



Colegio de Estudios Superiores de Administración

SEMPERTEX Y SU CAMINO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN (1995-2012)

Tutor:

Armando Barrios

Presentado Por:

Andrés Felipe Polo Peñaranda

Lugar de Ejecución:

Barcelona, España

Duración:

Marzo 2014 – Noviembre 2014

Tabla de Contenido

I. Introducción	4
i. Generalidades	4
II. Objetivos	5
i. Objetivo General	5
ii. Objetivos específicos	5
III. Planteamiento del Problema	6
IV. Pregunta de Investigación	7
V. Hipotesis.....	7
VI. Metodología.....	8
VII. Estructura del Trabajo	8
VIII. Análisis del Proceso de Internacionalización de Sempertex	10
i. Historia y Evolución del Sector de Negocios y la Empresa	10
ii. Caracterización general del negocio: productos/servicios, evolución de oferta y demanda, estructura de mercado	13
iii. Condicionantes del entorno general y del sector de negocios que han incidido en el desarrollo de la empresa, especialmente en cuanto a la decisión de internacionalización.	17
iv. Caracterización de la red de valor del sector de negocios, con especial énfasis en los factores críticos de éxito y en las competencias distintivas que la empresa ha desarrollado para su desempeño competitivo en el mercado interno e internacional.....	22
v. Evaluación de las estrategias y modelos de negocios dominantes en el sector de actividad de la empresa, así como de la trayectoria estratégica de esta última para competir en el mercado interno e internacional.	23
vi. Evaluación de la estrategia de internacionalización Sempertex: barreras, modalidades, impacto en el modelo de negocios, resultados comerciales y financieros.....	26
vii. Recomendaciones para el fortalecimiento de la estrategia de internacionalización de la empresa	32
IX. Recomendaciones y Conclusiones	33
i. Estrategia de Internacionalización: ¿Puede ser implementada?	33
BIBLIOGRAFIA	37

Lista de Tablas

Tabla 1 Exportaciones Producto	11
Tabla 2 Exportaciones USD FOB	15
Tabla 3 Portafolio de Productos Sempertex	16
Tabla 4 Mercados Importadores Producto Colombiano.....	17
Tabla 5 Condicionantes del Mercado	18
Tabla 6 Paises Importadores Producto Seleccionado	19
Tabla 7 Tarifas Aplicadas	20
Tabla 8 Cuadro Comparativo Estrategias de Internacionalizacion	26

I. Introducción

i. Generalidades

Sempertex S. A. es una fábrica industrial de globos de látex que inició operaciones en Barranquilla en 1938 por iniciativa de Emil Loewy, quien procedía de Austria. Sus procesos se hicieron cada vez menos artesanales, y dada su posición geográfica, el acceso a los mercados de Centro América, y por la vía de Panamá a los Estados Unidos, poco a poco se fue consolidando.

En 2001 obtuvo el Premio Nacional de Exportaciones –Categoría Gran Empresa– otorgado por Analdex & Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, para 2005 la compañía se hizo acreedora al Technical Achievement Award for Product Improvements concedido por Worthington Cylinders, USA, mientras que en 2006 se reconoció el trabajo de la organización en los Premios Portafolio al Esfuerzo Exportador por parte de la casa editorial El Tiempo. De otra parte, en 2008 consolidó un esfuerzo que venía realizando desde años atrás, cuando obtuvo su certificación ISO9001, año en el que también obtuvo el TÜVRheinland Proof que es el sello de excelencia para juguetes más prestigioso a nivel global. “Certifica la más alta higiene y seguridad de los globos Sempertex como un producto confiable, seguro y fabricado con materias primas de la más alta calidad y especificaciones, bajo procedimientos seguros y certificados, garantizando el sano disfrute del consumidor final.” (SEMPERTEX S. A., 2013).

La organización que se va a analizar, a partir del año 1995, fecha en la que la economía colombiana comienza a implementar las medidas de Apertura Económica planteadas durante el gobierno de César Gaviria Trujillo (1990-1994); dada la nueva entrada de competidores y acceso potencial a nuevos mercados, el país experimentó un cambio drástico en el contexto de oferta y demanda. Estas medidas de flexibilización de las barreras arancelarias y apoyo al flujo de mercancías con menos restricciones, se vería consolidada en 1997, bajo la tutoría del Banco Mundial, como consecuencia de la suscripción del Consenso de Washington por parte de Colombia, que entre otras cosas daba prioridad al desarrollo de industrias de capital privado (BÉJAR, 2004, págs. 33-34).

Las nuevas condiciones de competencia, tras la liberalización de los mercados en América, tuvieron diversos efectos en diferentes estadios del desarrollo industrial de Colombia, en algunos casos (Textiles, flores y artesanías) se generó un entorno positivo, mientras que para otros sectores el efecto de la apertura y la eliminación de barreras arancelarias, hizo que los costos de producción nacionales no pudieran competir contra los internacionales y tuvieron que cerrar muchas organizaciones por falta de viabilidad económica. Situación que se sigue presentando hoy en día con los Tratados de Libre Comercio (NÁJAR M., 2006, págs. 81-85).

En estas condiciones difíciles, Sempertex S. A. vio la necesidad de adaptarse, tuvo que reinterpretar su estructura de Costes y ver en qué tipo de estructura de mercado estaba inmersa para poder tomar sus decisiones de producción de manera adecuada.

Dado que la producción de globos para fiestas no es una industria donde entran muchos competidores, claramente, Sempertex S. A. advirtió que estaba en una situación donde el control del precio se da por parte del productor, y se puede ver reflejado en dos formas diferentes, como son; el monopolio, y el oligopolio. En este último, no hay control por parte de un solo ente, sino que se comparte entre muy pocos, siendo este el tipo de estructura en la que debía competir la organización Sempertex S.A.

II. Objetivos

i. Objetivo General

Determinar los elementos estratégicos y operativos que influyeron en la incursión exitosa de Sempertex dentro del contexto de la competencia internacional.

ii. Objetivos específicos

Establecer el contexto microeconómico a lo largo del periodo de análisis (1995-2012), así como la ponderación de las variables más influyentes en estos aspectos.

Hacer un seguimiento histórico al desarrollo de la empresa basado principalmente en los datos de sus operaciones.

Presentar el panorama estratégico que siguió la empresa, evaluando los procesos ejecutados y los resultados obtenidos.

Determinar analíticamente qué elementos surtieron mejor efecto en la internacionalización de Sempertex y cuáles desaceleraron el proceso, a la luz de la teoría del análisis financiero y de gestión.

Diseñar unas conclusiones prácticas que constituyan un modelo de desarrollo básico para otros proyectos económicos en el futuro, a partir del estudio de este caso.

III. Planteamiento del Problema

Dentro del desarrollo de las asignaturas en la universidad se han hecho varios análisis de casos de organizaciones, desde diferentes perspectivas conceptuales. No obstante, hay que tener en cuenta que la mayoría de ellos han sido sobre empresas internacionales; ello ha permitido que los estudiantes adquiramos herramientas teóricas suficientes para poder tener elementos de juicio que permitan dirigir nuevos proyectos económicos, sin embargo, en muchos casos serán aquellos que se desarrollan dentro del contexto nacional. Por tal razón, es pertinente hacer un estudio de caso dentro del entorno colombiano, a partir de las teorías conocidas, que son generales, pero requieren ser evaluadas frente a procesos específicos.

Básicamente, la economía colombiana en el exterior, en un gran porcentaje del volumen de exportaciones está concentrada alrededor del petróleo y algunos productos agrícolas como el café y el banano. Sin embargo, Sempertex es un proyecto económico estrictamente industrial, que ha tenido que enfrentar no solo los cambios políticos del país, el escalamiento del conflicto interno, los efectos de las crisis de la economía global, la falta de desarrollo de infraestructura, la inexperiencia de la mayoría de los profesionales en las ciencias puras e ingeniería formados en el país, la inexistencia de una

industria pesada que les provea tecnología apropiada para producir y competir dentro del contexto global; y aún así, ha logrado ser una organización exitosa, y por ello vale la pena hacer un análisis desde el punto de vista estratégico y financiero sobre los elementos y las variables que mayor influencia tuvieron en los momentos de aceleración del crecimiento, pero también sobre las dificultades que enfrentaron a lo largo de su proceso de expansión.

