

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

DETERMINANTES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO SECTOR
CONFECCIONES DE ATUNTAQUI

LIVIO DARÍO SALGADO ANDRADE

JUNIO 2015

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DETERMINANTES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ECUATORIANAS: CASO SECTOR
CONFECCIONES DE ATUNTAQUI**

LIVIO DARÍO SALGADO ANDRADE

ASESOR DE TESIS: JUAN FERNÁNDEZ SASTRE

LECTORES/AS:
JUAN JOSÉ RUIZ
ROBERTA CURIAZI

JUNIO 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por su entendimiento y apoyo incondicional a lo largo de cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO sede Ecuador por la educación de calidad impartida a través de cada uno de mis profesores durante estos dos años de estudio que me han permitido fortalecer mis conocimientos académicos, conocer gente valiosa y sobre todo ser una mejor persona al servicio de la sociedad. Finalmente, de manera especial agradezco a mi director de tesis, profesor Juan Fernández, por su gran ayuda, orientación y profesionalismo durante el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN	1
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Justificación	2
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Delimitación del Problema	4
CAPÍTULO	II
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Teoría de Organización Industrial	7
2.2 Teoría de Negocios Internacionales	8
2.3 Estrategias de Localización de las Actividades Tecnológicas de las Empresas... 10	
2.4 Teoría de Recursos y Capacidades en la Internacionalización.....	13
2.5 Teoría de Costes de Transacción	17
2.6 Multinacionales de Países Emergentes y en Desarrollo	20
CAPÍTULO	III
MARCO EMPÍRICO	24
CAPÍTULO	IV
OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	26
4.1 Objetivos.....	26
4.2 Preguntas de la Investigación e Hipótesis	27
CAPÍTULO	V
MARCO METODOLÓGICO	29
5.1 Inaexpo	34
5.2 Pronaca	35
CAPÍTULO	VI
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
6.1 Ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca	37

6.1.1. Pronaca	37
6.1.2. Inaexpo	39
6.2 Contribución de la internacionalización en la ventaja competitiva del Grupo Pronaca	42
6.2.1. Pronaca	42
6.2.2. Inaexpo	45
6.3 Factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca.....	47
CAPÍTULO	VII
CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	53
APÉNDICE	60
Entrevista	60
Entrevista Inaexpo	63
Entrevista Pronaca	84

RESUMEN

Existen una gran cantidad de estudios acerca de la estrategia de internacionalización de empresas multinacionales de países desarrollados, al contrario, se han realizado pocos estudios que revisan la estrategia de internacionalización de empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo, de tal manera que resulta interesante conocer mediante un caso de estudio la estrategia de internacionalización de una empresa multinacional de un país emergente. Por tanto, este trabajo analiza la estrategia de internacionalización del Grupo Pronaca, una empresa multinacional ecuatoriana dedicada al procesamiento y comercialización de una gran variedad de productos alimenticios.

Esta investigación mediante el uso de entrevistas elaboradas en base a las teorías complementarias que tratan de explicar los procesos de internacionalización: la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009) y la teoría de recursos y capacidades (Bloodgood, 1996); pretende conocer las ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca, la manera en que la internacionalización contribuyó a la mejora competitiva de este grupo y los factores que influyeron en el modo de entrada elegido para su expansión internacional.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En la actualidad el entorno empresarial, en el que se desenvuelven las empresas, está influenciado por factores exógenos que facilitan e impulsan el intercambio de bienes y servicios dentro de un país o entre varios países (Villareal, 2006; Totonchi y Manshady, 2012). En este contexto, existen factores, como la acelerada globalización económica, que permiten, por medio de la suscripción de acuerdos internacionales, la reducción de barreras comerciales. A su vez, las tecnologías de la información y la comunicación permiten, mediante el desarrollo de herramientas como el comercio electrónico, un intercambio comercial más dinámico. De tal manera que estos factores crean un escenario favorable para el crecimiento y el desarrollo empresarial.

Existen empresas que, a través de una adecuada gestión, explotan sus fortalezas internas, neutralizan las amenazas externas y aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado para desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permiten convertirse en líderes del mercado (Barney, 1991). El ambiente en el que se desenvuelven estas empresas está caracterizado por un alto grado de rivalidad debido al constante y rápido crecimiento de los competidores nacionales e internacionales que buscan imitarlas para obtener iguales o mayores réditos económicos. Las empresas buscan nuevas opciones que les permitan consolidar su crecimiento, es así que el ingreso a mercados internacionales a través del establecimiento de filiales constituye una alternativa para que este tipo de empresas consoliden su liderazgo (Ebner, 2001). Cabe mencionar que la internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas buscan establecerse en uno o más países extranjeros mediante el establecimiento de empresas subsidiarias o la fusión o adquisición de empresas domésticas. A este respecto, es fundamental que las empresas estén preparadas para afrontar y triunfar en este proceso complejo lleno de obstáculos. En este sentido, los recursos y capacidades que poseen las empresas son fundamentales para que sean competitivas y exitosas en el exterior (Peng, 2001).

La teoría y el análisis realizado por diversos estudios acerca de los procesos de internacionalización de empresas de países desarrollados y en desarrollo coinciden en que las fuentes de ventajas competitivas de las empresas de países desarrollados son el

know-how (saber hacer) y la tecnología mientras que las fuentes de ventajas competitivas de empresas de países en desarrollo son el acceso a recursos naturales (Guzmán y Abortes, 1993; Amal, 2011). Otro aspecto que caracteriza el análisis de los procesos de internacionalización de las empresas de países en desarrollo y desarrollados es que existe una gran cantidad de estudios que analizan la estrategia de internacionalización utilizada por empresas de países desarrollados, mientras que se encuentran pocos estudios que analizan la experiencia de las empresas de países emergentes (Luo y Peng, 1999; Matenge, 2011). En consecuencia, resulta apropiado profundizar en el estudio de las fuentes de ventajas competitivas que permiten la internacionalización de las empresas de países en desarrollo con el fin de analizar hasta que punto difieren de las de países desarrollados. De igual manera, resulta importante examinar cuáles son las ventajas que genera la internacionalización de las empresas de países en desarrollo y si éstas difieren de las generadas por las empresas multinacionales de países desarrollados. Estos dos aspectos constituyen los dos principales objetivos de la presente investigación.

1.2 Planteamiento del Problema

Una gran cantidad de países en desarrollo se caracterizan por poseer abundantes recursos naturales en sus territorios. De tal manera que son conocidos a nivel internacional como grandes productores y comercializadores de productos primarios provenientes de sus riquezas naturales. En este contexto, existen empresas que aprovechan los recursos naturales para desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permiten ser competitivas también internacionalmente (Amal, 2011).

Las empresas de países en desarrollo, debido al elevado nivel de rentabilidad que obtienen con el aprovechamiento de los recursos naturales, pueden estar descuidando el desarrollo de otros recursos como los financieros, humanos, organizacionales, tecnológicos y físicos que pueden ser también fuentes de ventajas competitivas. En consecuencia, resulta interesante conocer si las empresas de países en desarrollo tienen ventajas competitivas diferentes a los recursos naturales que les permiten internacionalizarse.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que los países son diversos y que independientemente de su nivel de desarrollo, éstos se especializan en la producción y

comercialización de distintos bienes y servicios. Además, los gobiernos conocen que la inversión extranjera directa les permite generar más empleo y obtener mayores tasas de crecimiento económico (Jiménez y Rendón, 2012). En este contexto, varios de estos países ofrecen a los inversionistas extranjeros menores impuestos, mayor protección de los derechos de propiedad intelectual, mano de obra barata, estabilidad política, personal calificado, tecnología de frontera tecnológica, proveedores y distribuidores de calidad que pueden ser fuentes de ventajas competitivas. De igual manera, los países buscan atraer capital extranjero hacia sus economías aprovechando recursos que pueden ser fuentes de ventajas competitivas como son el acceso al gran tamaño de la población o a la abundancia de recursos naturales. Es así que debido a la seguridad que ofrecen y a la creación de un ambiente propicio para realizar negocios e inversiones, se convierten en una opción para recibir inversión extranjera directa y para la internacionalización de empresas de terceros países.

De tal modo que, este estudio no solamente pretende analizar cuáles son las ventajas competitivas desarrolladas en el país de origen que permiten la internacionalización de empresas de países en desarrollo, sino que también, conociendo los diferentes recursos a los que las empresas pueden acceder en mercados internacionales, busca conocer si las empresas de países en desarrollo se están internacionalizando con el objetivo de acceder en el extranjero a diferentes recursos que les permitan generar nuevas ventajas competitivas.

1.3 Delimitación del Problema

Tal y como se ha indicado, la presente investigación tiene por objetivo examinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que permiten la internacionalización de las empresas de países en desarrollo y cómo la internacionalización fortalece las ventajas competitivas de las mismas. En consecuencia, este estudio examina el proceso de internacionalización del Grupo Pronaca que es una empresa ecuatoriana agroalimentaria.

Grupo Pronaca, Procesadora Nacional de Alimentos, es una empresa dedicada al procesamiento y la comercialización de una gran variedad de productos alimenticios de alta calidad con precios competitivos. Ofrece al mercado ecuatoriano productos cárnicos (pollo, pavo, cerdo, productos listos, embutidos y productos del mar), productos secos

(conservas, arroz y huevos), alimentos para mascotas y una línea agropecuaria como alimentos balanceados, insumos agrícolas y semillas. Cuenta con un portafolio de alrededor de 800 productos bajo 23 marcas.

En 1957, se crea la empresa precursora del grupo denominada INDIA, dedicada a la importación de insumos agrícolas. En los siguientes años, incursionó en la industria avícola con la incubación de huevos, la crianza de pollos de engorde, el procesamiento de pollos y pavos, y además la producción de alimentos balanceados. Durante este período, en 1979, se fundó Pronaca como Procesadora Nacional de Aves, que en 1999 cambió su nombre a Procesadora Nacional de Alimentos C.A. En la década de los 90s se diversificó la producción de cárnicos y otros alimentos, se desarrollaron nuevos centros de producción de pollos de engorde y se montaron nuevas plantas de incubación. Mientras que en el 2000, comenzó con la producción y comercialización de productos con valor agregado como hamburguesas, filetes y alitas.

Las dos experiencias de internacionalización del Grupo Pronaca comenzaron en la década de los 90s. En 1992, creó la Industria Agrícola Exportadora, Inaexpo con el fin de producir y comercializar internacionalmente palmito cultivado. Durante los primeros años a través de la exportación desde Ecuador comercializó su producto en diferentes mercados internacionales. Después de varios años exitosos de exportación, en el 2001, decidió establecerse en Brasil por medio de la internacionalización, permaneciendo en este mercado hasta el 2012. Actualmente, no se encuentra operando en Brasil, sin embargo, continúa exportando palmito cultivado desde Ecuador hacia Estados Unidos, Francia, Argentina, Chile, Israel, Canadá y en menor cantidad a otros países en Europa, México y Venezuela.

A su vez, Pronaca comenzó en 1995, la exportación de productos alimenticios básicos hacia Colombia, mientras que en el 2000, la exportación de productos con valor agregado como hamburguesas, *nuggets*, filetes y alitas bajo la marca Mr. Cook hacia el mismo mercado. En el 2004, mediante la internacionalización se estableció en Colombia para la producción y comercialización de productos Mr. Cook en ese mercado. En el 2012, la empresa salió del mercado colombiano y hoy en día no exporta productos alimenticios.

Los ejes fundamentales para la expansión de Pronaca han sido: las certificaciones internacionales que garantizan la calidad de sus productos, la innovación

y desarrollo de nuevas tecnologías para el campo, un eficiente sistema de distribución y la integración vertical para el autoabastecimiento de materia prima de calidad y la elaboración de alimentos balanceados para la alimentación de sus animales.

Dado que se pretende examinar los determinantes y los efectos del proceso de internacionalización del Grupo Pronaca, el siguiente apartado revisa las distintas aproximaciones teóricas sobre los procesos de internacionalización, con el fin de que sirvan para plantear objetivos e hipótesis para la presente investigación. En este sentido, existen cuatro teorías complementarias que tratan de explicar dichos procesos: la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009) y la teoría de recursos y capacidades (Bloodgood, 1996). Adicionalmente, también se revisarán aquellos aspectos teóricos que tratan de explicar las particularidades de los procesos de internacionalización de las empresas de países emergentes y en desarrollo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de Organización Industrial

El proceso de internacionalización de las empresas desde el punto de vista de la teoría de la organización industrial se fundamenta en las ideas desarrolladas por el economista canadiense Stephen Hymer. La tesis principal de esta teoría establece que las empresas tienen ventajas competitivas exclusivamente desarrolladas en el país de origen, y éstas permiten acceder a mercados internacionales y competir así con empresas locales. Adicionalmente se señala que las empresas se internacionalizan para crear barreras a la entrada a posibles competidores domésticos e internacionales, para así consolidar posiciones monopolísticas.

Desde el punto de vista de la teoría de la organización industrial, las empresas extranjeras se encuentran en desventaja cuando ingresan a otros mercados respecto a las domésticas debido a factores como el bajo conocimiento que tienen del mercado (Hymer, 1960). En consecuencia, las empresas locales tienen una ventaja competitiva inicial en el momento de competir con empresas extranjeras en sus propios países. Es por eso que Hymer (1960) considera que para que las empresas se instalen en mercados extranjeros deben tener alguna ventaja competitiva exclusiva de naturaleza monopolística que les permita competir con empresas locales en sus propios países. Las ventajas competitivas exclusivas que explotan las empresas en el exterior tienen que ser de naturaleza monopolística para evitar que las empresas locales desarrollen una ventaja competitiva similar.

Una empresa puede tener diversos recursos naturales, financieros, humanos, organizacionales, tecnológicos o físicos que sean fuentes de ventajas competitivas. Para Hymer (1960) las ventajas competitivas exclusivas desarrolladas por la firma en su país de origen pueden ser explotadas en mercados internacionales debido a las imperfecciones estructurales que tienen los mercados. Al respecto, Kindleberger (1969) menciona que la inversión extranjera directa en mercados perfectamente competitivos no existe y establece que algunas imperfecciones del mercado como la propiedad de una marca, habilidades de marketing, disponibilidad de tecnología, diferencia en las habilidades de los directivos, economías de escala y limitaciones del gobierno permiten la internacionalización de las empresas.

Por otro lado, Hymer (1960) señala que las empresas que se internacionalizan pueden eliminar la competencia existente en dicho mercado extranjero. Para lo cual, establecen acuerdos de colusión¹ con empresas locales que les permitan apoderarse de una parte del mercado e impedir el ingreso de nuevas empresas. Además, Hennart (2009) considera que uno de los principales aspectos de esta teoría consiste en que el ingreso de empresas extranjeras a mercados internacionales beneficia a los consumidores locales, debido a que la presencia de nuevas empresas altamente competitivas en el mercado obliga a las empresas locales a disminuir los precios de sus productos o servicios, y por lo tanto esto hace que renuncien a sus ganancias monopolistas.

Acerca de las ventajas competitivas que desarrollan las empresas, Porter (1990) menciona que la fuerte competencia doméstica, proveedores de calidad y clientes locales exigentes incentivan el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas. Para Porter (1990) el pensamiento tradicional que prevalece entre empresas y gobiernos, afirma que las tasas de interés, costo de mano de obra, tipos de cambio y economías de escala son los determinantes más potentes de competitividad.

En el siguiente subapartado se analiza la teoría de negocios internacionales que plantea que la internacionalización genera ventajas competitivas para las empresas, mientras que la teoría de organización industrial, tal y como se explicó, establece que las ventajas competitivas exclusivas que poseen las empresas permiten su internacionalización.

2.2 Teoría de Negocios Internacionales

Para Rugman y Verbeke (2009) las empresas multinacionales buscan con la internacionalización generar ventajas competitivas a través de la búsqueda de nuevos mercados, recursos, eficiencia, activos y ventajas fiscales. En relación a la generación de ventajas competitivas de las empresas multinacionales en países extranjeros, Rugman y Verbeke (2003) sostienen que las ventajas específicas de las firmas pueden ser creadas tanto en la empresa matriz como en la subsidiaria.

¹ Acuerdo entre empresas con el fin de restringir la competencia a través de la división de un mercado y la fijación de precios.

Según, Birkinshaw y Pedersen (2009) en la empresa matriz se desarrollan ventajas específicas relacionadas con los recursos intangibles como los organizacionales y la reputación, mientras que en la subsidiaria se desarrollan ventajas específicas relacionadas con los recursos tangibles como planta y equipo. Las ventajas específicas desarrolladas por las subsidiarias pueden ser explotadas en la empresa matriz o en sus filiales (Birkinshaw, 1996; Moore y Birkinshaw, 1998). Los recursos desarrollados por las subsidiarias requieren combinarse con recursos existentes en la empresa matriz para conocer el potencial que tienen de generar ventajas competitivas (Birkinshaw y Pedersen, 2009). Por otro lado, las operaciones de empresas multinacionales en varios países generan nuevos conocimientos e incrementan los flujos de inversión de forma bidireccional. De modo que, se forma una compleja red dentro de la empresa multinacional entre la firma matriz y sus subsidiarias (Rugman y D’Cruz, 2000; Rugman y Verbeke, 2001).

Asimismo, existen ventajas específicas que las empresas no pueden explotar en varios lugares o regiones sino que son explotadas en un lugar determinado. Al respecto, Rugman y Verbeke (2001) mencionan que las empresas desarrollan ventajas específicas como la capacidad de gestión, el conocimiento en investigación y desarrollo, una excelente reputación, una red de distribución bien posicionada y relaciones privilegiadas con actores económicos nacionales que pueden ser explotadas solamente en un área geográfica limitada como en un solo país o en una región, pero que no pueden ser rentablemente explotadas fuera de dicha área. Por el contrario, las firmas tienen ventajas específicas como el conocimiento tecnológico patentado y los nombres de marcas que pueden ser transferidas a través de lugares a bajos costos.

De acuerdo con Rugman y Verbeke (2001), en los años ochenta y noventa las empresas multinacionales buscaban con la internacionalización principalmente acceder a facilidades institucionales, infraestructura, bajo costo de mano de obra y materias primas baratas, mientras que hoy en día buscan también con este proceso tener acceso a *know-how*. Las empresas multinacionales buscan recursos que en algunos casos no existen en el país de origen o que se los puede encontrar en el exterior a menores costos y/o mayor calidad (Rugman y Verbeke, 2009). En este sentido, la firma puede acceder a recursos naturales, financieros, humanos, organizacionales, tecnológicos o físicos que pueden ser fuente de ventaja competitiva. Asimismo, las empresas multinacionales

realizan inversiones en mercados que tengan un elevado ritmo de crecimiento, gran tamaño, alto poder de compra, buen clima para las inversiones, bajas barreras comerciales, excelente ubicación, bajos costos de transporte y fácil acceso a proveedores locales (Rugman y Verbeke, 2009). En consecuencia, los mercados que cumplan con este tipo de características reciben altos flujos de inversión extranjera directa de varias empresas multinacionales de todo el mundo.

Por otro lado, la búsqueda de eficiencia de las firmas en mercados extranjeros permite que las diferentes filiales de la empresa se especialicen en una parte de la cadena de valor (Cantwell, 1995). Además, las empresas buscan localizaciones ventajosas complementarias a sus propias ventajas específicas como una infraestructura apropiada, desarrollo tecnológico e instituciones de apoyo. Adicionalmente, Rugman y Verbeke (2009) sostienen que las empresas multinacionales buscan activos tangibles e intangibles de empresas extranjeras como el *know-how*, cartera de clientes, marcas, tecnología, plantas, maquinaria o equipos para crear sinergias con el conjunto de activos existentes. Para lo cual tratan de acceder a los activos de firmas extranjeras realizando fusiones o adquisiciones con esas empresas. Finalmente, las firmas multinacionales buscan acceder a ventajas fiscales en países extranjeros que les permita beneficiarse de bajos impuestos (Rugman y Verbeke, 2009).

Dada la relevancia que tiene la búsqueda de activos en el acceso a mercados internacionales de las empresas, a continuación se analizan los aspectos que hacen referencia a los recursos tecnológicos como fuente de ventaja competitiva en el proceso de internacionalización y también la internacionalización como búsqueda de recursos tecnológicos.

2.3 Estrategias de Localización de las Actividades Tecnológicas de las Empresas

Como hemos visto, tanto la ventaja tecnológica inicial generada en el país de origen como las fuentes de ventaja tecnológica que se puedan adquirir en el país de acogida motivan la internacionalización de las empresas (Le Bas y Sierra, 2001). Las ventajas competitivas derivadas de recursos tecnológicos son difíciles de imitar y su explotación en mercados extranjeros permite a las firmas obtener altos réditos económicos. Por otro lado, la internacionalización también permite a las empresas obtener y desarrollar recursos tecnológicos.

Hennart (1996) considera que las empresas matrices buscan establecer filiales para expandir en el extranjero las ventajas específicas desarrolladas en el país de origen. De similar manera, Rugman (1981) indica que los gastos en inversión y desarrollo realizados por las filiales no causan innovación sino que, en el mejor de los casos, la adaptación de técnicas. En consecuencia, parte de la literatura considera que el papel de las filiales en materia innovadora es el de apoyar a la matriz en sus actividades de investigación y desarrollo y tratar de adaptar los desarrollos tecnológicos a las condiciones del país en el que operan.

