

Caso empresarial: La estrategia de crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A.

Marcela Velásquez-Montoya

Magíster en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, en Medellín (Colombia) donde es profesora asistente del Departamento de Ingeniería de Diseño de Producto y pertenece al Grupo de Investigación GRID de dicha Universidad.

País: Colombia.

Correo electrónico: mvelas11@eafit.edu.co

Cristina Robledo-Ardila

Magíster en Negocios Internacionales de GGSB (Francia). Es profesora asistente en el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT, donde coordina el Área de Internacionalización de la Empresa y es miembro del grupo de Investigación de Estudios Internacionales en esta institución.

País: Colombia.

Correo electrónico: crobled1@eafit.edu.co

Esteban Aristizábal-Urbe

Magíster en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, en Medellín (Colombia). Es Gerente de negocios internacionales de la empresa Comercializadora Inducascos S.A. donde labora actualmente.

Correo electrónico: earisti2@eafit.edu.co

RESUMEN: Comercializadora Inducascos S.A. inició sus operaciones en 1998 en la ciudad de Medellín, Colombia, enfrentando dificultades de todo tipo, tales como escaso capital, infraestructura limitada y un número reducido de empleados. Además, su fundador había enfrentado varias quiebras económicas. Esta comercializadora es ahora una empresa media para el sector local con un alto porcentaje de participación de mercado debido al volumen de cascos que fabrica y comercializa, a su amplio portafolio de productos y a su estructura comercial que le permiten atender todos los segmentos del mercado colombiano. El crecimiento de las ventas de motocicletas en Colombia, el boom de importaciones de motos chinas desde el 2005 y la evolución de la normativa concerniente al uso obligatorio del casco han contribuido a que los volúmenes de ventas de la empresa hayan crecido de manera exponencial desde su creación y a que exista una demanda constante del producto. Este caso describe la toma de decisiones del fundador Ramiro Agudelo, que se traduce en la estrategia de crecimiento e internacionalización de la empresa.

PALABRAS CLÉS: Internacionalización de PYMES, cadena de valor, ventaja competitiva, estrategia de crecimiento.

Generalidades del sector de motos y la importancia del uso del casco

Con alrededor de 46 millones de habitantes (DANE, 2010), Colombia ocupa el segundo lugar en la producción de motocicletas, después de Brasil, en el ámbito regional. Según el Sexto Estudio Sociodemográfico de Motos en Colombia, realizado por el Comité de ensambladoras de motos japonesas (2011), las personas con ingresos entre uno y dos salarios mínimos son el grupo más importante de compradores de motocicletas, pues representan el 77% del total de usuarios, a diferencia del 55% que alcanzaban en el

BUSINESS CASE: THE GROWTH STRATEGY OF COMERCIALIZADORA INDUCASCOS S.A.

ABSTRACT: Comercializadora Inducascos S.A. started operations in 1998 in the city of Medellin - Colombia, after going through various difficulties such as financial failures, bankruptcy, limited infrastructure and a small number of employees. Inducascos is now catalogued as a medium enterprise for the local context, because of the great volume of manufactured and commercialized helmets. Part of its growth strategy is based on the diversity of its product portfolio and a commercial structure that enables the presence of the company's products in every segment of the Colombian market. The growth in motorcycle sales in Colombia, due to the Chinese motorcycle boom since 2005 in the country, and the evolution of regulations concerning helmets use, have contributed to the exponential increase of sales volumes since its creation. This case describes the decision making process of the founder Ramiro Agudelo, which results in the and internationalization strategy of the company.

KEYWORDS: SME's internationalization, value chain, competitive advantage, growth strategy.

CAS D'ENTREPRISE : LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DE COMERCIALIZADORA INDUCASCOS S.A.

