

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL Y AMBIENTAL

PROYECTO DE GRADO DE MAESTRIA

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FIRMAS EN EL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD DEL  
SECTOR**

PRESENTADO POR:  
MANUEL RUBIANO VARGAS

ASESOR:  
ING. ARTURO ARDILA GOMEZ PhD.

BOGOTÁ D.C.  
ENERO DE 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por su constante apoyo y confianza en el transcurso de esta etapa de mi vida. Gracias por brindarme la oportunidad de alcanzar estos logros mediante su esfuerzo y entrega.

A Lina V. y a mis hermanas por su apoyo y compañía a lo largo de este proceso.

Al Ingeniero Arturo Ardila por toda su ayuda y los valiosos consejos durante el desarrollo de este proyecto.

## CONTENIDO

	pág
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. METODOLOGÍA.....	5
4. COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
4.1 Competitividad.....	8
4.2 Internacionalización.....	9
4.3 Las cinco fuerzas de Porter.....	11
4.4 La gestión del conocimiento y los recursos basados en conocimiento....	14
5. EL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA.....	17
5.1 La crisis del sector construcción en Colombia 1994 – 2000.....	18
6. ESTUDIOS DE CASO.....	21
6.1 Firma A.....	21
6.1.1 El proceso de internacionalización.....	22
6.1.2 Características y resultados de la internacionalización.....	24
6.2 Firma B.....	25
6.2.1 El proceso de internacionalización.....	26
6.2.2 Características y resultados de la internacionalización.....	27

6.3	Firma C.....	29
6.3.1	El proceso de internacionalización.....	29
6.3.2	Características y resultados de la internacionalización.....	30
6.4	Firma D.....	32
6.4.1	El proceso de internacionalización.....	33
6.4.2	Características y resultados de la internacionalización.....	34
6.5	Firma E.....	34
6.5.1	El proceso de internacionalización.....	35
6.5.2	Características y resultados de la internacionalización.....	36
7.	EL IMPACTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA.....	38
7.1	Características del proceso de intemacionalización del sector construcción en Colombia 1990-2006.....	38
7.2	Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	41
8.	CONCLUSIONES.....	47
9.	RECOMENDACIONES.....	50
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Estrategias internacionales a nivel corporativo.....	10
Figura 2. Fuerzas que determinan la competitividad de una industria.....	11
Figura 3. PIB de Colombia 1994 – 2005.....	17
Figura 4. PIB de la construcción 1994 – 2005.....	18
Figura 5. Unidades habitacionales por vender 1990 – 2000.....	19
Figura 6. Viviendas iniciadas 1992 – 1999.....	20

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente 15 años el sector de la construcción colombiano ha venido experimentando la internacionalización de sus operaciones. Importantes firmas del sector decidieron internacionalizarse en búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Estos procesos de entrada a nuevos mercados han generado un crecimiento notable de la industria de la construcción y han logrado posicionar a varias compañías entre las más importantes a nivel nacional e internacional.

A partir de un marco teórico basado en Porter (1998) alrededor de la administración estratégica y apoyada en autores como Amsden (2001) y Barney (1991), esta investigación analiza las estrategias de internacionalización utilizadas por estas compañías. Específicamente, se analiza mediante qué herramientas empresas creadas en un país en vía de desarrollo logran extender sus operaciones a otros países obteniendo resultados favorables. Por otro lado, este trabajo estudia de qué manera estas iniciativas de internacionalización interactúan con la competitividad del sector.

Teniendo en cuenta el auge de políticas transnacionales, con las que se busca eliminar las barreras de entrada a los mercados locales y facilitar la integración económica con otros países, se hace importante analizar las iniciativas y estrategias de internacionalización de empresas colombianas. Esto con el objetivo

de optimizar los procesos y generar una industria más competitiva y productiva en búsqueda de afrontar eficazmente la apertura económica.

## 2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este trabajo es responder las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Qué tipo de estrategias utilizan las firmas colombianas del sector construcción para internacionalizarse?
- ¿Qué características han llevado a las firmas a desarrollar un proceso de internacionalización exitoso?
- ¿Cuál es el impacto de la internacionalización de firmas del sector construcción en Colombia para la competitividad del sector?



### 3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que parte fundamental de esta investigación es el análisis del impacto de la internacionalización en los niveles de competitividad y productividad del sector construcción en Colombia, desarrollé un estudio de competitividad del sector mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1991), con la cual se logra determinar el nivel de competitividad de una industria. Este estudio permitió identificar qué características se ven afectadas por la internacionalización de firmas y analizar de qué manera esta afectación contribuye a mejorar o debilitar el nivel de competitividad del sector construcción.

A continuación se realizó la identificación de firmas del sector construcción que han desarrollado o vienen desarrollando un proceso de internacionalización.

Al filtrar el listado de firmas internacionalizadas contamos con cinco empresas del sector construcción de varios sub-sectores como lo son construcción inmobiliaria, insumos de construcción y consultoría. Al tener estas compañías identificadas se comenzó un proceso de recolección de información. Paralelo a esta etapa, se realizó la documentación y análisis del proceso de internacionalización de cada compañía estudiando las estrategias utilizadas y las razones de la internacionalización. Es importante mencionar que parte fundamental de esta investigación empírica es la información obtenida por parte de los altos niveles administrativos de las diferentes compañías analizadas.

Con la información recolectada, utilizando un marco teórico basado en Porter (1998) alrededor de la administración estratégica y apoyándome en autores como Amsden (2001), se identificaron qué características permitieron la exitosa internacionalización de estas cinco firmas colombianas. También se analizó de qué manera esta internacionalización interactúa con la competitividad y productividad del sector construcción en Colombia.

#### 4. COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN

La teoría sobre competitividad y productividad desarrollada por Porter (1998) se enfoca en economías desarrolladas. En este caso la investigación empírica se desarrolla en Colombia, país en vía de desarrollo el cual posee características macro y micro económicas distintas a las que presenta un país desarrollado. Este vacío me llevó a complementar el marco teórico utilizando literatura sobre competitividad en las firmas desarrollada por Alice Amsden (2001) y Jay Barney (1991).

La integración de estas teorías permite analizar las variables más importantes de la internacionalización de firmas del sector construcción en Colombia.

Estas variables son:

- El uso de los recursos basados en conocimiento - KBA.
- El impacto de la internacionalización en la competitividad medido por las cinco fuerzas de Porter.

En primer lugar se definen los conceptos de competitividad e internacionalización para luego explicar la teoría de las variables analizadas en esta investigación.

## 4.1 COMPETITIVIDAD

Competitividad es definida como la capacidad de una empresa por disponer de algún o algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventaja sobre sus competidores (Morales & Pech, 2000; Porter, 1991).

Estos atributos son entendidos como las ventajas competitivas. Estas le permitan a la empresa diferenciarse ante el consumidor o comprador. Estas ventajas competitivas son señaladas por Porter como la diferenciación y el análisis de la cadena de valor. “El buen manejo o desarrollo de estas ventajas se traduce en una productividad más alta que la de los competidores y en un mayor valor para el comprador” (Morales & Pech, 2000, p. 56).

La competitividad puede ser analizada desde diferentes ámbitos: internacional, nacional, sectorial y empresarial. Para cada enfoque existen ciertas herramientas que permiten medir y analizar la competitividad y productividad del segmento. En el caso del enfoque nacional e internacional Porter propone el “diamante” el cual permite analizar los factores con los cuales una nación puede ser más competitiva que otra (Porter, 1991).

En el caso específico de esta investigación me enfoco en la competitividad del sector construcción y en las ventajas competitivas que presentan las firmas de este sector las cuales les permitieron desarrollar un proceso de internacionalización exitoso. Este nivel de competitividad sectorial y empresarial se mide mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1998) explicada a continuación.

## 4.2 INTERNACIONALIZACIÓN

Según Porter (1991), la entrada de una firma a nuevos mercados internacionales puede llevarse a cabo mediante dos estrategias, la estrategia internacional o la global.

La estrategia global es aquella que integra actividades a lo largo de varios países. La posición de la firma es afectada significativamente por su posición en otros lugares. Esta estrategia supone mayor estandarización de productos donde la casa matriz se encarga de integrar los negocios en los diferentes mercados en que se encuentre. La globalización facilita el desarrollo de economías de escala así como una disminución de costos de transacción (Hitt, 1999; Ramírez, 2005).

La estrategia internacional es conocida como multidoméstica y se caracteriza por utilizar un patrón de competencia país por país con pocos vínculos entre empresas localizadas en diferentes países. En este caso la firma maneja sus actividades mundiales como un portafolio de subsidiarias muy independientes, enfocando su estrategia a cada país (Ramírez, 2005). Esta estrategia permite la adaptabilidad de los productos o servicios de acuerdo a las necesidades y preferencias de los clientes locales. Como aspecto negativo esta estrategia no permite lograr economías de escala lo cual tiende a generar mayores costos de transacción (Hitt, 1999).