La competitividad de las empresas está llegando a depender de su habilidad para establecerse en un mayor número de lugares para acceder a nuevos conocimientos y habilidades, por lo que el principal motivo para la inversión extranjera directa en investigación y desarrollo es la necesidad de aumentar el conocimiento innovador aprovechando las ventajas particulares de la ubicación de acogida (Dunning y Kuemmerle, 1997). En este sentido, Dunning (1996) menciona que las empresas invierten en el extranjero no sólo para explotar sus ventajas competitivas existentes, sino para obtener nuevas ventajas que les ayuden a sostener o promover sus ventajas. Para Mutinelli y Piscitello (1998) la incapacidad de las empresas multinacionales de crear internamente todas las competencias necesarias para proteger o mejorar su posición competitiva global constituye un fuerte incentivo para localizar en el extranjero sus actividades de investigación y desarrollo. Shan y Shong (1997) consideran que la inversión extranjera directa en I+D les permite adquirir y desarrollar, a las empresas, nuevas capacidades en los centros de innovación de los países extranjeros.

Tal y como se ha mencionado las firmas buscan localizar sus actividades en investigación y desarrollo en mercados internacionales con el fin de aumentar su competitividad global, generar y desarrollar nuevas capacidades. Para Le Bas y Sierra (2001) se pueden establecer cuatro estrategias de localización de las actividades tecnológicas de las empresas que son:

La primera estrategia, es la *inversión extranjera directa en I+D en búsqueda de tecnología* que busca compensar las debilidades del país de origen en un determinado campo de tecnológico, seleccionando un país que tenga fortalezas en dicho campo (Le Bas y Sierra, 2001). En este contexto, Shan y Shong (1997) mencionan que, una empresa multinacional busca una fuente de ventaja tecnológica en otro país para aliviar

las debilidades tecnológicas del país de origen. Esta estrategia, se puede realizar de dos maneras: la primera, consiste en establecer unidades locales de investigación y desarrollo en otro país con tecnología superior para actualizar las capacidades tecnológicas de la empresa en campos donde tenga debilidades y la segunda opción es la adquisición de tecnología extranjera (Le Bas y Sierra, 2001).

La segunda estrategia es la *inversión extranjera directa en I+D para explotar las ventajas del país de origen*, la misma que señala que una empresa que tiene ventaja competitiva en un determinado campo tecnológico en su país, busca explotarla rentablemente en el extranjero, en regiones que tienen una debilidad en ese campo (Le Bas y Sierra, 2001). Al respecto, Vernon (1966) señala que la iniciativa de innovación de la empresa es creada en su país de origen y adaptada a mercados extranjeros.

La *inversión extranjera directa en I+D para aumentar las ventajas del país de origen* es la tercera estrategia y se enfoca en la selección de tecnologías en las cuáles tanto la empresa inversora tiene una ventaja relativa en el país de origen como el país de acogida tiene una ventaja fuerte en esa tecnología (Le Bas y Sierra, 2001). En este sentido, Dunning y Narula (1995) indican que las actividades de investigación y desarrollo están orientadas para monitorear y adquirir ventajas competitivas que sean complementarias a las que ya posee la empresa. Para Cantwell (1991) las empresas multinacionales localizarán instalaciones de investigación vinculadas con la más alta tecnología en países con similar campos de competencia. Adicionalmente, De Meyer (1993) señala que la internacionalización en investigación y desarrollo puede ser una herramienta para mejorar la capacidad de aprendizaje tecnológico de la empresa.

Finalmente, la cuarta *estrategia es la inversión extranjera directa de I+D para la búsqueda de mercado* y menciona que la empresa invierte en el extranjero en actividades tecnológicas, en la que ni el país de acogida ni la empresa en su país de origen, tienen una ventaja relativa; es decir, no existen ventajas tecnológicas ni en el país de origen ni en el de acogida. La motivación de esta estrategia no está orientada a la tecnología (Le Bas y Sierra, 2001). Este tipo de inversión extranjera directa en I+D es probablemente el resultado de fusiones y actividades de adquisición. (Patel y Vega, 1999). Esto se refiere a lo que Hakanson (1992) llama adquisición horizontal² que son adquisiciones que no están motivadas por la competencia tecnológica de los laboratorios

² La adquisición de una empresa por otra en la misma o en una industria similar.

de I+D adquiridos, sino que reflejan dependencia en el crecimiento externo como método de expansión internacional. Es así que el acceso al mercado es el factor principal. Aunque la empresa inversora tiene la opción de cerrar las unidades de I+D adquiridas, existen factores políticos que pueden influenciar la decisión para sostener la investigación y desarrollo en las empresas adquiridas (Hakanson, 1992).

En este subapartado se revisó la teoría de negocios internacionales, la misma que sostiene que las empresas con la internacionalización buscan generar ventajas competitivas a través de la búsqueda de mercados, recursos, eficiencia, activos y ventajas fiscales, mientras que la teoría de organización industrial como se analizó previamente, menciona que las ventajas competitivas generadas por las empresas en el país de origen les permite internacionalizarse. Como hemos visto, para las dos teorías las ventajas competitivas están relacionadas directamente con los recursos y capacidades que tienen o generan las empresas, por lo que resulta conveniente analizar los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades acerca de los procesos de internacionalización.

2.4 Teoría de Recursos y Capacidades en la Internacionalización

La teoría de recursos considera que los recursos únicos y valiosos que poseen las empresas les hacen más propensas a iniciar procesos de internacionalización (Bloodgood, 1996). Para Claver y Cler (2000) los recursos y capacidades de la empresa ofrecen una base explicativa común para las estrategias de diversificación y de internacionalización, por lo que la empresa podrá iniciar el proceso de expansión internacional si posee ventajas específicas concretadas en capacidades y recursos distintivos (activos inmateriales) que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva de liderazgo en costes o en diferenciación de productos. De tal manera que, las capacidades y los recursos estratégicos son la clave para la generación de ventaja competitiva sostenible y el desempeño de las empresas (Rumelt, 1991; Mc Gahan y Porter, 1997).

En relación con lo antes mencionado, Tallman (1992) afirma que la decisión de ingresar a un mercado exterior proviene del análisis de la estrategia global de la empresa y de sus recursos disponibles, determinando su posible fuente de ventaja competitiva. Al respecto, Claver y Cler (2000) coinciden que el proceso de internacionalización se

desencadenará si existe capacidad empresarial disponible y ventajas competitivas junto a la voluntad de explotarla a nivel internacional. Sin embargo, Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993) indican que es fundamental considerar dentro del proceso de internacionalización que los recursos no generan por sí solos ventajas competitivas sino que es necesario una adecuada coordinación de estos recursos para conseguir ventajas sobre la competencia. Por otro lado, Tallman (1992) señala que las empresas buscan imitar las estrategias de aquellas empresas líderes en el mercado. En este contexto, Jiménez (2008) manifiesta que la diferencia en los recursos disponibles y en la forma para evitar la imitación de su estrategia serán las causas de las diferencias en el rendimiento de las empresas e influirán directamente en sus procesos de internacionalización.

Las empresas que logran expandirse pueden obtener altas ganancias de sus inversiones (Tallman y Yip, 2009). En este sentido, Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997) indican que algunas empresas se expanden para buscar nuevos y accesibles mercados, otras buscan acceder a recursos que están en escasez en el mercado local, mientras que varias empresas van en búsqueda de mano de obra barata en países con poblaciones grandes. Asimismo, para Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997) existen empresas que se dirigen hacia países con condiciones institucionales que beneficien sus actividades, como por ejemplo, mueven su brazo financiero hacia centros financieros, su producción hacia áreas con menos leyes restrictivas de trabajo o su investigación hacia países con derechos de propiedad intelectual fuertes. Adicionalmente, las empresas buscan recursos que sean fuente de ventaja comparativa como: tierra, mano de obra o recursos baratos (Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997).

Para Kaleka (2002) los recursos le permiten a la empresa producir bienes y servicios de forma efectiva y eficiente. Los recursos tienen que ser valiosos, raros, inimitables y organizacionales para que generen ventajas competitivas (Barney, 1991). A continuación, se hace una revisión de las principales categorías de recursos de acuerdo a las clasificaciones realizadas por Kaleka (2002); Theingi y Purchase (2004) y Claver y Cler (2000). Según, los autores citados, los principales recursos que poseen las empresas son: físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

Los *recursos físicos* están constituidos por la tecnología física, planta y equipo, ubicación geográfica, capacidad de producción, y acceso a valiosas fuentes de

suministro como materia prima (Barney, 1991; Kaleka, 2002). Para Schoeder (2002) los recursos físicos como planta y equipo y los procesos patentados pueden ser imitados en el largo plazo, por consiguiente, para evitar la imitación y conservar la ventaja competitiva es necesario el continuo desarrollo y mejora de los recursos y las capacidades (Theingi y Purchase, 2004).

Los *recursos financieros* están relacionados positivamente con un alto nivel de rendimiento (Piercy, 1998), y se refieren a la disponibilidad de fondos (Kaleka, 2002). Para ingresar a una industria, la empresa requiere tener acceso a capital (Guillen, 2000). Asimismo, la disponibilidad de capital y de adquirir capital financiero permiten que la firma supere problemas y lleve a cabo diferentes actividades (Westhead, 2001).

Barney (1991) y Camelo-Ordaz (2003) señalan que los *recursos de capital humano* incluyen: formación, experiencia, inteligencia, relaciones, pensamiento y la visión de los directivos y trabajadores de la empresa. La teoría de los recursos y capacidades sugiere que el conocimiento y las habilidades humanas son el recurso más importante en muchas operaciones de negocios (Wang y Olsen, 2002).

La tecnología y los conocimientos técnicos operativos son recursos importantes para la empresa (Guillen, 2000). Según, Chetty y Hamilton (1993) las empresas con alta tecnología tienen mayores rendimientos.

Finalmente, los *recursos organizacionales* están relacionados con los recursos intangibles de la empresa. En tal sentido, Michalisin (2000) menciona que los recursos intangibles como la reputación de las empresas, productos, servicios, cultura organizacional están vinculados positivamente con el rendimiento futuro de la empresa, mientras que Barney (2002) afirma que los recursos intangibles y capacidades como relaciones cercanas con clientes, cooperación entre directores, sentido de lealtad a la empresa son activos productivos que son difíciles de observar y valorar pero tienen un importante impacto en el desempeño de la empresa. En tal sentido, Hall (1993) y Michalisin (1997) señalan que la adquisición de información útil sobre clientes y mercados de exportación son fuentes importantes de la empresa de recursos intangibles.

Por otro lado, las capacidades son las habilidades de una empresa para llevar a cabo sus actividades empleando sus recursos (Kaleka, 2002). A continuación, se hace una revisión de las principales capacidades de acuerdo a las clasificaciones realizadas por Kaleka (2002); Theingi y Purchase (2004) y Claver y Cler (2000). Según, los

autores citados, las principales capacidades que tienen las empresas son: organizacionales, de marketing y de producción.

Para Claver y Cler (2000) las *capacidades organizativas* indican que la implantación de la estrategia internacional implica tener cambios organizativos en la empresa como: que los miembros de la empresa fomenten cohesión y unidad de criterios, y un diseño organizativo adecuado para las operaciones internacionales y capacidades directivas. La buena estructura organizativa podría mejorar la capacidad de la firma de manejar las habilidades de cambio y trabajo en equipo (Hall, 1993). Por su parte, Ellis y Pecotich (2001) señalan que la conciencia de las oportunidades de mercado en el exterior se adquiere a través del contacto social, vinculando tomadores de decisiones con otras personas en el extranjero.

Las *capacidades de marketing* están vinculadas con la adquisición de información concerniente al mercado, identificación de clientes potenciales, seguimiento de productos competidores y la habilidad para recopilar información relevante (Kaleka, 2002), mientras que para Haar y Ortíz (1995) están ligadas con las habilidades de las compañías de mercadear y vender sus productos efectivamente y eficientemente. Según, Claver y Cler (2000) estas capacidades hacen referencia a la sensibilidad nacional, es decir, a las capacidades de adaptarse a las exigencias de cada país como las preferencias de los consumidores, canales de distribución y requerimientos de los gobiernos.

Finalmente, Schroeder (2000) menciona que las *capacidades de producción*, como la adquisición de adecuado equipo de producción y procesos patentados son importantes para el desempeño de la empresa. En tal virtud, Kaleka (2002) sostiene que estas capacidades están vinculadas con el desarrollo de nuevos productos, mejora de los existentes y adopción de nuevos métodos en los procesos de producción.

Tal y como se pudo evidenciar, la teoría de negocios internacionales, se enfoca en determinar de qué manera la internacionalización contribuye a la generación de nuevas ventajas competitivas para la empresa; la teoría de organización industrial, pretende conocer acerca de las ventajas competitivas generadas por la empresa en su país de origen que permiten su internacionalización; mientras que, la teoría de costes de transacción, complementa las teorías previamente estudiadas porque analiza los factores que toma en cuenta la empresa para seleccionar el modo de entrada a ser utilizado en su

proceso de internacionalización, por tanto es fundamental dentro de este estudio revisar los planteamientos referentes a la teoría de costes de transacción.

2.5 Teoría de Costes de Transacción

La teoría de costes de transacción propone que las operaciones empresariales realizadas entre países generan elevados costes de transacción, los cuáles pueden reducirse mediante la internacionalización (Lascurain, 2012). Además, menciona que las transacciones existentes de productos intermedios o terminados son más baratas cuando se las hace entre filiales (Lascurain, 2012). Para Hennart (2009) las empresas multinacionales surgen para organizar, a través de contratos de trabajo, interdependencias entre agentes localizados en diferentes países. Hennart (2009) menciona que una empresa multinacional se expandirá en el extranjero cuando pueda organizar interdependencias entre agentes localizados en diferentes países de manera más eficiente que los mercados, para lo cual deben darse tres condiciones: la primera que los agentes interdependientes deben estar localizados en diferentes países, la segunda que las empresas multinacionales sean la manera más eficiente de organizar las interdependencias y la tercera que el costo para organizar las interdependencias debe ser menor que las ganancias que genere.

Según Hennart (2009) las características de las interdependencias que hacen la organización dentro de los mercados más costosa que dentro de las empresas multinacionales son: *know-how* o saber hacer, reputación, capital financiero, materias primas y componentes, distribución y marketing. Hennart (2009) señala que el *know-how* desarrollado en un país es con frecuencia útil en otros países y se lo puede transferir a bajos costos marginales. Para que los mercados funcionen bien Hennart (2009) señala que los compradores y vendedores deben conocer exactamente lo que se está vendiendo. En este sentido, Arrow (1962) manifestó que el comprador de *know-how* no conoce sus características reales y el vendedor no las puede decir porque al hacerlo estaría transfiriendo el conocimiento gratis, por lo que para abordar este problema se puede establecer un sistema de patentes que le permita al vendedor revelar el *know-how* a los potenciales compradores sin perder los derechos de propiedad sobre este. Sin embargo, el sistema de patentes tiene limitaciones debido a la dificultad de transmitir el conocimiento tácito en patentes y la imperfecta implementación de los

derechos de patentes. (Henart, 1982 ; Levin, 1987). Para Davies (1977) existen grandes diferencias en los niveles de protección de patentes entre los países, por lo que si las patentes brindan una buena protección, las interdependencias de conocimiento se organizarán por contratos de licencia, mientras que si no brindan, las empresas no revelarían su *know-how*. Por lo que para Hennart (1982) la transferencia de conocimiento dentro de la empresa es más eficiente porque tanto el que envía como el que recibe se verían beneficiados de la transferencia de *know how* sin que exista ningún riesgo de tomar alguna ventaja como sucedería en un entorno de mercado.

Hennart (2009) indica que la reputación puede ser explotada de forma rentable en otro país y se la puede organizar a través de contratos de franquicias (agentes pagan regalías sobre las ventas por el uso de la franquicia) o dentro de una empresa multinacional. Sin embargo, para Hennart (2009) el problema con las franquicias es el *free riding* o el problema del polizón, en el que la franquicia puede reducir la calidad del producto para maximizar sus ganancias. Este inconveniente es costoso de detectar y de castigar por lo que si el producto final puede ser fácilmente descrito y aplicado por un contrato sería conveniente franquiciarlo. Para evitar que suceda el *free riding* Hennart (2009) sostiene que se podría transformar la franquicia en un empleado pagando una cantidad acordada sin relación a las ventas, por lo que este no tendrá motivos para bajar la calidad del producto. Estas interdependencias pueden organizarse con contratos internacionales de franquicias si es relativamente fácil escribir contratos que especifiquen cierto nivel de calidad y cuyo incumplimiento sea fácil de detectar y probar ante terceras personas y si además es relativamente costoso controlar la falta de cumplimiento de trabajo de los empleados. Caso contrario se organizarán dentro de la empresa multinacional a través de unidades en el extranjero.

Para Hennart (2009) las interdependencias relacionadas con las materias primas y componentes surgen cuando las diferentes etapas de la cadena de valor son manejadas óptimamente por agentes ubicados en distintos países. Esto ocurre cuando el lugar dónde se fabrican los componentes difiere de la del ensamblaje o cuando las materias primas están localizadas en un país diferente al de las plantas de producción. Hennart (2009) señala que las interdependencias relacionadas con materias primas y componentes son manejadas en *international spot markets* o mercados de entrega inmediata y con contratos a largo plazo. Los mercados para que funcionen bien

necesitan un gran número de compradores y de vendedores, sin embargo algunas veces este número es reducido como resultado de las economías de escala, altos costos de transporte, barreras gubernamentales y *asset specificity* o el uso de capital designado a una sola función. Para Hennart (2009) el capital designado a una sola función puede hacer al mercado de entrega inmediata riesgoso porque la parte que está realizando una inversión específica corre el riesgo de que la otra parte renegocie los términos del intercambio después de hacer la inversión. Con el fin de asegurarse que esto no ocurra las partes pueden firmar un contrato a largo plazo que especifique previamente los términos y condiciones de intercambio y las penalidades que se tienen que pagar en el caso de no cumplir lo estipulado en el contrato. Sin embargo, Hennart (2009) indica que los contratos a largo plazo no protegen completamente a las partes porque especificar por adelantado lo que sucederá es casi imposible, por lo que la alternativa a estos contratos es que tanto los compradores como los vendedores se hagan empleados de la empresa, los mismos que sean pagados para facilitar la transferencia y que de este modo no se beneficien de apoyar a sus socios.

Vender un producto en un mercado extranjero requiere inversión física (bodega, inventario, equipo de transporte) e intelectual (personal de venta tiene que ser capacitado para demostrar y reparar el producto) Hennart (2009). Adicionalmente, menciona que imponer restricciones de comportamiento a través de la distribución franquiciada o contratos de manufactura requiere que altos estándares estén contractualmente definidos y aplicados. Caso contrario, productores y distribuidores verían eficiente juntarse en una empresa multinacional. En este sentido, existen productores y distribuidores que se integran verticalmente con el fin de asegurarse que su producto sea manejado correctamente y el cliente lo reciba en perfectas condiciones.

El capital financiero que surgió en un país puede ser invertido de manera rentable en otro país. Debido a la desconfianza que existe en el pago del dinero, los prestadores utilizan estrategias para prestar su dinero: prestan a los prestatarios y proyectos con los que están familiarizados, controlan como sus fondos son usados y piden garantías. Estas tres estrategias impiden que algunos proyectos sean financiados especialmente entre personas que residen en diferentes países y que no se conocen (Hennart, 2009). De similar manera expresa que el inconveniente que se presenta en el mercado internacional para obtener financiamiento puede ser solucionado juntando

tanto al prestador como prestatario en una empresa; es decir que los empresarios utilizarían su propio dinero en sus proyectos o buscarían personas que deseen ser copropietarios del proyecto. Por lo que, se formarían sindicatos, se venderían acciones en la bolsa. En este sentido, Hennart (2009) indica que los prestadores obtendrían más control que con los contratos de préstamos porque tienen acceso a información interna. Para Williamson (1988) los prestadores pueden incidir en decisiones, tiene más flexibilidad cuando ocurre un problema que con los contratos de préstamos.

En el presente subapartado se analizaron las diferentes aproximaciones teóricas que tratan de explicar los procesos de internacionalización de las empresas. En consecuencia y teniendo en cuenta que Pronaca es una empresa multinacional ecuatoriana, en el siguiente subapartado se pretende revisar la literatura que trata de explicar los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo.

2.6 Multinacionales de Países Emergentes y en Desarrollo

La literatura que describe los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo trata de explicar los motivos por los cuáles estas empresas buscan internacionalizarse. Por un lado, existen empresas que buscan explotar en mercados extranjeros los recursos y capacidades desarrollados localmente, mientras que hay algunas que buscan en el exterior recursos y capacidades que no tienen en su país de origen. De tal modo que, tomando en cuenta las teorías antes estudiadas, en este subapartado se analiza los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo. Adicionalmente, se revisa las principales diferencias existentes entre los procesos de internacionalización de empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo con las de países desarrollados.

Tal y como mencionan Losada y Casanova (2012) las empresas multinacionales de países emergentes desarrollan en sus países de origen recursos tangibles e intangibles que explotan en el exterior como sus marcas y capacidades innovadoras. Para Gaur y Kumar (2010) la capacidad empresarial y las habilidades de *networking* forman la fuente de ventaja competitiva de las empresas multinacionales de países emergentes que les permiten operar en condiciones difíciles de mercado y con poco apoyo institucional.