RÉSUMÉ : Comercializadora Inducascos S.A. a commencé ses opérations en 1998 dans la ville de Medellin, en Colombie, confrontée à des difficultés de tout ordre comme : faible capital, peu d'infrastructure et un nombre réduit d'employés. En outre, son fondateur avait connu plusieurs faillites économiques. Ce distributeur est aujourd'hui une entreprise moyenne pour le secteur local avec un pourcentage élevé de participation de marché étant donné la quantité de casques qu'elle fabrique et commercialise, son grand catalogue de produits et à sa structure commerciale qui lui permettent de fournir tous les segments du marché colombien. La croissance des ventes de motocyclettes en Colombie, le boom des importations de motos chinoises depuis 2005 et l'évolution de la norme sur l'usage obligatoire du casque ont contribué à ce que le volume des ventes de l'entreprise croisse de manière exponentielle depuis sa création et à ce qu'il existe une demande constante du produit. Cet exemple décrit la prise de décisions du fondateur Ramiro Agudelo, qui se traduit dans la stratégie de croissance et d'internationalisation de l'entreprise.

MOTS-CLÉS : Internationalisation de pme, chaîne de valeur, avantage compétitif, stratégie de croissance.

CASO EMPRESARIAL: A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE COMERCIALIZADORA INDUCASCOS S.A.

RESUMO: Comercializadora Inducascos S.A. começou as suas operações em 1998 na cidade de Medellin, Colômbia, enfrentando dificuldades de todo tipo, tais como pouco capital, infraestrutura precária e um número reduzido de empregados. Além disso, o seu fundador havia enfrentado várias falências econômicas. Esta comercializadora é agora uma empresa média para o setor local com alta porcentagem de participação de mercado devido ao volume de capacetes que fabrica e comercializa, ao seu amplo portfólio de produtos e a sua estrutura comercial que lhe permitem atender a todos os segmentos do mercado colombiano. O crescimento das vendas de motocicletas na Colômbia, o boom de importações de motos chinesas desde 2005 e a evolução das normas concernentes ao uso obrigatório do capacete têm contribuído para que os volumes de vendas da empresa tenham crescido de maneira exponencial desde a sua criação e que exista uma demanda constante do produto. Este caso descreve a tomada de decisões do fundador, Ramiro Agudelo, que se traduz na estratégia de crescimento e internacionalização da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização de PMEs, cadeia de valor, vantagem competitiva, estratégia de crescimento.

CORRESPONDENCIA: Universidad EAFIT. Carrera 49 N° 7 Sur - 50. Bloque 19, 5to piso. Medellín - Colombia.

CITACIÓN: Velásquez-Montoya, M., Robledo-Ardila, C., & Aristizábal-Urbe, E. (2015). Caso empresarial: La estrategia de crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A. *Innovar*, 25(55), 171-183. doi: 10.15446/innovar.v25n55.47232.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovarv25n55.47232>.

CLASIFICACIÓN JEL: M16, M31, L20.

RECIBIDO: Agosto de 2011, APROBADO: Noviembre de 2013.

año 2005. En Colombia, los usuarios utilizan la moto como medio de transporte en un 71%, mientras que el 21% la emplea como un recurso para generar ingresos, y el 8% restante hace uso de ella como vehículo de recreación y movilidad familiar. Puede afirmarse entonces que la motocicleta es una solución de transporte para los colombianos de bajos ingresos. Este vehículo se ha consolidado como uno de los medios de movilización preferidos por el consumidor colombiano y ha contribuido notablemente al mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios. Más allá de ser una herramienta de trabajo, la motocicleta permite ahorrar tiempos de desplazamiento y costos de combustible; además, optimiza el uso de la malla vial, aportando así a la protección del ambiente y al mejoramiento de la movilidad (ANDI, 2011).

