

# Internacionalización de una empresa de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Barranquilla

Angélica María Jiménez Chávez - Jorge Isaac Lechuga Cardozo  
Ana María Cazallo Antúnez

## RESUMEN

El trabajo que se presenta es producto de una investigación, cuyo objetivo es presentar la estrategia de adquisiciones internacionales que ha tenido el grupo empresarial X en el mercado cervecero de Europa, Panamá, Ecuador y Perú. Se resalta la importancia de esta empresa colombiana que ha realizado inversión extranjera directa (IED) como respuesta al entorno competitivo y globalizado en el que se encuentra inmersa, así como su posterior adquisición por la segunda cervecera más importante del mundo. Finalmente se reflexiona sobre el futuro de la compañía y los retos que deberá enfrentar para su sostenibilidad. Concretamente para el caso de la empresa X, se estudian los factores de éxito en el proceso de internacionalización empresarial; se ilustra la factibilidad de adquisición de X por parte de otras empresas del sector o conocer el papel de la IED dentro de la economía colombiana.

**Palabras clave:** Mercado, Bebidas, Internacionalización, Cerveza, Latinoamérica.

## ABSTRACT

This paper is a research product, whose aim is to present the strategy of international acquisitions that the business group X has had in the beer market in Europe, Panama, Ecuador and Peru.

Emphasizing the importance of this Colombian company that has made foreign direct investment (FDI) in response to the competitive and globalized environment in which it is immersed, as well as its subsequent acquisition by the second largest brewer in the world, finally reflects on the future of the company and the challenges that must face for its sustainability. Specifically, for the case of X, studying the factors of success in the process of internationalization, showing the feasibility of the acquisition of X by other companies in the sector or discover the role of FDI in the Colombian economy.

**Key words:** Market, Drinks. Internationalization, Beer, Latin America,

## **1. INTRODUCCIÓN**

En un mundo en que las economías son cambiantes y los factores externos de las organizaciones están en constante evolución, se hace necesario que las empresas formulen estrategias para reinventarse y adaptarse a los desafíos y retos del entorno.

Por ello es necesario que las compañías estén al tanto de los cambios en su entorno, de no adoptar una estrategia retadora sino un papel de liderazgo al crear nuevas reglas de juego, así como de establecer competencias diferenciadoras que la distingan de su competencia.

En este orden de ideas, en el presente estudio de caso se analiza la estrategia de adquisiciones que ha desarrollado la empresa X con el objetivo de internacionalizarse y hacerle frente a los cambios del entorno global.

La compañía X es consolidada en el mercado de bebidas con 124 años de permanencia, integrada verticalmente en toda la cadena del negocio de cervezas de malta y bebidas de malta no alcohólicas. La compañía fue fundada en 1889 y actualmente es

filial del grupo Y, siendo líder en sus marcas en las respectivas categorías. Hoy por hoy es la mayor compañía de bebidas en Colombia y con la operación más grande de Y en Latinoamérica.

Además concentra 96 % de la producción nacional de cerveceras y gobierna las siete plantas existentes, comprometida con el desarrollo económico del país aporta al PIB un 0,45 % que sumado al efecto multiplicador se eleva a 1,24 % y por cada empleo directo en la empresa se generan 37,2 empleos en la economía contando con más de 4.100 colaboradores haciendo parte de la Compañía de manera directa, y unas 3.500 personas más, indirectas, apoyan con esfuerzo y dedicación su proyecto de ser una compañía de clase mundial.

Pese a sus niveles de competitividad descritos anteriormente se enfrenta a la apertura del mercado colombiano donde debe competir con industrias cerveceras de otros países como Estados Unidos y Alemania, la reciente firma de tratados comerciales pone en una situación de oportunidad para seguir mejorando en el posicionamiento del mercado a través de ciertas estrategias. Entre sus acciones para hacerle frente a la internacionalización de la economía se encuentran las adquisiciones, ellas serán vistas en el desarrollo del presente caso, su favorabilidad y sus elementos en contra.