Según, Deng (2004) las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo buscan a través de la internacionalización acceder a materia prima y conocimiento. Además, Gaur (2006) indica que estas empresas buscan con este proceso aprovechar la experiencia tecnológica y adquirir experticia en gerencia de marketing. Al respecto, Yamakawa, Peng y Deeds (2008) manifiestan que las empresas de economías emergentes ingresan a mercados desarrollados por los siguientes motivos: alto grado de competencia industrial, alto grado de intensidad tecnológica industrial, motivos organizacionales para acceder a nuevas capacidades, participación de nuevos socios. La presión para adquirir nuevos recursos o para defender una posición en el mercado impulsan a las empresas multinacionales de países emergentes a empezar su internacionalización en mercados que tienen poco conocimiento (Losada y Casanova, 2012)

En algunos casos el mercado local de las empresas multinacionales tiene limitaciones, regulaciones y distintos problemas que perjudican directamente al sector empresarial. En tal sentido, la expansión internacional es una alternativa que tienen las empresas multinacionales para contrarrestar estos inconvenientes. Al respecto, Deng (2004) menciona que las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo buscan a través de la internacionalización superar la producción a baja escala que tienen en mercados locales. Asimismo, existen empresas que buscan diversificar el riesgo, escapar de las altas restricciones regulatorias en el mercado, de pequeños mercados locales y de un mal ambiente institucional caracterizado por la inestabilidad política (Gaur, 2006).

En relación a la internacionalización de las empresas multinacionales de América Latina, Losada y Casanova (2012) mencionan que además de buscar la explotación y desarrollo de nuevos recursos, las empresas multinacionales latinoamericanas también invierten en el exterior para defender su cuota de mercado, en el mismo sentido que las empresas multinacionales de países desarrollados invierten en un país específico para reducir el riesgo de ser atacadas por los rivales, disminuir el impacto negativo de las tendencias en un mercado o una industria, o en respuesta a los requerimientos de los clientes. En tal sentido, Castro y Jaller (2012) señalan que estas empresas han iniciado su expansión internacional sin tener una clara ventaja competitiva y aseguran que la internacionalización les ha permitido a las empresas

multinacionales de estos países beneficiarse de economías de escala, mejor entendimiento de los mercados extranjeros y de sus culturas, incrementar la habilidad de servir clientes internacionales, mercados con mayor número de población, incrementar la habilidad de competir con firmas internacionales y acceder a recursos limitados o más baratos.

Para Castro y Jaller (2012) las empresas multinacionales de América Latina son más flexibles y se adaptan más rápido a los mercados extranjeros que las empresas multinacionales de países desarrollados. Además, Losada y Casanova (2012) mencionan que no existe ninguna razón lógica para suponer que las ventajas creadas o adquiridas por las empresas multinacionales de América Latina son menos valiosas que las creadas por las empresas multinacionales de países desarrollados. Casanova (2009) sugiere que en los países de América Latina, donde las instituciones son diferentes a las de los países del mundo desarrollado, las empresas crean o adquieren recursos complejos para disputar liderazgo mundial con multinacionales de países desarrollados.

Acerca de las principales diferencias entre los procesos de internacionalización de empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo con las de países desarrollados se pueden mencionar las siguientes: las empresas multinacionales de países desarrollados buscan tecnología y conocimiento mientras que las empresas de países en desarrollo buscan recursos naturales y bajos costes laborales (Amal, Raboch y Andersson 2010). Asimismo, Gaur (2006) manifiesta que las empresas multinacionales de países emergentes realizan inversiones para acceder a los recursos humanos abundantes en otros países, mientras que la mayor atracción que tienen las empresas multinacionales de países desarrollados para realizar inversiones en el exterior es reducir los costos de producción mediante el pago de menores salarios a los trabajadores.

Para las empresas de países desarrollados es importante la asociación con otras empresas extranjeras, mientras que las empresas de países en desarrollo toman en cuenta para el proceso de internacionalización su experiencia previa y su proximidad cultural (Amal, Raboch y Andersson, 2010). Al respecto, Cuervo-Cazurra y Genc (2008) sostienen que las empresas multinacionales de economías emergentes tienen mayor ventaja que las empresas multinacionales de países desarrollados en el momento de ingresar y operar en otros mercados emergentes, debido a que tienen experiencia

operando en sus propios países, que usualmente tienen instituciones difíciles de dirigir. Finalmente, Amal, Raboch y Andersson (2010) sostienen que las empresas multinacionales de países desarrollados tienen una marca posicionada que es resultado de años de logros tecnológicos y de su comportamiento innovador, a diferencia de las empresas de países en desarrollo que ofrecen un servicio diferenciado para cada cliente.

Una vez revisadas las cuatro corrientes teóricas complementarias que tratan de explicar los procesos de internacionalización: la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009), la teoría de recursos y capacidades (Bloodgood, 1996) y la literatura referente a los procesos de internacionalización de empresas multinacionales de países en desarrollo y emergente; el siguiente capítulo pretende analizar la evidencia empírica sobre la internacionalización de las empresas de países emergentes y en desarrollo.

CAPÍTULO III MARCO EMPÍRICO

Diversos estudios se han realizado acerca de los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo (Jiménez, 2007; Cuervo-Carruza, 2008; Caldas, 2008 y Amal, 2011). Dichos trabajos analizan varios casos de internacionalización de empresas multinacionales procedentes de estos países. Los resultados de estas investigaciones permiten conocer la estrategia utilizada por estas empresas en su proceso de internacionalización.

Varios estudios encuentran que las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo buscan con la internacionalización, acceder a nuevos recursos y capacidades que no existen o que son deficientes en su país de origen. En este contexto, Luo y Tung (2007) afirman que las empresas multinacionales de países emergentes utilizan la expansión internacional para adquirir recursos importantes que les permitan competir contra sus rivales en el mercado local e internacional y reducir su vulnerabilidad hacia restricciones en el mercado local. Para Luo y Tung (2007), la expansión internacional permite a las empresas compensar sus desventajas competitivas, por lo que cuando invierten en países desarrollados buscan tecnología y know-how avanzados, a menudo adquiriendo compañías extranjeras, lo que es posible debido a que existen compañías que desean vender tecnología y *know-how* por exigencias financieras o de reestructuración. Mediante las fusiones, adquisiciones y búsqueda de activos de mercados más avanzados estas empresas pueden aliviar sus deficiencias en áreas como reconocimiento de marca y liderazgo en tecnología (Luo y Tung, 2007).

Otros trabajos resaltan la importancia que tienen, para las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo, la asociación con empresas locales extranjeras, porque les permiten conocer y adaptarse rápidamente al mercado. Al respecto, Thomas *et al.*, (2007) manifiestan que las empresas de América Latina encuentran que la experiencia de asociarse con empresas de mercados desarrollados junto con una mentalidad empresarial de expandirse son motivos para ingresar y mantenerse en mercados desarrollados. Las empresas multinacionales, acoplan su estrategia de comercialización y mercadeo a las características de los consumidores de los países extranjeros para lo cual buscan establecer alianzas o adquirir empresas locales

que les permitan conocer rápidamente el funcionamiento y el comportamiento del nuevo mercado (Pedraza y Gómez, 2011).

Finalmente, existen algunas investigaciones que hablan sobre distintos aspectos relevantes que han influido en los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes y en desarrollo. En tal sentido, Del Sol y Kogan (2007) demuestran que las filiales de las empresas chilenas operan exitosamente en países de América Latina, a pesar de que las instituciones locales son débiles y la economía está entrando en un período de liberalización. Su experiencia de líder de negocios durante un proceso de liberalización económica es una fuente de ventaja competitiva en otros países. Por otro lado, los factores que toman en cuenta las empresas multinacionales de Colombia para elegir el primer país para internacionalizarse son la corta distancia geográfica y las buenas relaciones económicas entre el país local y el país extranjero (Pedraza y Gómez, 2011).

La revisión efectuada en este capítulo sobre los resultados de investigaciones realizadas sobre los procesos de internacionalización y el análisis efectuado en el marco teórico permitirán en el siguiente apartado plantear los objetivos e hipótesis de la presente investigación referente a la estrategia de internacionalización del Grupo Pronaca.

CAPÍTULO IV OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

4.1 Objetivos

La teoría de organización industrial (Hymer, 1960) menciona que las empresas tienen ventajas competitivas desarrolladas en el país de origen que les permiten internacionalizarse; por lo que es pertinente determinar las ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca. En consecuencia, se plantea el siguiente objetivo:

OBJETIVO 1. Determinar las ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), las empresas buscan adquirir ventajas competitivas en el país de acogida a través de la internacionalización. Es así que este trabajo tiene como segundo objetivo determinar cómo la internacionalización contribuyó a la mejora de la ventaja competitiva del Grupo Pronaca. Por consiguiente, se establece el siguiente objetivo:

OBJETIVO 2. Determinar como la internacionalización del Grupo Pronaca contribuyó a la mejora de su ventaja competitiva.

Finalmente, la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009), sugiere que el modo de entrada en el país de acogida depende de los costes de transacción. En consecuencia, el tercer objetivo de la presente investigación consiste en determinar qué factores influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca. Por lo que se propone el siguiente objetivo:

OBJETIVO 3. Determinar los factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca.

Conforme a los objetivos de la investigación se formularán a continuación las preguntas de la investigación y las hipótesis.

4.2 Preguntas de la Investigación e Hipótesis

En relación al primer objetivo de investigación que pretende analizar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que permiten la internacionalización de las empresas, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

PREGUNTA 1. ¿Cuáles fueron las ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca?

En este sentido, la fuente de ventaja competitiva de las empresas de países desarrollados son el *know-how* y la tecnología, mientras que las empresas de países en desarrollo aprovechan los recursos naturales del país de origen para desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permiten ser competitivas nacional e internacionalmente. Por lo que se propone la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1. El acceso favorable a recursos naturales constituyó la fuente principal de ventaja competitiva que permitió la internacionalización del Grupo Pronaca.

En relación al segundo objetivo que trata de determinar si la internacionalización de la empresa contribuyó y de qué manera a la mejora de la ventaja competitiva, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

PREGUNTA 2. ¿Cómo la internacionalización contribuyó a la ventaja competitiva del Grupo Pronaca?

Al respecto, Castro y Jaller (2012) aseguran que, mediante la internacionalización, las empresas multinacionales de países emergentes buscan, principalmente, tener acceso a mercados mucho más grandes, con alto poder adquisitivo y muy dinámicos, mientras que Amal, Raboch y Andersson (2010) afirman que las empresas multinacionales de países desarrollados buscan tecnología y conocimiento. Por lo que se propone la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2. La mejora competitiva que generó la internacionalización del Grupo Pronaca es el acceso a mercados.

En relación al tercer objetivo que pretende analizar los factores que influyeron en el modo de entrada se plantea la siguiente pregunta de investigación:

PREGUNTA 3. ¿Cuáles son los factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca?

En relación a este asunto, la teoría de costes de transacción propone que las operaciones realizadas entre países generan elevados costes de transacción, los cuáles pueden reducirse internacionalizándolos (Lascurain, 2012). Para Hennart (2009) las características de las interdependencias que hacen la organización dentro de los mercados más costosa que dentro de las empresas multinacionales son: *know-how* o saber hacer, reputación, capital financiero, materias primas y componentes, distribución y marketing. Por lo que se propone la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 3. Los factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca fueron el *know-how*, reputación, activos específicos, capital financiero, distribución y marketing.

En el siguiente apartado se describirá el procedimiento que será utilizado para afirmar o rechazar las hipótesis de esta investigación propuestas en este capítulo.

CAPÍTULO V MARCO METODOLÓGICO

La estrategia de internacionalización de la empresa de un país emergente se analizó utilizando la investigación cualitativa³, puesto que esta metodología por sus características, métodos y técnicas de recolección de información permite conocer profundamente el objeto estudiado y, por lo tanto, obtener un conocimiento más amplio del mismo.

Para el desarrollo de esta tesis se eligió al estudio de caso como método de la investigación cualitativa, es así que este trabajo analizó detalladamente la estrategia de internacionalización del Grupo Pronaca. Se realizó un caso de estudio instrumental⁴ debido a que el interés fundamental de este trabajo, no se centraba en nuestro objeto de estudio en sí mismo, en este caso el Grupo Pronaca; sino que se enfocaba en que los resultados obtenidos nos permitan tener un mejor entendimiento de la estrategia de internacionalización de las empresas de los países emergentes.

Con el fin de seleccionar una empresa para efectuar este estudio, se buscó empresas ecuatorianas que se hayan internacionalizado. La búsqueda realizada a través de páginas web, periódicos digitales y cámaras de comercio determinó que no existe una gran cantidad de empresas ecuatorianas internacionalizadas y que es difícil contar con su apoyo para realizar este tipo de investigaciones. Una de las experiencias más interesantes que se encontró, fue la internacionalización del Grupo Pronaca hacia Brasil y Colombia. De esta manera, se decidió analizar el caso de este grupo empresarial y realizar todas las gestiones necesarias con el fin de conseguir su apoyo para llevar a cabo la investigación. Gracias a las funciones laborales que desempeño actualmente, he tenido la oportunidad de estar en contacto por varias ocasiones con personas del Grupo Pronaca, de modo que este relacionamiento profesional me facilitó establecer los contactos necesarios para realizar la investigación sobre este grupo empresarial.

³Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2006).

⁴Es el que proporciona interés para reflexionar sobre la teoría, el caso es de interés secundario. Se puede estudiar detalles del caso, su contexto, permite avanzar en el conocimiento teórico (Cabrera, 2013).

Una vez seleccionado el Grupo Pronaca como estudio de caso, se escogió la entrevista a profundidad⁵ como técnica de recolección de información para esta investigación. Se esperaba con el uso de esta técnica entablar un diálogo directo con varios funcionarios del Grupo Pronaca, que permita indagar y recopilar información fundamental para el estudio.

Antes de estructurar la entrevista, se recopiló mediante el uso de fuentes de información secundarias como la página web del Grupo Pronaca, periódicos digitales y estudios universitarios; la mayor cantidad de información disponible acerca de la experiencia de internacionalización de este grupo empresarial ecuatoriano hacia Colombia y Brasil. La información obtenida permitió conocer superficialmente el proceso de internacionalización del Grupo Pronaca. Es necesario aclarar que este conocimiento previo adquirido, tuvo que ser confirmado o descartado al momento de realizar la entrevista a profundidad, sin embargo, en un inicio fue una gran ayuda contar con esta información.

Luego de recopilar información sobre el proceso de internacionalización del Grupo Pronaca y en base a los objetivos y las preguntas de investigación elaboradas según el marco teórico referente a las teorías que estudian la internacionalización de las empresas como son: la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009) y la teoría de recursos y capacidades (Bloodgood, 1996); se procedió a estructurar la entrevista que fue utilizada en esta investigación.

En este estudio se trabajó con una entrevista a profundidad semiestructurada, es decir una combinación entre la entrevista estructurada y la no estructurada. La parte estructurada permitió a través de preguntas cerradas, obtener respuestas cortas y precisas sobre cuáles fueron las fuentes de ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca, el modo de entrada elegido para la internacionalización, los países en los cuáles se encuentra internacionalizado el grupo, los factores que influyeron en la selección del modo de entrada utilizado por el Grupo Pronaca. Por otro lado, la parte no estructurada fue utilizada para conocer mediante preguntas abiertas de qué manera los recursos y capacidades permitieron la

⁵ Pretende lograr un aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, donde se usan los interlocutores como informantes, describiendo lo que sucede y las percepciones de otras personas (Monje, 2011).

internacionalización del Grupo Pronaca, cómo contribuyó la internacionalización a la mejora competitiva de grupo y de qué forma influyeron los factores para la selección del modo de entrada.

La entrevista estuvo conformada de la siguiente manera: primer punto acerca de los aspectos descriptivos de la empresa que se enfocó en determinar en qué mercados está internacionalizada la empresa y en qué mercados vende sus productos; el segundo punto sobre la teoría de organización industrial que buscó conocer las ventajas competitivas generadas en el Ecuador que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca y distinguir las que fueron más importantes en cada país; el tercer punto sobre la teoría de negocios internacionales que pretendió conocer si la internacionalización había contribuido a la generación de nuevas ventajas competitivas para el Grupo Pronaca y el cuarto punto sobre la teoría de costes de transacción que se enfocó en indagar sobre el modo de entrada utilizado por el Grupo Pronaca para acceder a cada uno de los países.

Luego de estructurar la entrevista, se eligieron las personas más idóneas para efectuar la entrevista a profundidad. Al respecto, se identificaron personas del Grupo Pronaca que conocían de cerca los dos procesos de internacionalización porque habían trabajado muchos años en este grupo y estuvieron involucradas en el proceso de internacionalización hacia Colombia y Brasil. Las dos personas elegidas, en el momento de realizar el trabajo de campo de esta investigación, ocupaban cargos directivos dentro del Grupo Pronaca. Una vez que se les explicó acerca de la investigación, los directivos gentilmente accedieron a ser entrevistados. A pesar de contar con la apertura de los directivos, tomó un largo tiempo concretar las citas para llevar a cabo las entrevistas debido a que éstas personas por su alto cargo tienen agendas muy apretadas.

Hasta que se concretaban las citas con los entrevistados y al no ser una persona experta en el tema, busqué información sobre las entrevistas a profundidad con el fin de no tener mayores inconvenientes para realizarlas y revise a fondo cada una de las teorías que estudian la internacionalización para dominar bien el tema en el momento de realizar las entrevistas. Durante las citas se siguieron las recomendaciones teóricas sobre la manera indicada de realizar entrevistas a profundidad. Las sugerencias fueron muy útiles en cada uno de los encuentros mantenidos con los entrevistados.

Después de una larga espera, se concretaron las citas y se acordó con los directivos que se realizarían dos visitas a la oficina matriz del Grupo Pronaca para llevar a cabo las entrevistas. Al momento de iniciar la entrevista a profundidad se procedió a recordar a los entrevistados los temas a ser tratados, se acordó que se tomarían notas, se grabaría la conversación y se les recordó que la información obtenida sería utilizada para fines académicos. De igual manera, se indicó que la entrevista duraría aproximadamente una hora. Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo en las oficinas de cada uno de los directivos buscando que se sientan cómodos y seguros. En el caso de Inaexpo, se entrevistó al Gerente General por el lapso de una hora con veinte minutos y en el caso de Pronaca se entrevistó al Director de Relaciones Institucionales conjuntamente con el Director de Negocios de Consumo por un tiempo de cuarenta minutos. Se inició con preguntas cerradas para recopilar información general para luego de acuerdo a las respuestas obtenidas, abordar los temas que el entrevistado no haya mencionado y profundizar sobre los temas más importantes contados por el entrevistado. En los dos casos se pudieron abordar todas las preguntas que se tenían planeadas hacerlas.

La entrevista elaborada previamente constituyó una guía durante el encuentro que se mantuvo con los directivos. Si bien, se pretendió que la entrevista se desarrolle de acuerdo al orden establecido, sin embargo, no fue posible seguir ese orden porque el entrevistado en algunas de sus respuestas se explayaba y hablaba de temas que aún no habían sido preguntados. Con el fin de que la conversación resulte lo más natural posible, se procuró no interrumpir al entrevistado mientras hablaba. Una vez que el entrevistado terminaba su respuesta, se trataba de volver al tema inicial para retomar el orden de la entrevista. De igual manera, se identificó que una de las ventajas de este tipo de entrevistas es que permiten la aclaración de algunas preguntas que tiene el entrevistado debido a que existen preguntas que requieren una explicación más profunda para que el entrevistado comprenda plenamente. En este sentido, se pudo percibir al iniciar la entrevista que existía una confusión con la definición de internacionalización, los entrevistados pensaban que este término se refería específicamente a la exportación. Después de aclarar el tema, se pudo seguir con la entrevista.

Otro de los aspectos a resaltar es que el método de recolección de información utilizado es muy flexible porque permite también incluir otras preguntas que surgen de acuerdo a las respuestas de los entrevistados. Esta posibilidad ayuda a complementar y obtener respuestas completas a las preguntas planteadas. De igual manera, las entrevistas a profundidad permitieron en ciertos momentos especificar la información que se desea obtener y también observar el lenguaje no verbal por medio del cual se puede saber la reacción del entrevistado a cada una de las preguntas planteadas.

En este estudio se constató que cada entrevista es única. A pesar de realizar las mismas preguntas a diferentes personas, la experiencia vivida en cada entrevista fue diferente. En una de las entrevistas, el entrevistado se extendía en sus respuestas, mientras que en la otra, el entrevistado otorgaba preguntas un poco más cortas. Estos dos inconvenientes tuvieron que ser solucionados rápidamente durante el desarrollo de la entrevista. De igual manera, otro problema que se presentó durante la entrevista fue el tiempo porque se temía no poder cubrir con todas las preguntas que se querían realizar. En las entrevistas a profundidad muchas veces se puede obtener respuestas sesgadas de los entrevistados, en este caso no se percibió eso porque los directivos no solamente contaron las buenas experiencias en el proceso de internacionalización sino que también resaltaron algunos de los problemas que enfrentaron durante el proceso.

Finalizadas las entrevistas, se procedió a transcribir las entrevistas grabadas, incluyendo los apuntes realizados. Fue una ventaja contar con grabaciones claras que permitían escuchar claramente la voz de los entrevistados. La transcripción no fue difícil hacerla, sin embargo tomó algún tiempo realizarla.

Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas se procedió a agrupar las respuestas obtenidas en tres grupos de acuerdo a cada una de las teorías analizadas. Una vez formados los tres grupos se identificaron y extrajeron las ideas fundamentales obtenidas durante la entrevista que permitan dar respuesta a nuestros objetivos y preguntas de investigación. Se descartó información de la entrevista que no tenía relación con nuestra investigación. De esta manera, con esta información se elaboró el capítulo de resultados y discusión.

Las entrevistas realizadas y las fuentes de información consultadas permitieron conocer a profundidad el proceso de internacionalización del Grupo Pronaca. Esta información obtenida podría no ser generalizable al analizar solamente un estudio de

caso, sin embargo es muy válida para empezar a conocer la estrategia de internacionalización de las empresas ecuatorianas.

De acuerdo a la información recopilada, el Grupo tuvo dos experiencias de internacionalización que se describen a continuación:

5.1 Inaexpo

En los 90s, Pronaca gracias a la diversificación de sus productos se convirtió en una empresa líder en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, los dueños se dieron cuenta que el crecimiento de la empresa estaba siendo afectado por la limitada población del mercado ecuatoriano. Es así que, debido a este motivo y también con el fin de minimizar el riesgo que implica producir y comercializar en un solo mercado, decidieron diversificar su producción y sus mercados, para lo cual, buscaron un producto que pudieran internacionalizar. Con la investigación realizada notaron que existían países que producían y exportaban palmito silvestre de forma incipiente, siendo Brasil el principal exportador. Por otro lado, identificaron que Costa Rica se encontraba haciendo pruebas con palmito cultivado. Por lo que, Pronaca conociendo la existencia de la producción de palmito en la zona de Pedro Vicente Maldonado en Santo Domingo y tomando en cuenta que el clima en el Ecuador podría ser beneficioso para la producción de palmito cultivado, decidieron viajar a Costa Rica y aprender lo que están haciendo para luego aplicarlo en Ecuador.

Los líderes de Pronaca con una excelente preparación académica en el extranjero elaboraron un plan de negocios que les permitió conocer la rentabilidad de la producción y exportación de palmito. En consecuencia, crearon en 1992 la Industria Agrícola Exportadora, Inaexpo con el objetivo de llegar a los mercados internacionales más exigentes mediante la exportación de palmito cultivado desde territorio ecuatoriano. Una vez formada la empresa, decidieron tomar el riesgo de firmar un contrato con los productores de palmito de Santo Domingo para comprarles toda su producción por 10 años sin aún tener muchos clientes. De igual manera, comenzaron con la participación en ferias internacionales para dar a conocer su palmito cultivado y empezaron con la construcción de la fábrica. Cabe mencionar que el negocio de palmito se lo realizó de forma similar al avícola, es decir Inaexpo proporciona las plantas y la asesoría técnica y los agricultores se encargan de la producción.

En 1994, con mucho esfuerzo y superando varias dificultades, exportaron su primer contenedor. En ese entonces exportaban un contenedor al mes y en este momento exportan mil contenedores al año, lo que les convierte en el exportador más grande del mundo con una participación de alrededor de 33% del comercio mundial. Llegan a los principales mercados consumidores de palmito como son: Estados Unidos, Francia, Argentina, Chile, Israel, Canadá y en menor cantidad a otros países en Europa, México y Venezuela.

A su vez es necesario mencionar que el mercado brasileño es el principal consumidor de palmito en el mundo y se abastece de palmito solamente producido en el Brasil debido a que tiene cerrada las fronteras para la importación de palmito del extranjero. En los años 90s se comercializaba en ese país sólo palmito silvestre, no se producía palmito cultivado. Por tanto en el 2001, Inaexpo al ser el mayor exportador del mundo de palmito y no poder llegar con su producto mediante la exportación al Brasil, principal mercado consumidor de palmito del mundo, decide internacionalizarse para ofrecer al mercado brasileño palmito cultivado. Inaexpo estuvo presente en Brasil por alrededor de 11 años. La empresa en el 2012 salió del mercado brasileño pero aún se encuentra exportando palmito producido en Ecuador a diferentes mercados internacionales. De igual manera, a través de alianzas estratégicas usando contratos de exclusividad negociados con empresas extranjeras comercializa alcachofas de Perú, alcaparras de Turquía, aceitunas y tomates de España en varios mercados de todo el mundo gracias a que cuenta con una cartera de clientes amplia que compran sus productos de alta calidad.

5.2 Pronaca

A mediados de los 90s, Pronaca decidió incursionar en mercados internacionales con su cartera amplia de productos a través de la exportación con la finalidad de seguir creciendo y fortaleciéndose como empresa. De tal manera que entre 1995 y 2001 comenzó con la exportación de productos básicos hacia el mercado colombiano. Durante este período, en 1999 estableció centros de producción en Cali y Pasto para la comercialización de carne de pollo con la marca Mr. Pollo y para el año 2000 empezó la comercialización de productos con valor agregado como hamburguesas, *nuggets*, filetes y alitas con la marca Mr. Cook.

La gran acogida que tuvieron los productos exportados por Pronaca hacia el mercado colombiano en especial los productos con valor agregado marca Mr. Cook motivaron para que la empresa en el 2003 decida establecerse en Colombia e iniciar la construcción de un planta de valor agregado en Cota, Cundinamarca. Es así que en el 2004, se creó Pronaca Colombia y la planta inició sus operaciones en el 2005 con el fin de satisfacer el mercado colombiano con los mejores productos alimenticios con valor agregado y de alta calidad. Después de algunos años de funcionamiento, Pronaca Colombia dejó de funcionar en el 2013 y hoy en día ni los productos alimenticios ni sus materias primas pueden ingresar a ese mercado ni si quiera aún a través de exportaciones debido al alto grado de proteccionismo que tiene la industria de ese país para este tipo de productos.

Por tanto, esta investigación pretende conocer a través de las entrevistas realizadas a las diferentes autoridades la experiencia del Grupo Pronaca en la internacionalización de su empresa Inaexpo hacia el Brasil para producir y comercializar palmito cultivado en ese país y la internacionalización de Pronaca hacia Colombia para la producción y comercialización de productos alimenticios con valor agregado Mr. Cook.

CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado pretende validar las hipótesis de investigación a través del análisis de las entrevistas realizadas a las autoridades del Grupo Pronaca. La primera entrevista se la realizó al Gerente General de Inaexpo, mientras que, la segunda entrevista se la realizó al Director de Relaciones Institucionales y al Director de Negocios de Consumo de Pronaca.

6.1 Ventajas competitivas que permitieron la internacionalización del Grupo Pronaca

Según sugiere la teoría y la evidencia empírica, la fuente de ventaja competitiva de las empresas de países en desarrollo que permiten su internacionalización, es el acceso a recursos naturales (Guzmán y Abortes, 1993; Amal, 2011). A continuación se presentan los resultados derivados del análisis de las entrevistas de Pronaca y de Inaexpo en este sentido con la intención de validar la hipótesis.

6.1.1. Pronaca

En el caso de Pronaca, la materia prima proveniente de sus recursos naturales como el ganado bovino, porcino y avícola de sus granjas, constituyó una fuente de ventaja competitiva esencial en su proceso de internacionalización hacia el mercado colombiano. La empresa buscó con la internacionalización replicar el mismo modelo exitoso del Ecuador en Colombia, es decir, abastecerse de sus propias materias primas provenientes de las granjas de su país de origen ubicadas en Pujilí, Latacunga y Tabacundo y exportarlas hacia Colombia para procesarlas en su planta localizada en Cundinamarca. De esta manera Pronaca pretendía producir productos precocidos y congelados de alta calidad con precios competitivos bajo la marca Mr.Cook, replicando el mismo modelo del mercado ecuatoriano.

La empresa contaba con varios factores a su favor que le permitirían replicar su modelo en territorio colombiano, de los cuales se puede mencionar: la cercanía geográfica, que permitiría que los costos de transporte de su materia prima no fuesen

elevados; el acuerdo comercial existente entre Ecuador y Colombia en el cual las mercancías están exentas del pago de aranceles y las certificaciones internacionales de calidad con las que contaban los productos de Pronaca como ISO 9001 y las normas HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos), la mayor certificación internacional que una empresa de alimentos puede obtener en seguridad alimentaria. Al respecto, los entrevistados resaltaron que:

“...aprovechar toda nuestra integración que era parte fundamental del modelo exitoso de negocio que tenemos aquí, nosotros nos abastecemos de nuestras materias primas que son materias primas de altísima calidad, las cuales nosotros podemos dar fe de dónde provienen y cómo utilizarlas y cómo maximizar su valor; y en base a eso generamos el valor de las mismas en este tipo de productos [...] La idea era llevar la materia prima desde aquí, procesar en Colombia y vender con valor agregado”.

No obstante, del análisis de la entrevista a Pronaca se identificó que existieron otros recursos, que contradicen los planteamientos teóricos acerca de los procesos de internacionalización de las empresas de países en desarrollo. En ese sentido, los recursos organizacionales y financieros aparecieron como otras fuentes de ventajas competitivas que permitieron la internacionalización de la empresa.

Pronaca logró incursionar exitosamente en el mercado ecuatoriano con productos de valor agregado como: productos secos, alimentos para mascotas, una amplia línea agropecuaria y productos cárnicos. Las marcas que comercializaba eran Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Fish, Mr. Pavo y Plumrose. Pronaca consciente de que cada día los consumidores son más exigentes y requieren productos innovadores, con alta calidad que les permitan optimizar el tiempo y que se ajusten a su estilo de vida, lanzó al mercado ecuatoriano la marca Mr. Cook que se encargaba de ofertar productos precocidos y congelados con valor agregado hechos a base de pollo, res, pescado, alitas *barbecue*, hamburguesas, entre otros. Es así como Mr. Cook empezó a tener gran acogida en el mercado ecuatoriano y a ser consumida por miles de personas. En consecuencia, la reputación constituye uno de los principales recursos de Pronaca como fuente de ventaja competitiva.

Por estas razones Pronaca decidió incursionar en otros mercados ofertando sus productos bajo la marca Mr.Cook. En un inicio, el ingreso de estos productos hacia el mercado colombiano se dio a través de la exportación. Según la página oficial de Pronaca, la empresa empezó a establecer alianzas estratégicas con importantes distribuidores, clientes especiales, franquicias de restaurantes y grandes cadenas de almacenes y colaboradores logísticos que le permitieron incrementar sus ventas pero sobre todo dar a conocer y posicionar rápidamente la marca Mr. Cook en este mercado. Debido a la gran acogida y alta demanda la marca se posicionó en la mente de los consumidores colombianos. Es así como el mercado colombiano identificaba y valoraba la marca Mr. Cook debido a la reputación construida durante todo el tiempo de exportación, siendo así este recurso organizacional otro de los recursos que facilitó su proceso de internacionalización.

Finalmente, el recurso financiero también constituyó una fuente de ventaja competitiva en el caso de Pronaca. Antes del proceso de internacionalización, la empresa estaba consolidada económicamente por lo que contaba con recursos económicos que le permitieron realizar inversiones significativas en el mercado colombiano, a través de los ingresos económicos alcanzados con la producción y venta de productos agroalimentarios en Ecuador.

En consecuencia, se puede concluir que la hipótesis que afirmaba que el acceso favorable a recursos naturales constituyó la fuente principal de ventaja competitiva que permitió la internacionalización de Pronaca, se cumple parcialmente. Aunque la investigación determinó que los recursos naturales fueron la fuente principal de ventaja competitiva, también se determinó que existieron otros recursos como los recursos organizacionales y financieros que también contribuyeron en su proceso de internacionalización.

6.1.2. Inaexpo

En el caso de Inaexpo se evidenció que los recursos naturales no fueron una fuente de ventaja competitiva en la internacionalización hacia el mercado brasilero, debido a que para la producción y comercialización de palmito cultivado en este mercado, la empresa utilizó como materia prima el palmito producido en plantaciones

brasileras, caso contrario los costos derivados del traslado de esta materia prima desde Ecuador hubieran sido elevados para la empresa. En este sentido el entrevistado afirmó:

“Cuando tu estas ganando 10 centavos por lata no te puedes permitir traerte el palmito de otro lugar, ósea te mataría, acabaría esos 10 centavos porque el costo que tu incrementas al palmito por lata por el transporte sería de pronto de 20 centavos, y ahí envés de ganar 4,5 millones de dólares pierdes 4,5 millones entonces aquí estas al centavo. La materia prima por este motivo siempre fue de nuestras plantaciones o comprado de gente de la zona de Brasil”.

En lugar de los recursos naturales, el *know-how* fue, para Inaexpo, el principal recurso fuente de ventaja competitiva para su internacionalización, ya que desarrolló su propia técnica de producción de palmito cultivado, aprovechando el conocimiento previo adquirido en Costa Rica y las bondades geográficas de la zona de Pedro Vicente Maldonado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el Ecuador. El palmito cultivado se caracterizaba porque su proceso de siembra y cosecha garantizaba el consumo de todas sus partes y el cuidado del medio ambiente. Además, la calidad de este palmito era ya conocida en otros mercados internacionales.

El *know-how* sobre la producción de palmito cultivado permitió a Inaexpo posicionarse en el mercado brasilero ofreciendo un producto de calidad que se diferenciaba del palmito silvestre, el cuál era consumido en Brasil. La diferencia radicaba en que todas las piezas cultivadas eran comestibles y que el proceso de siembra y cosecha era mucho más amigable con el medio ambiente y no era conocido en ese mercado. De modo que varias empresas brasileras estuvieron interesadas en conocer e invertir de manera conjunta para producir y comercializar palmito cultivado en ese mercado. En tal sentido, Inaexpo manifestó que:

“Nosotros lo que llevamos allá es el conocimiento del palmito, nosotros ya llevábamos más de 10 años con el palmito, súper exitosos. El punto de vista de que allá todo el palmito que se estaba consumiendo era silvestre, nosotros llevamos un producto distinto, cuando tú te metes a competir a un mercado que ya está saturado, que ya se está haciendo algo por años a no ser que tengas una ventaja tecnológica mejor no te metas porque la gente que ya está ya tiene economía de escala, tiene todos sus costos fijos y sus inversiones iniciales amortizadas, ahí no te metas, pero aquí lo que llevábamos era un producto diferente. Nosotros lo que llevamos fue un palmito cultivado en dónde el 100% de las piezas son comestibles”.

Según el entrevistado, fue un gran reto trasladar el *know-how* sobre la producción de palmito cultivado de Ecuador a Brasil, pues el personal altamente capacitado de la firma fue fundamental en la transmisión de conocimientos. La experiencia adquirida durante varios años en la empresa le permitió al Gerente de Operaciones y a su equipo trabajar conjuntamente con técnicos brasileños para trasladar el conocimiento hacia Brasil y poner rápidamente en funcionamiento la producción y comercialización de palmito cultivado en ese país. Es así como se trasladó el *know-how*, la línea de producción y el sistema de cultivo de manera eficiente; además, se diseñó y construyó en territorio brasileño una fábrica similar pero un poco más pequeña a la que funcionaba en el Ecuador. En referencia a la transmisión del *know-how*, el entrevistado acotó lo siguiente:

“...lo que dijimos es mira socio tu pon la parte que yo necesito que no tengo, que es el conocimiento del mercado brasileño y el prestigio local y yo traigo a la mesa el conocimiento técnico del manejo del palmito cultivado y entre los dos juntos explotamos el mercado local”.

Por otro lado, del análisis de la entrevista también se percibió que, en el caso de Inaexpo, el recurso financiero también fue relevante. La capacidad de inversión de la empresa creció considerablemente debido a los réditos económicos alcanzados e inversiones realizadas con la exportación de palmito lo que le permitió tener los

recursos financieros necesarios para invertirlos en Brasil, como lo afirma el Gerente General de Inaexpo:

“...estamos hablando de una compañía con éxito, con utilidades, con accionistas que han logrado generar recursos, entonces al final es una empresa que tiene abiertas las líneas de crédito nacional e internacionalmente y por último los mismo accionistas tienen la capacidad de invertir”.

En consecuencia, para el caso de Inaexpo, los recursos naturales no fueron el recurso que propició su proceso de internacionalización al mercado brasilero, sino el *know-how* y los recursos financieros. De tal manera que en este caso tenemos que rechazar la hipótesis.

6.2 Contribución de la internacionalización en la ventaja competitiva del Grupo Pronaca

La teoría y la evidencia empírica proponen que las empresas multinacionales de países en desarrollo buscan, principalmente, con la internacionalización acceder a mercados mucho más grandes, con alto poder adquisitivo y más dinámicos; lo que constituye la segunda hipótesis de la presente investigación. A continuación se interpretan los resultados en relación a esta hipótesis para ambas empresas.

6.2.1. Pronaca

Del análisis de la entrevista a Pronaca claramente se percibe que la búsqueda de mercado fue una de las principales fuentes de ventaja competitiva que permitió la internacionalización. Para Pronaca el mercado colombiano era muy atractivo por su tamaño y alto poder adquisitivo. Si bien los productos precocidos y congelados Mr. Cook ya ingresaban al mercado colombiano a través de la exportación y la empresa tenía una participación en el consumo de productos agroalimentarios en Colombia; la empresa buscó con la internacionalización incrementar su cuota de mercado, es decir,

captar un número mayor de clientes que le permitan aumentar sus ventas e ingresos. Al respecto, sobre el mercado colombiano indicaron que:

“...es un país vecino, el cual nosotros podíamos tener cierto tipo de acercamiento, es un país en el cual este tipo de productos son muy bien recibidos, tienen un mercado muy interesante, cuatro veces el del Ecuador, con poder adquisitivo bastante alto, el nivel de crecimiento, por el nivel de solidez que tiene el consumo en Colombia”.

Aunque la búsqueda de mercado fue un aspecto fundamental en el proceso de internacionalización de Pronaca, la empresa también buscó una mejora competitiva en eficiencia. Al igual que lo hacía exitosamente en el Ecuador, la empresa pretendió en Colombia tener el control y manejo completo de su cadena de producción. Con el fin de satisfacer la demanda de productos precocidos y congelados del mercado colombiano, Pronaca estableció una filial en ese país, la misma que se especializó exclusivamente en la producción y comercialización de este tipo de productos, la cual buscaba obtener la materia prima de las granjas de la empresa ubicadas en Ecuador. De manera que controlar su cadena de producción le permitiría a la empresa ser más eficiente y reducir sus costos de producción, ofreciendo productos más competitivos y con mejores precios. Este manejo de la cadena de valor internacional de Pronaca generó una mejora en su ventaja competitiva derivada de su proceso de internacionalización.

En relación a otras ventajas competitivas generadas por el proceso de internacionalización. En primer lugar, para Pronaca la búsqueda de ventajas fiscales no resultó un factor determinante pues los impuestos que en Colombia en el momento de la internacionalización eran similares a los que estaban estipulados en el Ecuador. En el caso de Pronaca, la normativa tributaria sería adaptada y cumplida tal como lo estipulaba la legislación colombiana. Como lo manifestó el entrevistado:

“La normativa tributaria de Colombia es totalmente diferente y eso hay que aplicarse a la normativa colombiana y aplicarse a las leyes de cada país que tú vas, entonces ahí si siempre cumplimos con la ley y no hubo problema”.

En segundo lugar, la búsqueda de capital humano cualificado tampoco fue relevante debido a que la mano de obra colombiana tenía los mismos conocimientos y competencias que el recurso humano ecuatoriano. En tal sentido, Pronaca afirmó que el recurso humano no mejoró la ventaja competitiva de la empresa, tal como se evidenció en la entrevista:

“Hay muy buen elemento en Colombia, muy buenos profesionales, de hecho algunos, de la gente que trabajó en nuestra planta en Colombia no te diría que es mejor que el talento ecuatoriano, te diría que está a la par”.

Finalmente, la búsqueda de activos tecnológicos como fuente de ventaja competitiva derivada de la internacionalización no representó un factor relevante para Pronaca. Las actividades de investigación y desarrollo de Pronaca se manejaban desde su departamento de I+D en Ecuador, por lo cual una de sus principales fortalezas era la I+D, generando continuamente mejoras en sus procesos desde su país de origen, como lo afirma el entrevistado:

“Nuestro centro de investigación está aquí en el Ecuador, y es una de nuestras fortalezas. Es para el desarrollo de todo tipo de producto, tenemos un centro de investigación y desarrollo en Pifo, dónde vemos todos los avances y los productos. Allá no era necesario establecer un centro de investigación y desarrollo”.

Confirmando lo expuesto Rugman (1980), el entrevistado afirma que el papel de la empresa en el exterior es apoyar a la matriz en sus actividades de I+D, tratando de adaptar los desarrollos tecnológicos a las condiciones del país en el que operan. Al respecto, la empresa indicó que:

“Nosotros tenemos acá tecnología de punta. Era la misma tecnología que tenemos aquí de primer nivel, incluso nosotros en Colombia éramos los productores de las hamburguesas de Mc Donalds, te digo esto porque como referencia los estándares de calidad y de exigencia que tiene esta multinacional son altísimos y nosotros cumplíamos con creces todas sus exigencias y era parte de la producción que nosotros teníamos en Colombia”.