Como se ve en la figura 1, la estrategia global requiere una mayor integración corporativa global mientras que la multidoméstica se enfoca en la sensibilidad del mercado al que se pretende entrar.

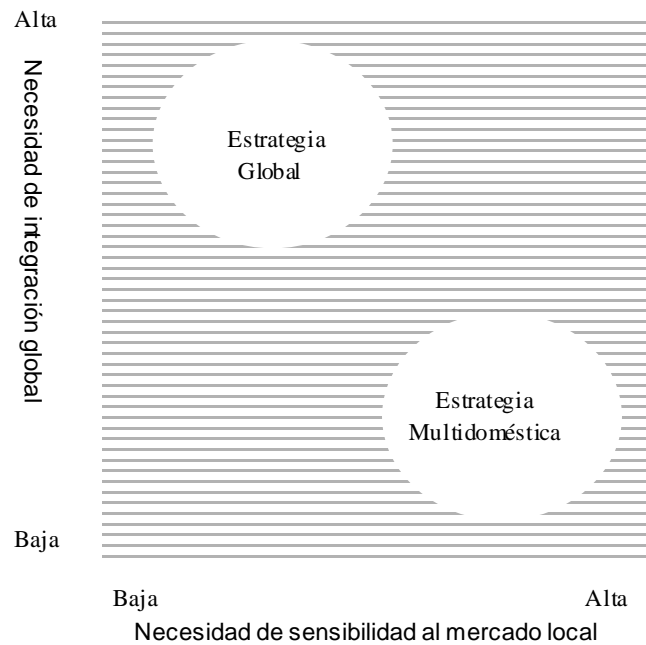


Figura 1. Estrategias internacionales a nivel corporativo (Hitt, 1999).

En el proceso de internacionalización Porter identifica 6 barreras de entrada que se deben vencer para realizar una exitosa entrada a mercados:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto o servicio en comparación de sus competidores.
- Acceso a canales de distribución locales de bajo costo y efectivos.
- Necesidad de alta inversión de capital al entrar al mercado local.
- Desventajas en costo (independientemente de la escala) en lo que respecta a conocimiento, curva de aprendizaje, propiedad intelectual, etc.
- Fuertes políticas gubernamentales que limitan la entrada al mercado local.

La capacidad de la firma para interactuar con estas barreras minimizando errores y adaptando sus estrategias es lo que determina si la compañía está en condiciones de implementar ya sea una estrategia multidoméstica o global.

### 4.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Porter "... toda industria tiene una estructura implícita, o una serie de características económicas y técnicas fundamentales, que originan estas fuerzas competitivas." (Porter, 1998, p. 23). El análisis de estas características permite establecer el nivel de competitividad de la industria. En la figura 2 se pueden ver las cinco fuerzas que determinan la competitividad de una industria.

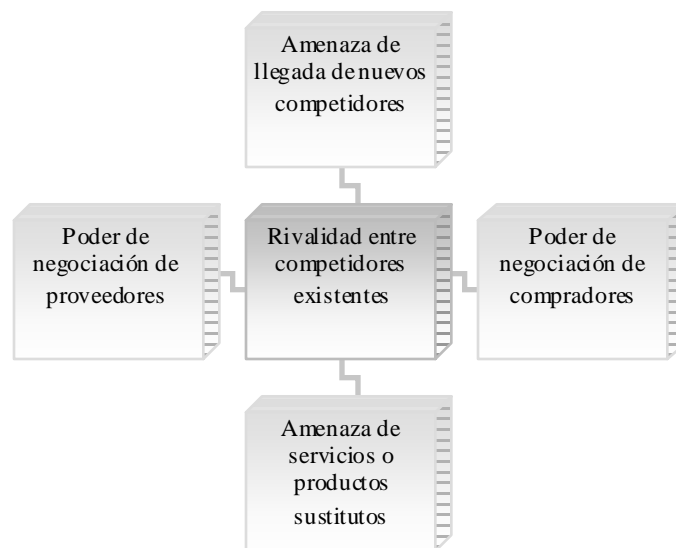


Figura 2. Fuerzas que determinan la competitividad de una industria. (Porter, 1998)

La fortaleza colectiva de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de una industria. El objetivo estratégico de una empresa es "...encontrar una posición en la industria donde la compañía pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas o pueda influenciarlas a su favor." (Porter, 1998, p. 22).

Estas fuerzas son:

a) *Amenaza de llegada de nuevos competidores.*

Los competidores potenciales de una industria se caracterizan por tener unas capacidades de producción o una prestación de servicios adicional. Estos posibles competidores usualmente exportan esas nuevas capacidades con el objetivo de obtener una mayor participación en el mercado y generar mayores utilidades (Porter, 1998, p. 24). Es probable que los nuevos competidores obliguen a las empresas existentes a ser más eficaces y eficientes, en otras palabras "... a aprender a competir en nuevas dimensiones." (Hitt, 1999, p. 63).

Según Porter, la probabilidad de que otras empresas entren a una industria es una función de dos factores, en primer lugar de las barreras de entrada y en segundo lugar de las represalias de los participantes de la industria. Las barreras identificadas por este autor son: economías de escala, diferenciación de los productos, requerimientos de capital, desventajas de costo independiente del tamaño, acceso a canales de distribución y las políticas gubernamentales.

b) *Poder de negociación de los proveedores.*

Los proveedores de una industria ejercen poder sobre ella reduciendo la calidad de los productos o aumentando los precios de los mismos. Según Porter los proveedores son poderosos cuando:

- Están dominados por pocas compañías grandes con mayor concentración que la industria a la que se provee.
- Las firmas del sector no tienen a su alcance productos sustitutos satisfactorios.
- Las compañías que conforman la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son críticos para el éxito del comprador en el mercado.



- La calidad de los productos de los proveedores da lugar a altos costos de cambio para las empresas de la industria.
- Los proveedores representan un peligro para la integración hacia adelante de la industria.

*c) Poder de negociación de compradores.*

Porter (1998) afirma que en una industria las empresas buscan maximizar la recuperación del capital invertido mientras los compradores prefieren adquirir productos al más bajo precio posible. La capacidad de negociar aspectos como calidad, precio o niveles de servicio es la que hace a los compradores poderosos (Hitt, 1999). Los compradores son poderosos en una industria si (Porter, 1998):

- Se encuentran organizados o concentrados y compran en grandes cantidades.
- Los productos son estandarizados o indiferenciados.
- El producto de la industria no le ahorra dinero al comprador.
- Pueden cambiar a otro producto a un costo muy bajo.

*d) Amenaza de servicios o productos sustitutos.*

Los servicios o productos sustitutos son definidos como "... bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares, que el producto focal." (Hitt, 1999, p. 68).

*e) Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.*

La rivalidad entre competidores se traduce en una lucha por obtener un posicionamiento competitivo. Este posicionamiento se logra usando tácticas como competencia en precio, introducción de nuevos productos o servicios o mediante campañas publicitarias agresivas. Ya que las firmas de una industria dependen de

ellas mismas, las acciones de una a menudo dan lugar a respuestas por parte de sus competidores. Esta interacción es la que determina el nivel de rivalidad en un sector (Porter, 1998). Este nivel de rivalidad depende de la presencia de los siguientes factores:

- Competidores numerosos o equilibrados (en tamaño o poder).
- Lento crecimiento industrial.
- Los productos o servicios son faltos de diferenciación.
- Altos costos fijos.
- Las barreras de salida son elevadas.
- Los rivales manejan estrategias diversas.

#### 4.4 LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LOS RECURSOS BASADOS EN CONOCIMIENTO

La administración del conocimiento (knowledge management) es definida como el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a través de sus recursos basados en conocimiento (knowledge based assets – KBA). Estos recursos son entendidos como: el conocimiento e información que manejan empleados, socios y clientes de la organización, la transferencia del conocimiento entre empleados, departamentos y en algunos casos entre compañías en búsqueda de mejores prácticas administrativas (Sarkisyan & Marinova, 2003).

Estos recursos basados en conocimiento le permiten a una empresa producir de manera eficiente y sostenible debido a las habilidades que desarrollan. Estas habilidades están divididas en: a) Habilidades de producción, las cuales permiten

dirigir y optimizar los procesos de producción minimizando costos aún con salarios en aumento. b) Habilidades de ejecución de proyectos, las cuales permiten valorar e implementar proyectos de alta complejidad como los de manufactura e internacionalización. c) Habilidades de innovación que permiten a las firmas innovar en áreas que van desde los procesos de producción hasta la diferenciación de productos. (Amsden, 2001).

