa en México en el 2009 con el objetivo de utilizar esta compañía como medio de ingreso a Estados Unidos. (La Expansión de Nutresa, 2013).

Para Nutresa, su mercado en México ha generado tanto impacto que el nombre de esta filial prevaleció frente a otras 70 marcas cuando la CNCH realizó un estudio de mercado para cambiar el nombre de la empresa con el objetivo de abarcar todas las líneas de producto y posicionarse en el mercado internacional. (La Expansión de Nutresa, 2013).

Por ende, se establece que la empresa buscó desarrollar una relación a largo plazo con sus aliados en dicho país (actualmente conservan su alianza) y de cooperación mutua, buscando tomarlo como experiencia de aprendizaje del mercado.

Es por ello que el Grupo Nutresa intenta ingresar a Estados Unidos por medio de Alianzas con distribuidores locales, por medio de ventas esporádicas con el objetivo de definir el perfil del consumidor (aquel latino nostálgico por su tierra) y ubicarse en la costa este.

A pesar de esto, ingresar a Estados Unidos no fue tan sencillo como parece esto se debe a que el uso de los distribuidores locales limitó el posicionamiento de la empresa en el mercado, posicione mejor su producto y desarrollará redes de distribución propia que optimice sus costos.

Es por ello que, para ingresar a Estados Unidos, la empresa realizó una alianza con Noel con el objetivo de apalancar el establecimiento de una planta de distribución propia en Estados Unidos denominada Cordialsa USA. El incentivo para ambas empresas era utilizar la

planta para realizar las operaciones de ambas compañías (galletas, golosinas, chocolates y café y así optimizar los costos operacionales de ambas compañías. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 85).

A pesar de que el mercado estaba enfocado en el consumidor latino, el grupo invirtió en: desarrollo y adaptación de marca, cambiar los empaques, colores, y ajustar sus precios a la demanda del mercado por medio de una gran serie de descuentos.

Dicha alianza facilitó que la empresa realice todo el proceso de investigación necesaria para ingresar al país por medio de la adquisición de Fehr Foods (ahora conocida como Abimar Foods) una empresa ubicada en Texas que le permitía tener un mayor control del mercado.

La adquisición de Abimar Foods terminó siendo una ventaja competitiva para la empresa puesto que la usaron para que Cordialsa U.S.A se posicionara mejor en el mercado.

Por ende, se puede concluir que el grupo Nutresa (CNCH) desarrolló un estilo de negociación cooperativo durante todo su proceso de ingreso en el mercado, busca una relación a largo plazo con sus aliados ya que posteriormente adquirió Fehr Foods y adaptó su producto a todas las exigencias del mercado.

Al tratarse de las alianzas internacionales de Nutresa, existe un caso excepcional que es la alianza entre Mitsubishi Corporation, Colcafé (nacional) y Nutresa puesto que iniciaron

relaciones comerciales en 1960 mucho antes de que la empresa incursionará su proceso de internacionalización.

Dicha alianza tiene resultados positivos puesto que fomentó el establecimiento de un Joint Venture con Mitsubishi, Colcafé, la Federación Nacional de Cafeteros y otro socio para poder ingresar al continente Asiático. La alianza duró tan solo 5 años (2000- 2005) sin embargo, como resultado del buen manejo se creó Oriental Coffee Alliance compañía formada por Colcafé y Mitsubishi buscando vender café y otros productos de Nutresa en Asia.

Vale la pena resaltar que las relaciones comerciales de este país son muy diferentes que las establecidas en el occidente puesto que “aquí estas se basan en conveniencia y retorno de la inversión, sin embargo, para los japoneses las relaciones comerciales se basan en la confianza, proyecciones a futuro de largo plazo y mutuo beneficio”. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 96-99).

Es por eso por lo que al iniciar el proceso de negociación las reuniones con los japoneses se caracterizan por ser muy formales y se establecen puntos de negociación en donde ambos tienen mutuo beneficio y confianza. Motivo por el cual luego de evidenciar el éxito del acuerdo con Mitsubishi se fomenta la implementación de una empresa creada por ambos (Joint Venture) en Malasia dedicada a la venta productos relacionados con el café

desde el 2014 donde cada empresa tiene el 50% de participación vendiendo café en Malasia.

En este caso se evidencia un estilo de negociación cooperativo para ambas empresas, permitiendo relaciones de largo plazo (+54 años) basadas en confianza. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 96-99).