Es así que los resultados de la investigación confirman la hipótesis que refiere a que la mejora competitiva que generó la internacionalización de Pronaca es el acceso a mercados. Adicionalmente el estudio demostró que existieron otros factores que como la eficiencia en el manejo de la cadena de valor que también contribuyeron a la mejora competitiva de Pronaca. En consecuencia, los resultados del análisis de la entrevista de Pronaca parecen confirmar la hipótesis que sostiene que para las empresas multinacionales de países en desarrollo la principal ventaja competitiva generada por la internacionalización es la búsqueda de mercado.

6.2.2. Inaexpo

Para Inaexpo la búsqueda de mercado constituyó también la principal mejora de la ventaja competitiva derivada de la internacionalización. Inaexpo, intentó exportar palmito cultivado al mercado brasilero debido a que era el mayor consumidor de palmito del mundo; sin embargo consumía únicamente palmito silvestre producido en su territorio. El acceso a este mercado era restringido a causa de las estrictas medidas no arancelarias aplicadas por el ente de control sanitario de ese país para la importación de palmito desde cualquier origen.

Como no fue posible acceder al mercado brasilero a través de la exportación; en el año 2002, la empresa decidió ingresar a Brasil a través de la internacionalización, trasladando el mismo modelo ecuatoriano a ese país y ajustándolo a la realidad, cultura y normativa brasilera para su comercialización. Al igual que afirman Castro y Jaller (2012), el proceso de internacionalización le permitió a Inaexpo entender el funcionamiento del mercado brasilero, su cultura y por su puesto beneficiarse de un mercado mucho más grande. En tal sentido, el entrevistado señaló que:

“Entonces como no podíamos exportar al Brasil, nos fuimos al Brasil a producir y obviamente es un mercado enorme. Para que tu tengas una idea el mercado del palmito a nivel mundial es de aproximadamente de 3000 contenedores al año. Sólo Brasil sin contar los 3000 contenedores que están fuera de esta zona son de cerca de 5000 contenedores, o sea yo diría es casi el doble del consumo dentro de Brasil de lo que se consume fuera a nivel mundial, por eso fuimos a Brasil”.

En el caso de Inaexpo, del análisis de la entrevista se determinaron otras mejoras competitivas derivadas de su internacionalización como el acceso a los recursos organizacionales de su socio. Inaexpo consideró que el establecimiento de alianzas con empresas locales le permitiría conocer rápidamente el funcionamiento y el comportamiento del nuevo mercado, es así que decidió aliarse con Agrocerec, una empresa brasilera de alto prestigio dentro de ese mercado. La alianza establecida con Agrocerec, benefició a la empresa ecuatoriana al permitirle acceder a sus activos intangibles como la amplia cartera de clientes locales y sus recursos organizacionales como su prestigio, credibilidad de los bancos y proveedores especializados. En tal sentido, el entrevistado acotó que:

“...el socio local es el que te abre las puertas con los bancos, proveedores, te da el prestigio, tienes que buscar un buen socio local, no cualquiera sino alguien conocido. Es el que te abre las puertas para que tu empresa que estará arrancando ya se vea beneficiada de ese prestigio, de que te ayude a poder comercializar de mejor manera tus productos, a que te ayude de alguna manera a que si tú necesitas abastecimiento de materia prima esos agricultores en el caso agroindustrial, apuesten contigo, te vendan el producto para que tus proveedores te den crédito rápido”.

Para Inaexpo la prioridad en su proceso de internacionalización era producir y comercializar palmito en Brasil, por lo que acceder a ventajas fiscales competitivas no era fundamental. Así se concluyó que el acceso a ventajas fiscales no fue una de las mejoras competitivas generadas por el proceso de internacionalización, como lo afirmó el Gerente General de Inaexpo:

“Cuando arrancamos los impuestos en Brasil eran como parecidos a los de Ecuador pero después Brasil se volvió muy costoso. Vamos a producir un producto en un lugar para comercializarlo en ese lugar, entonces no importaba el tema en sí de los costos porque nosotros no íbamos a competir exportando desde Brasil a otros lugares, era para el mercado local”.

La búsqueda de activos tecnológicos como fuente generadora de su ventaja competitiva tampoco fue importante para Inaexpo. Para Inaexpo y Agrocerecer implementar en el mercado brasilero un área especializada en I+D no era necesario ya que contaba con un departamento de investigación y desarrollo localizado en el Ecuador. Es así que Inaexpo no buscaba acceder a recursos tecnológicos en Brasil debido a que la casa matriz era responsable del desarrollo de nuevas tecnologías y de la mejora de procesos para el cultivo del palmito. Las mejoras que se producían en cualquier proceso se realizaban en Ecuador y eran trasladadas al Brasil.

Es así que los resultados de la investigación confirman la hipótesis que refiere a que la mejora competitiva que generó la internacionalización del Grupo Pronaca es el acceso a mercados. Ciertamente se pudo constatar en el análisis realizado que el acceso a mercados fue la mejora competitiva que generó la internacionalización en los casos de Inaexpo hacia el mercado brasilero. En consecuencia, estos resultados también parecen confirmar la segunda hipótesis.

6.3 Factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca

De acuerdo a la teoría de costes de transacción los factores que influyen en el modo de entrada de las empresas son *know-how*, reputación, activos específicos, capital financiero, distribución y marketing. En base a la investigación realizada se identificaron que varios de estos factores influyeron en el modo de entrada de Inaexpo hacia el mercado brasilero y de Pronaca hacia el mercado colombiano.

En el caso de Pronaca, su reputación fue determinada por la producción y comercialización de productos agroalimenticios de alta calidad y las relaciones responsables generadas con sus *stakeholders*. Estas relaciones se caracterizaban por el diálogo, participación y compromisos con sus empleados, proveedores, clientes y

gobierno, estrategia que le permitió consolidarse y ser reconocida en el mercado ecuatoriano. Al incursionar en el mercado colombiano a través de la exportación, Pronaca desarrolló importantes relaciones con cadenas de productos alimenticios y estableció alianzas estratégicas para comercializar sus productos en ese mercado. Es así que la oportunidad que tuvo Pronaca de trabajar con socios de renombre le permitió posicionarse y ganarse un alto prestigio en el mercado colombiano.

La reputación alcanzada tanto en el mercado ecuatoriano como colombiano constituyó uno de los activos intangibles más valorados por la empresa, siendo este factor preponderante en el modo de entrada al mercado colombiano. La empresa consciente de los inconvenientes que podían presentarse en los contratos de franquicias, al no controlar la calidad del producto o servicio ofertados por parte de la franquicia al mercado, decidió establecer una filial, y así mantener el control de la calidad de sus productos y cuidar de su reputación.

En el caso de Inaexpo el factor determinante fue el *know-how*. La empresa identificó una oportunidad de ofrecer al mercado brasilero un producto nuevo de alta calidad y amigable con el medio ambiente a través de su técnica de producción de palmito cultivado. Este *know-how* se convirtió en un activo intangible valioso para la empresa, por lo que Inaexpo consideró que su *know-how* debía estar protegido, garantía que no la pudo encontrar en los contratos de licencia ni en los niveles de protección de patentes. Por esta razón la empresa prefirió no utilizar este tipo de contratos para su internacionalización sino hacerlo a través de la alianza con un socio local.

En el caso de Pronaca se identificó que los activos específicos de la cadena de producción también influyeron en el modo de entrada de la empresa al mercado colombiano. Pronaca tomó la decisión de establecerse en Colombia con la producción y comercialización de productos alimenticios con valor agregado bajo la marca Mr. Cook, considerando las similitudes culturales, la gran acogida de sus productos y la proximidad geográfica entre los dos países. Con el objetivo de ofrecer al mercado colombiano productos más competitivos tanto en precio como en calidad, Pronaca decidió dejar de exportar sus productos desde Ecuador y producirlos directamente en Colombia a través del establecimiento de una filial en ese país. La idea de Pronaca era obtener la materia prima desde su país de origen, procesarla y comercializarla en Colombia, de esta manera controlar y garantizar que la cadena de producción funcione

adecuadamente y bajo sus parámetros de calidad, garantizando el precio competitivo de sus productos. Como lo afirma el entrevistado:

“...no veíamos necesario tener que buscar un socio local o un tercero porque como te digo era simplemente el seguir haciendo lo que nosotros veníamos haciendo bien aquí en Ecuador”.

En consecuencia, se puede concluir que la hipótesis que afirmaba que los factores que influyeron en el modo de entrada del Grupo Pronaca fueron el *know-how*, reputación, activos específicos, capital financiero, distribución y marketing, se cumple parcialmente, debido a que la investigación determinó que no todos los factores fueron determinantes. El factor principal que propició la internacionalización de ambas empresas fue el *know-how* y en el caso particular de Pronaca los activos específicos y la reputación también fueron relevantes.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

Considerando que en el Ecuador existe limitada información acerca de los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales ecuatorianas, esta investigación analizó la estrategia de internacionalización del Grupo Pronaca, una empresa multinacional ecuatoriana.

Grupo Pronaca, se dedica al procesamiento y comercialización de una gran variedad de productos alimenticios. Durante varios años ha sido líder en el mercado agroalimentario ecuatoriano. El grupo tuvo dos experiencias de internacionalización, la primera fue con su empresa Inaexpo hacia el mercado brasilero, con la producción y comercialización de palmito cultivado, mientras que su segundo proceso de expansión internacional fue con Pronaca hacia el mercado colombiano, con la producción y comercialización de productos alimenticios pre cocidos y congelados bajo la marca Mr.Cook.

Basados en las corrientes expuestas en el marco teórico desarrollamos las hipótesis que correspondían a cada teoría, considerando la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), que menciona que las empresas poseen ventajas competitivas desarrolladas localmente que les permiten internacionalizarse; la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), que establece que las empresas buscan con la internacionalización generar ventajas competitivas a través de la búsqueda de nuevos mercados, recursos, eficiencia, activos y ventajas fiscales, y finalmente la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009), que propone que los factores que influyen en el modo de entrada son el *know-how*, reputación, activos específicos, capital financiero, distribución y marketing.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Gerente General de Inaexpo y al Director de Relaciones Institucionales de consumo de Pronaca se obtuvieron las siguientes conclusiones. En relación a la teoría de organización industrial (Hymer, 1960), nuestra hipótesis planteaba que el acceso favorable a recursos naturales constituyó la fuente principal de ventaja competitiva que permitió la internacionalización del Grupo Pronaca al tratarse de una multinacional procedente de un país emergente. Los resultados hallados permitieron confirmar la hipótesis parcialmente puesto que se pudo comprobar que los recursos naturales en el caso de

Pronaca fueron la principal fuente de ventaja competitiva en su internacionalización, mientras que en el caso de Inaexpo no fueron fundamentales. Adicionalmente, se encontró que el recurso financiero fue una fuente de ventaja competitiva en los dos casos analizados. Finalmente, se identificó que para Inaexpo, el *know-how* sobre la producción de palmito y para Pronaca, su recurso organizacional como la reputación fueron fuentes de ventaja competitiva que permitieron la internacionalización.

En referencia a la teoría de negocios internacionales (Rugman y Verbeke, 2009), la hipótesis consideraba que la mejora competitiva que generó la internacionalización fue el acceso a mercados debido a la condición de empresas multinacionales de países en desarrollo. La investigación permitió confirmar la hipótesis dado que se halló que tanto para Inaexpo como para Pronaca el acceso a mercados fue la mejora competitiva que generó la expansión internacional. Adicionalmente, se pudo constatar que en el caso de Inaexpo el acceso a los recursos organizacionales y a los activos intangibles del socio local brasilero fueron otras de las mejoras competitivas derivadas de la internacionalización. Sin embargo, las ventajas fiscales y los recursos tecnológicos no repercutieron en el proceso de internacionalización. En el caso de Pronaca la eficiencia fue otra mejora competitiva que generó el proceso de internacionalización, se evidenció de igual manera que la empresa no se benefició de ventajas fiscales, recursos humanos o de recursos tecnológicos.

Respecto a la teoría de costes de transacción (Hennart, 2009), la hipótesis mencionaba que los factores que influyeron en el modo de entrada fueron el *know-how*, reputación, activos específicos, capital financiero, distribución y marketing. En tal sentido, la investigación realizada confirmó parcialmente la hipótesis puesto que no todos los factores fueron relevantes. Para Inaexpo el factor que influyó en su internacionalización fue el *know-how*; mientras que los factores que influyeron en la expansión internacional de Pronaca fueron la reputación y los activos específicos.

En cuanto a la relación de los resultados obtenidos en el presente trabajo y su relación con trabajos similares que analizan la estrategia de internacionalización de empresas multinacionales de países desarrollados, se pudo encontrar similitudes y diferencias que se exponen a continuación. Para Amal (2011) y Guzmán, Abortes (1993), las principales fuentes de ventajas competitivas de las empresas de países desarrollados son el *know-how* y la tecnología, mientras que de los países en desarrollo

son los recursos naturales. En esta investigación, dicha afirmación no se manifestó de forma clara, debido a que en el caso de Inaexpo su principal fuente de ventaja competitiva para acceder al mercado brasilero fue su *know-how*.

Según, Castro y Jaller (2012), las empresas multinacionales de países emergentes buscan el acceso a mercados, mientras que Amal, Raboch y Andersson (2010) mencionan que las empresas multinacionales de países desarrollados buscan acceder a tecnología y conocimiento con la internacionalización. Los resultados de esta investigación van más en línea con lo encontrado por Castro y Jaller (2012) puesto que se encontró que efectivamente tanto Inaexpo como Pronaca buscaron a través de la internacionalización acceso a mercados más no tecnología ni conocimiento.

De este trabajo se desprenden algunas recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta para futuros estudios relacionados a las estrategias de internacionalización de empresas multinacionales de países emergentes. Los casos de internacionalización de empresas ecuatorianas no han sido investigados por lo cual las oportunidades de aprendizaje y mejora son limitadas, es así que este trabajo constituye una oportunidad para empezar a conocer la estrategia de internacionalización de las empresas multinacionales ecuatorianas. Por este motivo se recomienda realizar estudios de caso similares con empresas ecuatorianas que permitan conocer sus estrategias de internacionalización. De esta manera, se podrá sugerir lineamientos para procesos de internacionalización exitosos basados en casos reales.

BIBLIOGRAFÍA

Aggarwal, R. (1984). *The strategic challenge of third world multinationals: a new stage of the product life cycle of multinationals*. Inglaterra: Advances in international comparative management.

Ahmad, Syed y Fariza Hashim (2007). *Internationalization of MNCs from developing economies: case of Malaysia*. Malasia: International Review of Business Research Papers.

Amal, M. (2011). *Globalization and FDI form developing countries: proposition of a framework*. Brasil: In Tech

Amal, Mohamed, Henrique Raboch, Gabriel Awuah y Svante Andersson (2010). *The internationalization of multinational companies (MNCs): an intrasector comparison among firms form developing and developed countries*. Río de Janeiro: ANPAD.

Anderson, Erin y Hubert Gatignon (1986). *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*. Estados Unidos: Journal of International Business Studies

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Estados Unidos: Journal of Management.

Caldas, J. (2008). *Patterns of internationalization for developing country enterprises (alliances and joint venture)*. Viena: United Nations Industrial Development Organization.

Casillas, J. (1998). *El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior*. Sevilla: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Castro, Juanita, Juliana Castro y Indira Jaller (2012). *Internationalization patterns of multilatinas*. Medellín: Universidad EAFIT.

Cortes, Enrique y Diego Quer (2010). *Estrategia de internacionalización de la empresa*. España: Club Universitario.

Cuervo-Carruza, A. (2008). *The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas*. Estados Unidos: Universidad de Carolina del Sur.

Dunning, J. (1995). *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. Estados Unidos: Journal of International Business Studies.

Dunning, J. (1977). *Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach*. Reino Unido: University of Reading.

Dunning, Jhon y Christos Pitelis (2010). *The political economy of globalization-revisiting Stephen Hymer 50 years on*. Alemania: Munich Personal RePEc Archive.

Durán, Juan y Prosper Lamothe (1984). *Consideraciones entorno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional*. España: Información comercial española.

Escandón, Diana y Andrea Hurtado (2013). *Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes*. Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración .

Ferreira, Manuel, Fernando Ribeiro y Benny Kramer (2011). *The RBV in international business studies: a bibliometric study of Barney's (1991) contribution to the field*. Portugal: Center of Research in International Business and Strategy.

Guzmán, Alenka y Jaime Abortes (1993). *La competitividad internacional: reflexiones sobre las ventajas competitivas en los países industrializados y semiindustrializados*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco

James Bloodgood, Harry Sapienza y James Almeida (2009). *The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes*. Estados Unidos: Entrepreneurship Theory and Practice.

Jiménez, A. (2008). *La Internacionalización de las empresas a través del enfoque de recursos y capacidades*. España: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas.

Jiménez, I. (2007). *Determinantes para la internacionalización de las pymes mexicanas*. México: Revista Análisis Económico.

Jiménez, Dora y Hernando Rendón (2012). *Determinantes y efectos de la inversión extranjera directa: revisión de literatura*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Johanson, Jan y Jan-Erik Vahlne (1977). *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Estados Unidos: Journal of International Business Studies.

Johanson, Jan y Finn Wiedersheim-Paul (1975). *The internationalization of the firm: Four Swedish case studies*. Estados Unidos: Journal of Management Studies

Kaleka, A. (2002). *Resources. and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for Industrial Exporters*. Reino Unido: Industrial Marketing Management

Kitchen, Pemasiri y Syed Zamberi (2008). *The emergence of a multinational corporation from a developing country: a case study of TM Berhad International Expansion*. Reino Unido: Escuela de Negocios de la Universidad de Hull

Kusluvan, S. (1998). *A review theories of multinational enterprises*. Escocia: Universidad de Strathclyde.

Lall, S. (1983). *Third world multinationals: the rise of foreign investment from developing countries*. Inglaterra: Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Lascurain, M. (2012). *Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados*. México: Revista Economía: Teoría y Práctica.

Le Bas, Christian y Christophe Sierra (2001). *Location versus home country advantages in R&D activities: some further results on multinationals location strategies*. Lyon: Research Policy.

Lecraw, D (1981). *Internationalization of firms from LDCs: evidence from the ASEAN region*. Estados Unidos: Lexington Books

León, J. (2007). *Determinantes del proceso de internacionalización de las PYME peruanas: caso sector confecciones*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.

Matenge, T. (2011). *Small firm internationalization – A developing country perspective*. Botsuana: International Journal of Business Administration.

Martínez, P. (2010). *Pyme estrategia para su internacionalización*. Colombia: Revista Pensamiento y Gestión.

Miravittles, Paloma, Ana Nuñez y Laura Guitart (2010). *Internacionalización de la actividad de I+D en las filiales multinacionales extranjeras en España: ¿Explotación o creación de ventajas competitivas?* Barcelona: Universia Business Review.

Paul, Karen y Robert Barbato (1985). *The multinational corporation in the less developed country: the economic development model versus the north-south model*. Estados Unidos: The Academy of Management Review.

Pedraza, Marta y Antonio Gómez (2011). *Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Grupo Nutresa*. Colombia: Universidad del Rosario.

Pesalj, B. (2011). *Competitive advantages of multinational companies – a review of theoretical approaches*. Belgrado: Universidad de Belgrado.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Estados Unidos: Harvard Business School.

Ramamurti, R. (2004). *Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda*. Estados Unidos: Journal of International Business Studies

Rubio, Alicia y Antonio Aragón (2007). *Recursos estratégicos en las pymes*. Murcia: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Rugman, Alan y Alain Verbeke (2002). *Edith Penroses contribution to the resource based view of strategic management*. Estados Unidos: Strategic Management Journal.

Rugman, Alan, Alain Verbeke y Quyen Nguyen (2011). *Fifty years of international business theory and beyond*. Alemania: Management international review.

Rugman, A. (2010). *The oxford handbook of international business*. Estados Unidos: Universidad de Oxford.

Sanchez, J. (2011). *Avances en la investigación para la internacionalización de las empresas andaluzas*. España: Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Suarez, J. y Santiago Ibarra (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Cuba: Universidad Central de las Villas.

Tallman, S. (1992). *A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises*. Estados Unidos: Journal of Management.

Theingi y Sharon Purchase (2004). *The importance of resource-based view in export performance of SMEs in Thailand*. Tailandia: Univesidad de Assumption

Trujillo, María, Diego Rodríguez, Alexánder Guzmán y Gisele Becerra (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Colombia: Universidad del Rosario.

Totonchi, Jalil y Kholamreza Manshady (2012). *Relationship between globalization and e-commerce*. Singapur: International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning.

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. España: Civitas.

Villareal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Bilbao: Universidad del País Basco

Wang, Lina y Qiong Wu (2009). *Enterprises internationalize with firm-specific advantages: case study of swedish firms*. Suecia: Universidad de Halmstad.

Wen-Cheng, Wang, Lin Chien-Hung y Chu Ying-Chien (2011). *Types of competitive advantage and analysis*. Taiwan: International Journal of Business and Management.

Wells, L. (1983). *Mobile exporters: new foreign investors in East Asia*. Estados Unidos: Universidad de Chicago.

Wernerfelt. B, (1984). *A resource based view of the firm*. Estados Unidos: Journal of Management

APÉNDICE

Entrevista

0. Aspectos Descriptivos

¿En qué países está internacionalizada la empresa?

¿En qué mercados vende?

1.- Organización Industrial

¿Cuáles son las ventajas competitivas (coste/calidad) de la empresa generadas en el Ecuador que le permitió internacionalizarse?