IV. Pregunta de Investigación

Dado que el entorno, de manera integral, no era favorable para el éxito internacional de Sempertex, vale la pena concretar: ¿qué elementos y variables han sido determinantes dentro del contexto colombiano para que esta organización se inserte positivamente dentro del mercado global? ¿Es posible establecer a partir de lo anterior un modelo básico de desarrollo para el sector industrial colombiano?

V. Hipotesis

A partir del análisis profundo de la estratégica macro, tácticas y técnicas adoptadas por la empresa en análisis, se pretende llegar a la conclusión de si es posible tomar esta estrategia macro como base para internacionalizar otras empresas.

La solución a la pregunta problema del presente proyecto depende del análisis de factores macroeconómicos, como la demanda, el sector en el que se encuentran sus clientes meta, el sector mismo en el que se desempeña, y el comportamiento de el consumidor y el mercado al que pertenece la Industria; así mismo como factores microeconómicos, como los clientes, las ventas, los proveedores, la estructura organizacional y todos los demás factores envueltos en el proceso de internacionalización de la empresa. Con este análisis se busca conocer, si realmente las tácticas usadas fueron efectivas para el caso específico de Sempertex, para luego analizar su posible uso en otra empresa del mismo sector y llegar a la conclusión de si este sería aplicable de acuerdo con los procesos y lineamientos internos de la empresa y de esta manera concluir si realmente este proceso

de internacionalización puede ser usado como modelo replicable, tanto por empresas de industrias parecidas, como por empresas de industrias diferentes a la de Sempertex.

VI. Metodología

El uso de fuentes primarias para la construcción de este trabajo se basa en entrevistas personales con la gerente de Asuntos Corporativos de Sempertex S. A. y su equipo de trabajo, dado que ellos tienen toda la información requerida y una experiencia dentro de la organización que supera los 15 años.

Las fuentes secundarias de información son los artículos de prensa y textos que analizan el desarrollo organizacional desde distintas perspectivas; las cuales van a permitir entender, de un modo amplio, el proceso de internacionalización de la compañía.

La orientación del trabajo tiene un enfoque descriptivo, con un carácter cualitativo, dado que se van a valorar los resultados (crecimiento económico) de la compañía en función de los procesos de tecnificación y mercadeo; como elementos que permitieron que actualmente Sempertex S. A. tenga un relativo éxito global.

VII. Estructura del Trabajo

Capítulo 1: Historia y Evolución del Sector de Negocios y la Empresa

Determinado por el desarrollo económico de la época, la empresa que comenzó con fines ajenos a lo que hoy su misión compete, la empresa ha enmarcado su historia en el progreso y generación de una imagen corporativa la cual se basa en calidad y valor agregado de los productos, la presencia internacional es el resultado de ese proceso de convergencia que siempre muestra la capacidad de la empresa de estar a la vanguardia en el mercado.

Capítulo 2: Caracterización general del negocio: productos/servicios, evolución de oferta y demanda, estructura de mercado

Por la característica general de los productos y su insumo principal la empresa es medida en su gestión con empresas productoras de productos de látex, pero para los mercados específicos su mercado son las fiestas, decoraciones y entretenimiento, con el producto principal los globos de látex, su mercado internacional ha ido creciendo por la apertura económica liderada en Colombia y su afán por mejorar sus condiciones de competencia, Sempertex ha excedido las metas por la cual sus aires de innovación siempre están a la vista.

Capítulo 3: Condicionantes del entorno general y del sector de negocios que han incidido en el desarrollo de la empresa, especialmente en cuanto a la decisión de internacionalización.

El mercado colombiano, a través de sus cifras de intercambio comercial muestra un significativo aporte de las empresas del sector de exportación de globos de latex para fiestas a la economía, las condiciones para competir y las barreras de entrada a otros países, así como los tratados y alianzas comerciales han incidido de manera positiva en la decisión de internacionalización de la empresa.

Capítulo 4: Caracterización de la red de valor del sector de negocios, con especial énfasis en los factores críticos de éxito y en las competencias distintivas que la empresa ha desarrollado para su desempeño competitivo en el mercado interno e internacional

La cadena de valor de Sempertex, se ha especializado tanto que los aliados comerciales como los stakeholders, están enfocados en un único objetivo, la empresa implementa estrategias de inversión interna para la cual los destinos de ella contemplan el beneficio final del cliente, aquellos como inversión en tecnología, dinámica de trabajo, investigación y desarrollo forman los pilares de la gestión empresarial.

Capítulo 5: Evaluación de las estrategias y modelos de negocios dominantes en el sector de actividad de la empresa, así como de la trayectoria estratégica de esta última para competir en el mercado interno e internacional

Desde los años 90, Sempertex ha logrado establecer estrategias distintas ante el panorama del mercado, ellas se basan en las metas con las cuales Sempertex quiere desarrollar en su competencia. Las estrategias van asociadas a la generación de valor y a la creación de imagen corporativa que se ven reflejados en utilidades para la empresa.

Capítulo 6: Evaluación de la estrategia de internacionalización de la empresa: barreras, modalidades, impacto en el modelo de negocios, resultados comerciales y financieros

Las ventajas de cada estrategia van asociadas a la viabilidad de ella junto con los prospectos de generación de nuevas unidades de negocio que signifiquen nuevas oportunidades de ingreso, su impacto sin embargo, va asociado a la generación de utilidades y a la generación de la cultura corporativa de innovación que fomenta siempre la generación de nuevas estrategias que históricamente se evidencia.

Capítulo 7: Recomendaciones para el fortalecimiento de la estrategia de internacionalización de la empresa

Economía, globalización virtual y retos de valores agregados son las principales estrategias de internacionalización que abarcan las principales falencias y que representan los puntos de inflexión para la generación de más competitividad empresarial.

VIII. Análisis del Proceso de Internacionalización de Sempertex

i. Historia y Evolución del Sector de Negocios y la Empresa

En esta investigación todo comienza con un globo, que según el diccionario de Oxford, es una pequeña bolsa de caucho que puede ser inflada para usarse posteriormente como decoración o juguete. Los globos han sido usados por siglos, Caracterización general del negocio: productos/servicios, evolución de oferta y demanda, estructura de mercado.

originalmente bufones y otros artistas de la corte, para inflar y hacer formas , vejigas e intestinos de animales utilizados.

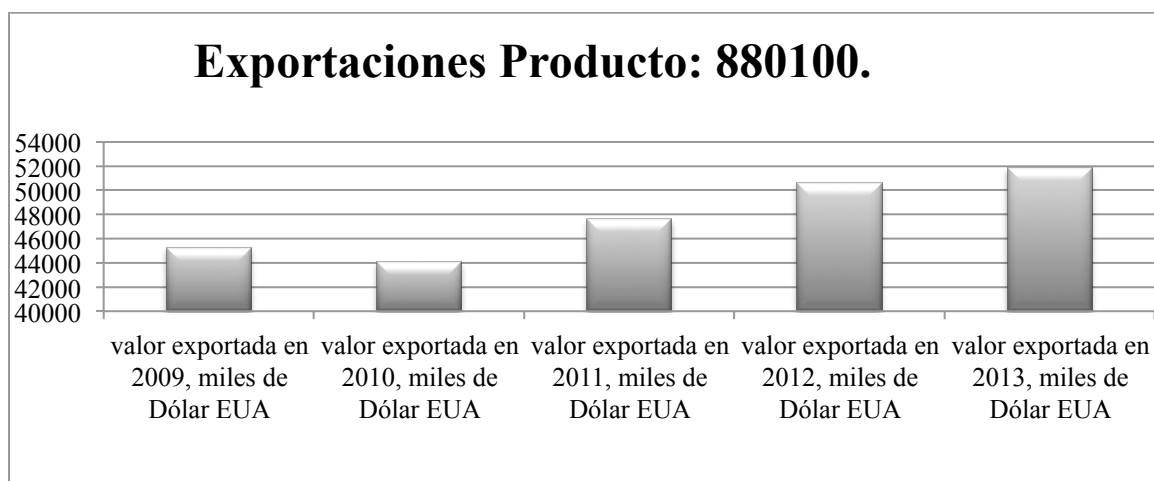
Según el Libro de Primicias (1978), El profesor Michael Faraday hizo los primeros globos de goma en 1824 para su uso en sus experimentos con hidrógeno en la Royal Institution en Londres. Los globos de látex , tal como los conocemos hoy en día fueron fabricados por primera vez por JG Ingram de Londres en 1847 .