### **El caso concreto de la empresa X**

Como se ha planteado, el negocio de la cerveza está en consolidación; solo los jugadores más fuertes tienen el control de la participación del negocio, absorbiendo las cerveceras potenciales alrededor del mundo para aumentar su poder y control en el mercado.

### Proceso de internacionalización de las pymes

Anteriormente estas compañías ingresaban principalmente a los mercados extranjeros vía exportaciones. Esto ha cambiado debido al alto costo de los aranceles y transporte demasiado altos que finalmente no compensaban dicha inversión; además estaba la preferencia del consumidor nacional por cervezas locales de origen.

Teniendo en cuenta esto, para ser competitivas en el entorno global las cerveceras han direccionado sus estrategias a las adquisiciones y fusiones que les permitan acceder a más mercados y tener economías de escala que le minimicen sus costos. Han logrado así bajos costos de distribución al tener los mercados muy cercanos a los centros de producción.

Como se pudo ver, lo que hizo la empresa X fue llamar la atención con su expansión internacional para convertirse en una empresa atractiva, de modo que fue absorbida por una Cervera mucho más grande en términos de volúmenes de producción de cerveza.

Con esta fusión el panorama es claro, la principal competencia a nivel mundial de XY es Heineken e Anheuser-Busch InBev, quienes tienen muy bien establecidas redes de distribución y un conocimiento a fondo de las preferencias del consumidor.

Por otro lado, algunos analistas están preocupados porque las ganancias que produzcan las empresas del grupo X ya no se quedarán en el país, sino que se girarán al exterior. De hecho, una porción significativa del valor creado por los trabajadores de X sale hacia el exterior para cubrir el pago de los intereses de las inversiones especulativas, realizadas por su administración en los últimos años.

Es más, esta consideración sería acertada si se demostrara que el GSD antes de fusionarse, hubiera invertido sus ingresos por dividendos en el mercado nacional, pero esto no fue así; de hecho, ni siquiera viven en Colombia por lo que sus consumos personales, mucho menos, contribuyen con el pago del IVA al Tesoro Nacional. Falta por ver si en las nuevas condiciones incluso la Fundación Julio Mario Santo Domingo, va a recibir en el futuro las jugosas donaciones del Grupo X.

A partir de lo anterior se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores de éxito que llevaron a X a ocupar el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo? ¿Es viable una posible adquisición de parte de los líderes mundiales como Anheuser-Busch por quedarse con XY? ¿Es posible la entrada de nuevos competidores en el mercado de cervezas colombiano? ¿Cuál es el reto del Gobierno colombiano ante la absorción de una empresa de gran influencia para la economía del país por parte de una multinacional extranjera?

## 2. MARCO TEÓRICO

La internacionalización empresarial está fundamentada en la teoría básica del comercio internacional y en la necesidad de especializarse con objeto de obtener bienes y servicios eficientes y así poder ofrecer al mercado estos productos y servicios a un precio más bajo y competitivo. La búsqueda de la especialización y la división del trabajo son factores claves para la reducción de los costes de explotación y por ende es posible obtener productos y servicios más eficientes de manera que el cliente pueda obtener los productos a un menor precio. La

internacionalización empresarial ha evolucionado y existen diferentes enfoques con base al concepto de internacionalización empresarial. En base a este proceso hace referencia a las situaciones muy específicas entre las que cabe clasificar cuatro enfoques con base en:

En primer lugar se sitúan los más antiguos donde: “Los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”, los flujos comerciales, es decir, a las importaciones y exportaciones bienes y servicios (Canals, 1994, p.5) o “Los flujos de inversión directa desde un país a otro” (Canals, 1994, p.6).

En segundo lugar y de carácter más reciente, las basadas en la internacionalización de los flujos financieros diferentes a los originados por la inversión extranjera directa (IED) como por ejemplo el endeudamiento en los mercados internacionales por parte de las empresas, las inversiones en cartera, la participación de las empresas en los mercados de derivados, la innovación tecnológica, el recurso humano. Dentro de esta corriente cabe destacar las siguientes teorías: (Pla Barber y Suárez, 2001, p.162) explica la existencia de las empresas multiplanta y por consiguiente la existencia de multinacionales que bajo una misma propiedad y control agrupa varias actividades independientes, desarrolladas en varios países y unidas por flujos de productos intermedios.