- Recursos naturales
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Recursos organizacionales (agentes externos: proveedores, gobierno, instituciones. Internos: marketing, organización del trabajo)
- Recursos tecnológicos
- Recursos físicos

Relacionarlo con menores costes / mayor calidad

(Barney, 1991)

¿Cuáles han sido las ventajas competitivas más importantes?

¿Las ventajas competitivas que han permitido la internacionalización han diferido entre países?

- País: existen diferencias.

¿Cuáles han sido las ventajas competitivas más importantes en cada país?

2.- Negocios Internacionales

¿Cómo ha contribuido la internacionalización a la generación de nuevas ventajas competitivas?

- Acceso a recursos naturales
- Acceso a mercados
 - o Menores costes de transporte
 - o Infraestructura física
 - o Adaptación del producto/proceso

- Acceso a activos (tecnología, humanos, instituciones, proveedores, distribuidores, fuentes externas de conocimiento, recursos financieros...)
- Eficiencia (cadenas de valor)
 - o ¿Cómo está organizada?
- Ventajas fiscales

¿La generación de VC ha diferido entre países?

- País /diferencia

2.1. Aspectos tecnológicos

¿La internacionalización de la empresa está relacionada con la adaptación o generación de tecnología?

- Cómo adapta
- Cómo genera
- Cómo utiliza
- Si hay exploración tecnológica
- PATENTES (cuantas, producto/proceso)

¿Diferencias entre países?

- Cómo adapta
- Cómo genera
- Cómo utiliza
- Si hay exploración tecnológica
- PATENTES (cuantas, producto/proceso)

3.- Costes de Transacción (Tres Condiciones)

¿Por qué se prefirió la internacionalización a la exportación?

- Know-how
- Reputación
- Activos específicos
- Distribución
- Marketing
 - o Posicionamiento
 - o Gestión de la marca

¿Cuál fue el modo de entrada utilizado para internacionalizarse?

- Filiales
- Fusiones
- Adquisiciones

¿Diferencias entre países?

- Filiales

- Fusiones
- Adquisiciones

¿Por qué eligieron ocupar cada uno de los modos de entrada en los distintos países?

¿Cómo fue el proceso de internacionalización? Y por qué

- Orden de países.

Entrevista Inaexpo

¿En qué momento surge la idea de buscar un mercado internacional?

La idea surgió hace más de veinte años, de hecho me parece si te doy una cantidad de años aproximada debería haber sido hace unos 23 o 24 años de parte del presidente ejecutivo de la compañía en ese momento, en donde veía la necesidad de crecer por cuanto Pronaca se ha convertido en una empresa de un tamaño digamos más que mediano en un país pequeño, entonces obviamente las perspectivas para seguir creciendo que son siempre los objetivos de cualquier compañía ya se empezaron a ver limitados, obviamente tu puedes seguir creciendo con la diversificación de más productos dentro del mismo mercado pero siempre con la limitación de una cantidad de población limitada.

Entonces y aparte como tú sabes siempre los países tienen un nivel de riesgo intrínseco que son inherentes al espacio territorial de cada país por temas políticos, jurídicos, etc. Hace veinte y pico de años no es que hayan habido problemas políticos ni jurídicos pero siempre la gente que tiene visión sabe que esas cosas pueden cambiar en el tiempo a veces se pueden poner las situaciones más difíciles y en ciertos momentos mejorar, pero la mejor manera de poder minimizar ese riesgo es diversificando entonces para diversificar ese riesgo tu tienes que diversificar geográficamente tu producción y tus mercados. Entonces en ese momento con esta visión lo que trataron de encontrar y de buscar fue algún producto que pudieran internacionalizar, para esto ellos identificaron y conocían que habían algunos países que producían y exportaban palmito en ese momento de forma incipiente. El principal exportador en ese momento era Brasil con palmito silvestre. Palmito Silvestre (es un palmito que obviamente como dice su palabra es silvestre no se cultiva, eso quiere decir que es encontrado en los bosques, hay bosques de palmito que se encuentran y se talan, el tema es que eso es bastante orgánico pero muy poco ecológico y tu para conseguir un tallo de más o menos 1,2 metros de largo tienes que cortar una palmera de 20 a 25 metros de alto y el resto lo dejas ahí botado, entonces obviamente eso es criminal si lo quieres ver de alguna manera. Pero eso es el palmito silvestre.

Y vieron que un país chiquito que se llama Costa Rica estaba haciendo pruebas con palmito cultivado. En Brasil el 100% era silvestre. Entonces ellos con su visión dijeron oye tratemos de emular lo que están haciendo los costarricense en Ecuador, consideramos que nuestro clima podría ser beneficioso, mejor, etc. Para no alargar el cuento ellos fueron conocieron un poco lo que se hacía allá, conocían del palmito acá y en un inicio trajeron unas semillas de allá de Costa Rica, lo cual fue gracioso porque después se descubrió que las semillas en Costa Rica habían ido desde el Ecuador, es decir trajeron unas semillas que eran de acá. Y aquí es donde viene la parte visionaria, porque ojo ustedes que están ahorita haciendo la maestría deben estar muy al tanto de las cifras de lo que es emprendimiento. De cada 10 emprendimientos, 2 máximo 3 tienen éxito, ahora han ido incrementándose las cifras gracias a que la gente se está volviendo más profesional y está haciendo mejores los análisis, pero imagínate hace tantos años se necesitaba mucha visión y cuando tú tienes mucha visión también lo que necesitas es tener mucho coraje para medir el riesgo y meterte en ese riesgo.

Imagínate lo que hicieron los señores de la compañía en ese momento. Ellos dijeron ok vamos a ir dónde los agricultores de la zona de Santo Domingo de Pedro Vicente Maldonado y les vamos a decir que vamos entrar en este negocio y les vamos a decir que les vamos a comprar el 100% de su producción por 10 años por contrato, estaban obligados a comprarles, es decir ellos se obligaron a tener éxito. (Es como cuando Cortéz llego a México y quemó los barcos, o sea o peleaba con los indígenas en ese momento y ganaba o moría), entonces como les estoy explicando el tema no fue así nomás y no fue que de pronto vamos de a poco y que las circunstancias nos ayudaron, fue bien peleado en base a mucho coraje acompañado de mucha visión porque coraje sin visión es una muy buena fórmula para el fracaso y la quiebra, entonces esa visión y los análisis que hicieron ese momento, el plan de negocios que hicieron, esta es una compañía muy profesional desde hace 50 años, los señores que fundaron esta compañía se formaron muy bien académicamente y sabían ya lo que era un plan de negocios hace 20 años. Lo hicieron bien. Entonces con todo ese conocimiento fueron y ofrecieron esto a los agricultores, los agricultores empezaron a sembrar y ellos se fueron a las primeras ferias internacionales de alimentos con un escritorio y una silla y unas latas vacías. Y la gente que se acercaba les decía oigan y ustedes que venden palmito? Si palmito, Ah me dejan ver las muestras? No en dos años te puedo enseñar las muestras. Pero cómo

entonces que hacen aquí? Quiero que ya me conozcas yo te voy a vender en 2 años. Así fue como empezó, lograron consiguiendo muestras de otros productores, después para decir bueno este no es nuestro producto pero así va a ser nuestro producto, pruébalo. Y así fue como se empezó a arrancar y obviamente como se fue abriendo mercado, el mercado se empezó a abrir 2 años antes de tener la producción.

Después ya empezaron a armar el proyecto, los campos estaban ya casi listos con la producción, se mandó a fabricar una línea de producción en Costa Rica porque allá habían dos fábricas y había un productor de líneas que ya sabía cómo hacerlo en base obviamente a nuestros planos y modelos y el momento en que estaba viniendo el barco de Costa Rica naufragó, se hundió con muertos y todo. Una catástrofe, un naufragio famoso con nuestra maquinaria, nosotros estábamos a tres meses de empezar a recibir producto. Porque uno puede decir con eso se acabó el negocio, quebramos, fracasamos. Ellos dijeron ok no vamos a tener máquinas automatizadas. Ahorita los cerebros a funcionar, cómo hacemos en tres para tener una planta echa aquí con mano de obra local y todo lo que es automatizado cambiado por mano de obra y lo hicieron, arrancaron y funcionaron y mandaron a hacer otra fábrica porque el seguro pagó la fábrica que se hundió entonces para ellos no era un tema económico sino un tema de tiempo pero eso les podía matar. Y ya tenían compromisos con clientes que se armaron desde los 2 años anteriores que fueron vendiendo. Entonces lograron salir con el producto, lograron venderlo, colocarlo y bueno yo diría que incluso los clientes conocieron la historia y pudieron ver el profesionalismo, el compromiso la seriedad de la compañía y eso fue lo que garantizó éxito.

Nosotros arrancamos hace 22 años con el proyecto y hace 20 años con exportaciones. Fue un contenedor al mes, ahorita exportamos 1000 contenedores al año. Son casi 80 a 100 contenedores al mes, dependiendo es un tema cíclico el que nos va midiendo. Introdujimos este cultivo en el Ecuador, esto no había en el país y era Costa Rica en ese momento uno de los principales exportadores. Y actualmente somos como país el principal exportador de palmito del mundo gracias a esa idea de un visionario. Inaexpo de Pronaca como empresa es el exportador más grande del mundo. Tenemos 33% del mercado mundial, Ecuador tiene el 65% del mercado mundial y le sacamos de la jugada prácticamente a Brasil y a Costa Rica.

Eso es lo que te puedo comentar así en términos generales lo que se hizo, obviamente hay muchísimos detalles ahí de por medio. Imagínate en 20 años principalmente los primeros 5 años, muchos detalles de las dificultades y toda la forma cómo se fueron sorteando estas dificultades y logrando hacer de este proyecto un proyecto exitoso.

Algo que te escuchaba es que tu quieres comparar cómo va la teoría con la práctica. Yo te digo la teoría casi nunca va con la práctica. La teoría te da un marco general, la práctica, la vida es normalmente mucho más complicada que un simple laboratorio o lo que algún académico con la mejor intención te pueda querer o tratar de transmitir en un libro. La práctica normalmente es más difícil y lo que si te puedo decir es que uno siempre tiene que tener una buena base como un plan de negocios bien armado, pero de ahí te va a tocar salirte del libreto miles de veces y debes estar preparado para eso, estar preparado para que sucedan cosas como el hundimiento de un barco con tu maquinaria y que aún así tienes que lograr el éxito. Eso en términos generales.

¿Hemos revisado en la página web de Inaexpo y habíamos visto que ustedes tienen plantas de producción en Brasil y Costa Rica?

En Brasil lo que nosotros tuvimos, vendimos esa operación es la fábrica de palmito cultivado más grande de Brasil. Básicamente lo que sucedió ahí es que nosotros hicimos el proyecto con un socio local brasilero y después de prácticamente de 10 años de operación, el socio nos pidió la compra del 100% de las acciones, digamos que hizo una oferta que no se podía rechazar y se vendió. Actualmente nosotros no tenemos operación en Brasil, eso vendimos hace dos años. Seguramente ahora que ya vendimos que ya conocemos el Brasil, vamos a volver a Brasil, pero ahora seguramente con una mayoría, estando más solos.

¿Actualmente manejan netamente exportaciones? No tienen ninguna producción fuera?

Si de palmito no, de otros productos sí.

¿Y en Costa Rica que aconteció?

En Costa Rica había dos formas de conocer que es lo que hacía la competencia porque no necesitabas irte a Costa Rica para que te vas allá a producir cuando las productividades son más bajas, los problemas con los agricultores son más grandes o sea estás en un entorno menos favorable pero al mismo tiempo tú quieres saber qué hace tu competencia, simplemente inteligencia de mercado, inteligencia industrial, ojo no espionaje es distinto. Esto es tener información del público que todo el mundo la tiene para obviamente generar tu estrategia y saber cómo competir. Pero cuando tú tienes una separación geográfica muy grande es muy difícil con una visita cada tres meses saber que está haciendo tu competencia, saber que tan saludable es el negocio de ellos en otro lugar. En los negocios agroindustriales es muy importante conocer cómo está el campo porque una fábrica no sirve de nada si no tienes el abastecimiento de tu materia prima, entonces para lograr eso lo que nosotros hicimos en su momento fue un jointventure con una empresa local costarricense con la cual empezamos a trabajar y lo que les dijimos es que les vamos a comprar una cantidad dada de volumen y ustedes nos van a entregar el producto y nosotros lo que tenemos a cambio es la exclusividad de nuestros clientes tú me lo puedes vender directo y segundo el poder conocer cómo está la industria en su país, entonces se les dio unas condiciones bastantes buenas, igual nosotros generábamos ingresos, obviamente no tan rentables con los de acá, pero eran ingresos, el beneficio ahí era el conocimiento, eso se acabó porque Costa Rica dejó de ser relevante porque ha caído muchísimo en su producción ya no necesitas tener ese jointventure caminando, ya no era necesario y obviamente tú podías mejorar los índices en tu fábrica aquí localmente trayéndote esa producción que estabas haciendo allá desde acá para exportarla desde el Ecuador. Entonces lo de Costa Rica si bien todavía hay digamos entre comillas un acuerdo dónde yo les podría estar comprando a estos señores, en sí no la estamos utilizando. Estamos manejando el tema de conocimiento de mercado ahorita en este momento sólo con los viajes.

La producción de Inaexpo palmito es Ecuador pero nosotros también vendemos en nuestras oficinas del exterior productos de otros orígenes como alcaparras de Turquía, aceitunas de España, alcachofas de Perú, en dónde tenemos acuerdos comerciales con productores que nos producen de forma exclusiva para ciertos mercados y ciertos clientes a través de nuestra red comercial.

Estamos interesados en conocer el caso de Brasil. ¿La internacionalización va un poco más allá de la exportación sino de toda cadena de producción?

Ya, mira te comento la historia de Brasil. Asumamos por un momento que no vendimos. Nosotros lo que hicimos para internacionalizarnos en ese caso en particular fue aplicar la experiencia que tuvimos aquí en el Ecuador con una tropicalización de esta experiencia en otro lugar, básicamente el mismo modelo ecuatoriano lo que hicimos fue trasladarlo al Brasil, ajustándonos a las realidades, cultura, reglas de juego brasileras para poderlo manejar, obviamente lo que se hizo igualmente fue un plan de negocios.

¿Por qué Brasil? ¿Qué ventaja competitiva encontraron?

Cuando dije que Ecuador es el principal exportador de palmito del mundo no mentí, pero lo que no dije es que el principal consumidor de palmito es Brasil. Y Brasil produce y consume palmito brasileros, no importa, tiene cerradas las fronteras para la importación de palmito y todo lo que está produciendo actualmente se consume. Entonces como no podíamos exportar al Brasil, nos fuimos al Brasil a producir y obviamente es un mercado enorme. Para que tu tengas una idea el mercado del palmito a nivel mundial es de aproximadamente de 3000 contenedores al año. Sólo Brasil sin contar los 3000 contenedores que están fuera de esta zona son de cerca de 5000 contenedores, osea yo diría es casi el doble del consumo dentro de Brasil de lo que se consume fuera a nivel mundial, por eso fuimos a Brasil y cómo hicimos a través de integración, bueno ahí teníamos unas haciendas de producción propia, también integrados que producían para nosotros en base a un contrato y una fábrica mucho más chiquita que la que tenemos acá pero basada en la misma línea de producción con los mismos parámetros produciendo allá y todo lo que producíamos en Brasil era para comercializarlo en Brasil, no se exportaba desde Brasil nada. De hecho éramos más competitivos acá porque por ventajas competitivas no comparativas es decir, la mano de obra en Ecuador es o era más baja que la de Brasil, los impuestos en ese momento eran más bajos acá, entonces tú tenías un producto que te salía menos costoso producido aquí que desde Brasil, entonces para exportar de Brasil hubieras tenido que buscar primero generar una economía de escala enorme tras reducir tus costos fijos que se trasladaban al costo unitario de forma eficiente lo cual no se logró hacer hasta cuando vendimos la compañía o de alguna otra manera encontrar alguna forma de bajar los costos. Entonces

para exportar al mundo lo ideal era Ecuador, para producir y comercializar en Brasil lo ideal era Brasil. Entonces era un tema estratégico.

Comparativamente hablando las condiciones del Ecuador de la zona de Pedro Vicente Maldonado principalmente son prácticamente únicas, es decir tú siembras de la misma forma, la misma semilla, igualito, utilizando los mismos fertilizantes, los mismos pesticidas en Pedro Vicente Maldonado, Costa Rica, Perú, Brasil, el palmito de Ecuador va a tener características mejores, es como el tema de las flores. Esa es una ventaja comparativa.

¿Los recursos financieros y tecnológicos cómo se manejaban acá, también eran una fortaleza?

Claro, estamos hablando de Pronaca. Obviamente aquí se cuida el centavo, es una empresa privada, se tiene que rendir cuentas. Tu no cuidas el centavo te quedas sin empleo. Pero estamos hablando de una compañía con éxito, con utilidades, con accionistas que han logrado generar recursos, entonces a la final es una empresa que tiene abiertas las líneas de crédito nacional e internacionalmente y por último los mismo accionistas tienen la capacidad de invertir. Entonces digamos que la inversión inicial fue mixta pero principalmente propia. Cómo tú te puedes financiar de forma mixta con un proyecto que en ese momento los bancos te iban a decir oye estás loco palmito que es eso no conozco.

¿En Brasil?

Ahí la ventaja es que nosotros teníamos un socio (el que compró la empresa), es una empresa de genética brasilera, una empresa enorme, creo que es una empresa más grande que Pronaca, que tenía las mismas condiciones que nosotros, entonces ahí lo que se hizo fue que ellos tenían el acceso a los mercados financieros, de todas maneras lo que se hizo fue unas aportaciones de capital directos, y eso fue un aporte capital acá local de parte de los recursos propios de la empresa y también del socio local allá, entonces se sumó eso. Entonces dónde entran los bancos, si ustedes están vinculados con el manejo financiero dependiendo del negocio, ustedes verían que hay veces que la inversión en activos fijos no es la mayor o es tan grande como la inversión en capital de trabajo. El capital de trabajo es vital, entonces tu a los bancos si les puedes conseguir

capital de trabajo de forma local, de forma relativamente sencilla, abriendo una línea de crédito, obteniendo de pronto algún tipo de garantía o el conocimiento que tienen de tu compañía para que te abran una línea de crédito. Entonces dónde normalmente vienen las inversiones propias en maquinarias, obra civil. En dónde viene normalmente la inversión del mercado financiero, es a través de una financiación para capital de trabajo y obviamente el manejo de clientes proveedores en dónde tienes que cobrar más rápido que lo que pagas.

El momento que son socios con Brasil, qué es lo que Pronaca lleva a Brasil. ¿el *know-how*, talento humano, tecnología?

Aquí les voy a contar algo, te cuento algo y te respondo la pregunta. El momento en que ustedes quieren hacer un proyecto, ahora veo que toda la gente está muy abocada a hacer negocios y si ustedes tienen en algún momento intención de hacer un negocio afuera, tengan en cuenta que siempre tú vas a ser extranjero en otro lugar, es decir un quiteño que se va a Guayaquil, no dije Guatemala, Miami o Francia, ya eres un poquito extranjero y tienes limitaciones, entonces tu siempre necesitas tener el factor local que juegue a tu favor, entonces ahora si respondo tu pregunta, pero hubo un error hace 10 años con esta negociación en Brasil, te lo voy a comentar. Nosotros necesitábamos un socio local, el socio local es el que te abre las puertas con los bancos, proveedores, te da el prestigio, tienes que buscar un buen socio local, no cualquiera sino alguien conocido.

Es el que te abre las puertas para que tu empresa que estará arrancando ya se vea beneficiada de ese prestigio, de que te ayude a poder comercializar de mejor manera tus productos, a que te ayude de alguna manera a que si tú necesitas abastecimiento de materia prima, esos agricultores en el caso agroindustrial (hay otras líneas de negocio que no necesitan eso), apuesten contigo, te vendan el producto para que tus proveedores te den crédito rápido. A no mira el es del grupo x, mira yo quiero trabajar contigo porque creen que tú vas a crecer porque ya vi lo que tú o tu socio han hecho en este otro sector, yo le apuesto quiero estar primero contigo, te voy a dar crédito. Ese es el factor local. Pero para que tú puedas hacer una sociedad tienes que llevar algo a la mesa.

Nosotros lo que llevamos allá es el conocimiento del palmito, nosotros ya llevábamos más de 10 años con el palmito, super exitosos, el palmito era netamente silvestre, entonces nosotros lo que dijimos es mira socio tu pon la parte que yo necesito

que no tengo, que es el conocimiento y prestigio local y yo traigo a la mesa el conocimiento técnico del manejo del palmito cultivado y entre los dos juntos explotamos el mercado local. El error estuvo en que la sociedad era 50% a 50%, esa es la peor fórmula porque (te doy un ejemplo tu y yo somos socios le vamos a vender a alguien más y le queremos vender un aparato pero resulta que este aparato era de tu familia y a ti te gusta y que por más que sea un buen negocio venderlo, tú dices no yo tengo un apego sentimental y no lo quiero vender y yo te digo oye pero tu apego sentimental no va de la mano con los negocios, lo lógico es vender porque esto va a quedar obsoleto en un año, mira vendámoslo, el lo puede explotar por un año y nosotros hemos salido de ese activo y tú me dices es que mi abuelita usaba el aparato y no lo quiero vender; entonces como llegamos a una decisión, quién pone el voto dirimente.