Es difícil encontrar información concreta sobre la cantidad de motos registradas en el territorio nacional; incluso algunas fuentes aseguran que en el pasado dicha información no fue registrada, de manera que en la actualidad, los organismos de tránsito han emitido cifras promedio sobre el tema con base en datos estimados. A la fecha, el único dato tomado como oficial ha sido el emitido por el Comité de ensambladoras de motos japonesas, publicado en el Sexto Estudio Sociodemográfico de Motos en Colombia, según el cual hasta el año 2009 sumaban aproximadamente 2'900.000 unidades en el territorio nacional (Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas, 2011). Actualmente, el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) permite obtener un dato específico por cada una de sus entidades sobre la cantidad de motos matriculadas en Colombia. Esta plataforma tenía registradas en su sistema, a septiembre 30 de 2010, 3'030.317 unidades; es decir, una moto por cada 15 habitantes (Publimotos.com, 2010).

Toda entidad de tránsito y de seguridad vial reconocida, no solo en Colombia sino en el mundo, se preocupa por la accidentalidad y mortalidad de los motociclistas e identifica el uso del casco como una gran ayuda para evitar muertes y lesiones severas en caso de accidente. Existen diversos estudios sobre la importancia de llevar un buen casco cuando se circula en motocicleta. Si bien el uso del mismo no elimina el riesgo de sufrir un accidente, está comprobado, según estudios reportados en el Manual de conductores de motocicletas de Michigan, EE.UU. (Motorcycle Safety Foundation, 2010), que no importa cuál sea la velocidad, los motociclistas que no lo usan, tienen tres veces más probabilidades de morir por heridas y golpes en la cabeza al momento del choque (Publimotos.com, 2009). No obstante, el nivel de seguridad está directamente relacionado con el tipo de casco elegido por el motociclista. En términos generales, existen distintos tipos de casco: el abierto, de *motocross*, integral y modular. Desde el punto

de vista de seguridad, el más recomendado es el casco integral (Revista Crash Test, 2009).

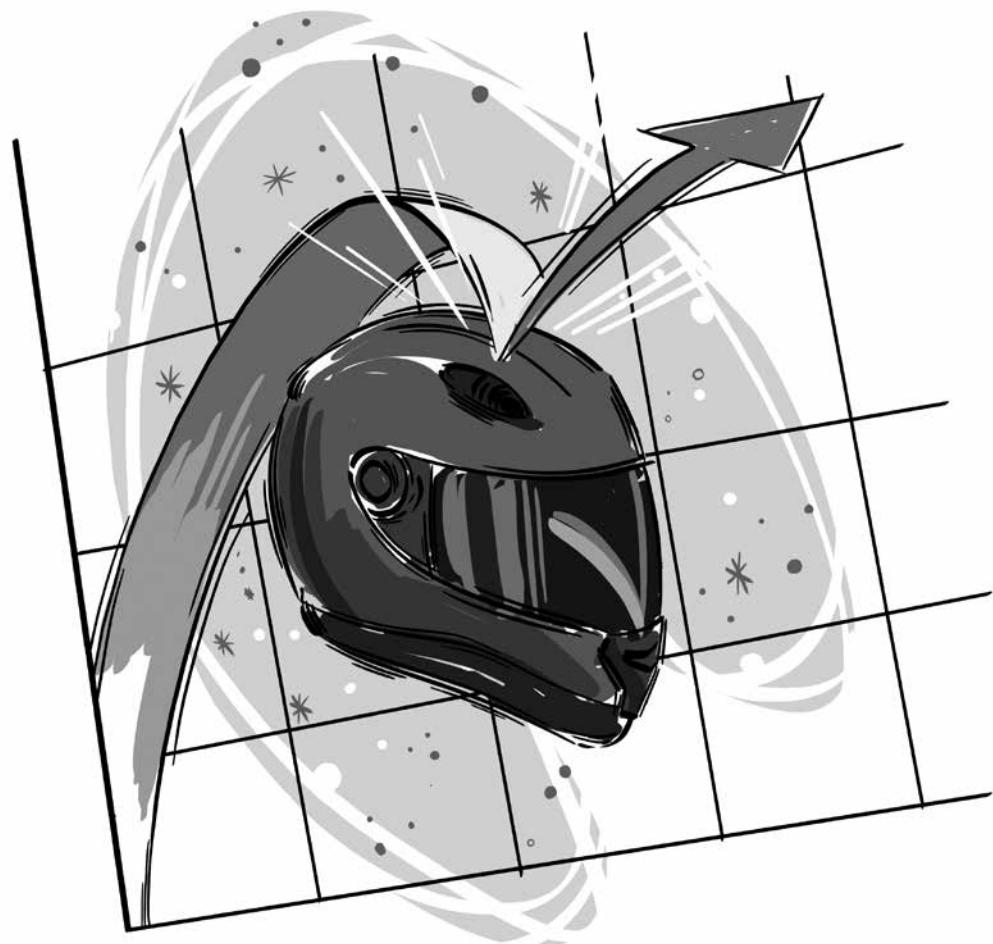
Histórica de la normativa referente al uso del casco