En este contexto, firmas creadas en economías en vía de desarrollo pueden generar iniciativas de internacionalización mediante el uso de sus habilidades gerenciales e intelectuales entre las que se encuentran los recursos basados en conocimiento. Estas capacidades les permiten identificar qué mercados atacar y qué estrategia utilizar.

En otras palabras, los recursos basados en conocimiento de una firma pueden convertirse en una ventaja competitiva permitiendo generar una diferenciación y de esta manera establecer ventajas contra sus competidores. En este contexto, la correcta gestión del conocimiento en una compañía así como una correcta aplicación de sus habilidades es parte importante para aumentar la competitividad y por ende la productividad de la firma.

Según Barney (1991, p. 101), los recursos de una firma son “los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir y poner en marcha sus estrategias”, son estos recursos los que materializan la ventaja competitiva de una compañía.

Según este autor, las estrategias adecuadas para lograr altos niveles de competitividad así como desarrollar estrategias de internacionalización pueden originarse del análisis de las capacidades y fortalezas internas de una firma y no del análisis del entorno competitivo de la misma (Barney, 1991). En otras palabras,

los recursos basados en conocimiento pueden ser parte fundamental en el momento de plantear una estrategia corporativa como la internacionalización.

## 5. EL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

El sector construcción se ha convertido en parte fundamental de la economía colombiana. Este sector es un importante demandante de insumos en varias industrias y es uno de los sectores que emplea la mayor cantidad de mano de obra no calificada en el país (CAMACOL, 2006). De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística para el primer semestre del 2006 el sector construcción proporcionaba el 5,9% del empleo nacional (DANE, 2006).

Este sector tiene una fuerte participación en el PIB nacional. Como se puede ver en las figuras 3 y 4, la construcción ha participado en un 5 al 7% del PIB en los últimos años. Según el DANE el sector construcción presenta el mayor crecimiento económico por sectores en Colombia tomando un promedio entre el 2002 y el 2005. Este sector ha crecido un 12.2% en los últimos 4 años y actualmente participa en 5.6% en el crecimiento económico nacional (CAMACOL, 2006).

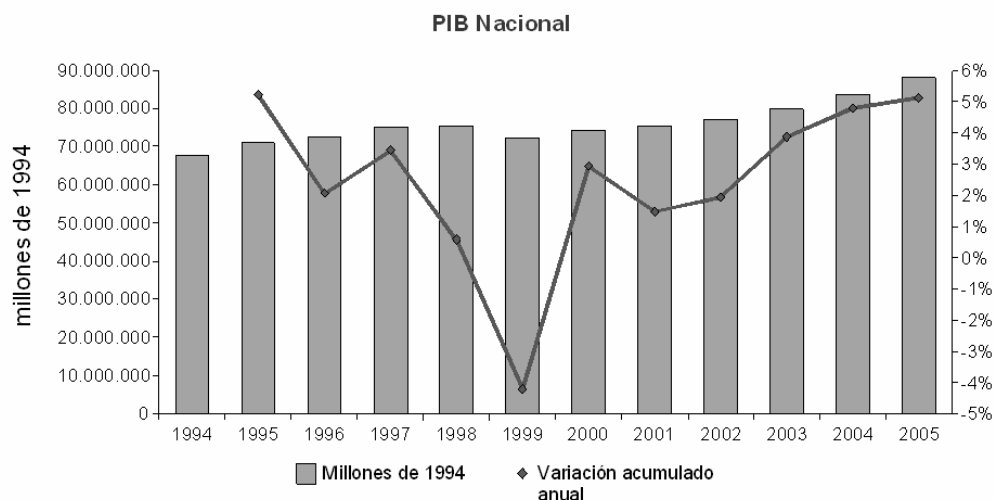


Figura 3. PIB de Colombia 1994 – 2005 (Fuente: CA MACOL)

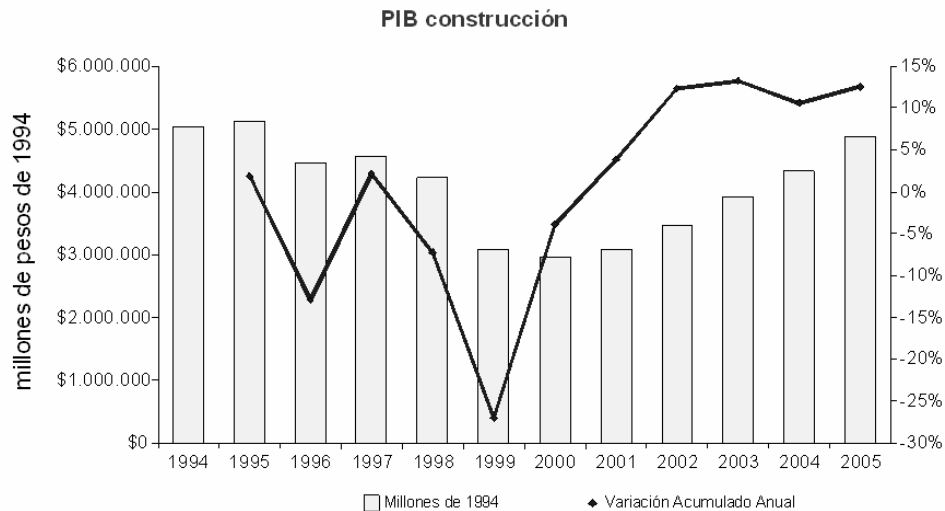


Figura 4. PIB de la construcción 1994 – 2005 (Fuente: CA MACOL)

En estas figuras es importante observar que entre 1994 y el 2000 el PIB nacional se estancó. Esto coincide con una importante disminución de la participación de la construcción en el PIB de Colombia. En la figura 2 se puede ver de qué manera a partir del año 1994 el sector construcción presenta un decrecimiento considerablemente hasta el año 2000 a partir del cual se genera una recuperación constante.

### 5.1 LA CRISIS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA 1994 - 2000

A mediados de la década de los noventa Colombia experimentó una de las más fuertes crisis en su historia. En 1998 el país alcanzó el nivel de crecimiento

económico más bajo de su historia con un -4.2% (DANE, 2006b). Esta recesión afectó el sector de la construcción generando una disminución del 60% en su participación del PIB nacional (ver figuras 1 y 2).

En este periodo varias firmas del sector tuvieron que cerrar sus operaciones debido a dos factores básicos. En primer lugar la demanda del mercado local disminuyó considerablemente ocasionando altos niveles de endeudamiento en las compañías las cuales tuvieron que dejar proyectos sin terminar o entregarlos a las entidades financieras respectivas. En segundo lugar la recesión económica del país afectó fuertemente el sector financiero. Las entidades bancarias dejaron de financiar proyectos de construcción enfocando sus esfuerzos a sobrellevar la crisis nacional.

En el sector inmobiliario específicamente la situación económica se sintió con bastante fuerza. En la figura 5 se puede ver de qué manera a partir del segundo semestre de 1993 las unidades habitacionales terminadas dejaron de venderse. En otras palabras, dificultades en la consecución de préstamos y altas tasas de interés en la financiación de vivienda generaron una disminución de compradores lo cual se traduce en una caída intempestiva en las ventas del sector inmobiliario.

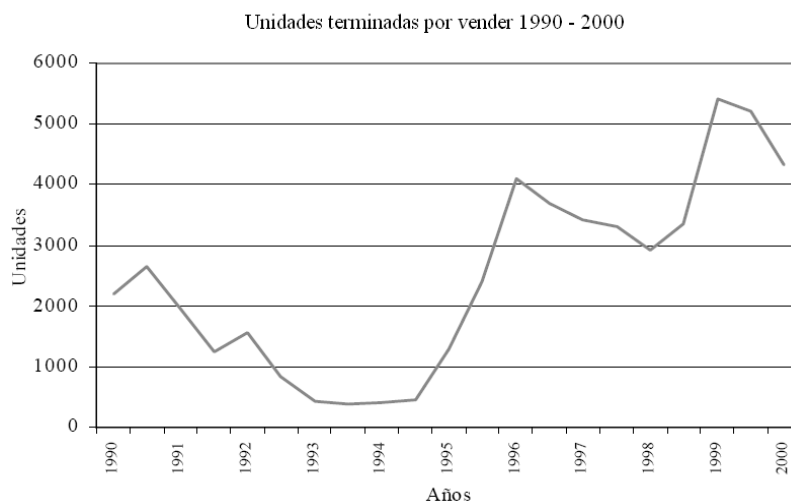


Figura 5. Unidades habitacionales por vender 1990 – 2000 (Fuente: Villegas, 2000)

A raíz de la alta oferta y baja demanda en el sector las firmas detuvieron la creación y desarrollo de proyectos lo cual se evidencia en la figura 6. Otro factor que generó la disminución en la construcción de vivienda en el país es la dificultad de conseguir financiación.