El hidrógeno fue utilizado originalmente por Faraday para inflar globos. El Hidrógeno fue el elemento que trajo la diversión y la alegría al mundo del globo, pero también trajo una cantidad igual o mayor de peligro. El hidrógeno explota con facilidad y se incendia . El hidrógeno fue reemplazado por helio, un gas no inflamable. Aunque el hidrógeno tenía una décima más de poder al levantar, el helio era mucho más seguro por lo que es posible para los globos tener una variedad de usos.

Se dice que El Balloon Company Jugete de Nueva York en la década de 1920 lanzó 50.000 globos llenos de helio a la vez, cada uno se imprime con el nombre de un anunciante y dio a luz una etiqueta que ofreció un premio para el buscador .

En el año pasado en el mundo se exportaron \$51,866 Mil dólares en globos (Trademap), pero para llegar a este valor hubo una evolucion en la industria, desde los procesos hasta en los mismos productos.

Tabla 1 Exportaciones Producto



Información tomada de: www.trademap.org, gráfico propio.

Tal y como se aprecia en el gráfico de barras que muestra el comportamiento de las exportaciones del sector, estas se han incrementado año a año, teniendo una evolución positiva; esto debido a las tendencias de moda y estilo de vida que se han hecho cada vez más homogéneas en el mundo; en el mundo a los niños les hacen fiestas de cumpleaños, y recientemente los globos se han convertido en un accesorio de decoración imprescindible en las fiestas, no necesariamente en las infantiles sino en las fiestas en general.

En las generalidades del presente proyecto, se relató brevemente una parte de la historia de Sempertex, que puede ser definida como una de las empresas familiares más sólidas de Latinoamérica, iniciada por Emil Loewy quién llegó a la ciudad de Barranquilla en 1938 emigrando de Europa como consecuencia de la II Guerra Mundial, y llegando a Colombia con conocimiento y experiencia en la Industria del Látex, a pesar de esto fue todo un reto iniciar, haciendo una fuerte inversión en terrenos y plantaciones de látex con el deseo de constituir una empresa, a ésta le dio el nombre de Sempertex, cuyo significado etimológico es “Siempre Látex”.

En sí mismo, el proceso de internacionalización de Sempertex, es el resultado de el crecimiento en la demanda de la Industria, que requería volúmenes exorbitantes de producción que no podían ser cubiertos con la producción local y cuyos estándares sólo eran cumplidos por los productos de Sempertex, este proceso es consecuencia directa de haber podido anticipar oportunamente en el mercado doméstico, tanto así que en un punto el mercado doméstico podía resultar pequeño para la capacidad y el potencial de producción y de expansión en el mercado que la empresa podía asumir. Otra de las motivaciones que tuvo la empresa para iniciar el proceso de internacionalización, fue producto de aplicar una estrategia de análisis de Benchmarking que mostró que la mayoría de empresas consideradas como competencia para la empresa tenían presencia internacional.

El plan comenzó en firme en los años 90, después de todo un proceso de indagación con empresas locales exportadoras y de sectores diferentes, haciendo sondeos directos e indirectos acerca de sus estrategias de participación en el mercado internacional. En un principio, el mercado meta internacional era el territorio latinoamericano. Un tiempo

después, coincidió que el recién creado Ministerio de Comercio Exterior promovió a través de la nueva unidad promotora de exportaciones Proexport como el mecanismo de unidades exportadoras y Sempertex S.A. se vinculó a la de Juguetes. En ese momento el grupo estaba confirmado por 16 empresas jugueteras que unieron fuerzas para presentar un plan exportador el cual fue a su vez aprobado y financiado por Proexport. Esto le permitió a la empresa encontrar las puertas de entrada a las mejores ferias del mundo: Spielwarenmesse – Nürnberg (Alemania), Toy Fair en New York, Juguetiexpo en México y misiones comerciales a El Salvador, Guatemala y Costa Rica. Los buenos resultados los motivaron a indagar por ferias más especializadas y fue así como empezó a aprovechar las oportunidades y de esa manera abrieron un amplio abanico de mercados meta.

La empresa registra un interesante crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional. Esto es fruto de un conocimiento y vínculo muy íntimo con la red de distribuidores y de la observación y seguimiento del negocio, y este conocimiento es el que les permitió dar un primer paso para poder innovar. Luego de esto la empresa empezó a crecer a una velocidad incomparable, lo que requirió que después de estudios y análisis de capacidad y rentabilidad de producción, los directivos llegaran a la conclusión de que era necesario iniciar operaciones en otros países del mundo, con ubicación estratégica y costos de operación eficientes, desde ese momento la operación en Barranquilla, paso a ser la única fábrica con que cuentan en Colombia y es la tercera o cuarta fábrica por tamaño a nivel mundial, la primera en nivel tecnológico y en calidad y desempeño de producto.

ii. Caracterización general del negocio: productos/servicios, evolución de oferta y demanda, estructura de mercado

El sector en el que se encuentra actualmente Sempertex, se puede definir como el sector de el entretenimiento/Fiestas/Eventos, puesto que actualmente Sempertex ofrece una experiencia de compra de productos que le provee al cliente un abanico de opciones en el que puede encontrar todo lo que necesita para su festejo, de cualquier tipo.

Para analizar la evolución de la oferta y demanda del sector y de la empresa en específico, es necesario analizar la forma en la que las tendencias se imponen como necesidades en las fiestas.

Anteriormente, las fiestas no tenían tanta trascendencia como la tienen hoy, por lo tanto, antes no era necesario hacer gastos en celebraciones de cumpleaños, grados, matrimonios, primeras comuniones, navidades, fiestas de brujas y cualquier otra festividad, anteriormente se celebraba lo necesario y la decoración de estas celebraciones no era lo más importante.

Hoy en día el sector ha evolucionado tanto, que hay negocios dedicados a la planeación, decoración y coordinación de los detalles mínimos de cualquier tipo de fiesta, puesto que cada detalle es de vital importancia, sobre todo la decoración de los eventos.

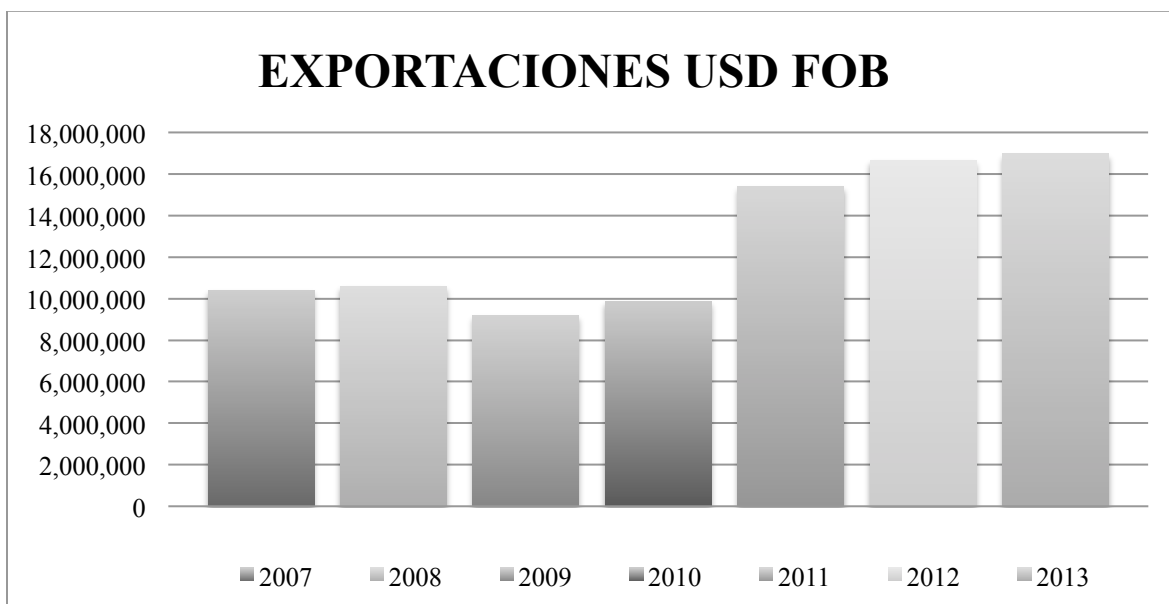
En estos días, se ha adoptado el concepto de hacer fiestas temáticas, dependiendo de la fecha, la edad y el tipo de celebración que se trate. Todos estos hechos, han traído consigo una gran oportunidad de crecimiento para todos los negocios que hacen parte de la industria del entretenimiento y la ejecución de eventos, incluyendo a las empresas dedicadas a producir los elementos necesarios para decorar una fiesta, como Sempertex.