De Pastors (2007) defiende la idea de internacionalización empresarial desde una perspectiva global basándose en las exportaciones de bienes y servicios, licencias o acuerdos de colaboración empresarial en un sentido amplio e inversión extranjera directa. Root (1987) define el proceso de internacionalización por la entrada de productos y otras funciones de la cadena de valor de la empresa de un país a otros. con base en

esto Root distingue tres modos de entrada de una empresa al proceso de internacionalización: la exportación, contractual y la inversión extranjera directa. El modelo escandinavo desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) mediante el cual se define el proceso de internacionalización de una empresa en función de la experiencia creciente y el conocimiento de los mercados.

El tercer bloque o enfoque defendido por Vernon (1966), Dunning (1979) y Hymer (1976) se centra en corriente económica, es decir, analizan el proceso de internacionalización basándose en los costos y las ventajas de la internacionalización.

En cuarto lugar, el enfoque de proceso o gradualista donde Vernon (1966); Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne (1977) y Lee y Brasch (1978) conciben a la empresa como la evolución y acumulación de manera incremental de la experiencia y conocimientos y en un compromiso cada vez mayor de recursos de la empresa.

El siguiente enfoque, el de redes defiende la idea de que el proceso de internacionalización es consecuencia de las redes inter-organizativas y sociales de las empresas. Esta corriente es defendida por Mitchell (1969), Rogers y Kincaid (1981), Tichy (1981) y Weiman (1989).

Por último las “Born Global” son empresas que desde su nacimiento o primeros años de vida son consideradas empresas internacionalizadas. Esto es posible gracias a los avances tecnológicos. Hasta ahora las empresas que decidían penetrar en los mercados internacionales eran empresas que habían alcanzado su fase de madurez y buscaban nuevos mercados para ejecutar el proceso de expansión empresarial en los mercados internacionales.

### 3. METODOLOGÍA

Este trabajo es de corte descriptivo con un enfoque cualitativo donde se ha utilizado información primaria recogida de la página web de la empresa.

El enfoque investigativo de la presente investigación es descriptivo. Según Sabino (1986)

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (p. 51).

El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación es de carácter exploratorio, y de tipo aplicada, ya que la exploración permitirá obtener nuevos datos que pueden conducir a formular con mayor precisión las conclusiones de la investigación.

#### Procedimiento

Para entender el problema se realizará una recopilación de fuentes primarias siendo recolectada la información. Dicha información ha sido analizada e interpretada para su exposición en este trabajo. Por último, se realizarán las conclusiones y recomendaciones necesarias de acuerdo a los objetivos



trazados. Finalmente se realizarán las recomendaciones de posibles soluciones y conclusiones del proyecto.

#### **4. RESULTADOS**

La reducción de las barreras al movimiento de bienes, servicios e inversión, impacto del mercado mundial de las cervezas al abrir las puertas a mercados de exportación y al enfrentar productores de América Latina con competidores internacionales como Anheuser Busch, Heineken y Labatt ha llevado a que varios productores de cerveza de América Latina en búsqueda de un mayor poder de mercado hayan expandido su operación a través de adquisiciones o fusiones tanto en mercados nacionales como internacionales.

De las más de 40 adquisiciones y fusiones internacionales que se dieron en el sector de alimentos y bebidas de Centro y Suramérica y que totalizaron alrededor del 35 % tuvieron lugar en la industria cervecera, lo cual demuestra un alto dinamismo (Gudynas, 2003).