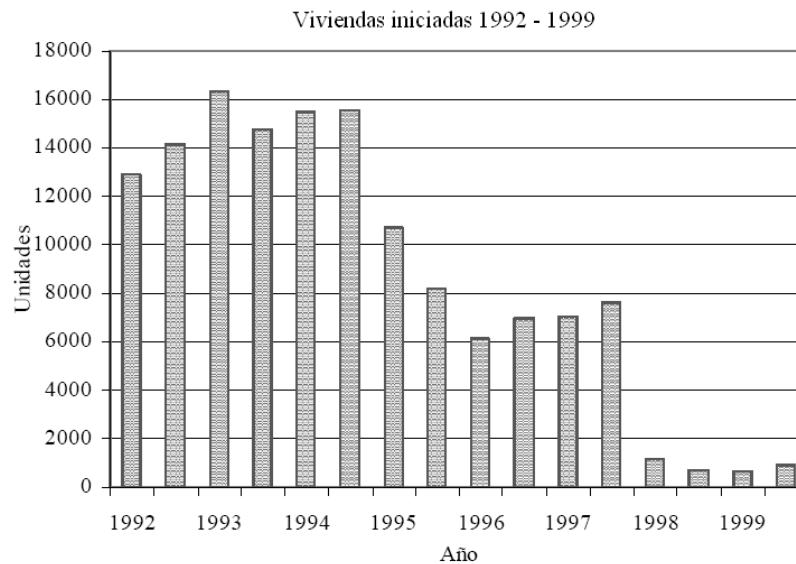


Figura 6. Viviendas iniciadas 1992 – 1999 (Fuente: Villegas, 2000)

A pesar de la crisis experimentada en la década de los noventa el sector presentó una recuperación significativa a partir del 2001. Esto gracias a la reactivación de la economía colombiana en general así como de las firmas de construcción que generaron ingresos por medio de procesos de internacionalización ya sea en medio de la crisis o desde años atrás.



## 6. ESTUDIOS DE CASO

Analicé 5 firmas del sector construcción en Colombia que desarrollaron o vienen desarrollando un proceso de internacionalización en los últimos 15 años. Cada caso fue analizado individualmente y en el próximo capítulo se estudia de qué manera esta internacionalización de firmas afectó la competitividad del sector. Las compañías analizadas no permitieron mencionar sus nombres en este documento debido a cláusulas de confidencialidad tanto al interior de la compañía así como para mantener sus estrategias y funcionamiento operacional como una incógnita para sus competidores.

### 6.1 FIRMA A

Hasta mediados de la década de los noventa esta compañía se dedicó a la construcción inmobiliaria en el interior del país adquiriendo una experiencia de 38 años en el sector. A raíz de dificultades económicas en el país a mediados de la década de los noventa la empresa tomó dos decisiones las cuales le permitieron consolidarse actualmente como una de las seis compañías latinoamericanas más fuertes en el sector de la construcción (Portafolio, 2005).

La primera de estas decisiones fue dejar a un lado la construcción inmobiliaria para comenzar un proceso de contratación con el Estado. Esta decisión se basó en dos factores fundamentales. En primer lugar, las altas tasas de interés de créditos de vivienda en Colombia generaron una disminución de la demanda local del mercado inmobiliario. En segundo lugar, las entidades financieras se encontraban en una situación difícil por lo cual el sector de la construcción se vio estancado sin un músculo financiero que lo ayudara a salir de la recesión económica de ese entonces.

La contratación estatal fue la salida adecuada ya que el estado era la única institución desarrollando proyectos de construcción los cuales permitían a las compañías constructoras sortear la situación económica que atravesaban. La firma A, en una estrategia de supervivencia organizacional optó por adaptarse al mercado y comenzó a desarrollar proyectos de construcción civil tales como bibliotecas, hospitales, carreteras y ciclorutas, un sector de la construcción civil que antes nunca había pensado en atacar.

La segunda decisión que permitió a esta empresa resistir la dificultad económica que atravesaba fue la internacionalización de sus operaciones la cual se detalla a continuación.

### 6.1.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La estrategia de internacionalización utilizada por esta firma fue la exportación de servicios de construcción inmobiliaria. Este modo de entrada se caracteriza por su

bajo costo. El sector de la construcción permite establecer redes locales de comercialización de insumos para construcción. Por otro lado, este sector funciona mediante la subcontratación de las diferentes etapas de construcción. Este panorama hace de la construcción inmobiliaria un servicio con buena proyección en mercados internacionales. Aún así, hay 2 aspectos fundamentales a la hora de obtener resultados favorables en el proceso de internacionalización los cuales la firma A desarrolló con detalle.

En primer lugar, esta compañía centró sus esfuerzos en establecer redes comerciales efectivas con las cuales lograría desarrollar proyectos de construcción de buena calidad a un costo competitivo. En segundo lugar esta firma desarrolló estudios de mercado en diferentes países determinando las ventajas competitivas sobre sus rivales y contextualizando el entorno legal, económico y político del país a entrar.

Aprovechando el éxito de su transición en la contratación estatal la compañía decidió entrar a Panamá en el año 1996 desarrollando múltiples proyectos inmobiliarios en ese país. Esta primera entrada a mercados internacionales fue un éxito. Esta empresa, aprovechando su conocimiento en el sector inmobiliario en lo que se refiere a creación y gerencia de proyectos estableció alianzas estratégicas con proveedores panameños. Estas alianzas le permitieron exportar el know-how entendido como las habilidades en ejecución de proyectos adquiridas en 38 años de construcción inmobiliaria en Colombia.

Al ver los resultados obtenidos en Panamá esta compañía decidió desarrollar una agresiva estrategia de internacionalización comandada por los altos niveles gerenciales de la compañía. En el 2000 entró al mercado mexicano, en el 2002 logró operar en el mercado norteamericano, principalmente en la Florida y por último en el año 2004 estableció operaciones en el Salvador.

## 6.1.2 CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Parte fundamental del éxito de esta firma en el mercado panameño fue el desarrollo de estudios de mercado adecuados. Por otro lado, la compañía fortaleció sus habilidades gerenciales lo cual le permitió atacar de manera efectiva la demanda local y llenar las expectativas de los compradores de cada país.

El éxito obtenido por las dos estrategias corporativas mencionadas anteriormente se debe a tres factores fundamentales. El primero fue la solidez financiera de la empresa. La mayoría de compañías constructoras colombianas se vieron obligadas a cerrar debido a sus altos niveles de endeudamiento y apalancamiento financiero. La firma A mediante recursos propios logró sobrepasar la crisis y llevar unos niveles de endeudamiento adecuados. El segundo factor fue la estructura interna de la compañía. Para esa época esta empresa contó con un equipo de trabajo sólido y con un alto nivel de adaptabilidad lo cual le permitió dar el salto a la construcción de obras civiles con el estado así como generar un proceso de internacionalización exitoso. Por último esta compañía aprovechó sus habilidades en el proceso de operación y generó unas alianzas estratégicas con proveedores y compañías extranjeras y colombianas. Estas alianzas le permitieron a la compañía desarrollar proyectos inmobiliarios de muy buena calidad a precios competitivos.

En la actualidad esta es la única compañía de construcción inmobiliaria colombiana con presencia en 5 países y es una de las firmas de construcción más grandes en Colombia. Tiene 51 proyectos de construcción en estos países entre los que se encuentran vivienda, oficinas, centros comerciales y *resorts*. Estos resultados son gracias a la presencia de capital humano con un alto nivel de experiencia y conocimientos presente en cada uno de los países donde opera la compañía. Cada vez que esta firma entra a mercados internacionales establece un

centro de operaciones en el cual posiciona personal colombiano en los altos niveles gerenciales asegurando que esas ventajas basadas en conocimiento que la firma ha adquirido sean transmitidas y aplicadas globalmente.

## 6.2 FIRMA B

Esta firma es líder en la industria del cemento y concreto. Con una experiencia de 70 años en el sector esta compañía ha alcanzado una participación del 48% del mercado colombiano (Dinero, 2006). Esta firma ha expandido sus operaciones a través de todo el territorio colombiano. Gradualmente ha logrado crear y adquirir 7 compañías cementeras en diferentes regiones del país desarrollando una red de producción y transporte competitiva. Desde su creación esta compañía ha diversificado sus inversiones mediante participación en las industrias del carbón, alimentos y textiles.

Esta empresa tiene 2 características que simultáneamente le han permitido desarrollar una fuerte estrategia corporativa en los últimos años. Primero, la experiencia obtenida en 70 años se traduce en un conocimiento profundo en los procesos administrativos y de producción en la industria del cemento y concreto. En otras palabras, la firma mejoró sus ventajas basadas en conocimiento, optimizando sus decisiones administrativas. Segundo, esta compañía desarrolló una red de transporte y producción fuerte gracias a una serie de adquisiciones y fusiones que le permitieron conectar sus operaciones a través de las diferentes regiones colombianas.