El hecho de que hoy en día cada fecha importante sea celebrada y que exista la figura de temas para las celebraciones, le permite ampliar la baraja de posibilidades de ampliar líneas de producción a Sempertex, que tiene un producto que aplica en cada tipo de celebración.

Sempertex ha crecido a una velocidad importante para cualquier empresa en el mundo. Puesto que tomando ventaja de cada cambio que hay en las tendencias mundiales, lo ha aprovechado y ha creado sostenibilidad en su crecimiento.

La evolución de las exportaciones de Sempertex son la evidencia fiel del crecimiento que ha tenido la empresa a través del tiempo, la tabla a continuación muestra el crecimiento que han tenido las exportaciones:

Tabla 2 Exportaciones USD FOB



Las diferentes estrategias de expansión internacional que se han implementado, han tenido un mínimo de cumplimiento del 80% de efectividad en los pronósticos que se hacen, por lo tanto se puede inferir que estos procesos han dado los resultados esperados, cosa que permite pensar que las estrategias usadas por Sempertex pueden ser replicadas en la internacionalización de otras empresas.

El portafolio de Sempertex ha sufrido una evolución drástica; al comienzo la empresa producía a guantes de aseo, cepillos, botas, suelas de zapatos, profilácticos y globos inflables, luego, en 1970 se especializaron en la producción de globos inflables, en su evolución mediana empezaron a evolucionar en términos de color y temas para los globos, llegando al momento que producían globos con diseños impresos, hasta ahora evolucionar hasta el punto de ofrecer una completa experiencia para armar una fiesta, cuentan con globos no sólo de látex, sino también cuenta con una línea de producción de globos metálicos, y todos los accesorios necesarios para decorar cualquier tipo de celebración; actualmente cuentan con el siguiente portafolio de productos ó líneas de producto:

Tabla 3 Portafolio de Productos Sempertex

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS SEMPETEX				
Línea Deluxe Unicolor	Globos Clásicos	R-36	Infinity	Corporativos & Publicitarios
Diseños Impresos	Fashion	R-40	Números	Foils
Piñatería & Coloreables	Pastel	Link-o-Loon®	Personajes	Accesorios & Revista Celebra!
Velas	Neón	Tubitos	Stuffing	Helio
Confetti de Mesa	Satín	Corazones	Figuras	Decoraciones
Serpentinas	Metal	Policromía	Hágalo Usted Mismo	Galería
Festones	Premium	Impresos	Temporadas	Matriz de Color
Carteles	Espirales y Cadenas 3D	Fuentes - Guirnaldas	Pelucas	Máscaras
Halloween	Hora Loca	Lámparas Chinas y Faroles Chinos	Cortinas, Cintas Curly y Pompones	Tinsel - Trecillas

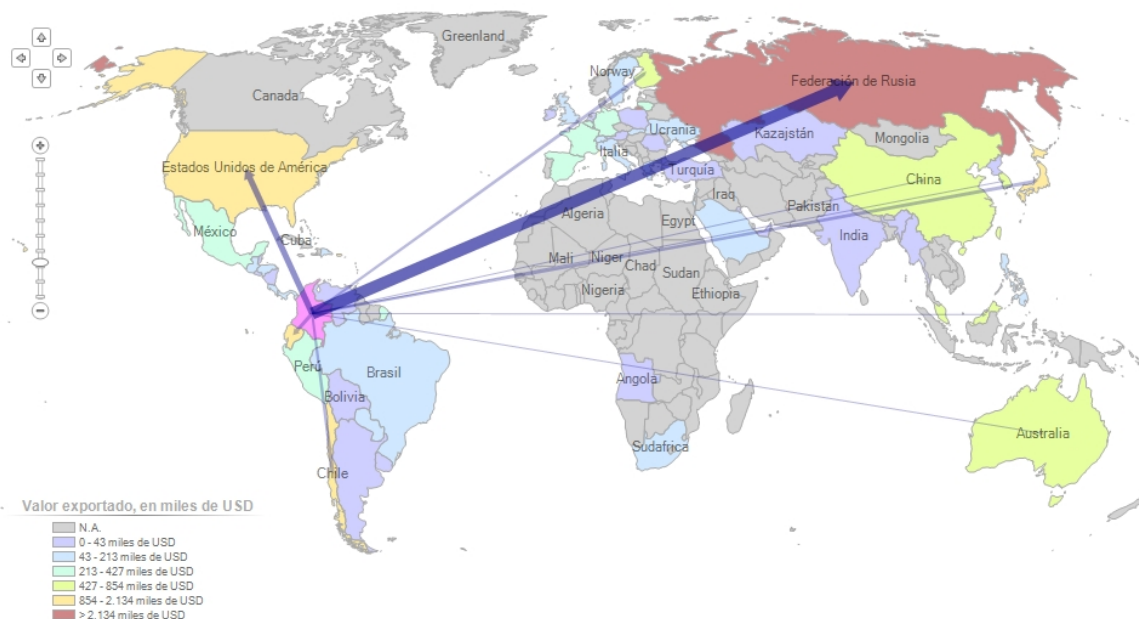
Información extraída de: http://sempertex.com/descargas/Catalogo_Sempertex-2014-2015.pdf, tabla de elaboración propia.

Parecería lógico pensar en la frase: “El que mucho abaraca, poco aprieta”, pero en este caso, tener un portafolio de productos amplio, le permite a Sempertex contar con ventajas sobre sus competidores, porque en esta industria, el cliente busca opciones específicas que dependen de la celebración que quiere ejecutar. Siendo así, en este caso la mejor frase para Sempertex es “Innovación, madre de todos mis triunfos”, innovar en productos, servicios, canales y procesos ha hecho que Sempertex obtenga el éxito en la implementación de procesos y en la ejecución de planes de expansión y crecimiento.

iii. Condicionantes del entorno general y del sector de negocios que han incidido en el desarrollo de la empresa, especialmente en cuanto a la decisión de internacionalización.

Tabla 4 Mercados Importadores Producto Colombiano

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2013
Producto : 9503009910 Tricidos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos: muñecas o muñecos: los demás iuajetes: modelos reducidos v modelos similares. para entretenimiento. inclu



Tomado de trademap.org

De acuerdo a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, encargada de la recaudación de aranceles, determina que la partida arancelaria para los productos los cuales SEMPERTEX produce y comercializa, bajo el código, 95.03.00.99.10 para los productos relacionados a globos hechos de látex.

De acuerdo a las estadísticas de trademap.org Colombia está exportando sus productos a mercados como Rusia, Estados Unidos, Chile, China y Australia, representando más de 800 millones de dólares cada uno, esto es representativo del 2013.