Cada país ha definido un conjunto propio de normas que se utilizan para juzgar la eficacia de un casco de moto en un accidente, y así definir el estándar mínimo aceptable de los mismos. En la Tabla 1, se presenta un resumen de las principales normas que se han desarrollado a nivel internacional sobre este tema.

En 1998, la fundación Snell publicó una investigación realizada por el director ejecutivo Edward B. Becker, de acuerdo con la cual los primeros registros sobre la historia de la normativa sobre el uso del casco se remontan a la Segunda Guerra Mundial, en Inglaterra (Becker, 1998). Posteriormente, el laboratorio de investigación vial del Departamento de investigación científica e industrial de Inglaterra (*The Road Research Laboratory of the Department of Scientific and Industrial Research*) realizó una revisión de las publicaciones existentes sobre las lesiones en la cabeza y las propiedades mecánicas de los tejidos humanos, con el fin de identificar las razones por las cuales los motociclistas deben usar casco (Becker, 1998). Más adelante, mediante una serie de experimentos, se identificaron los materiales idóneos para la fabricación de cascós, así como posibles métodos para realizar pruebas de calidad a los mismos.

Como resultado de lo anterior, aparecieron las primeras normas sobre la protección mediante el uso de los cascós en diferentes deportes y actividades. La primera de estas fue la norma británica 1869:1952, referente a los cascós de alto impacto para motociclistas de carreras (*Crash Helmets for Racing Motor Cyclists*) (British Standards Institution, 1960); así mismo, se plantearon otras normas para su uso por parte de ciclistas y trabajadores del sector de la construcción. Dichas normas han evolucionado para dar paso a norma BSI 2000 No. 1488 y a la certificación BSI (British Standards Institution), las cuales sirven de guía a los consumidores ingleses, distribuidores y minoristas preocupados por la protección de la cabeza (The National Archives, 2000).

Paralelamente, en los Estados Unidos, los avances en lo referente al uso del casco se atribuyen principalmente al ámbito militar. A finales de la década de 1940, la Marina estadounidense financió investigaciones en varias universidades sobre posibles impactos en la cabeza. Como resultado de una de estas investigaciones, el doctor C.F. Lombard (1951), introdujo el uso de poliestireno expandido (EPS) como material principal para la fabricación



de cascos. Posteriormente, la Fundación Snell publicó en 1959 el primer estándar estadounidense sobre el uso de cascos para la protección de corredores de carreras de motos (Snell Memorial Foundation, 1959).

Si bien inicialmente para los fabricantes la motivación para participar en la redacción de dicha reglamentación fue puramente económica (Becker, 1998), con el tiempo la norma adquirió tal importancia que en 1960 la certificación Snell