## 6.2.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hasta la década de los noventa esta firma se concentró en el mercado nacional creando un conglomerado de empresas cementeras en Colombia. En 1996, cuando la crisis económica comenzaba la industria cementera se vio seriamente afectada por la disminución de la demanda del cemento del sector construcción en Colombia. En este momento la firma B venía adquiriendo la compañía cementera más grande del país. Esta adquisición le permitió crear una red de producción y transporte mas completa integrando el funcionamiento de la compañía en Colombia. Esto le permitió desarrollar estrategias de negocio como la internacionalización y el apoyo entre regiones y empresas para sobrellevar la recesión nacional.

En 1997 se dio comienzo al proceso de internacionalización. Este proceso inició con la entrada a países vecinos con el objetivo de exportar sus productos aprovechando la red de transporte terrestre que tenía la firma B para ese entonces. Las estrategias implementadas por esta compañía fueron las de adquisiciones y alianzas estratégicas con cementeras de otros países. Aunque las adquisiciones le significaban altos costos y un proceso de negociación complejo esta firma se encargó de sacar adelante importantes adquisiciones aprovechando su capacidad administrativa así como financiera. Una ventaja de este modo de entrada es la rapidez con la que se logra acceder al nuevo mercado.

En el caso de las alianzas estratégicas esta firma logró compartir costos, recursos y riesgos administrativos evitando problemas de integración y sin sacrificar conocimientos e infraestructura. Logró esto gracias a políticas gerenciales y administrativas claras donde predominaba la comunicación en búsqueda de metas bien alineadas entre las compañías que hacían parte de las alianzas.

Mediante las herramientas de internacionalización mencionadas anteriormente esta firma adquirió una importante compañía cementera venezolana seguida por una serie de alianzas que le permitieron invertir en empresas de la industria en República Dominicana, Haití y Panamá.

La firma B aplicó estas estrategias con el objetivo de aprovechar la red de producción y transporte desarrollada por esta empresa en Colombia. La adquisición de cementeras en países vecinos permitió integrar y complementar el funcionamiento de la compañía a través de ambos países.

#### *6.2.2 CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN*

En el proceso de internacionalización tres aspectos claves trabajaron simultáneamente.

En primer lugar, teniendo en cuenta las dificultades de la demanda local así como la constante incertidumbre de su entorno, esta firma tomó la decisión de vender empresas que se desempeñaban en industrias como la de carbón y cede participación de compañías en otras industrias. Esto con el objetivo de obtener recursos propios que le ayuden a financiar el proceso de internacionalización. Estos recursos iban destinados a la adquisición de una cementera venezolana así como para la inversión en otras cementeras internacionales. Este primer aspecto es fundamental ya que una vez más la recesión económica no permite la inversión por parte de las entidades financieras, la firma B decide concentrar sus esfuerzos

en la industria cementera y financiarse con recursos propios el proceso de internacionalización.

En segundo lugar, la empresa aprovecha su amplio conocimiento tanto de la industria cementera como de los entornos micro y macroeconómicos del negocio y lo convierte en una ventaja competitiva frente a sus competidores en países vecinos. Este *know how* adquirido en 70 años de operación en el mercado colombiano le permite identificar las oportunidades de negocio en otros países y de esta manera generar un proceso de entrada a mercados más acertada.

Por último, un aspecto clave en el éxito de la internacionalización a Panamá, Haití, República Dominicana y Venezuela fue el crecimiento orgánico interno desarrollado por la firma B en el transcurso de sus operaciones en Colombia. Este crecimiento orgánico se traduce en redes de servicios y transporte efectivas las cuales se encargaban de minimizar el riesgo y los costos de transacción en el proceso de internacionalización. Al principio, esta red de transporte y producción fue la responsable de cumplir las necesidades del proceso de internacionalización. Esta red cubrió parte de las operaciones en Venezuela, Panamá y República Dominicana.

En el transcurso de 1998 y hasta 2004 esta compañía logró posicionarse en el mercado centroamericano y del caribe. Simultáneamente, los buenos resultados obtenidos en estos países y el comportamiento de la compañía en los mercados locales le permitieron a la firma adquirir 3 compañías cementeras norteamericanas en el 2005. Estas adquisiciones por un monto de 645 millones de dólares se han convertido en la más grande transacción de este tipo en la historia de Colombia (Portafolio, 2005). A través de este proceso de internacionalización esta firma se ha convertido en el quinto productor de concreto y cemento más grande de América Latina generando exportaciones a 18 países.



## 6.3 FIRMA C

Fundada en 1961 esta firma ha logrado establecerse como la compañía constructora más grande del país. Incursiona en proyectos inmobiliarios, civiles, interventoría, gerencia de proyectos, etc.

### 6.3.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

A mediados de la década de los noventa, buscando nuevas oportunidades de negocio e intentando diversificar sus operaciones en otros países, esta compañía comienza un proceso de internacionalización enfocado en países centroamericanos y del caribe.

Esta firma desarrolló estudios de mercado en países de la región sur y centroamericana. En estos estudios encontró que el mercado suramericano estaba algo saturado, los países tenían fuertes competidores así como presencia internacional. Por otro lado, las trabas legales y financieras de los países de esta región hacían obligatoria una inversión bastante elevada la cual no estaba dispuesta a cubrir teniendo en cuenta que la empresa afrontaba complicaciones financieras en Colombia. La internacionalización era muy riesgosa y su probabilidad de éxito baja.

Por otro lado, la región centroamericana se presentó como una oportunidad de negocio bastante atractiva para esta firma. Panamá fue la primera opción debido a su estabilidad económica y a las características impositivas y legales del entorno panameño. Panamá incentivaba la inversión extranjera otorgando exención de impuestos para edificaciones nuevas así como intereses preferenciales para préstamos hipotecarios.

El proceso de internacionalización llevado a cabo por esta compañía en el año 1998 fue desarrollado mediante la exportación de servicios de construcción (donde la firma ponía los conocimientos y el capital humano) y las alianzas estratégicas locales. Cada estrategia se aplicó de acuerdo a las necesidades del mercado a entrar y el nivel de riesgo que implicaba cada uno de los mercados.

### 6.3.2 CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Esta internacionalización se dividió en dos etapas. En la primera fase la firma creó una serie de empresas filiales las cuales se encargaban de entrar a Panamá como desarrolladoras de proyectos inmobiliarios. Estas empresas ponían el *know how* y se encargaban de gerenciar, diseñar y/o vender proyectos financiados por compañías internacionales. En esta primera etapa, el proceso de internacionalización exportaba el servicio de construcción el cual requería de una inversión mínima que por otro lado traía ventajas tales como conocer el mercado, familiarizarse con el entorno legal y económico y por último establecer una red que optimizaba costos y minimizaba precios de venta.

En la segunda etapa de este proceso, la compañía entró al mercado panameño como constructora y a través de sus filiales comenzó a desarrollar proyectos inmobiliarios de gran envergadura. En este momento la firma ha construido 4 edificaciones y ganó la licitación para construir una serie de túneles en Panamá. Esta compañía también ha desarrollado 4 supermercados, un terminal marítimo y un proyecto hidroeléctrico en Costa Rica.

Por otro lado la firma generó otra estrategia de internacionalización con el objetivo de minimizar el riesgo de entrada a mercados. Como mencioné anteriormente, la firma desarrolló alianzas estratégicas con compañías del sector constructor colombiano buscando compartir tanto el riesgo como la inversión. Por otro lado esta estrategia lograba integrar los conocimientos de cada compañía optimizando el proceso de construcción y desarrollo de los proyectos en los países a ingresar. Estas alianzas se basaban en el principio de colaboración y apoyo debido a la difícil situación económica que afrontaban en Colombia. Un ejemplo es la alianza desarrollada entre esta compañía y la firma D en el desarrollo de un centro comercial en ciudad de Panamá. Aunque la firma D tenía las conexiones y características necesarias para el proyecto no gozaba de un respaldo financiero suficiente. En ese momento la alianza temporal con la firma C le permitió desarrollar la totalidad del proyecto.

La internacionalización de esta compañía se destaca por desarrollarse gradualmente con la entrada de unas filiales encargadas de estudiar el mercado a fondo. Se puede ver de qué manera en un principio la compañía utiliza sus habilidades de desarrollo de proyectos para entrar al mercado. En primer lugar minimizando el riesgo debido a la baja inversión inicial y en segundo lugar maximizando su probabilidad de éxito gracias a la información del entorno y al establecimiento de redes confiables y productivas. Por otro lado las alianzas estratégicas logradas por la compañía demuestran una gran capacidad de adaptabilidad y de supervivencia organizacional.