Los condicionantes del mercado para este tipo de producto están determinados por:

Tabla 5 Condicionantes del Mercado

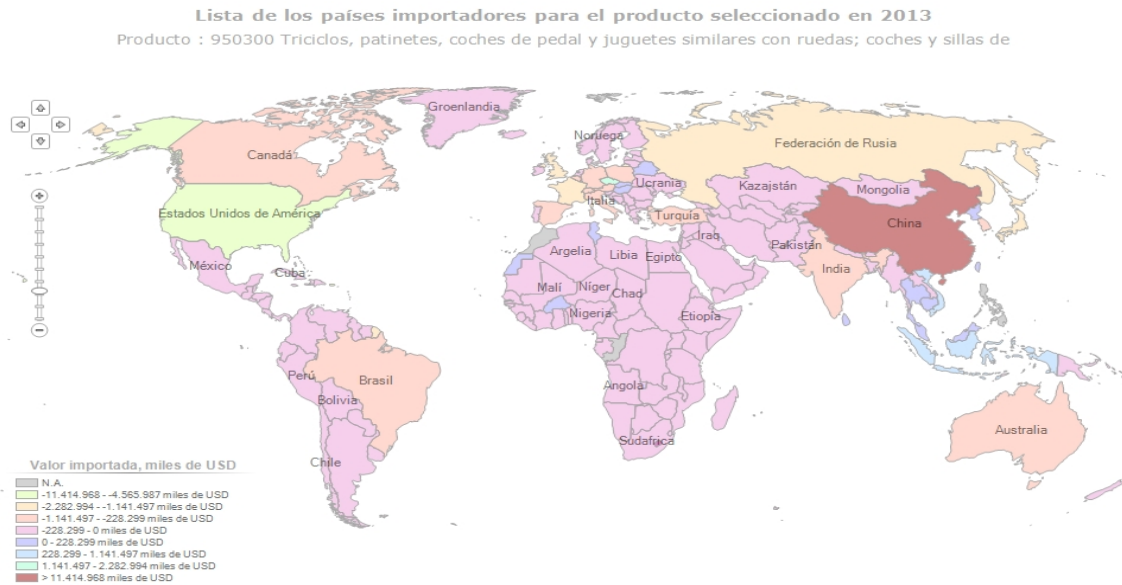
MEDIDAS

Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen	X		
IVA	X		
Otras tarifas generales			
Gravámenes por acuerdos internacionales	X		
Medidas de protección comercial			
Régimen de comercio	X		
Bienes de capital			
Índice Alfabético Arancelario			
Notas de nomenclatura			
Correlativas por apertura			
Correlativas por cierre			
Requisitos Especificos de Origen (REO)			
Documentos soporte	x		
Características especiales			
Restricciones			
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Modalidades permitidas			
Descripciones de mercancías	x	x	
Documentos soporte por zona de RAE			
Cupos de Mercancía			

Tomado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

De acuerdo a esto, hay condiciones muy aproximadas a que empresas del país puedan disfrutar de buenas circunstancias para trabajar y lograr exportar solo siendo sus únicos obstáculos la competencia interna que logre tener las condiciones para exportar y la competencia a nivel mundial.

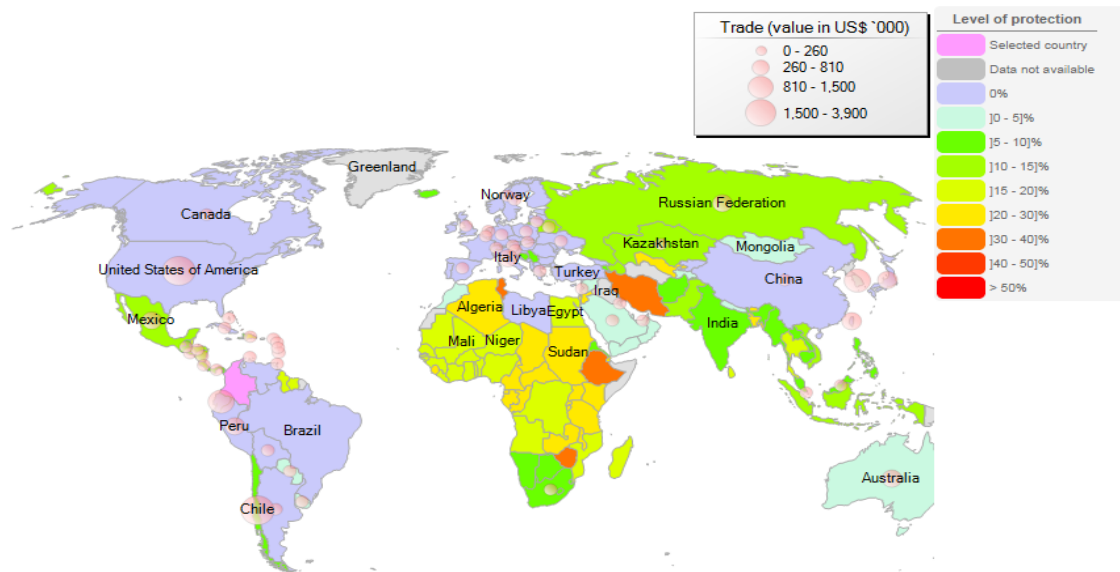
Tabla 6 Países Importadores Producto Seleccionado



Tomado de: www.trademap.org

Por otro lado, la gráfica anterior muestra los resultados de la balanza comercial mundial en el año 2013 en relación al producto específico, y de acuerdo a esto, hay un potencial de crecimiento

Tabla 7 Tarifas Aplicadas



Tomado de: www.trademap.org

Este gráfico muestra la incidencia de las tarifas aplicadas a la exportación de los globos de látex desde Colombia, podemos ver que hay una fuerte relación en el comercio con países donde hay tarifa 0% y una incidencia menos fuertes con aquellas con mayor arancel asociado, por esta parte se puede identificar la relación de la tarifa con el nivel de producción comercializado. Los futuros tratados de libre comercio, no beneficiaran en términos tarifarios debido a que la mayoría de ellos son con países con quien ya hay preferencia arancelaria, los beneficios irían más allá de las tarifas pero en condiciones y requisitos de exportación.

Por otro lado, la naturaleza del negocio y la fortuna de haber nacido en Colombia, lo llevo a tener ciertas características especiales, tales como el empezar su proceso de internacionalización a finales de los años 80 e inicios de los 90, donde el gobierno del presidente Cesar Gaviria, incentivo a las empresas del país a expandir sus horizontes y mirar en internacionalizar su producción y participar más en mercados internacionales, aquello sirvió como hincapié para la creación de precedentes de trabajo y generación de experiencias internacionales a través de contactos con empresas americanas con quien se inició este proceso.

La apertura económica estuvo acompañada de la eliminación de obstáculos a la exportación y la generación de oportunidades de desarrollo, lo cual a Sempertex sirvió mucho, porque pudo así identificar la demanda de mercado en varios países, y es así como factores como la apertura económica, eliminación de tarifas y la competencia internacional, son los factores generales que incitan a una empresa empezar su proceso de internacionalización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, las características de la empresa determinaron en ese momento su participación a nivel internacional, a través de su gerente, Oswald Loewy se logró conocer como desde sus inicios en 1964 la empresa ha logrado crecer, satisfaciendo los estándares del mercado como su demanda y al no tener un mercado establecido, es comparado con empresas que realizan trabajos con derivados del petróleo, tales como GoodYear y Ecollantas, ocupando un puesto privilegiado dentro del ranking de empresas del sector. Por otro lado, la empresa contaba con una estructura sólida que en aquel entonces catapultó su salto fuera de las fronteras, contaba con ventas de \$ 11.000 MM de pesos activos por valor de \$ 15.000 MM de pesos pasivos de \$5.000MM pesos y utilidades de 376MM de pesos (fuente: Universidad de los Andes, 2008) la falencia que encontró la fuerza directiva al mando de Loewy fue la gran incidencia en los costos, el nivel de ventas, y las utilidades bajas para una empresa de su magnitud.

Logrando identificar estas características a nivel interno y las características externas del mercado colombiano en ese entonces, la decisión de tomar cartas en el asunto tomó fuerza, debido a que, tener acceso a mercados internacionales lograría intensificar la búsqueda de mejores costos, mayor uso de capacidad tecnológica y generar valor agregados, que influiría en la relación de los costos, crecimiento en las ventas y por ende en las utilidades.

iv. Caracterización de la red de valor del sector de negocios, con especial énfasis en los factores críticos de éxito y en las competencias distintivas que la empresa ha desarrollado para su desempeño competitivo en el mercado interno e internacional.