TABLA 1. Comparación de normas internacionales

Norma	Año	Código	Descripción
British Standards Institution 2000 No. 1488 (Inglaterra)	2000	BSI (The National Archives, 2000)	La norma BSI incluye dos tipos de cascos que se consideran "adecuados para su uso en la vía pública". El tipo A está destinado para los eventos competitivos y para ser utilizado por usuarios que exigen un grado especialmente alto de protección. El tipo B es para pilotos de motos normales en la vía pública.
FMVSS (Federal Motor Vehicle Safety Standard) No. 218 (Estados Unidos)	1988	DOT (NHTSA, 2010)	La norma DOT establece un nivel de protección que se enfoca en la mayoría de los accidentes, pero no exige que los cascos deban responder a las amenazas de impacto más extremas.
Snell M2010 (Estados Unidos)	2010	Snell (Snell Memorial Foundation, Inc., 2008)	Los estándares Snell fueron creados originalmente para las carreras de automóviles en 1957. Estos han explicitado las pruebas de impacto en las condiciones más severas. Se reconoce por ser la norma más estricta para cascos en el momento.
ECE 22.05 (Unión Europea)	2000	ECE (UNECE, 1995)	ECE es la cualificación necesaria para la competencia internacional de motociclismo. El alcance de la norma a la Comunidad Europea implica que es aplicable a los cascos para la protección de conductores y pasajeros de ciclomotores y de motocicletas, agrega que para uso en las competencias tienen que cumplir con las disposiciones más estrictas.

Fuente: Creada por los autores, basados en Thom (2006).

extendió su aplicación al segmento de cascos para motociclistas; a partir de 1970 se estableció que la norma debe actualizarse cada cinco años. Por otro lado, desde 1961 la American National Standards Institute (ANSI) es una organización que promueve el desarrollo de normas para una amplia gama de productos, servicios y actividades (Aya, 1966) y emitió su primera regulación en 1966: la norma 1966: Z90.1-1966 (American Standards Association, Inc, 1966) cuya revisión fue publicada por ANSI en 1971 (American National Standards Institute, Inc., 1973).

En 1972, el gobierno de Estados Unidos anunció por primera vez un proyecto encaminado a la certificación de cascos: Estándares de Seguridad Federal para Vehículos de Motor (*Federal Motor Vehicle Safety Standards* en inglés, FMVSS), que vendría a ser conocido luego como el estándar del DOT, el cual entró en vigor en 1974. El organismo responsable de la administración y aplicación de esta norma es la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) (NHTSA, 2010).

Por otro lado, en Europa la norma propuesta por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (United Nations Economic Commission for Europe – UNECE) en el año 2005, también conocida como la norma ECE 22.05, adquirió gran relevancia en el ámbito internacional debido a su adopción por parte de más de 50 países. Esta norma se convirtió en la más utilizada internacionalmente; incluso en Inglaterra reemplazó posteriormente a la norma BSI.

Colombia adopta la norma BSI

En 1998, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) publicó la norma NTC-4533¹ basada en la regulación inglesa BSI 6658-1985. Entre los años 2001 y 2003, tuvieron lugar una serie de reuniones entre esta entidad, el comercio, la industria y el Ministerio de Transporte, con el fin de definir los apéndices más relevantes para la aplicación de dicha norma (ICONTEC, 2003). Como resultado de esas reuniones surgió el compromiso conjunto de crear un laboratorio de ensayos y pruebas para verificar técnicamente el cumplimiento de la misma. Con esto, el gobierno colombiano buscaba llegar a un acuerdo para regular el mercado, reducir los índices de accidentalidad de los motociclistas y lograr que la industria invirtiera en herramientas que permitieran hacer un control de calidad conforme con la norma propuesta.

¹ Según el ICONTEC (2003), esta norma establece los requisitos que deben cumplir los cascos utilizados por conductores y pasajeros de vehículos de motor, incluyendo participantes en eventos competitivos.

A partir del 6 de agosto de 2002, el Código Nacional de Tránsito reglamentó el uso obligatorio del casco para los motociclistas y parrilleros en conformidad con la norma de seguridad 4533. El incumplimiento de esta obligación conlleva a una sanción monetaria de quince salarios mínimos diarios y a la inmovilización de la moto (Ministerio de Transporte, 2011).