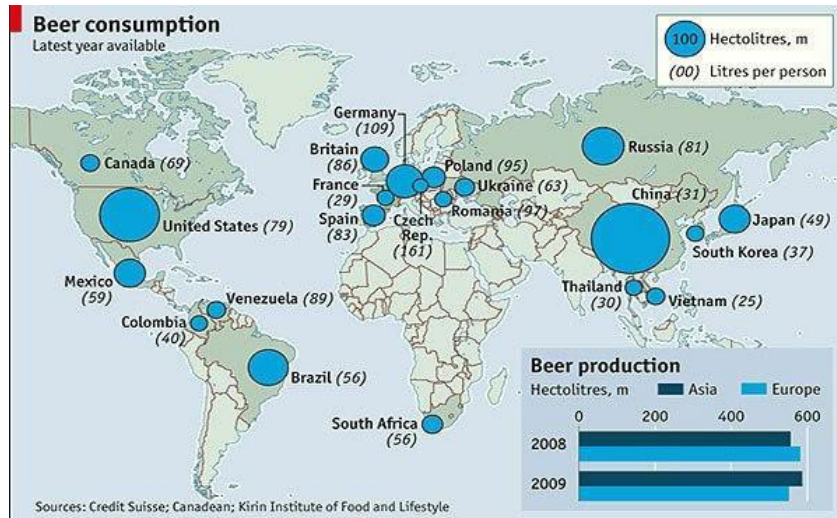
En este sentido se entiende que la tendencia de la industria de la cerveza está en consolidación, es decir, las grandes compañías cerveceras están interesadas en salir a los mercados externos tanto por exportación como por adquisiciones.

Ante la caída generalizada del consumo de cerveza, este mercado ha mostrado una tendencia hacia las adquisiciones y fusiones; los grandes grupos cerveceros del mundo están comprando en el exterior para asegurarse nuevas fuentes de ingreso y un mayor control de la industria.

En este sentido América Latina se convierte en un mercado

## Proceso de internacionalización de las pymes

prometedor teniendo en cuenta que la cerveza no solo ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición en la mayoría de países, incluyendo Colombia, sino que las condiciones climáticas propician su consumo.



**Ilustración 1. Consumo mundial de cerveza.**

Fuente: Credit Suisse, Canadean e Instituto de alimentación y estilo de vida Kirin.

Dentro del continente americano, Venezuela es el país con mayor consumo *per cápita* con 89 litros, seguida por los Estados Unidos, con 79 litros. Llamativamente, los brasileños están quintos, detrás de los canadienses y los mexicanos.

De acuerdo a la *Revista Portafolio* (2012) en entrevista con José Manuel Juanatey asegura “El crecimiento de la industria varía entre el 1 y el 4 % dependiendo de cada país. Hay naciones donde la industria se ha ido expandiendo y la población ha crecido a tasas diferentes”. Este considera que sería dable esperar un crecimiento para el 2012 que se ubicase en promedio del 2 %. Entre los principales productores de cerveza del mundo está Brasil, México, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

Cabe destacar que en América Latina este sector se ha

convertido en una importante actividad económica, representando entre 1 y 7 puntos porcentuales del PIB de los países de la región.

Como respuesta a la internacionalización de la cerveza las compañías latinoamericanas como X se han preocupado por realizar ajustes en sus escalas de producción. Por ello las adquisiciones están tomando fuerza como movidas estratégicas ya que se espera en el mediano plazo el mercado esté controlado por tres marcas. Las empresas latinoamericanas entonces evitarán esta tendencia pretendiendo ser jugadores de mayor injerencia para no ser absorbidos.

### **Las adquisiciones y fusiones de la empresa X**

X S.A., es una empresa líder en la economía colombiana, importante en el mercado de Latinoamérica y un nuevo competidor en el mercado cervecero mundial. De igual manera, es una empresa vinculada con el patrimonio cultural y social de Colombia.

X ha contribuido al desarrollo de la economía del país, generando cerca de 30.000 empleos directos e indirectos al año desde el 2002.

La tendencia del mercado cervecero a las adquisiciones de compañías de cerveza por parte de los líderes mundiales, motivó en las últimas décadas a la incursión de X en países como Panamá, Ecuador y Perú en una industria que a nivel mundial cada vez se consolida con mayor fuerza.