Un caso excepcional del proceso de expansión de la empresa se evidencia en la estrategia de la empresa para ingresar a Francia con la empresa Danone. Esta situación se evidencia en el estilo de negociación competitivo), ya que en primera instancia no estaban dispuestos a interactuar con los representantes de la empresa a pesar del esfuerzo de ellos para hablar su idioma nativo (Francés), ya que este gesto fue respondido de forma negativa utilizando el inglés como idioma para comunicarse. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016, p 99).

Más allá de este gesto, la empresa planeaba penetrar el mercado colombiano por medio de su aliado (Nutresa) y luego acabar con la competencia, manteniendo un estilo Competitivo desleal, ya que planeaban absorber a la empresa y apoderarse del mercado total.

Como consecuencia de esta acción, la empresa decidió dejar las negociaciones con Danone ya que ponía en riesgo las operaciones del negocio, eran de corto plazo y no se evidenciaba un compromiso de mutuo beneficio a la hora de realizar la negociación. (Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016. p 99).

Ante esto, se evidencia que la empresa desarrolla un modelo de internacionalización exitoso ya que es conocida como una de las multilatinas más influyentes en el mercado internacional al tratarse de la industria de alimentos.

Es por ello que luego de realizar diversas actividades de exportación se puede concluir que la empresa presenta desarrolla su estrategia de internacionalización dependiendo de los planes a largo plazo que tenga la compañía en el país destino. Su expansión suele ser geográfica y suelen realizar exportaciones esporádicas seguidas de alianzas **cooperativas** de corto plazo con el objetivo de realizar un estudio exhaustivo del mercado en el país destino.

De igual manera, se identifica que la empresa ha integrado diferentes estrategias de internacionalización para desarrollar su propio modelo aplicando modelos como el Jordis Canals, el Ciclo de Vida de Producto, Uppsala y el Johansson identificando que su proceso se divide en cuatro etapas: empresas exportadoras, alianzas, distribución propia y plataformas productivas) tal cual queda evidenciado en la imagen.

Imagén 6.

Etapas del Proceso de Internacionalización del Grupo Nutresa Fuente:



(Piedrahita, Reina, y Abultaif, 2016)

Sus etapas se ven evidenciadas en el crecimiento geográfico que evidencia la empresa, siempre empezando a exportar con el excedente de sus productos en los países destino más cercano tal como sucedió en Venezuela.

Posteriormente suele realizar alianzas para conocer nuevos mercados tal como se evidencio en México y en Venezuela. Ya al conocer su entorno la empresa decide establecer un centro de distribución propio por lo que suele hacer adquisiciones con visión ya de ser reconocidas en el mercado internacional aspecto evidenciado en la fusión de la empresa con Pozuelo y la adquisición de Nestlé que le permitió tener un dominio del mercado extranjero y tener los centros de distribución apropiados para disminuir costos.

La última etapa denominada plataformas productivas establece que la empresa busca hacer alianzas con el objetivo de expandirse en regiones estratégicas tal cual lo evidenciado en Malasia, donde se evidencia los resultados de su estilo de negociación cooperativo y una visión de una alianza a largo plazo al lograr un Joint Venture entre Mitsubishi, Colcafé, la Federación Nacional de Cafeteros y otro socio para ingresar al continente asiático.

Dicha alianza duró tan solo 5 años (2000- 2005) sin embargo, como resultado del buen manejo se creó Oriental Coffee Alliance compañía formada por Colcafé y Mitsubishi buscando vender café y otros productos de Nutresa en Asia.

Tabla 2.

Estrategias de Internacionalización

	Concepto	Etapas	Estrategia	Riesgo	Periodo	Tipo de Expansión
Matriz Ansoff	Existen cuatro posibles escenarios para que una empresa se expanda de forma exitosa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración del Mercado 2. Desarrollo de Nuevos Mercados 3. Desarrollo de Nuevos Productos 4. Diversificación 	Depende si el mercado o el producto es nuevo y/o actual	<p>La estrategia de menor riesgo es penetración del mercado.</p> <p>La de mayor riesgo es el desarrollo de nuevos productos puesto que también ingresa a un nuevo mercado</p>	Largo Plazo	Geográfica
Modelo Uppsala 1977	Identifica los requisitos que las empresas deben cumplir para internacionalizarse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades esporádicas 2. Exportaciones directas 3. Alianzas 4. Establecimiento planta propia o surcursal 	Empieza por exportaciones esporádicas, alianzas y posteriormente establecimiento de planta	Minimizar riesgos evaluación del perfil del cliente	Corto / Largo Plazo	Geográfica