La empresa, trabaja con productos derivados del caucho, tiene gran campo de desarrollo de productos, como guantes de aseo, cepillos, botas, suelas de zapatos, profilácticos y globos inflables; con los cuales la empresa desde sus inicios trabajo, pero al ver el potencial de desarrollo de los globos inflables y su asociación a decoración, fiestas mercado que estaba en crecimiento, se enfocó y especializo en solo ese nicho de mercado.

La cadena de valor de la empresa en sus inicios, contaba con empresas productoras de caucho en el Urabá Antioqueño (fuente: Universidad de los Andes, 2008), donde su labor y dinamismo estuvo enmarcado por una era de violencia que encauso el desarrollo de la empresa, la sede principal Sempertex se encuentra en la ciudad de Barranquilla, que por razones culturales, etimológicas y más que todo geográficas se logró establecer; su nicho de mercado estaba focalizado en satisfacer la demanda de globos a nivel nacional, enmarcado en la adquisición de tecnología y el costo de mano de obra se logró establecer y plasmar la dinámica de trabajo para esta empresa, que poco a poco fue creciendo y ampliando a través de mejoras en investigación y desarrollo y ampliación de capacidad de generar valor agregado son los pilares fundamentales del crecimiento de Sempertex.

La inversión del 8% de las ventas en gastos administrativos y de venta ha logrado que la cadena de valor de la empresa tenga un sentido más amplio en cuanto a la atención al cliente, ampliación de participación de mercado con esfuerzos enfocados en incrementar las ventas.

Actualmente en la empresa ha implementado una estrategia de eficacia y eficiencia, que ha logrado incrementar la rapidez en la generación de soluciones a los clientes, en reducir los tiempos, y mayor dinamismo en la cadena de valor, logrando así tener al consumidor final como eje de su trabajo. Además, la característica geográfica, que Loewy considera

como la ventaja competitiva fundamental de la empresa, ha determinado el proceso de participación internacional, por su cercanía en horas de navegación con los principales centro de distribución del mundo.

v. Evaluación de las estrategias y modelos de negocios dominantes en el sector de actividad de la empresa, así como de la trayectoria estratégica de esta última para competir en el mercado interno e internacional.

Empresas del sector específico en el cual Sempertex compete está enmarcado por la presencia de aquellas cuyo costo de producción sea menor, aquellas como

- Pica de Hule de Guatemala
- Pioneer Balloon Company Qualatex de Estados Unidos
- Litoplas S.A. de Colombia
- Gayla de Estados Unidos
- Supertex de México
- Tuftex de Estados Unidos
- Látex Occidental de México
- Empresas Asiáticas

La relevancia de las empresas asiáticas en la producción de globos de látex está determinada más que todo por los bajos costos y por su alta participación en el comercio mundial, lo cual hace esta su principal estrategia de negocios. Para empresas como las latinas y americanas, el tener la certificación ISO 9000-2001 logra generar confianza entre los clientes y consumidores finales de los productos. Pero, más allá de eso, la mayor exposición a nivel internacional es el común denominador de estas empresas, quienes logran a través de su aparición en ferias internacionales incentivar su proceso de participación en mercados globales.

En este sentido, la empresa Sempertex ha estado de la mano de las tendencias mundiales, logrando establecer estrategias similares pero más agresivas para lograr tener mayor participación de mercado, entre ellas se encuentran:

- **Inversión de utilidades en tecnología y desarrollo (1990)**
Logrando de esta manera la disminución de costos y consiguiendo competir con los grandes asiáticos. Esto se logró a través de la construcción de nuevas plantas en la ciudad de Barranquilla.
- **Devaluación de la economía (1993)**
Aunque es un factor alterno a su desarrollo y gestión, la desaceleración de su crecimiento, logro que la compañía se enfocase en la creación de valor, destinando mayores recursos a este factor.
- **Distribuidores en cada país (1993)**
Lograr tener en cada país donde la empresa tenga presencia un distribuidor con un catálogo de productos lo suficientemente atractivo para cerrar negocios y lograr abarcar más mercado a nivel internacional, acompañado de una política de excelente atención al cliente logro marcar un precedente en este sentido para la empresa.
- **Variedad de Colores (1994)**
Consiguiendo aumentar la cantidad de colores que se ofrecen a los clientes, desde 24 hasta 64 colores, logro que la compañía tuviera mayor atractivo a nivel internacional, teniendo mayor peso para los clientes al momento de decidir entre los competidores.
- **Rediseño de Formulas (1994)**
Trabajando en crear un producto que fuera más resistente maleable y adaptable a las condiciones y necesidades del mercado, logro plantear fórmulas para la producción de globos con características ideales para ser una de alta calidad capaz de competir internacionalmente.

- **Participación en Ferias Internacionales (1995)**

Loewy *“Si una empresa no está en las mejores ferias del mundo de su especialidad, simplemente no existe en el mundo actual de negocios”* de acuerdo al gerente de la compañía, la participación en ferias internacionales, ha sido un pilar de su gestión, logrando establecer de esta manera mayores conexiones con agentes estratégicos para su gestión internacional, mostrar su producto ante los principales clientes del mundo y generar un abrebocas de cómo trabaja la compañía.

Por otro lado, el tener stands donde se mostrara la variedad de colores y la calidad del producto acompañado de una atención nivel de 6 estrellas como menciona Loewy su participación a nivel internacional ha crecido bastante.

- **Alianzas Estratégicas(1996-1998)**

A través de las exposiciones en ferias internacionales, SEMPERTEX logro conectarse con aliados estratégicos los cuales ayudaron a la empresa a generar nuevas unidades de negocio, ejemplo de ello fue lo ocurrido en Japón, donde es el proveedor principal de globos en los centros comerciales del país, y en Australia, donde es el proveedor por excelencia de globos en todos los nichos de mercados del país.

- **Cooperación Internacional (1999)**

Con la ubicación del centro de distribución en Miami, USA se ha logrado incrementar la participación en las exportaciones a Europa, con esto logro conseguir cooperación con empresas locales donde en una negociación se consiguió una alianza que más que todo buscaba la adquisición de conocimiento y experiencia además de la consecución de estrategias de generación de capacidad tecnológica y operacional.

- **Consolidación de mercado(2000-HOY)**

Con el desarrollo de sus estrategias de crecimiento y desarrollo enfocados hacia la mayor participación internacional, SEMPERTEX ha logrado consolidarse y estar

presente en mercados como China donde es el mayor proveedor de Walmart, en el mercado europeo tiene participación en España, Portugal, Irlanda, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Grecia, Chipre, Albania, Rumania, Suecia, Finlandia, Noruega, Rusia; en África tiene presencia en Egipto, Nigeria y Suráfrica.

vi. Evaluación de la estrategia de internacionalización Sempertex: barreras, modalidades, impacto en el modelo de negocios, resultados comerciales y financieros.