En la década de los 80, X incursionó en el mercado europeo con la compra de dos cerveceras, una en Portugal y la segunda en España en la provincia de Córdoba; inicialmente X compra

### Proceso de internacionalización de las pymes

un gran porcentaje de acciones en Centralc. Sin embargo, en el año 2000 la vende a Cervecería Portugal después de una exitosa negociación. Por otro lado, en 1992, X adquiere Cervecería Córdoba, pero en el 2000 es vendida a una cervecera local debido a que este mercado resultó esquivo, mezquino y competido, optándose por ponerla a la venta. finalmente.

Luego de sus experiencias en el mercado europeo, X decide enfocar sus esfuerzos de internacionalización en el mercado latinoamericano, teniendo en cuenta el conocimiento del mercado, nivel y número de competidores.

Es así como a comienzos de la década de los 90, X adquiere el paquete mayoritario de acciones de las dos principales cerveceras, Cervecería del Ecuador (60 %) y Cervecería Andina (80 %). En este país, X participa con la cerveza Pilsen, Dorada, Pony Malta y Club.

Por otro lado, en el 2001 adquirió el 75 % de la Cervecería Nacional, la más importante cervecera de Panamá, donde contaría el 80 % del mercado.

Posteriormente, entre 2002 y 2003, X compra inicialmente el 49,1 % y luego el total de las acciones de Backus la principal cervecera peruana.

En 2004, X ocupaba el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, y la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo.

X era la llave del mercado latinoamericano para los grandes jugadores del mercado cervecero mundial. Por eso los grandes jugadores internacionales se interesaron en ella. La segunda cervecera más grande del mundo, se fusionó con X, en la mayor operación comercial en la historia de Colombia.

**Internacionalización de una empresa de bebidas alcohólicas y no alcohólicas  
en la ciudad de Barranquilla**

El 12 de octubre de 2005, se perfeccionó el proceso de fusión entre una subsidiaria de BevCo LLC (compañía *holding* de los intereses del Grupo Santo Domingo en X) y una subsidiaria de propiedad de Y, con lo cual Y obtuvo de forma directa e indirecta el 71,8 % de la participación de X S.A. El día 20 de diciembre de 2006, X S.A. readquirió 1.279.943 acciones, con lo cual Y pasa a una participación del 98,48 %.

Con la operación, Y, -fabricante de las marcas Miller, Castle y Peroni-, apunta a convertirse en un jugador preponderante en el prometedor mercado cervecero de la región, en el que son protagonistas la estadounidense Anheuser-Bush Cos., InBev, y la holandesa Heineken.

El mercado de bebidas colombiano es liderado por X debido a sus capacidades internas que le han permitido desarrollar economías de escala y mantener barreras de entrada en su negocio, así como el desarrollo humano de sus trabajadores y las alianzas con inversiones internacionales.

Parte de su éxito se debe a estrategias acompañadas de acciones como diversificación de las empresas del sector hacia otros sectores y subsectores (jugos, bebidas energizantes, alcohólicas y no alcohólicas), grandes inversiones en tecnología e infraestructura, campañas de publicidad exhaustivas (innovación), canales de distribución cada vez más competitivos, crecimiento de la venta directa a nivel de tiendas y supermercados, y aumento notable en el consumo de bebidas alcohólicas.

Para AB InBev, la compra de Y es una estrategia de interés, la primera está buscando un mayor apalancamiento en los negocios, la surafricana ya está bien posicionada en sus principales mercados, como es el caso de Colombia con X, que tuvo ingresos operacionales por más de 860 millones de pesos en

### Proceso de internacionalización de las pymes

el primer trimestre de 2011 y utilidades por \$81.424 millones durante 2010.

Según expertos en temas cerveceros, sería cuestión de esperar si los accionistas de ambas empresas aprueban la operación, particularmente los de Y, que deben considerar si la oferta económica es suficiente y cumple con sus expectativas. En este sentido, de acuerdo a los expertos, “es lógico el final de juego” y “la adquisición de Y, que combine los dos líderes del sector, sería totalmente viable”.