El proceso de internacionalización desarrollado fue percibido más que una estrategia de crecimiento como una necesidad de supervivencia organizacional. En la actualidad la compañía ha venido estableciendo oficinas en Ecuador y Venezuela y esperan ampliar su mercado a Norteamérica.

#### 6.4 FIRMA D

Esta compañía se fundó en 1968 y se ha dedicado a la construcción de proyectos de vivienda, hoteles y centros comerciales desde entonces, logrando posicionarse como una de las más importantes en el país. En la década de los noventa tuvo un crecimiento acelerado, desarrolló múltiples proyectos inmobiliarios de gran envergadura lo cual la obligó a aumentar su fuerza laboral y sus niveles de endeudamiento.

A mediados de la década de los noventa esta firma experimentó tres situaciones que en el futuro cercano la obligarían a terminar sus operaciones en el país. En primer lugar la disminución de la demanda local para los mercados que atacaba la compañía y en general para el sector construcción en Colombia. En segundo lugar, altos niveles de endeudamiento debido a la gran cantidad de proyectos realizados al mismo tiempo. Por último, la falta de apoyo financiero por parte del Estado así como de las instituciones bancarias.

Debido a los préstamos adquiridos para compra de terrenos y construcción de proyectos la compañía se vió en la necesidad de cumplir con sus obligaciones financieras mediante patrimonio de la sociedad así como reduciendo costos de

operación mediante despidos masivos y entrega de proyectos sin terminar. En el año 1996 la firma tuvo que terminar sus operaciones debido a la baja demanda local y al alto nivel de apalancamiento. Entre 1997 y el 2001 la junta directiva encabezada por su presidente se encargó de cumplir en lo posible con las deudas adquiridas en los últimos años. Gracias al reconocimiento de la compañía y al buen manejo de relaciones laborales en el país lograron recibir aportes por parte de las entidades financieras. Esta inyección de capital fue determinante para evitar declararse en bancarrota.

#### 6.4.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Aún con un mercado colombiano en recuperación la firma decidió buscar nuevos mercados. La compañía estableció conexiones con importantes empresarios panameños los cuales colaboraron a la compañía en el proceso de internacionalización. La compañía comenzó una entrada al mercado centroamericano prestando servicios de gerencia, promoción y venta de proyectos. Como mencioné anteriormente las alianzas estratégicas establecidas en Colombia con compañías como la firma C le permitieron desarrollar un proyecto de gran magnitud en ciudad de Panamá. Con estas alianzas estratégicas la compañía minimizó los riesgos y encontró en la firma C el músculo financiero apropiado para el desarrollo el proyecto.

A partir de este primer proyecto tuvo la oportunidad de realizar dos proyectos hoteleros en Panamá para luego comenzar operaciones en Colombia nuevamente. En la actualidad esta compañía viene desarrollando

aproximadamente 20 proyectos inmobiliarios en el país. Su funcionamiento está dividido en dos compañías, la primera gerencia y desarrolla proyectos y la segunda construye.

#### 6.4.2 CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de esta compañía se da como estrategia de supervivencia utilizando sus ventajas basadas en conocimiento (KBA). En el transcurso de la década de los noventa y principios del 2000 la compañía mantiene sus relaciones con instituciones comerciales, financieras y privadas utilizándolas para establecer redes internacionales. En la actualidad la compañía mantiene un nivel de endeudamiento mucho más bajo al alcanzado en 1996 y se ha enfocado en realizar una menor cantidad de proyectos concentrándose en la calidad del producto y el servicio al cliente.

#### 6.5 FIRMA E

Con 60 años de experiencia en el sector de la construcción, esta compañía se ha posicionado como la firma de consultoría más grande en Colombia. Esta compañía se destaca por estar a la vanguardia en el sector consultor colombiano.

Su fuerza laboral consiste de aproximadamente 500 empleados los cuales son elegidos mediante un proceso de selección de personal bastante complejo. Este proceso le ha permitido a esta firma contar con profesionales con excelentes capacidades técnicas. Este equipo de trabajo ha participado en un gran número de proyectos con resultados óptimos en lo que se refiere a las características técnicas así como a la calidad del servicio.

### 6.5.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde los ochenta esta firma inició un proceso de internacionalización al darse cuenta de que el mercado colombiano no le permitía mantener el crecimiento que venía experimentando. El alto nivel técnico del capital humano la convertía en una compañía capaz de licitar en otros países de manera competitiva y con precios competitivos.

El sector de la consultoría presenta ventajas en el momento de implementar un proceso de internacionalización. En primer lugar, la inversión necesaria para participar en proyectos en otros países es relativamente baja en comparación con el sector inmobiliario y de insumos. Esto hace de la internacionalización un proceso factible sobretodo para una compañía de un país en vía de desarrollo. En segundo lugar, proyectos como asesorías ambientales, estudios de factibilidad, inspecciones de fabricación, etc. requieren de capacidad técnica especializada más no de una infraestructura dada. Por último, lo que se pretende exportar es un servicio el cual no necesariamente utiliza redes de proveedores o trabajo en el

país de entrada. En este caso estos tres aspectos interactuaron de tal manera que el riesgo a tomar en la entrada a otros mercados era soportable.

En una primera fase esta compañía se concentró en países como Bolivia, Ecuador Perú y Costa Rica, donde participa en proyectos hidroeléctricos y de acueducto y alcantarillado. Al ver el éxito de esta primera incursión en nuevos mercados la firma decidió desarrollar una internacionalización más agresiva y comenzó a licitar en países como China, Canadá, El Salvador, España, Lesotho, etc. En la actualidad la firma E ha desarrollado proyectos en 11 países y mantiene un proceso de internacionalización vigente, con miras a entrar al mercado norteamericano y europeo.

#### 6.5.2 CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El éxito de la internacionalización llevada a cabo se debe a tres factores los cuales actuando simultáneamente lograron hacer de esta compañía un competidor fuerte en el entorno de la consultoría internacional. Un primer aspecto es el bajo costo de la mano de obra capacitada en Colombia. En sus 70 años de operación, esta compañía se ha encargado de integrar un equipo de trabajo muy capaz conservando altos estándares de calidad asegurando precios muy competitivos.

El segundo factor de éxito es la trayectoria y el buen nombre de la compañía en el territorio colombiano. A través de su historia esta firma acumuló experiencia y reconocimientos nacionales e internacionales lo cual la convirtió en una fuerte competidora en el sector consultor.



Por último la firma maneja un portafolio de servicios bastante amplio y diverso que va desde planeamiento y evaluación de proyectos hasta el manejo contractual de los mismos. Esta diversidad de servicios es debido al alto nivel de adaptación que la firma desarrolló en 70 años de operación en Colombia.

## **7. EL IMPACTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA**

Con el objetivo de analizar que afectación generó la internacionalización de firmas en el sector, primero se identifican las características más importantes de los procesos de internacionalización para luego analizar su interacción con el nivel de competitividad en Colombia.

### **7.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA 1990-2006.**

En los procesos de internacionalización de las cinco firmas analizadas se destacan varias características que hicieron parte fundamental de la internacionalización de cada una. Aunque las firmas operan en sub-sectores distintos y presentan características organizacionales y administrativas diferentes hay ciertos aspectos en cada proceso de entrada a mercados que coinciden y jugaron parte importante en el éxito de estas iniciativas.

Las características son:

- El uso de los recursos basados en conocimiento (KBA).
- El análisis interno de la firma en la etapa inicial del proceso de internacionalización.
- El papel de los recursos humanos en la internacionalización.
- La creación de canales de distribución efectivos y competitivos.
- La internacionalización como estrategia de supervivencia organizacional.

En primer lugar, todas las firmas utilizaron sus recursos basados en conocimiento (*Knowledge Based Assets - KBA*) para lograr la internacionalización. Específicamente, las firmas muestran una alta habilidad en la ejecución de proyectos. Según Amsden, esta habilidad hace parte de los recursos basados en conocimiento. Mediante la correcta ejecución de proyectos estas firmas lograron operar en otros países exportando el *know how* adquirido en Colombia. El conocimiento y la experiencia en la industria les permitieron generar proyectos de construcción que satisfacían al cliente local manejando precios competitivos.

En segundo lugar, en una primera etapa de los procesos de internacionalización las firmas desarrollaron un análisis de sus capacidades y características organizacionales internas en paralelo con el estudio del entorno. Este análisis interno les permitió establecer de qué manera la firma podía atacar el mercado y qué necesidades tenía para desarrollar el proceso de entrada a mercados.

Este enfoque hacia el interior de las firmas es conocido como *Resource Based* o enfoque basado en los recursos y según Barney (1991) esta aproximación teórica le permite a la compañía identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (análisis DOFA) para entender qué la hace única contra sus competidores (Morales & Pech, 2000, p. 60).