Por eso en cualquier directorio o lugar dónde hay votos, siempre el número de asistentes es impar) no se llega a una decisión y te empantanas y eso genera un desgaste entonces es más fácil que yo tenga el 51% o más o viceversa. Digamos que yo tengo el 51% o más, te digo hay que venderlo y tú me dices es que mi abuelita. Te digo sabes que entiendo lo que me has dicho, soy empático con tu posición, pero sabes que se vende, no te enojas pero tengo que tomar una decisión. Cómo tu aceptaste que tengo el 51%, te puedes molestar y todo lo que sea pero dices bueno. Entonces ese fue el error y eso fue uno de los temas por los cuales también decidimos cuando nos propusieron comprarnos, no es que nos peleamos ni nada, pero siempre había desgastes de este tipo en decisiones simples y que después se hacían grandes. Y entramos en el ámbito de las subjetividades. Entonces si algún día hacen un negocio fuera siempre tienen que pensar en tener un socio local, a no ser que sea un negocio simple de manejar y que no necesitas este componente importante que es el prestigio de una empresa local, o la apertura con los bancos localmente allá, o la apertura con un sector de clientes allá o de proveedores.

¿La infraestructura física también les correspondía a ellos?

Estos son los intangibles. Tú en una negociación tienes dos etapas. La primera etapa que se negocian intangibles por ejemplo que yo te llevo el contingente este de saber cómo producir el palmito de forma super buena y ellos traen a la mesa y yo tengo el conocimiento del mercado y tengo la relación con los bancos, pero cómo lo cuantificas,

cuánto vale mi conocimiento del palmito y cuánto vale tu conocimiento de los bancos, no lo puedes cuantificar en dinero, es un intangible y entonces ahí es dónde viene el tema de quién pesa más para ver quién se lleva un porcentaje más de la negociación porque lo primero que vas a negociar es los porcentajes, quién tiene mayoría en pocas palabras. Entonces una vez que tú has logrado después de un montón de reuniones porque nosotros hemos hecho esto con muchos de nuestros proyectos afuera porque también tenemos ciertas inversiones con otros socios para otros productos como alcachofas o alcaparras fuera del país para definir quién tiene la mayoría. Una vez definido esto ahí recién entra el aporte capital digamos que yo digo que ya negocie contigo yo tengo el 60% entonces cuál es la inversión que hay que hacer digamos que es un millón de dólares para el campo, la fábrica. Yo 60% aporto 600.000 dólares y tú 400.000 dólares.

¿Y el recurso humano?

Cuando haces una inversión fuera tienes que tener personal propio o sea mezclado, en este caso nosotros dejamos al socio operar y que sólo nos reporte entonces llega un momento en el cuál las decisiones a pesar que hay un directorio que maneja el tema 50 a 50, se van tomando muy de lado de una de las partes, eso genera inconvenientes.

Tenemos otros emprendimientos y no estamos haciendo las cosas como las hicimos en Brasil. Primero siempre con socio, con mayoría, en nuestro caso por ser una empresa grande tenemos la capacidad de exigir la mayoría y de traer a la mesa una oferta de valor mayor por nuestra capacidad de gestión, por ejemplo nosotros aquí tenemos todo un departamento de investigación y desarrollo, un departamento de marketing super bueno, todo un departamento legal, entonces cuando haces una sociedad allá tu le dices bueno yo te traigo todo esto, tu que me traes a mi? Sólo el conocimiento local, lo mío vale más. Y lo otro personal ecuatoriano en puestos claves. En Brasil no lo hicimos ahora si lo hacemos.

¿En Brasil cómo se estableció la empresa jurídicamente?

Mira esta es una empresa que se llama Inaexpo, dependiente de PRONACA desde el punto de vista legal, el RUC es otro y la empresa de Brasil se llama Agrocerec y la empresa que montamos se llamó Inacerec. Una mezcla de Inaexpo con Agrocerec. Es un

RUC independiente con un aporte de capital de parte de dos empresas separadas como personas jurídicas que aportan al capital de una tercera empresa.

¿Dijiste que pensaban volver a Brasil?

Talvés sí. Aprovechamos la venta de la compañía a un precio que básicamente no se podía rechazar. Es como que te diga esto en el mercado vale 10 dólares y te compro en 20. Yo te vendo esto porque tú me estas ofreciendo más de lo que vale, con todos sus flujos futuros. Ok yo te compro esto pero en el contrato de compra venta tú no puedes venir al Brasil en cinco años, entonces en 5 años estamos fuera del Brasil pero en el 2017 ya podemos estar allá.

¿En algún momento el tema de diferencias entre países?

Claro siempre, es lo que te decía por eso el socio local es bien importante. Hay cosas que tú puedes trasladar de un país a otro por decir la línea de producción la puedes trasladar, porque la línea de producción en Brasil tiene que ser diferente a la de acá puedes también trasladar el sistema de cultivo del palmito, no tiene por qué ser diferente pero las conexiones entre los diferentes *stake holders* ahí es dónde si hay diferencias, cómo se comunica el agricultor con la compañía, que es lo que espera el agricultor, en Ecuador espera que le hagas un contrato y que le invites una vez al año a comer, ese es el tipo de relación que tú tienes, es la cultura del Ecuador la que te dicta eso. En Brasil es muy distinto, tú vas con un gerente agrícola ecuatoriano y quiebras porque no va a saber cómo tratar a la gente, de hecho nosotros cuando íbamos lo que veíamos era que ellos manejaban las cosas a veces de ciertos puntos distintos pero mira esto no le veo así que debería ser, por decirte el manejo muy remoto de ciertos clientes, ellos te decían no es que ellos no te van a aceptar una reunión sino es bajo tales condiciones pero cómo si nosotros hacemos esto de otra manera, esto es Brasil. Entonces obviamente había esos inconvenientes y ahí es donde también el socio local te ayuda.

Obviamente mandábamos gente para entender mejor que acompañe por ejemplo al Agente Comercial al Gerente Agrícola y tu veías que las diferencias eran reales y que situ hubieras ido solo te hubieras estrellado. Entonces las diferencias culturales son importantes.

También por ejemplo el tema de cómo manejar a los socios que ese fue un tema muy importante, un brasilero por cultura nunca te dice que hay un problema, parecido tal vez un poco a la cultura colombiana también, tú te sientas con un brasilero a cenar a negociar algo en teoría, la cena es maravillosa, todo es risas, todo es alegría, ellos son superpositivos nunca te dicen en teoría que no, pero el rato que tú quieres lograr lo que quieres te dan veinte vueltas y no concretas y no concretas porque hay una diferencia cultural y tú tienes que saber cómo manejar el tema con ellos para lograr los objetivos.

Ah entonces no ha sido en una cena sino han sido tres, la primera tienes que hablar de ciertos temas, en la segunda de la otra pero en la primera ya tienes que topar la conclusión, en la segunda tienes que hablar de la familia y en la tercera tienes que volver a topar el tema y ahí ya cierras porque hay confianza. Entonces las diferencias culturales son grandes Si ustedes alguna día hacen un negocio con China se vuelven locos, los asiáticos son diferentes, el chino en particular tiene mentalidad decimos circular, osea los anglosajones son mentalidad lineal y nosotros aquí ecuatorianos somos medios como culebrita pero medio siguiendo la mentalidad lineal en dónde hay un inicio y un fin. El brasilero, el chino empieza por el principio, vas hablando de todos los temas y de pronto vuelve al principio sobre un tema que ya negociaste, es decir pero ya hablamos del precio? No nono. Y te empiezan a volver loco. No es que lo quieren hacer, no es a propósito sino que es su cultura así. Entonces la respuesta es sí.

¿Cuál fue la ventaja competitiva que consideraron en Brasil?

Era un tema estratégico. Desde el punto de vista de que allá todo el palmito que se estaba consumiendo era silvestre, nosotros llevamos un producto distinto, cuando tú te metes a competir a un mercado que ya está saturado que ya se está haciendo algo por años a no ser que tengas una ventaja tecnológica mejor no te metas porque la gente que ya está ya tiene economía de escala, tiene todos sus costos fijos y sus inversiones iniciales amortizadas ahí no te metas, pero aquí lo que llevábamos era un producto diferente. Aparte los brasileros cómo compran el palmito silvestre, cogen la lata y la agitan. Nosotros no sabíamos porque y nos acercamos a una señora en el supermercado y le preguntó. Y ella dijo nose si el palmito está bueno. Pero cómo no puede estar bueno? Es que el palmito silvestre viene con muchas piezas duras que parecen madera y son incomibles. De las seis piezas que vienen son incomibles. Entonces mientras más

duro suena la lata el palmito está más tieso digamos, golpea más duro, entonces ese no vale. Nosotros lo que llevamos fue un palmito cultivado en dónde el 100% de las piezas son comestibles. Entonces esa era la ventaja competitiva.

¿El conocimiento cómo se lo trasladaba al Brasil?

Al principio lo que hicimos fue que nuestro Gerente de Operaciones local fue quién diseño la línea. Se viajaba permanentemente, Ojo, para que veas que viajar permanentemente no es lo mismo que tener una persona ahí. Y te estoy hablando que había por lo menos una persona de la empresa al mes allá, pero volvía, pero eso no sirve. Pero si quién diseño la fábrica, quién traslado el conocimiento agrícola fue el Gerente de Operaciones que es el que maneja hasta hoy el tema de industria y el tema de *know-how*.

¿Y la tecnología era netamente nueva? ¿Que se la trasladaba al Brasil? ¿Porque allá no la tenían?

Nosotros primero vimos algo en Costa Rica, después lo implementamos con adaptaciones acá y después eso evoluciono y la tecnología de palmito que tenemos es nuestra.

¿La tecnología se quedó allá?

Pero como no hicieron caso en algunas cosas por el tema de te vendo o no te vendo, no la aplicaron todo porque ellos simplemente no lo veían y no querían entender de que nosotros como conocedores queríamos hacer algo y las decisiones nunca se tomaron. Pero si la tecnología se quedó allá parte de la tecnología.

¿Ahora estás incursionando nuevos mercados?

Nosotros siempre estamos buscando nuevos mercados y al mismo tiempo siempre estamos buscando nuevos productos y orígenes para el mismo mercado. El mercado del palmito lamentablemente está bastante enfocado en ciertos lugares: Estados Unidos, Francia, Argentina, Chile, algo Venezuela, Israel, bueno tal vez a parte de Francia algo en Europa, Canadá, poco México. Es decir, no Rusia, no Asia, no Medio Oriente. No se conoce, no se consume. Nosotros desde hace 20 años vamos a ferias que llegan a estos

lugares. Hemos ido a Japón a China, no hemos logrado entrar porque el producto no les gusta y aparte hay una cosa que se llama *palmbuchut*, que es una cosa china que se parece al palmito y que vale la quinta parte. Entonces hay un problema, pero no es igual no es lo mismo, hay limitantes. Nosotros permanentemente estamos trabajando en diferentes estrategias para lograr abrir nuevos mercados, en este momento estamos trabajando enfocados en tratar de entrar en Rusia dadas las condiciones que está viviendo ahorita Rusia con el tema de Ucrania y el desabastecimiento de alimentos que tiene entonces ya organizamos una visita a los principales supermercados y clientes allá, vamos a ir a una feria vamos a atacar con todo porque de pronto estas condiciones permiten que los rusos digan ya ok no tengo más producto por lo menos intentemos, veamos. Vamos a darle un poco más de fuerza al palmito y de pronto se da. Rusia es un país interesante es un país grande.

Estamos haciendo pruebas en sabores para poder entrar en Asia para poder entrar en Asia porque el tema también es el sabor. (Tal vez el sabor a alacrán y tal vez ahí se comen) Entonces se está haciendo una investigación para tratar de ver bien los sabores y ver si logramos entrar en Japón, China, Tailandia, Vietnam. Eso en términos de mercados pero los mercados principales de palmito del mundo nosotros los abastecemos. Pero en temas de productos, obviamente lo que nosotros estamos tratando es de buscar los lugares más competitivos.

¿Encontraron otras ventajas? ¿Cómo menores impuestos? ¿Mano de obra más barata?

De hecho no, bueno si cuando arrancamos los impuestos en Brasil eran como parecidos a los de Ecuador pero después Brasil se volvió muy costoso. Ojo que ese no era el tema porque cuando tú analizas tu plan estratégico tú tienes que definir qué es lo que vas a hacer con el producto que estás comercializando en uno u otro lugar. Entonces qué es lo que nosotros estábamos diciendo, vamos a producir un producto en un lugar para comercializarlo en ese lugar, entonces no importaba el tema en sí de los costos porque nosotros no íbamos a competir exportando desde Brasil a otros lugares, era para el mercado local. Cuando tú haces una comparación para ver las ventajas competitivas en este caso. Cuando tú vas a producir por decirte el palmito en Ecuador y en Brasil para exportar de cualquiera de los dos orígenes si en uno de los dos tú tienes desventajas el

que va a ganar es el que tiene mejores ventajas pero este no era el caso. Es como un poco el caso de otros productos que estábamos hablando en dónde por decir en Perú tú tienes ventajas competitivas mejores que te permiten competir de mejor manera para poder exportar. Entonces por decir hoy está de moda la Quinoa, quiero producir quinoa, en dónde vas a producir en Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, norte de Chile, están produciendo también en España, en dónde vas tu a invertir. Entonces ahí tu coges y dices haber hagamos un flujo en donde vamos a meter todos los costos y las productividades, por ejemplo sabemos que España es más costoso que Perú, pero si la productividad allá es mayor y tu sacas después de hacer los flujos y todo que tu costo unitario es menor en España a pesar de que los costos son mayores, por productividad te vas a ir a España. Si ves que la productividad y los costos son menores en Perú te vas a ir a Perú. Por decirlo el caso y vienes acá y ves que el Perú tiene mejor condiciones a la final va a ser una pelea perdida porque ellos en el momento que tienen que pelear contigo a la final en precio, digamos que la calidad es la misma y tienen que competir en precio, ellos pueden irse por último exagerando a punto de equilibrio, tu para igualarles tienes que ir al mismo precio y para ti ese precio significa perdida, cuánto tiempo vas a aguantar, entonces normalmente cuando tú estás haciendo un mapeo de uno u otro producto tienes que definir esto, pero por ejemplo tu puedes coger y decir bueno pero palmito esa es otra historia en Perú el palmito es menos productivo, por más de que tenga mejores condiciones en el Ecuador comparativamente hablando. Tú tienes que decidir en qué país irte cuando tu ventaja competitiva es mayor que tu ventaja comparativa.

Cuando tu ventaja comparativa es mayor como en el caso del palmito, de las rosas, tal vez de ciertas variedades de camarón, banano, entonces ahí tu inviertes en el país. Lo interesante para invertir en el país es tratar de encontrar productos que tenga oportunidad afuera y que tenga ventajas comparativas aquí porque actualmente competitivamente hablando Perú está dando unas ventajas bastantes buenas. Este tema del drawback de 5%, con eso nada más ya te gana.

¿Cómo manejaste todo el proceso de internacionalización?

Lo que tienes que hacer es un plan de negocios, tú tienes tantos capítulos y tienes que completar todo y eso te va a dar la respuesta, o sea no tienes que hacerte bolas, o sea

básicamente es si quieres simplificarlo el tema de costos, tú vas allá y ves. Coges y dices cuánto es la mano de obra aquí. Mi proceso en el caso de palmito está enfocado en producir materia prima en el campo, llevarlo a una fábrica, procesarlo y venderlo.

Entonces para ir a grandes rubros, cuántos me cuesta producir un tallo de palmito en Brasil, digamos que 5 dólares, de ahí a este tallo tengo que cortarle tengo meterle en una lata, la lata tengo que cerrarle, tengo que ponerle etiqueta. Entonces me voy al Brasil y digo cuánto me cuestan las etiquetas, la mano de obra, la luz, el agua, el gas, todo eso lo metes en un mega proyecto financiero enorme con el máximo detalle.

Tienes que averiguar y tienes que irte allá y tienes que pedir cotizaciones a proveedores, no saben que tu estas solo pidiendo digamos cotizaciones en algunos casos si para comprarles y en otros para tener información y armas tu modelo financiero. Metes todo eso si cosa por cosa, mano de obra que es lo principal, energía eléctrica, gas (en Brasil se utiliza mucho envés del gas el carbón) Averiguas todo eso y después sacas tu costo en tu modelo financiero de cuánto te costaría a ti producir unitariamente una lata de palmito con un volumen dado, por decir vamos a producir 200 contenedores, pero como decíamos la economía de escala te ayuda pero si tú no eres sincero contigo mismo te va a engañar. Entonces tu vas a decir yo voy a sembrar tu y voy a producir tanto y esto me cuesta una latita, acabaste la primera parte. Ahora vamos a ver en cuanto se vende, el precio que tú ves en la percha no es el precio de compra porque los supermercados se cargan con el 80% del margen. Entonces tu tienes que ir y averiguar en cuánto realmente se puede vender una latita. Y esto toma tiempo. Buscas una cita y vas a la cita de potenciales clientes de palmito y les dices tengo un proyecto, en cuánto usted está comprando, ya sabes que te va a dar un precio (si el precio es 25 y te va a decir en 20, tu ya más o menos sabes) Y tu coges y dices de mi proyecto yo veo que a mí me cuesta producir 15 dólares y el amigo me dijo que puedo vender en 20, tengo que un margen, este margen es del 30%, ahh buenazo. No tienes que olvidarte que cuando tu estas invirtiendo como representante de una empresa privada, tú tienes un retorno mínimo que tienes que dar normalmente está pasado ...nose si ustedes conocen el concepto del WACC *wave average cost of capital* en inglés que es la combinación entre el riesgo y lo que ellos están recibiendo por otro tipo de inversiones en otros lugares, entonces ellos te dicen por decir algo si no tiene el 15% de margen neto ni te metas. Pero tiene el 12%. No porque yo a ese mismo dólar lo puedo poner en otro lado y

me va a dar más de 15%. Entonces tu coges y haces todo este análisis y en tu modelo financiero lo defines. De ahí armas tu modelo estratégico, porque me voy entonces ahí tu armas todos los modelos de Porter, los FODAS, el tema estratégico, si quieres profundizar mi producto que va ser la vaca, el perro.

Y vas armándote tu idea y en base a eso tu llegas a una conclusión, pero como haces el proceso de internacionalización es yendo o consiguiendo la información si es que no es yendo, o sea yo te estoy hablando de un negocio grande con inversiones grandes, con implicaciones grandes, obviamente si lo que tú quieres comercializar alguna cosa más simple y solo darle algún toque industrial muy simple no vas a necesitar hacer una investigación muy profunda. Pero en concepto es eso conseguir la información y no engañarte porque mucha información que tú puedes conseguir a través del internet seguramente no va a ser precisa y normalmente te toca ir, que es lo que nosotros hicimos, fuimos y constatamos.

¿Cuánto tiempo estuvieron trabajando con Brasil?

10 años.

¿La materia prima se la conseguía en Brasil o se la exportaba de Ecuador u otro lugar?

Imagínate estamos hablando de negocios de centavos, de volumen, de economía de escala. Tú en una lata puedes ganar centavos. Si pero cuando vendes, nosotros vendemos cerca de 45 millones de latas al año entonces cuando tú ganas 10 centavos por lata, ya estamos hablando de 4,5 millones de dólares de utilidad. El tema es super de centavos y nosotros tuvimos que hacer un análisis mega profundo. Y cuando tu estas ganando 10 centavos por lata no te puedes permitir traerte el palmito de otro lugar, o sea te mataría, acabaría esos 10 centavos porque el costo que tu incrementas al palmito por lata por el transporte sería de pronto de 20 centavos, y ahí envés de ganar 4,5 millones de dólares pierdes 4,5 millones entonces aquí estas al centavo. La materia prima por este motivo siempre fue de nuestras plantaciones o comprado de gente de la zona de Brasil.

¿Se dio un aumento del intercambio comercial dentro de la empresa entre Ecuador y Brasil? Intercambio intraempresarial.