De otro lado resulta poco probable la entrada de nuevos competidores al mercado, ya que los costos de entrada serían tan altos que difícilmente se podría intentar, ya que los que lo han hecho siempre terminan siendo absorbidos por las grandes empresas.

Históricamente el sector bebidas ha sido un escenario para grandes competidores.

Adicionalmente, las bebidas colombianas tienen un precio altamente competitivo en el mercado interno lo que hace poco probable la entrada de competidores vía importaciones. Sin embargo, la Polar tiene presencia en el país y Brahma tiene posibilidad, pero X se blindó con el lanzamiento de Brava que es una cerveza similar.

En una economía internacionalizada los capitales nacionales se desdibujan y pierden relevancia desde el concepto de lo propio, de lo nacional. Los capitales están pendientes de los mercados para arbitrar las mejores oportunidades de negocio que no tienen nacionalidad.

El gran reto de los gobiernos (en este caso el colombiano) es el

cómo proteger a sus ciudadanos de la posible tiranía del capital, cómo controlar las multinacionales para que no se desborden. Ese es el reto futuro.

## 5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

X se lanzó en una carrera de adquisiciones en el exterior, buscando ampliar su presencia en mercados distintos al colombiano. Los resultados fueron la compra de las principales cerveceras de Ecuador, Perú y Panamá.

La razón por la cual X decidió salir al exterior no es otra que posicionarse estratégicamente en una industria que, como la cervecera, se ha venido consolidando a pasos agigantados en el mundo entero.

El caso de X permite identificar tres variables fundamentales para su crecimiento y el éxito empresarial: la optimización del negocio original, la expansión regional vía fusiones y adquisiciones, y el acceso al financiamiento local e internacional.

La fusión de XY es una muestra de cómo una empresa nacional se convierte en solo una parte del juego por el oligopolio del mercado de las cervezas del continente, donde se aprovecha la existencia de una empresa que tiene preponderancia en el mercado, alta eficiencia tecnológica, experiencia y adecuado esquema de distribución para reducir los costos de llegada, ante la opción de generar nuevas empresas, con altos costos de entrada y logísticos que implica.

Por lo pronto, este mercado seguirá siendo el escenario de batallas por parte de las mayores cerveceras globales y regionales.

## 6. REFERENCIAS

- Angarita, J. (2011) Contenido didáctico del curso: Legislación y Entorno Competitivo En *Contextos Globales*. Bogotá: UNAD.
- Canals, J. (1999). La Internacionalización de la Empresa. España: McGrawHill.
- De Pastors, D. (2007). Algunos Casos de Estrategias de Internacionalización: La Influencia del Entorno Genérico del Sector y las Claves de la Cadena del Valor. *Revista de Economía* 83(75), 88.
- Gudynas, E. (2000). *La transnacionalización agroalimentaria y las inversiones*. Centro Latinoamericano de Ecología Social. Recuperado de: <http://www6.rel-uita.org/old/alca/la%20transnacionalizacion%20agroalimentaria.htm>.
- Himer, S. (1976). *The international Operations of national firms: A Study of direct foreign investment*. Boston: Mit Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23 - 32.
- Lee, W., & Brasch, J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Strategy*, 85-93.
- Mitchell, J. (1969). *Analyses of Personal Relationships in Central African Town*. Manchester: Manchester University Press.
- Portafolio.co (2012). Colombia sería cuarto consumidor de cerveza de la región. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/consumo-cerveza-america-latina>.
- Ramírez, C., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión Colombiana en el exterior: ¿y su estrategia internacional con las cervezas. En *Revista Estudios Gerenciales*, (79), 95. Cali (Colombia): Universidad Icesi.
- Rendón, J. (2006). Los impactos de la inversión extranjera directa en la economía colombiana: El caso de la industria de bebidas. En *Revista Semestre Económico* 11(37), Medellín (Colombia): Universidad de Medellín.
- Portal web Bavaria S.A. <http://www.bavaria.com.co>
- Rogers, E., & Kincaid, L. (1981). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press.
- Ocati. (2015, 11 11). Ocati. Retrieved from ocati: [www.ocati.com](http://www.ocati.com)