Tabla 8 Cuadro Comparativo Estrategias de Internacionalización

Estrategia de Internacionalización	Ventajas	Desventajas	Barreras	Modalidades	Impacto	Resultados Comerciales y Financieros
Inversión de utilidades en tecnología y desarrollo	La inmersión en tecnología ayuda a la empresa a reducir costos de producción, a aumentar la capacidad de satisfacer la demanda de mercado y reducir los tiempos de respuesta ante cambios en el entorno. Por otro lado, mejora la capacidad de la empresa de mantener la	Debe ser revisado meticulosamente los adelantos en tecnologías, que muchas veces representan gastos que no son sostenibles.	Se debe prestar atención en que si no son avances propios, determinar el grado de relevancia de la tecnología adquirida para el desarrollo de los procesos, además de los obstáculos para por procesos de importación se debe mantener un margen de error con el cual se eviten los riesgos asociados.	Se destina un margen de las utilidades para ser destinados a la inversión en la empresa, generación de valor en los activos empresariales que repercuten en la generación de utilidades	El impacto va asociado a la generación de una cultura de adaptación al cambio, el entorno empresarial es cambiante y es determinante así otorgarle el mismo valor, sin embargo el impacto es más que todo en la generación de utilidades. Además de incentivar la competitividad como uno de los valores corporativos y	Los resultados comerciales van arraigados a la imagen corporativa de la empresa, que al tener avances tecnológicos tan pronunciados, es reconocida por ello, capaz de competir en el mercado y estar catalogada como una de las mejores empresas del país y de Latinoamérica, con proyecciones muy buenas a futuro.

	característica de brindar siempre un valor agregado a sus clientes				que de esta manera se refleje en los resultados de su desarrollo empresarial en el mercado.	Asociado a la imagen, está la vinculación de aliados comerciales en distintas partes del mundo, que sirven como distribuidores, proveedores, o aliados para llegar con más fuerza al consumidor final. En temas financieros, las utilidades de la empresa pasó de tener exportaciones de USD\$1.000M M a más de USD\$5.000M M en el periodo de 1995-2005. En todo el tiempo de desarrollo del proceso su crecimiento en ventas fue de un 25% superior a las expectativas, su participación en mercados internacionales paso a ser del 45%.
Devaluación de la economía	Dependiendo de la perspectiva donde se miren los efectos el sacar provecho de los vaivenes de la economía enfocándose en aquellos aspectos que van más allá de sus factores como la creación de valor agregado para los clientes existentes y desarrollar los mercados ya abarcados es una alternativa para enfrentar esta situación.	La economía es muy dinámica, en cualquier momento puede imposibilitar el desarrollo de una empresa, para enfrentarlo es importante determinar estrategias de contingencia como aquella de desarrollada por la empresa de desarrollar su mercado interno.	Las barreras presentes aquí son económicas, aunque fueron en principio derribadas por el gobierno para la exportación, estas siempre van a estar presentes en el ambiente empresarial.	Se destinan y enfocan los recursos en mantener jamás perder el desempeño de la empresa, en vistas de superar las adversidades de la economía.	Teniendo en cuenta, además, las distintas alianzas estratégicas generadas a partir de estos planes de internacionalización se lograron incrementar la participación internacional.	
Distribuidor es en cada país	Brinda la perspectiva del conocimiento	Los distribuidores deben tener interiorizados	El idioma, la cultura la economía, política, el	Se destinan recursos y tiempo a la investigación		

	<p>o y experiencia del país donde se quiere desarrollar negocios, SEMPERTE X enfoco esfuerzos en determinar distribuidores estratégicos para que logran llevar consigo lo mejor posible la imagen de la empresa y llevar lo mejor de ella a los consumidores finales.</p>	<p>los valores corporativos, de tal manera que sean transmitidos a los clientes, manteniendo los límites asociados a ello. Puede representar riesgo al momento de asociar a los aliados equivocados para lo cual se debe ser cuidadoso.</p>	<p>aspecto social, la tecnología, y aspecto legal son los aspectos primordiales en la inmersión en mercados extranjeros. Pero sobre todo, la cultura de negocios es el aspecto que más se tiene en cuenta como barrera de entrada, para las ferias internacionales y las alianzas estratégicas que se tuvieron que planificar se debe aplicar aspectos como el lenguaje corporal que</p>	<p>de la percepción de las distintas culturas a la imagen corporativa y cuál sería el mejor enfoque que se le daría a la estrategia de entrada, la apertura a los mercados internacionales hizo a la empresa susceptible a la globalización por tanto la adaptabilidad es un modelo por medio del cual se puede entrar a otros mercados y tener éxito al hacerlo.</p>	
<p>Ferias Internacionales</p>	<p>Ofrece el acercamiento y reconocimiento internacional necesario para las empresas participar en intercambio comercial, en ellas solo intervienen empresas especializadas en busca de</p>	<p>Se debe escoger el mejor enfoque, estrategias de product placement, instore display, llevar personal capacitado y que sepa vender la empresa a los clientes.</p>	<p>junto con talentos en percepción de imagen funcionan como barreras a la internacionalización.</p>		

	<p>conocer las estrategias de compañías en similares condiciones de competencia y en búsqueda de aquellas con las cuales puedan hacerse alianzas estratégicas o servir de proveedores o clientes.</p>				
Alianzas Estratégicas	Una alianza estratégica promete tener un acercamiento a lo que sería el crecimiento de una empresa, añade a los stakeholders piezas clave para el funcionamiento empresarial dentro y fuera del país.	El hacer alianzas con los agentes equivocados puede representar un riesgo al exponer la imagen de la empresa a ellos además de los secretos profesionales del éxito de la empresa. Se debe tener en cuenta la historia y precedente de estas empresas antes de tomar decisión es de futuras alianzas			
Cooperación Internacional	SEMPERTE X como empresa con proyección				
Consolidación de mercado					

	<p>internacional debe tener abierta las puertas a realizar alianzas de todo tipo, siempre y cuando beneficien el desarrollo de las operaciones de la empresa. La ventaja de ello va arraigada al inherente potencial de generar y compartir conocimiento y experiencia relacionada al campo de desarrollo. Además, de contar con ese apoyo, da la oportunidad de mostrar la empresa en un nivel más alto.</p>	estratégicas.			
Variedad de Colores	<p>Ayuda a abarcar más mercado, identificándose con los clientes que</p>	<p>Establecer la gama de colores a partir de una demanda poco explorada</p>	<p>Ciertos países tienen rechazo hacia ciertos colores por que hacen alusiones a distintas</p>	<p>Destinar una carta de colores con la cual se pueda mostrar a los clientes la</p>	

	<p>buscan valor agregado. Apoyado con una buena calidad de producto establece una gran oportunidad de desarrollo de mercado verticalmente.</p>	<p>puede representar un riesgo. Debe estar soportado con fundamentos que ayuden a determinar el grado de utilidad de la estrategia.</p>	<p>cosas, se debe tener en cuenta los significados de los colores al momento de presentar propuestas.</p>	<p>variedad de la oferta de la empresa.</p>	
<p>Rediseño de Formulas</p>	<p>Soporta la calidad de los productos de la empresa, la búsqueda de sumos cada vez más apropiados para tener un producto final adecuado a las necesidades de sus clientes es fundamental para el desarrollo de la empresa.</p>	<p>Se puede ahondar en el desarrollo vertical de los productos pero se debe cuidar el no invertir demasiados recursos que se puedan desperdiciar.</p>	<p>Las restricciones de ciertos países en el uso de productos como ingredientes principales.</p>	<p>Generación de un departamento de gestión de la calidad y desarrollo de producto.</p>	

vii. Recomendaciones para el fortalecimiento de la estrategia de internacionalización de la empresa

El manejo de las estrategias de internacionalización se ha llevado de manera pausada y consecuente con los objetivos en el mediano y largo plazo, para lograr mejorar el impacto de ella se debe tener en cuenta factores como:

- **Economía:**

El país le está apuntando a invertir en los proyectos que generen impacto social, generación de empleos y que logren mejorar los indicadores sociales, el vincularse de manera parcial o completa en este sentido ayudaría a la empresa a mejorar su imagen dentro del país, como responsabilidad social corporativa y determinando así su participación en la economía.

- **Globalización Virtual:**

La posibilidad de utilizar los medios virtuales para promocionarse es fundamental en el desarrollo de los negocios actuales, la coyuntura del mundo mejora las condiciones cuando aquellas empresas muestran gran potencial de crecimiento en las redes, se puede abarcar mayores nichos de mercado y utilizar aliados estratégicos a través de estos medios, aquí, de implementarse se debe implementar un departamento especializado en ello.

- **Retos de Valores Agregados:**

El mundo está en constante cambio, la adaptabilidad es una característica fundamental para las empresas, pero el tiempo será el factor que determinara si la empresa continua operando en el mercado o no. Los retos están a la orden del día, si no se cumplen en lapsos cortos de tiempo, la empresa debe buscar e investigar siempre para mantener los clientes que posee y siempre en búsquedas de atraer nuevos.

IX. Recomendaciones y Conclusiones

i. Estrategia de Internacionalización: ¿Puede ser implementada?