En el año 2004, luego de la publicación de un informe por parte del Ministerio de Transporte, según el cual, del total de víctimas mortales de accidentes de tránsito en todo el país, el 18% viaja en motocicleta, el entonces Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, firmó la Resolución 1737 (Ministerio de Transporte, 2011). Esta resolución estableció la obligatoriedad de la aplicación de las pruebas de calidad detalladas en los apéndices de la norma NTC-4533 en todo el país. Hasta ese momento, la implementación de la norma, tanto en lo referente al uso del casco como en lo referente a las pruebas de calidad, dependía de las alcaldías o secretarías de tránsito de turno de las diferentes regiones del país. En diciembre de ese mismo año, mediante la Resolución 3600 de 2004 del Ministerio de Transporte, se estableció el uso obligatorio del casco para conductores de motocicletas, motociclos y mototriciclos, bicicletas y triciclos, entre otros (Ministerio de Transporte, 2011).

No obstante la aparición de dicha Resolución, en muchos lugares del territorio colombiano no se exigía el uso del casco, ni los motociclistas lo utilizaban, debido a la falta de conciencia sobre la importancia de su uso con fines de protección personal. Adicionalmente, tampoco se observaban acciones encaminadas a la aplicación de la norma, como la emisión de comparendos o actividades pedagógicas para educar a los usuarios.

En lo que a los fabricantes de casco se refiere, el desconocimiento técnico de la norma por parte de la industria y los entes reguladores llevó a que se fabricaran y comercializaran en el país productos cuya única finalidad era evitarle multas a los motociclistas y que a los ojos de las autoridades de tránsito parecieran reglamentarios, pero que no cumplían con los estándares de calidad establecidos. Es decir, los fabricantes no realizaban las pruebas de laboratorio exigidas, ni se emitían certificaciones de cumplimiento con los estándares estipulados por el Gobierno.

Si bien el Código Nacional de Tránsito del año 2002 ordenó el uso obligatorio del casco bajo condiciones de calidad, en concordancia con las normas emitidas por el ICONTEC (NTC-4533), todavía no se contaba en el país con la infraestructura necesaria para realizar las pruebas técnicas de control requeridas. De esta manera se popularizó el uso del casco tipo "Gorra Gomela", seguido por

IMAGEN 1. Ejemplos de cascos más usados por los motociclistas en Colombia en el periodo de 1999 a 2005

Fuente: Comercializadora Inducascos S.A.

el de tipo "Patrullero", el "Audi", el "Montoya", y el "IC-21"² (ver Imagen 1); también era frecuente observar en motociclistas el uso de cascos diseñados para otros deportes como ciclismo, béisbol, patinaje, o incluso los que se usan para obras de construcción.

Posteriormente, la resolución 1737 de 2004 del Ministerio de Transporte otorgó un plazo máximo de seis meses a los fabricantes y distribuidores para que los cascos, de origen nacional o importado, contaran con un certificado de conformidad con la norma, expedido por un organismo debidamente acreditado ante el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología (Ministerio de Transporte, 2011). De este modo, el Gobierno Nacional buscó frenar el mercado de cascos no reglamentarios que inundaba las ciudades, a precios que en ese entonces, promediaban los 6.000 Pesos Colombianos (Aristizábal, 2011).

La emisión y aplicación de la norma NTC 4533 de 2004, ha generado el desarrollo de otras normas y reglamentaciones como la NTMD 0015 de 2010 sobre las especificaciones de los cascos de seguridad para empleados de la fuerza pública (oficiales, alféreces, cadetes, suboficiales, soldados y agentes de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional) que conduzcan motocicletas, o la obligatoriedad del uso del chaleco para motociclistas establecida mediante el Código Nacional de Tránsito (CNT) (Ministerio de Transporte, 2011).

Creación de la empresa Comercializadora Inducascos S.A.