Modelo Upsala 2009	Identifica los requisitos que las empresas deben cumplir para internacionalizarse adaptados al entorno global actual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de oportunidades 2. Relaciones de Compromiso para la toma de decisiones 3. Aprendizaje y Creación de Confianza 4. Red posición 	Relativo al networking global de la empresa y el conocimiento del mercado	Minimizar riesgos evaluación del perfil del cliente	Largo Plazo	Geográfica
Ciclo de vida del Producto	Etapas de desarrollo de un producto en un mercado externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Crecimiento Madurez Declive 	Empieza por exportaciones esporádicas, alianzas y posteriormente establecimiento de planta	Riesgos mínimos	Largo Plazo	Geográfica
Modelo Jordis Canais	La empresa debe poder tener un buen músculo financiero y cumplir los requisitos del mercado para poder expandirse	<ol style="list-style-type: none"> Inicio 2. Desarrollo 3. Consolidación 	Empieza por exportaciones esporádicas, alianzas y posteriormente establecimiento de planta	Riesgos mínimos	Largo Plazo	Geográfica

Modelo Nutresa	<p>La empresa inicio su proceso por medio de excedentes exportables de la empresa (integración de Uppsala 1977 y Jordis Canais). Sin embargo, en el momento de realizar alianzas integra el modelo de ciclo de vida del producto ya que las alianzas que realiza la empresa se basan en un análisis del perfil del consumidor y buscan penetrar el mercado de forma competitiva para posicionarse en el mercado. Finalmente, la empresa utiliza su alianza como medio de ingreso para poder establecer una planta propia en dicho mercado. (Piedrahita y Reina, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas Exportadoras 2. Alianzas 3. Distribución propia 4. Plataformas productivas 	<p>Depende de los planes a largo plazo de la empresa</p>	<p>Riesgos mínimos</p>	<p>Largo Plazo</p>	<p>Geográfica</p>
-----------------------	---	---	--	------------------------	--------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.

Estilos de Negociación y Estrategias de ingreso del Grupo Nutresa al Mercado Internacional

Variable	Venezuela	Costa Rica	México	Estados Unidos	Malasia	Francia
Empresa	Polar	Nestlé	Nutresa	Fehr Foods	Oriental Coffee Alliance	Danone
Característica	Cooperativo/ Competitivo	Agresivo	Asertivo	Asertivo	Asertivo	Disruptivo
Tipo de relación	Confianza/ Desconfianza	Desconfianza	Confianza	Confianza	Confianza	Desconfianza por parte de Danone
Estrategia	Alianza polar por tres años y luego Amenaza (Nutresa)	Amenaza (Nutresa)	Oferta	Oferta	Oferta por ambas partes	Amenaza Danone
Tipo de negociación	Cooperativa/ Competitiva	Competitiva	Cooperación	Cooperación	Cooperación	Competitiva por parte de Danone
Tipo de Contrato	Corto / Largo Plazo	Largo Plazo	Largo Plazo	Largo Plazo	Largo Plazo	Corto Plazo
Posición	Adapta su posición/ Mantiene su posición	Mantiene su Posición	Cambia su posición	Cambia su posición	Cambia su posición	Danone Mantiene su posición

Modelo de Expansión	Geográfico	Geográfico	Geográfico	Geográfico	Irregular	Irregular
Modelo de Internación alización	Cordialsa/ implementación de planta	Adquisición	Cordialsa / adquisición de planta	Cordialsa/ adquisición de planta	Planta /	Joint Venture

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIÓN

Por medio de este análisis se concluye que la empresa emplea un estilo de negociación dependiendo los planes a largo plazo que la compañía tenga en el país destino.

Por consiguiente, se identifica que Nutresa que el estilo de negociación predominante es el competitivo puesto que según el análisis realizado y el informe presentado por el grupo Nutresa en el 2017 la compañía se ha expandido primordialmente por medio de adquisiciones al invertir “1,7 USD mil millones en 20 adquisiciones, 5 fusiones, 3 negocios nuevos y 3 Joint Ventures”. (Nutresa, 2018).

Vale la pena resaltar que la empresa emplea esta estrategia con el objetivo de abarcar el mayor porcentaje de mercado para posicionarse como la compañía número 1 del sector alimenticio del país destino. Dicha estrategia fue exitosa puesto que la empresa actualmente tiene presencia en “14 países y el 38% de las ventas de la empresa se concentran fuera de Colombia”. (Nutresa, 2018).