Según Hitt (1999), cuando una firma estudia el ambiente externo se identifica qué se podría hacer pero cuando se analiza el ambiente interno se determina qué

puede hacer. (Hitt, 1999, p. 86). Las firmas del sector construcción prestaron especial atención al ambiente interno para entender sus capacidades de internacionalización.

En tercer lugar, en la internacionalización de las firmas el aspecto que jugó un papel fundamental fue el de los recursos humanos (capacitación, experiencia, conocimiento, adaptabilidad, etc.) (Barney, 1991b). La experiencia de la compañía así como el conocimiento de la industria y por último un apropiado aprendizaje sobre los mercados a entrar permitieron que el proceso de internacionalización tuviera resultados favorables. Aún con recursos financieros altos y recursos físicos bien constituidos si una firma no aplica sus recursos basados en conocimiento en el desarrollo de una estrategia las iniciativas tienden a fracasar.

El caso de la firma B es quizás el único que manejó un análisis paralelo prestando mayor atención a sus capacidades físicas (plantas, red de transportes, etc.). Esto ya que esta compañía opera en el sector cementero, y ya que lo que se exporta es un producto como tal, el análisis externo así como el análisis de capacidades físicas tomó mayor importancia que en la exportación de servicios.

La cuarta característica es la capacidad de crear canales de distribución efectivos y confiables. En el caso de la construcción inmobiliaria, estos canales de distribución se entienden como el desarrollo de redes de proveedores y canales de subcontratación. A través del proceso de internacionalización, las firmas mostraron una alta capacidad de negociación en los altos niveles administrativos. Esta negociación permitió establecer relaciones estratégicas con firmas en los países a entrar.

Como mencioné anteriormente, a partir del año 1994 el sector construcción y en general el país se vió afectado por una crisis económica profunda. Cuatro de las cinco firmas analizadas iniciaron los respectivos procesos de internacionalización

a partir de 1996 y tres de estas cuatro firmas coincidieron en que la decisión de iniciar este proceso obedeció más a una estrategia de supervivencia organizacional que a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Esto demuestra que las firmas reaccionaron de manera positiva ante la crisis desarrollando estrategias administrativas como la internacionalización. En otras palabras, en un momento de dificultades económicas y sociales los altos niveles administrativos tuvieron la capacidad de implementar estrategias con el objetivo de soportar la crisis.

En el caso de la firma B, gracias a su posicionamiento local y a su capacidad financiera, la internacionalización se desarrolló en búsqueda de extender sus operaciones y aumentar sus utilidades pero también para contrarrestar la recesión económica que atravesaba el país en esa época.

## 7.2 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Con el objetivo de analizar el impacto que tuvo la internacionalización de firmas en la competitividad del sector construcción en Colombia apliqué la herramienta de las cinco fuerzas (ver Figura 1).

### *a) Amenaza de llegada de nuevos competidores*

En un principio tanto el sector construcción como las políticas del gobierno colombiano desarrollaban un proteccionismo alrededor de las industrias

nacionales que evitaba la entrada de firmas internacionales al país. Es decir mitigaba la amenaza de estas firmas.

En la década de los noventa aspectos como las políticas gubernamentales, las desventajas de costo independiente del tamaño (tasas impositivas, costos de transacción, etc.) y el acceso a canales de distribución (proveedores, transportadores, insumos etc.) eran barreras de entrada que hacían del sector construcción y en específico del inmobiliario una industria con baja rentabilidad a la hora de entrada de nuevos competidores.

Es importante mencionar que en el caso de la industria del cemento algunas compañías internacionales entraron al país de manera exitosa. Aún así, el comportamiento general del sector así como sus características lo hacían poco tentador para inversionistas y firmas extranjeras.

Porter afirma que las firmas reaccionan de manera negativa a la entrada de nuevos competidores cuando existe un monopolio en la industria o cuando el crecimiento de la industria es lento o está limitado. En el caso del sector construcción en Colombia las firmas mantenían una posición renuente hacia la entrada de nuevos competidores. Las políticas gubernamentales les favorecían para evitar esto.

Gracias a las diferentes iniciativas de internacionalización de firmas colombianas y a los resultados obtenidos por ellas, las políticas estatales y sectoriales han cambiado. Estas políticas apoyan la inversión extranjera y la entrada de firmas internacionales, es decir las barreras de entrada preexistentes fueron eliminadas o disminuidas con el objetivo de mostrar un sector interesante para el entorno internacional. Esto se hace evidente con el aumento de constructoras e inversionistas extranjeros en ciudades como Cartagena donde en la actualidad se

adelantan varios proyectos inmobiliarios impulsados por inversionistas y constructoras de otros países.

En otras palabras, la entrada de firmas colombianas a mercados internacionales hizo ver de qué manera abrir la frontera a tanto salida y entrada de firmas genera un mayor nivel de competencia. Esto se traduce en un interés general por competir y mejorar procesos, decisiones y en general las características internas y externas de las firmas locales.

Ahora es más claro ver cómo la competencia en una industria genera un aumento en la productividad de la misma. La internacionalización es una herramienta para importar y exportar conocimientos alimentando la industria local y demostrando que sí se puede competir en un país en vía de desarrollo.

#### *b) Poder de negociación de los proveedores*

En el sector construcción en Colombia industrias como la del cemento, concreto y acero son proveedores directas. En el caso de esta investigación estas industrias hacen parte del sector construcción como proveedoras de insumos.

Antes de las iniciativas de internacionalización de firmas como Corona S.A., Acesco, Argos, etc., los proveedores del sector construcción manejaban un nivel de poder intermedio. Esto ya que los proveedores tenían aspectos positivos como la importancia de los bienes para las firmas del sector y las firmas del sector no tenían a su alcance productos sustitutos satisfactorios. Aún así a los proveedores les faltaba organización y unificación para ejercer poder sobre los compradores.

La internacionalización de importantes compañías colombianas de insumos de construcción despertó el interés de ellas sobre la importancia de ejercer mayor presión sobre las firmas constructoras locales. Es el caso de la firma B, la cual

pertenece a la industria cementera, la cual gracias a su internacionalización mejoró la calidad del producto y la accesibilidad hacia el cliente. Esta firma, así como las firmas mencionadas anteriormente, han obtenido un mejor posicionamiento como proveedores logrando ser pocas compañías con alto nivel de concentración a nivel nacional. Por otro lado, estos proveedores de insumos de construcción son conscientes de que el sector construcción no tiene a su alcance productos sustitutos para el acero o cemento y conseguirlos de otros países dispara los costos de construcción.

Como aspecto negativo se tiene que los proveedores de insumos de construcción no son un peligro en lo que respecta a integración hacia adelante ya que a diferencia de industrias como la manufacturera en el sector construcción estas actividades tienen muchas diferencias. Por último, las compañías constructoras son clientes fundamentales para los proveedores ya que son su principal fuente de ingreso.

En conclusión, la internacionalización ha generado un aumento del poder de los proveedores en la industria pero la constante protección del gobierno hacia ciertos monopolios (insumos de construcción) continúa limitando la competencia entre ellos.

### *c) Poder de negociación de compradores*

Según la información obtenida en el transcurso de esta investigación la internacionalización de las firmas las ha ayudado a comprender la importancia de satisfacer las necesidades del cliente. Esta entrada a nuevos mercados les ha significado adaptarse a nuevos entornos y por ende a nuevos tipos de compradores que buscan productos o servicios que difieren a los del mercado colombiano. Esta adaptabilidad, mediante un manejo apropiado de la información



“hacia adentro” les ha permitido retroalimentarse y aumentar la calidad del producto así como la satisfacción del comprador.

Aun así, la internacionalización aunque ha generado un mayor enfoque por parte de las firmas hacia el cliente, este no ha aumentado su nivel de poder. Esto se debe a que el conocimiento adquirido con la internacionalización se da al interior de las firmas y estas han generado una competencia local que se preocupa por cubrir las necesidades del comprador sin demostrarle el nivel de poder que puede desarrollar.

Es importante resaltar que las economías en vía de desarrollo se caracterizan por tener leyes de protección al consumidor débiles y compradores fragmentados lo cual genera una desigualdad entre la industria y sus clientes (Ramírez, 2005). Esta fragmentación y protección no permiten una sana competencia ya que son los compradores los encargados de exigir calidad y precios competitivos.

#### *d) Amenaza de servicios o productos sustitutos*

En este contexto, el sector construcción inmobiliario no tiene una clara amenaza de productos sustitutos. El servicio que presta una constructora o una consultora puede verse amenazado por procesos diferentes pero que no se consideran como un producto que sustituya el bien o servicio inicial.