Si pero cosas muy puntuales, el tema es que Brasil es una economía super cerrada. No te permite nomás importar ni muestras. Teníamos que trabajar casi independientemente. De hecho si la fábrica de Brasil se quedaba sin producción y el cliente se quedaba sin producto y yo tenía aquí el producto no se lo podía mandar porque allá hay un ente de control que se llama Anvisa y ellos no te permiten importar palmito porque el palmito es un producto que si es mal manejado genera una bacteria *bacteris botulinus* que a la final te genera una enfermedad que se llama nipotulismo y con el menos del 10% de una gota de eso te mueres. Entonces el palmito es super controlado y allá en Brasil hubieron muchas muertes por mucha irresponsabilidad de fábricas que hacían palmito silvestre porque imagínate como te imaginas tu que pueden procesar el palmito silvestre las personas que van a cosechar bosques de palmito que están sin camino sin carretera a cinco días de camino metido en el bosque, cómo procesas hasta volver con el palmito ya se dañó. Entonces ellos que hacían iban atrás de la madereras, la maderera encontraba un bosque de palmito y les dejaba a ellos entrar, sacar este pedazo de palmito y ese rato ellos en unas ollas enormes con leña calentaban el agua, primero cortaban el palmito lo metían en las latas lo cerraban a mano, lo metían en estas ollas de agua hirviendo, inmediatamente lo sacaban, tenían que hacer esto al lado del río, lo metían en el río para generar el proceso térmico que se llama, este es un proceso de pasteurización, el cambio violento de temperatura que hace que internamente la lata se esterilice, el tema es que a veces la olla no se calentaba a los 100 grados que necesitabas y a veces el río no estaba por menos 5 grados que es lo que se necesitaba. Conclusión la bacteria no se moría, la gente se comía el palmito y se moría. A pesar de que nosotros explicábamos que este es un proceso controlado y que tenemos todo en perfecto orden. Y ellos saben. Ellos no nos daban la apertura porque obviamente mucha gente de escasos recursos vive del negocio del palmito en Brasil, entonces se convirtió más en una medida para arancelaria para que nosotros desde Ecuador no podamos exportar al Brasil, entonces lamentablemente no hubo esa transferencia esa transferencia de productos, la tecnología toda la llevamos de aquí, las maquinarias no, llevamos planos de aquí, las fabricamos allá porque vas a pagar flete, porque vas a pagar impuestos de importación, tú tienes que fabricar las maquinaria en el lugar de origen, no tiene sentido llevarte la maquinaria de

un lugar al otro, a no ser que tengas una línea ya totalmente amortizada y el costo del transporte es menor y la línea está en perfecto estado que la fabricación allá. Pero el llevar de aquí a Brasil significa llevar la línea hasta Guayaquil, montar en un barco y el barco se va por Panamá es lejísimos, entonces cuesta y de ahí llega y le tienes que montar en un camión y de ahí tienes que caminar miles de kilómetros desde el puerto hasta el lugar de la fábrica y de pronto todo eso es más caro que mandarle a fabricarle a una persona que vive a tres cuadras de la fábrica. Porque no hay ciencia o sea lo único que tiene que hacer el fabricante es conseguir los materiales adecuados y materiales necesarios de acuerdo a nuestras especificaciones para montar una fábrica.

¿Es decir esa fue la única manera de ingresar al Brasil?

En teoría podríamos exportar, tenemos producto que podríamos mandar a Brasil pero Anvisa no te permite. Ya te digo es una medida para arancelaria. Te cuento la historia, vinieron los señores de Anvisa, necesitas además un sponsor en Brasil que sea el que hace la gestión para que tú puedas generar este proceso y poder exportar al Brasil, en ese caso era nuestra misma empresa de allá. En Brasil se consume principalmente todo en lata, casi nada en frasco. Vinieron acá y ese día estábamos produciendo latas y frascos y los señores de Anvisa nos dijeron ya les aprobamos la fábrica después de cómo un año de proceso para que el certificado nos dure como dos meses porque ya se caducaba y nos tocaba volver a empezar con el proceso para otros dos meses, un relajo.

Y total cuando nos dicen ya está todo aprobado y nos aprobaron solo para frasco, algo que no se vende en Brasil. Pero cómo, nose nosotros vimos que estaban fabricando frascos y fue la línea que auditamos pero tenía ahí al lado la de lata, no esa no vimos. Fue a propósito. Entonces como tú puedes ver, el Brasil tiene una economía cerrada es un país súper grande que puede producir montón de cosas en volúmenes altos y venderlos en su mismo país, es el concepto de país continente.

Es el mismo concepto de Estados Unidos en dónde no necesitas de otros, no necesitan mucho de afuera. Hay mucha gente en Estados Unidos porque nosotros vendemos mucho allá que producen productos y nunca en su vida contemplan exportar, y tú les dices porque no vas a exportar y dicen para que voy a exportar. Yo mira con el tamaño que logro hacer, ya tengo un tamaño razonable no necesito crecer más y tener más problemas. Es más no tengo suficiente producto para vender en mí país en mi

idioma. Sin tener que lidiar con barcos con buques. Vendo solo aquí, es el mismo caso de Brasil pero eso sí muy cerrados para que no entre nadie a competir a esta gente.

¿El tema de marketing, la distribución, el posicionamiento de la marca como lo manejaban?

Había un Gerente Comercial quién hacía unos planteamientos en base a las directrices del directorio, el directorio estaba conformado por gente de Brasil y de Ecuador Pero si lo manejaba nuestro gerente comercial de Brasil. De hecho una de las marcas que sigue siendo de más reconocimiento en Brasil que se llama GINI, teníamos como cuatro marcas y se manejaba super bien en el mercado brasilero, como Gustadina aquí. Teníamos empresas que nos hacían *focus group* pero éramos nosotros quienes manejábamos la marca.

¿Podrías comentarnos de Mr. Cook y el *Joint Venture* de alcachofas del Perú?

Por cierto motivos cerramos acá la operación en Ecuador. También la pérdida de preferencias arancelarias, mientras que Perú tiene libre comercio con todo el mundo. Entonces obviamente por varios motivos no se pudo continuar con el tema de alcachofa digamos que fue un tema de mercado el motivo.

Lo que se hizo fue buscar alguien que pueda producir el producto que necesitábamos de forma eficiente de forma competitiva de forma económica. Encontramos una fábrica que lo puede hacer en Perú y que tenía cierta desventaja comercial o sea nosotros tenemos una gran ventaja comercial en el mercado internacional, tenemos generado un mercado, tenemos generados clientes, lo que se buscó es alguien que nos pueda abastecer del producto para abastecer a los clientes que ya teníamos desarrollados entonces porque obviamente si tu vas y hablas con una empresa que tiene ya solucionado su problema comercial, tu no le traes nada a la mesa entonces lo que buscamos fue una empresa con buena calidad pero con ciertas deficiencias comerciales y la encontramos. Entonces lo que se hizo con ellos fue hacer un contrato básicamente de exclusividad de venta de los productos que nosotros necesitamos en los volúmenes que necesitamos con las fichas técnicas de nosotros para manejar marcas de nuestros clientes y en el contrato se estipula que ellos no pueden vender de forma directa y si es que algún día se acaba la negociación, ellos tienen que

esperar de 3 a 4 años para poder vender a esos clientes de forma directa y con eso nos protegemos, protegemos nuestro *know how*, la relación con los clientes es un intangible, les damos a ellos la capacidad de incrementar sus ventas de producción y generar economías de escala y logramos estar en el medio uniendo dos jugadores que tienen necesidades complementarias, el uno necesita productos con calidad y el otro necesita vender productos de calidad pero no tiene a quien vender y nosotros en la mitad manejando toda la relación, entonces nos hemos convertido en su brazo comercial en base a un contrato. Lo mismo estamos haciendo con alcaparras de Turquía, aceitunas y tomates de España, algo de quinua estamos trabajando localmente en Ecuador y también en Perú, bajo el mismo modelo que es un modelo de negociación y de alianza estratégica.

Mr. Cook

Simplemente fue el tema de una fábrica que se montó en Colombia, entiendo que ahorita esa fábrica no está operativa o se vendió te digo no lo manejo yo, pero la marca sigue funcionando, seguimos distribuyendo y vendiendo el producto Mr. Cook desde acá y ahí si se maneja desde acá todo, pero hay gente allá en Colombia manejando el tema distribución y comercial del día a día. Pero eso es dirigido desde acá, la estrategia y todo es desde acá. Ese si es un negocio 100% de Pronaca, en donde también se aprendió que se necesita un socio, ese fue el primero, en donde se vio que se necesitaba un socio que te ayuda abrir ciertas puertas que han sido muy difícil abrir como una empresa extranjera en Colombia.

Seguimos vendiendo pero el producto ya no se fabrica en la fábrica que teníamos allá, se compró un terreno, una fábrica, se hizo un montón de cosas. Pero no se logró nunca llenar la capacidad hasta donde entiendo, a pesar de que las ventas son buenas pero la fábrica era importante en tamaño. Entonces ahora lo que se vio es que había una oferta de compra de la fábrica y se vendió.

Ahora todo lo que se comercializa con Mr. Cook allá se fabrica en Ecuador y se manda por camión.

Entrevista Pronaca

Me pueden comentar de manera general y los detalles la experiencia que tuvieron en el proceso de internacionalización.

Soy el Director de negocios de consumo de Pronaca. Nuestra experiencia en Colombia ha sido bastante negativa, nosotros arrancamos con una planta de producción hace 9 años, siguiendo un modelo que lo tenemos aquí en Ecuador apuntando al valor agregado. Nosotros vemos que los productos de valor agregado son una tendencia mundial, son productos que te alejan del *comodity* y aquí en el Ecuador nos ha ido muy bien con ese tipo de productos y replicamos el modelo para Colombia. Sin embargo, desde el día que entramos nos encontramos con una gran oposición por parte de los gremios colombianos, agricultores principalmente, la industria colombiana es muy proteccionista y eso hizo que nuestro modelo empezara con el pie izquierdo porque evidentemente parte del éxito que hemos tenido aquí ha sido la integración, nosotros nos abastecemos de nuestras materias primas y en base a eso generamos el valor de las mismas en este tipo de productos. En Colombia al no haber podido hacer eso, perdimos de entrada una ventaja competitiva que nosotros teníamos con el modelo y nos tocaba abastecernos de terceros.

En cada reunión que hemos tenido con todo tipo de autoridad colombiana, pese a la gran simpatía y gran amabilidad con la que hemos sido tratados los resultados siempre han sido negativos, es decir se han aplicado todo tipo de política para arancelaria para evitar que nosotros entremos y esto es muy lamentable porque es un tema que ni siquiera es recíproco con las empresas colombianas en Ecuador, nosotros como país somos muy abiertos y hemos sido abiertos con los colombianos pero ellos no lo fueron con nosotros y esto hizo que el modelo se complique mucho, de hecho nosotros tuvimos que cerrar nuestra planta el año pasado, tuvimos que despedir a cerca de 100 personas, los cuáles generábamos puestos de empleo y estábamos presentes con la marca y al momento mantenemos una oficina comercial en la cual estamos maquilando una serie de productos en Colombia, pero sinceramente esa no es la intención del modelo de expansión de Pronaca, nuestra intención es seguir creciendo e internacionalizarnos pero lastimosamente en esta experiencia puntual nos ha ido muy

mal. Hemos recibido todo el apoyo y presión por parte de las autoridades ecuatorianas, este ha sido un tema ya de agenda binacional, sin embargo, también han coincidido algunas cosas en el intermedio de toda esta relación, una de esas fue el rompimiento de relaciones diplomáticas que tuvimos hace algunos años y luego en este momento cuando todo parecía que ya iba en un rumbo de solución, tras las medidas ecuatorianas de nuevos reglamentos técnicos. Es un motivo para que el gobierno colombiano no ponga ningún interés de destrabar este tema y al momento mientras conversamos sigue totalmente trabado pese a que de lado colombiano hay promesas de que todo se va a solucionar, de que somos los mejores amigos de que todo va bien, pero en la realidad en este momento nosotros no podemos exportar nuestros productos o materias primas a Colombia.

Bueno el tema es que por un lado tuvimos que cerrar la planta, la operación que teníamos allá, por otro lado la idea era también exportar productos de Ecuador a Colombia y eso tampoco hemos podido conseguir. Colombia se jacta mucho de ser un país amable, abierto y más pero en la práctica eso es pura teoría, tienen realmente una cultura muy proteccionista que lo que busca es cerrar sus fronteras mientras que exigen que las fronteras de más países se les abran con toda facilidad, es una amarga, dura y triste experiencia la que nosotros podemos contar con relación al intercambio comercial con Colombia.

¿Por qué se eligió Colombia para internacionalizarse?

Se eligió Colombia primero porque el tema regional es un país vecino, el cual nosotros podíamos tener cierto tipo de acercamiento, es un país en el cual este tipo de productos son muy bien recibidos, tienen un mercado muy interesante, cuatro veces el del Ecuador, con poder adquisitivo bastante alto y veíamos en ese entonces que las condiciones comerciales y de hermandad de los países, podía ser un candidato propicio para la expansión, sin embargo, el momento que llegamos los gremios locales nos vieron como una amenaza, ellos no entendieron que nuestra intención era entrar con un tipo de productos, ellos les preocupaba mucho que entráramos con el producto común, el pollo crudo y eso les inquietó mucho y por eso cerraron la frontera, valiéndose de tipo de argumento.

¿Qué ventajas competitivas tenía Pronaca en Ecuador que les permitieron internacionalizarse?

Nosotros ya teníamos el expertis del tipo de producto, productos de muy buena calidad, productos realmente muy aceptados por los consumidores, bajo una tendencia mundial de crecimiento y veíamos a Colombia como una (no quiero que esto suene a minimizar) veíamos como una provincia más de Ecuador, es decir tenemos diferentes plantas de producción, una en Pifo, otra en Manta, entonces porque no tener una en Colombia y aprovechar toda nuestra integración que era parte fundamental del modelo exitoso de negocio que tenemos aquí, utilizar nuestras propias materias primas que son materias primas de altísima calidad, las cuales nosotros podemos dar fe de dónde provienen y cómo utilizarlas y cómo maximizar su valor, entonces eso nos llevó, adicional a lo que te mencione antes de ser un mercado muy interesante por el nivel de crecimiento, por el nivel de solidez que tiene el consumo en Colombia, veíamos como un mercado muy interesante como un tema de expansión.

¿La materia prima producida por la empresa en Ecuador era una ventaja competitiva fundamental para su proceso de internacionalización?

Esa era el proyecto pero en práctica con todas las barreras que hubo no se pudo llevar a efecto, tuvimos muchos inconvenientes y fue ahí uno de los principales motivos de que hayamos tenido que cerrar la planta.

¿La tecnología cómo la manejaron?

Era la misma tecnología que tenemos aquí de primer nivel, incluso nosotros en Colombia éramos los productores de las hamburguesas de *Mc Donalds*, te digo esto porque como referencia los estándares de calidad y de exigencia que tiene esta multinacional son altísimos y nosotros cumplíamos con creces todas sus exigencias y era parte de la producción que nosotros teníamos en Colombia. Sin embargo, no quiero ser muy insistente pero al no tener una de las partes principales del modelo, evidentemente no se dieron las cosas como estaban planificadas.

¿Los recursos financieros?

Tenían acceso sin ningún problema fue parte de una inversión propia de Pronaca y ahí es cuando te mencionaba de tratar a Colombia como una provincia más, parte de nuestras inversiones, parte de nuestros niveles de crecimiento y así lo manejamos. No fueron problemas económicos, financieros los que nos llevaron al cierre de las operaciones, fue el tema del mercado, de provisión de materia prima y por supuesto la capacidad de poder exportar desde aquí hacia Colombia para especializar nuestra planta.

¿Exportar de aquí a Colombia se refiere específicamente a qué?

Los productos de valor agregado, actualmente no se puede exportar. Antes si se podía exportar, cuando entramos a Colombia se cerró la posibilidad de exportar. Si no hubiera habido cómo exportar desde un principio, no hubiéramos ido a Colombia. Los gremios en Colombia son muy proteccionistas y saben manejarse muy bien cómo te digo en reuniones con funcionarios con altos ejecutivos todo es color de rosa, todo es perfecto pero las trabas son impresionantes, ok te vamos a hacer la inspección de la planta, para hacer la inspección se demoran 6 meses a un año, hacen la inspección ven un pero x y empiezan las trabas y dan vueltas. Tuvimos una visita hace dos años del Ministro de Comercio Exterior de Colombia, en la cual el en un foro abierto se comprometió a darle solución inmediata al tema, ya han pasado tres años y no ha pasado nada. Y este tipo de promesas es de todo tipo de funcionario alto en Colombia. La reciprocidad con Colombia no existe. En el caso ecuatoriano es el más grave porque con Perú y Brasil no tienen la misma actitud.

¿Cuál fue el modo de entrada a ese mercado?

Una empresa constituida en Colombia de propiedad cien por ciento de Pronaca.

¿No veían necesario tener un socio local?

Porque en el momento no veíamos necesario dadas las condiciones de mercado que se tenía entonces, no veíamos necesario tener que buscar un socio local o un tercero porque cómo te digo era simplemente el seguir haciendo lo que nosotros veníamos haciendo bien aquí en Ecuador y no creímos que íbamos a tener tanto impacto de reacción de nuestros amigos colombianos.

¿Qué ventaja competitiva adquirieron en el ingreso a Colombia?

Nuestra ventaja competitiva era nuestra integración con las materias primas ecuatorianas y esa la perdimos en el momento que nos cerraron la frontera. La idea era llevar la materia prima desde aquí, procesar en Colombia y vender con valor agregado.

¿Por qué no adquirir materia prima en Colombia?

Nosotros somos productores.

¿Allá se iba a producir alguna marca o producto específico?

La marca que utilizamos fue la misma Mr. Cook que fue la marca que internacionalizamos, es una marca bien percibida y aceptada por el consumidor colombiano y realmente en tema de marca no tuvimos ningún problema. El problema como te digo fue en el proceso de producción por el tema del abastecimiento de materias primas.

¿Alguna ventaja adicional?

Colombia y Ecuador tienen mano de obra similar. De hecho parte de la decisión de cierre fue ver que el exportar nuestras materias primas, nuestros productos terminados, era mucho más conveniente que producirlo allá por nuestra eficiencia de producción aquí, costos de energía que son muchos baratos en Ecuador que en Colombia, era más ventajoso exportar desde Ecuador el producto terminado que hacerlo en Colombia. Y esa también una de las decisiones que vimos que no agregábamos valor quedándonos en Colombia, lastimosamente esa exportación no es viable porque también está prohibida. Mr. Cook era la marca paraguas, de productos como palmito que vendíamos bajo la marca Mr. Cook, muy buenas ventas de palmito en Colombia.

¿Por qué se eligió Mr. Cook?

Se hizo un estudio de mercado pero también hubo un tema de posibilidad de uso de marcas bajo los registros de marca. Entonces muchas de nuestras marcas no las podemos utilizar en Colombia porque no estaban homologadas o porque no había la factibilidad legal de uso, en cambio con Mr. Cook había toda la libertad de uso.

¿Estar en Colombia les permitió acceder a talento humano más capacitado?

Hay muy buen elemento en Colombia, muy buenos profesionales, de hecho algunos de la gente que trabajó en nuestra planta en Colombiano te diría que es mejor que el talento ecuatoriano, te diría que está a la par.

¿Centros de investigación en Colombia?

Nuestro centro de investigación está aquí en el Ecuador, y es una de nuestras fortalezas. Es para el desarrollo de todo tipo de producto, tenemos un centro de investigación y desarrollo en Pifo, dónde vemos todos los avances y los productos. Allá no era necesario establecer un centro de investigación y desarrollo.

¿Por qué se eligió Cundinamarca para establecer la planta?

Básicamente por ser el centro más poblado de Colombia, dónde el mayor consumo existe en Colombia, es por eso que tomamos esa decisión.

¿Las regulaciones en materia legal y tributaria que maneja Colombia cómo son?

Son totalmente diferentes y eso hay que aplicarse a la normativa colombiana y aplicarse a las leyes de cada país que tú vas, entonces ahí si siempre cumplimos con la ley y no hubo problema. Te diría que no hay tanta diferencia con Ecuador, cuando cerramos la planta había que tomar todas las acciones legales de indemnizaciones que no son tan diferentes a las ecuatorianas. No te diría que fuimos a Colombia porque es un paraíso de inversión.

¿El *know-how* como se transmitía entre Ecuador y Colombia?

Es muy fácil porque son procesos industriales y realmente uno de los motivos de haber escogido Colombia es la cercanía, en una hora de vuelo ya estás ahí, puedes ir y venir de Colombia el mismo. Eso no fue un problema.

¿Cómo se manejaba el posicionamiento de la marca?

Lo manejábamos desde aquí entre las estrategias de marca, habían muchas sinergias y no había ningún problema adicional.

¿La reputación de la marca?

Tenemos un gerente de negocio, un gerente administrativo-financiero, gerentes de canales de ventas y toda la estructura de venta más la gente de producción evidentemente. De las 100 personas tal vez 80 eran de producción.

¿Se ha pensado en replicar este proceso en otro país?

Definitivamente nuestro interés de expansión regional se mantiene, son alternativas que estamos evaluando al momento.

¿Le tecnología fue difícil implementarla?

Nosotros tenemos acá tecnología de punta y es la misma que aplicamos en Colombia. Mercado bastante competitivo y formal. Ellos aducen que las condiciones fitosanitarias del Ecuador no son tan buenas como las colombianas, lo cual realmente tengo seria tela de duda.

De hecho por eso hemos tenido todo el apoyo de las autoridades ecuatorianas porque se han dado cuenta que este no es un tema de Pronaca sino un tema de Ecuador, osea Pronaca bajo sus sistema de calidad cumple cualquier requisito internacional de calidad, pero la observación de las autoridades colombianas para no permitir la exportación de productos ecuatorianos no es a Pronaca es al sistema de control ecuatoriano, a las autoridades ecuatorianas y ahí es donde encontramos los choques.

En el horizonte del tiempo de hecho estaremos exportando a Colombia algún momento, pero claro han logrado detener esta situación durante muchos años, son años que se pierden no se recupera, es el sistema colombiano, demoran, ponen trabas, es su método.

Mantenemos una empresa comercial en Colombia, mantenemos la marca en Colombia, la estamos maquilando, estamos esperando que haya una luz al final del túnel, el cual decidan que si podemos exportar.

Pero ya no abriríamos una empresa productora, cuando se abran las fronteras nuestro objetivo es exportar, después de esta experiencia ya no en Colombia, puede ser otro país.