- Ocati S.A. (2014, 2014 2014). Ocati . Retrieved from Ocati: [www.ocati.com](http://www.ocati.com)
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2015, 12). ODEPA. Retrieved from <http://www.odepa.cl/boletin/balanza-comercial-silvoagropecuaria-mensual-2/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2002). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2002*. Roma, Italia: Dirección de Información de la FAO.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Pia, L., & Suarez, S. (2001). *¿Como se explica la Internacionalización de la Empresa? Una Perspectiva teorica Integradora*, 155-176. Facultades de Derecho, Ciencias Economicas y Empresariales.
- Portal Frutícola. (2010). Portal Frutícola.com. (P. Frutícola, Editor, & P. Frutícola, Producer) Retrieved agosto 08, 2014, from Portal Frutícola.com: <http://www.portalfruticola.com/2010/09/10/chile-dole-chile-encabeza-ranking-de-exportadoras-de-fruta/?pais=colombia>.
- Portilla, B. (2000). La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas. (CEPAL, Ed.) *Desarrollo Productivo*, 68, 1-83.
- Poot, F. (1999). *Entry Strategies for international markets*. New York: Lexington Book.
- Rappa, M. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 32-42.
- Rico, R. (1996). *Benchmarking Estratégico y táctico*. Macchi.
- Rodríguez, D. D., & Cepeda Cuervo, E. (2011). Concentración de la tierra en Colombia. *Comunicaciones en Estadística*, 29-42.
- Sabino, C. (1986). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Socabio A.G. (2013, 06 11). (S. A. A.G, Editor) Retrieved agosto 08, 2014, from [http://www.socabio.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5721:dole-chile-y-unifruitti-se-mantienen-como-lideres-en-exportacion-de-frutas-del-pais&catid=36:noticias-socabio&Itemid=63](http://www.socabio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=5721:dole-chile-y-unifruitti-se-mantienen-como-lideres-en-exportacion-de-frutas-del-pais&catid=36:noticias-socabio&Itemid=63) 220
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Steenbakkens, W., Jägers, H., & Jansen, W. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Gower.

- Superintendencia de sociedades. (2013, diciembre). superintendencia de sociedades. Retrieved from <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/SuperSociedades-publica-estados-financieros-de-las-26278-empresa-del-sector-real.aspx>.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business. *Long Range Planning*, 172-194.
- Tichy, N., Nystrom, P., & Starbuck, E. (1981). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 3-8.
- Twitter. (2015, 11 17). Twitter. Retrieved from [www.twitter.com](http://www.twitter.com).
- VAQUIRO, J. D. (2012, ENERO 5). Pymes Futuro. Retrieved from <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>.
- Vermeulen, S., & Cotula, L. (2010). *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. Roma, Italia: Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo- IIED; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola- FAO.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190 - 207.
- Weimann, G., Kete Asante, M., & Gudykunst, W. (1989). *Handbook of International and Intercultural Communication*. California: Sage.
- Word press. (2011). sistema de enfriamiento. Retrieved from <https://sistemadeenfriamiento.wordpress.com/>.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. London, UK: Sage Publications, Inc.
- youtube. (2015, 12). youtube. Retrieved from [www.youtube.com](http://www.youtube.com)
- Zerda Sarmiento, A. (2011). Colombia: del Japón de Suramérica a la confianza inversionista. *Documentos Escuela de Economía*, 24, 1-18.
- Zerda Sarmiento, Á. (2011). Colombia: del Japón de Suramérica a la confianza inversionista - dos estrategias para un patrón de crecimiento reprimarizante con iniquidad -. *Documentos FCE Escuela de Economía*, 24, 18.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Recent developments and futures. *Researchs. Journal of Management*, 1-25. Doi: 10.1177/0149206311406265