Para lograr esto la empresa inició su proceso de expansión por medio de exportaciones esporádicas y alianzas con proveedores/ distribuidores que duran un periodo de máximo cinco años.

Dicha estrategia se realiza para que Nutresa pueda realizar una investigación previa de las necesidades de los consumidores y así lograr adaptar el diseño, calidad y productos que brindan.

También se identifica que la empresa se fusiona o emplea el método del Joint Venture en momentos donde quiere realizar una investigación previa del mercado, y al momento de tenerla suele acabar con la fusión con el objetivo de establecer una sucursal en dicho país.

A pesar de ser competitivos la multilatina no desarrolla negocios con aliados conocidos por desarrollar una estrategia de competencia agresiva (situación evidenciada con Danone) puesto que lo considera como algo desleal.

Respecto a su modelo de expansión, se establece que la empresa emplea el modelo geográfico tomando al continente americano como piloto debido a la aproximación cultural y suelen tener en cuenta los siguientes factores antes de negociar:

- categorías nuevas con proyecciones
- procesos de adquisición

- marcas líderes
- control de la negociación
- compañías que tengan un componente innovador
- negocios que tengan líneas de producto saludables y nutritivas
- empresas que se mantengan de acuerdo las tendencias del mercado
- diversificación
- la empresa debe estar al margen con las normas vigentes de cada país

Es por ello que, para que una negociación sea exitosa la empresa busca los siguientes beneficios: una ampliación del mercado que cumpla con los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. BIBLIOGRAFIA

- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- Buckley, Peter J., & Ghauri, P. N. (1999). *The internationalization of the firm* (2nd ed). London International Thomson Business Press.
- Carlos Piedrahita, Mauricio Reina, & Amira Abultaif. (2016). *Bitácora de una multilatinas: La estrategia de Nutresa*. Bogotá, Colombia: Paidós Colombia.
- David Mayorga. (2011). Grupo Nacional de Chocolates se llamará Grupo Nutresa | *ELESPECTADOR*.
- Dinero. (2013). La expansión de Nutresa. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/la-expansion-nutresa/182505>
- Dinero. (2017, septiembre). Relaciones comerciales entre Colombia y Chile 2017.
- Enrique Ogliastri. (2015). Editorial on the international collaboration in Latin American publications on management, vis-à-vis the best papers in Cladea 2015. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol 29(No 4).
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9)
- Górska, Magda. (2013). Does The Uppsala Internationalization Model Explain The Internationalization Process Of Professional Business Service Firms? *ResearchGate*. <https://doi.org/10.12955/cbup.2013.8>
- Grupo Nutresa S.A. (2018). Boletín Accionistas Tercer Trimestre 2018. <https://www.gruponutresa.com/noticias/boletin-accionistas-tercer-trimestre-2018/>

Grupo Nutresa S.A. (2017). Alianzas estratégicas. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <https://www.gruponutresa.com/alianzas-estrategicas/>

Grupo Nutresa S.A. (2017). *Presentación Corporativa* (p. 37). Recuperado de <https://www.gruponutresa.com/wpcontent/uploads/2015/12/Presentaci%C3%B3n-corporativa-Grupo-Nutresa-2017.pdf>

H. Igor Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Inc.,US.

H. Igor Ansoff. (1982). *Strategic dimensions of internationalization*. Brussels: Eiasam.

Hadjikhani, A., & Johanson, J. (2002). Special issue on the internationalization process of the firm.

International Business Review, 11(3), 253-255.
[https://doi.org/10.1016/S09695931\(01\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S09695931(01)00059-2)

Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Thesis). Massachusetts Institute of Technology. Recuperado de <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., Garcilazo Lagunes, S., & Vite López, R. (2012). *Fundamentos de negociación*. México, D.F.

Mankiw, N. G. (2009). *Macroeconomics* (7th ed). New York, NY: Worth Publishers. Michael E. Porter. (1998). *The Competitive Advantage of Nations* /. Palgrave Macmillan.

Michael Porter. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December Issue.

Ogliastri, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Colombia Internacional*, (41), 70-83.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*(5th ed). New York: Prentice Hall.

Tallman, S., & Pedersen, T. (2015). What Is International Strategy Research and What Is Not? *Global Strategy Journal*, 5(4), 273-277.

Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning. (2002) (Volume 1). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

Waserman, J. P. (s. f.). Modelos de internacionalización empresarial., 47