Es importante mencionar que en el caso del sub-sector de insumos de construcción hay ejemplos que demuestran una amenaza de productos sustitutos que ejercen alta competencia por el mercado. Un ejemplo es la construcción mediante estructuras metálicas la cual amenaza a la industria del cemento. Aún así, el sector construcción no percibe la entrada de productos o servicios sustitutos como una amenaza al ambiente interno.

*e) Intensidad de la rivalidad entre los competidores*

La internacionalización ha generado que las firmas que han desarrollado con éxito esta entrada a nuevos mercados rivalicen con su competencia de manera más clara y eficaz. Es el caso de las firmas A, C y D las cuales aprovecharon los conocimientos adquiridos en los diferentes procesos de internacionalización para competir localmente y aumentar su presencia en el mercado. En otras palabras, las firmas internacionalizadas han aplicado esos KBA para competir a nivel local y aumentar la rivalidad entre competidores.

Por otro lado, esa adaptabilidad y recursividad demostrada por las firmas prueban que estas empresas están en capacidad de generar estrategias de supervivencia organizacional exitosas como lo fue la internacionalización. Esta capacidad administrativa y de gestión estratégica demuestra una alta rivalidad al interior de la industria.

Es importante mencionar que la rivalidad que se da en el sector construcción en Colombia se caracteriza por enfocarse en el precio, la calidad o en el comprador. Este tipo de rivalidad se presenta en economías en vía de desarrollo y el objetivo es llegar a generar una alta intensidad de rivalidad para alcanzar niveles de innovación significativos. Esta rivalidad “avanzada” es la que se requiere para competir globalmente.

## 8. CONCLUSIONES

Los recursos basados en conocimiento (KBA) jugaron un papel fundamental en los procesos de internacionalización analizados en esta investigación. El conocimiento y experiencia de cada firma les permitió generar una estrategia más clara y bien enfocada utilizando sus habilidades de producción y ejecución de proyectos. Estas habilidades se pudieron aplicar gracias a una correcta y acertada gestión del conocimiento, la cual en algunos casos se dio de manera no intencional, pero que aún así entregó resultados favorables en cada iniciativa de internacionalización. La internacionalización ha demostrado ser una herramienta estratégica para importar y exportar conocimientos alimentando a la industria local y demostrando que sí se puede competir en un país en vía de desarrollo.

Sin embargo, las firmas colombianas internacionalizadas no utilizaron habilidades de innovación. En cambio, estas firmas se adaptaron a su entorno y siguieron procesos productivos y estratégicos preestablecidos. Esta falta de innovación en los procesos de internacionalización me hace cuestionar la capacidad de estas firmas por mantener resultados exitosos en las iniciativas de entrada a nuevos mercados en el mediano y largo plazo.

Partiendo de la teoría de Porter (1991, 1998) el autor afirma que la innovación es fundamental para el éxito de estrategias organizacionales competitivas. Esta falta de innovación por parte de las firmas colombianas en los procesos de internacionalización me lleva a pensar que es necesaria la aplicación de

innovación en los países a los que se ha entrado. La estandarización o comoditización del funcionamiento de la firma así como de sus estrategias puede llevarlas a fracasar en el largo plazo en estos procesos de entrada a nuevos mercados. Como afirma Porter (1998), la diferenciación es clave para desarrollar ventajas competitivas y esta diferenciación, tanto de la firma como de sus productos o servicios, se hace factible con la innovación tanto al interior como al nivel externo de la compañía.

Las compañías del sector construcción se caracterizaron por tener una alta capacidad de adaptabilidad al entorno. Esta adaptabilidad se vio tanto a nivel local donde las firmas acondicionaron su estructura interna para soportar la internacionalización así como a nivel externo ya que cada firma se adaptó al país al que entraba. Este aspecto fue el que las firmas identificaron como uno de los más difíciles en el proceso de internacionalización.

La retroalimentación fue parte fundamental de las iniciativas de entrada a mercados. Aunque unas más que otras, las firmas transmitieron el conocimiento y la experiencia adquirida en cada proceso de internacionalización para optimizar los resultados y alimentar los KBA.

Es importante mencionar que la internacionalización cumplió un papel importante en la recuperación del sector construcción en Colombia. Esta recuperación se debe a dos factores. En primer lugar, la internacionalización abrió las puertas a nuevos mercados haciendo visibles nuevas oportunidades de negocio. En segundo lugar, le permitió al sector percibir mayores ingresos mediante la exportación de productos y servicios. En el caso de insumos de construcción y de consultoría la mano de obra capacitada y no capacitada aumentó.

En lo que respecta al impacto de la internacionalización en la competitividad del sector, es válido afirmar que la internacionalización agudizó fuerzas competitivas como la rivalidad entre competidores y el poder de proveedores y compradores. Este aumento de la competitividad le ha permitido al sector construcción mejorar procesos, optimizar estrategias y sobretodo aprender a utilizar y aplicar de manera efectiva sus recursos de conocimiento y sus capacidades de gestión. Esto ya que ante una competencia más intensa entre firmas ha llevado a las empresas a utilizar nuevas estrategias y a desarrollar proyectos de mayor calidad con precios más competitivos.

La internacionalización de firmas en el sector ha demostrado que existe una industria con capacidades y características que le permiten competir a nivel internacional con resultados favorables.

## 9. RECOMENDACIONES

Para continuar con esta investigación o realizar trabajos relacionados se recomienda profundizar en lo siguiente:

- Desarrollar un estudio en cada firma mediante metodologías de análisis estratégico (como la proporcionada por el Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes explicada en su página Web: <http://cec.uniandes.edu.co>). Este análisis permite estudiar con más detalle cada iniciativa e identificar errores y aciertos en cada proceso de internacionalización.
- Generar encuestas en firmas del sector construcción en Colombia que permitan identificar qué barreras perciben en la internacionalización. Esto con el objetivo de realizar un análisis comparativo con las firmas internacionalizadas contrastándolo con el paradigma de la internacionalización de firmas en economías en vía de desarrollo.
- Identificar el impacto que ha generado la internacionalización del sector construcción en el entorno competitivo del país. Esto mediante los reportes de competitividad global realizados anualmente por el Foro Económico Mundial.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Amsden, A. 2001. *The rise of “the rest”: challenges to the west from late-industrializing economies*. New York: Oxford University Press.

Barney, J. 1991. *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of management studies. 17(1): 99-120

Cámara Colombiana de la Construcción – CAMACOL. 2006. *Actualidad y perspectivas del sector de la construcción*. Presentación realizada por: Uribe, B. [En línea]. Disponible en: <http://www.camacol.org.co>

Cárdenas, M., Ramírez, J., Cuellar, E. & Acevedo, M. 2005. *Competitividad de Colombia 2005. Documento de trabajo para el Ejercicio de búsqueda de una identidad competitiva para Colombia*. Universidad de los Andes.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. 2006. *Documento técnico sobre mercado laboral*. [En línea]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/mercado\\_lab\\_colombiano/2006-ltrim06-empleo.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/mercado_lab_colombiano/2006-ltrim06-empleo.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. 2006b. *Histórico de cifras macroeconómicas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

Dominguez, L. & Brenes, E. 1997. *The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in the Americas: a vital linkage*. Journal of business research. 38: 3-16

Granados, R. 2006. "Acercamiento al sector de la construcción y la ingeniería civil en Gestión del Conocimiento." [En línea]. Disponible en: <http://guaica.uniandes.edu.co:5050/dspace/>

Harris, S. & Wheeler, C. 2005. *Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies*. International business review. 14: 187-207

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. 1999. *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. Internacional Thomson editores S.A.

Knight, G. & Liesch, P. 2002. *Information Internalization in internationalizing the firm*. Journal of Business Research. 85: 981-995

Morales, M. & Pech, J. 2000. *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. Revista Contaduría y Administración. 197: 47-63

Periodico Portafolio. Sección Finanzas, p. 2-5. Bogotá. Abril 23 de 2005.

Porter, M. 1991. *The competitive advantage of nations*. New York: The free press.

Porter, M. 1998. *On competition*. New York: Harvard Business Review book.

Porter, M. 2005. *In search of a competitive identity: Towards a competitiveness agenda for Colombia*. Presentación foro sostenido en Cartagena, Colombia. Octubre 21 de 2005.



Ramírez, J. 2005. Presentación curso: *Microeconomía y competitividad: firmas, clusters y desarrollo económico*. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.

Revista Dinero. 2006. Colombia. Junio No. 56: 75

Sarkisyan, A. & Marinova, N. 2003. *Intellectual and knowledge based assets of the organizations and contemporary technologies for their management*. International conference on computer systems and technology 2003. Sofia, Bulgaria.

Villegas, F. "El Mercado de la construcción: una comparación en épocas de bonanza y de crisis." [En línea]. Disponible en:  
[http://guaica.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/409/1/mi\\_794.pdf](http://guaica.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/409/1/mi_794.pdf)