El elemento más importante a tener en cuenta antes de acercarse a los mercados internacionales es la estrategia. La formulación de una estrategia de internacionalización no sólo le ayudará a alcanzar sus metas, pero también aclarar cualquier duda que puede estar afectando su decisión sobre el modo de internacionalización. En resumen, tenga en cuenta que la internacionalización es más probable que resulte infructuosa sin un plan estratégico a seguir y asegurarse de que su estrategia es clara y se base en opciones realistas, teniendo en cuenta todos los factores que pueden dar forma al proceso.

La internacionalización implica riesgos que jugarán un papel muy importante en la formación de su estrategia de negocio, por ejemplo a pesar de que en sus estados financieros Sempertex tiene un excelente rendimiento, y demuestra tener una rentabilidad alta, el riesgo de que los modelos de costeo planeados no fueran los esperados era alto, además de los cambios en monedas internacionales y otros factores macroeconómicos, podían hacer que la empresa tuviera decrecimiento en sus utilidades; esto no fue así, sino que Sempertex demostró que gracias a una buena planeación de costos y uso de estrategias financieras que sirvieran de colchón, pudieron implementar la estrategia sin ocasionar traumas financieros en la empresa. Además, un gran número de obstáculos que deben ser tratados y tomados en consideración, debido a tanto exógenos (como los obstáculos técnicos y problemas de financiación) y los factores endógenos (como la falta de conocimiento de los mercados extranjeros, el miedo a asumir riesgos, la falta de conocimiento de las lenguas extranjeras, etc.).

La forma natural de la internacionalización habitualmente comportan en primer lugar hacia el interior de actividades (es decir, las importaciones) y luego hacia el exterior (es decir, las operaciones de exportaciones).

Sin embargo, antes de involucrarse en este tipo de actividades, su formulación de la estrategia debe centrarse primero en cuándo, cómo y qué mercados va a entrar y, por supuesto, es crucial para decidir sobre la escala de su entrada en el mercado internacional

sí está en un gran escalón debe actuar con rapidez e invertir un montón de recursos, sí es a pequeña escala que le dará la oportunidad de conocer el mercado ya que estará menos expuesto a riesgos.

Por ello, el equipo de gestión debe planificar el futuro. Los factores que pueden ayudar a este proceso son: el conocimiento del mercado, las redes de negocios, la experiencia, las habilidades de gestión, los recursos financieros, la edad y el tamaño de la empresa y la información de las agencias gubernamentales.

Todos los requerimientos y procesos mencionados son vitales en la planeación e implementación de cualquier estrategia de internacionalización, y a pesar de que se pueden nombrar factores importantes, no es posible diseñar una estrategia modelo que todas las empresas puedan usar; puesto que los requerimientos que posee cada mercado internacional, no sólo varía de país destino a país destino, sino también de empresa a empresa, e incluso de producto a producto.

Mi anterior afirmación se basa en que los procesos organizacionales, de producción y de logística son diferentes en cada empresa, cada empresa tiene un talento humano diferente, una cultura organizacional diferente y una forma de operar diferente, incluso si se encuentran en el mismo mercado y produciendo el mismo tipo de bienes; con eso quiero llegar a la conclusión de que “cada empresa es un mundo”, y cada una tiene características particulares que la hacen diferente de otras, por lo tanto las estrategias que se formules y apliquen en cada empresa, también deben ser puntuales, particulares y muy ajustadas a el modelo de negocio y a la forma en la que opera dicha empresa.

Es importante terminar con los siguientes puntos clave. En primer lugar, lo más importante a identificar es que la base del éxito de Sempertex fue la implementación de la estrategia internacional en la que empleó las siguientes actividades clave:

- a) Inversión de utilidades en tecnología y desarrollo
- b) Devaluación de la economía
- c) Distribuidores en cada país
- d) Participación en Ferias Internacionales
- e) Alianzas Estratégicas

- f) Cooperación Internacional
- g) Consolidación de mercado
- h) Variedad de Colores
- i) Rediseño de Productos

En segundo lugar, el aprendizaje acumulado a lo largo de la trayectoria de la empresa fue una de las capacidades básicas en la aplicación de la estrategia internacional. En tercer lugar, el conocimiento de sus alianzas estratégicas con entidades como Proexport, es un recurso esencial para la implementación de la estrategia internacional de la empresa. Estimular el aprendizaje es una capacidad fundamental para el desarrollo de nuevas habilidades. En consecuencia, el elemento clave para la aplicación de la estrategia fue la cooperación con entidades promotoras de exportación.

Este compromiso ha sido un eje central para la empresa superar las barreras que enfrentaron durante su proceso de internacionalización. En cuarto lugar, se puede identificar que Sempertex ha estado conduciendo su estrategia entre dos tipos de iniciativa empresarial corporativa: la regeneración y sostenida estrategia de renovación. En este tipo de iniciativa empresarial corporativa la empresa emplea acciones tales como: la entrada en nuevos mercados y objetivos estratégicos de noticias y la producción en lugares estratégicos que hagan los sistemas de costeo más eficientes. Estos aspectos empresariales han estado impulsando los procesos de internacionalización de la empresa. En quinto lugar, podemos identificar que la compañía ha desarrollado dos capacidades dinámicas responsables de la alineación de las capacidades sustantivas para implementar la estrategia internacional, es decir, han desarrollado estrategias internas que permitan que el talento humano y todos los procesos sufran una transformación y todos pasen de local a global, esta fue una estrategia de cultura organizacional en la que el pensamiento de todos los que hacen parte de la empresa es transformado.

Este desarrollo permitió la alineación de las actividades se centraron en la exploración y la explotación de las oportunidades del mercado internacional usando recursos como

ferias internacionales, que han abierto miles de puertas en el mercado internacional para Sempertex.

Por otro lado, y después de hacer conclusiones de la estrategia, la cual ha sido eficiente y sostenida en el tiempo, cabe resaltar que a pesar de ser una estrategia brillante y exitosa, no significa que pueda ser usada como modelo para el desarrollo de procesos de internacionalización de otras empresas, puesto que cada empresa requiere el desarrollo de estrategias individuales y ajustadas a sus propósitos y requerimientos, por lo tanto se les recomienda analizar, planear e implementar las estrategias de internacionalización a partir de sus metas y visión, teniendo en cuenta los factores que le afectan específicamente a su negocio.

BIBLIOGRAFIA

BÉJAR, R. C. (26 de Abril de 2004). *Biblioteca Hegoa*. Acesso em 13 de Junio de 2013, disponível em América Latina y el Consenso de Washington: http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14120/original/America_Latina_y_el_consenso_de_Washington.pdf

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (s.d.). *DIAN*. Acesso em 10 de Octubre de 2014, disponível em <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>

Interface. (s.d.). *Catether Solutions-*. Fonte: <http://www.interfaceusa.com/manufacturing2/>

International Trade Centre. (s.d.). *Trademap*. Acesso em Octubre de 2014, disponível em Trade statistics for international business development.: www.trademap.org

LEITHOLD, L. (2012). *Cálculo*. Bogotá: McGraw Hill.

NÁJAR M., A. I. (29 de Junio de 2006). *Apuntes del CENES. Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004)*. Acesso em 9 de Junio de 2013, disponível em Universidad Nacional de Colombia: <http://virtual.uptc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/viewFile/1917/1831>

Robertson, P. (1974). *The Book of Firsts*. New York: CN Potter.

Schiffman, L. &. (2000). Personalidad y Comportamiento del Consumidor. In: L. &. Schiffman, *Comportamiento del Consumidor* (pp. 94-121). México: Prentice Hall.

Sempertex. (2014 - 2015). *Productos*. Fonte: Catálogo de Productos: http://sempertex.com/descargas/Catalogo_Sempertex-2014-2015.pdf

SEMPERTEX S. A. (03 de Mayo de 2013). *Sempertex S. A*. Acesso em 12 de Junio de 2013, disponível em La Organización: <http://sempertex.com/es/conocenos/>

Varian, H. (2009). *Microeconomía Intermedia. Un Enfoque Actual*. Barcelona: Antoni Bosch Editores.