Ramiro Agudelo Castaño inició las operaciones de Inducascos el 2 de febrero de 1998, en la ciudad de Medellín, Colombia, después de atravesar por cinco quiebras económicas y con un capital inicial de COP800.000,

obtenidos a través de un préstamo. Con dos moldes, una máquina inyectora y un empleado, la empresa fabricaba productos plásticos de hogar y maquilaba corazas de cascos. Sus primeros clientes fueron familiapresarios de la región del Valle del Cauca debido a que fue allí donde primero se implementó la exigencia del uso del casco para los motociclistas, en concordancia con la norma emitida por el ICONTEC. Como resultado de la experiencia adquirida con la fabricación de corazas para terceros, Inducascos comenzó a fabricar su propia línea.

Durante ese año, la empresa se enfocó en la fabricación de cascos para motociclistas, ofreciendo como único producto el conocido como "Gorra Gomela", de fabricación 100% nacional, en las instalaciones propias de la empresa (ver Imagen 1). Inicialmente, en su calidad de emprendedor, el señor Agudelo desempeñaba diversas funciones con la ayuda de su único empleado, quien manejaba la máquina inyectora; para finales de ese mismo año, la empresa ya contaba con 30 empleados. Con una visión clara del negocio, Agudelo buscó conformar un equipo de trabajo joven y capacitado en cada una de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de dar cumplimiento a las demandas del mercado.

Ocho años después, en el año 2006, Ramiro Agudelo Castaño y/o Inducascos se constituyó como Comercializadora Inducascos S.A., y una década después de sus primeros inicios, la empresa ya contaba con 180 empleados, siete máquinas inyectoras, una planta nueva con tecnología de punta y el único laboratorio de ensayos y pruebas para cascos de motociclistas acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC)³ para ese momento. Adicionalmente, la compañía escindió la producción de productos plásticos para el hogar en una empresa

² El casco "Montoya" viene del nombre del colombiano Juan Pablo Montoya Roldán, piloto de carreras. Los otros nombres de los cascos son analogías coloquiales. El IC-21 viene de Inducascos S.A.

³ Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, ONAC / <http://www.onac.org.co/default.asp>

nueva llamada "Plásticos Línea Hogar"⁴ y creó una red de almacenes llamada "La boutique del casco".

Historia del crecimiento de la empresa

Previendo un incremento en la demanda del mercado a la luz de la nueva normativa, Agudelo hizo en el año 2002 su primer viaje a Panamá, concretamente al puerto libre de Colón, reconocido por comercializar productos chinos a precios competitivos. Allí encontró una gran oferta de casclos no certificados en el nivel internacional, pero de calidad superior a los producidos en Colombia en términos de diseño y materiales. Es así como decidió adicionar al portafolio de productos de la empresa casclos chinos comprados en Panamá, para comercializarlos en Colombia y crear una nueva línea de negocio de casclos importados paralela a la fabricación ya existente de casclos nacionales. En ese entonces, Comercializadora Inducascos S.A. no tenía contactos directos en China ni con otros proveedores internacionales.

Explorando mercados internacionales

Continuando con la estrategia de ampliación de portafolio, y viendo los resultados positivos en ventas de los productos chinos importados de Panamá, en el 2004 Agudelo decidió viajar a Taiwán con un grupo de empresarios y un representante de maquinaria de dicho país para visitar algunos fabricantes de máquinas inyectoras. Durante el viaje decidió separarse del grupo para viajar a China en busca de los productos que en ese momento compraba a través de terceros en Panamá, pues tenía claro que la compra directa contribuiría a generar una mejor rentabilidad y crecimiento de la línea de casclos.

Después del primer viaje a China, y una vez obtenido el contacto con el primer proveedor directo en ese país, se fundó la marca IC Helmets (Inducascos Helmets), con el fin de crear una alternativa a la marca Inducascos, y diferenciar en términos de calidad el producto importado frente al fabricado en Colombia. Adicionalmente, los usuarios colombianos percibían la marca IC Helmets como una marca más internacional y de mejor calidad. En ese momento, de acuerdo con el Gerente Comercial de Inducascos (Aristizábal, 2011), los productos de fabricación nacional atacaban el segmento de primer precio, es decir, aquel donde los motociclistas buscaban únicamente evitar un comparando por no utilizar el casco; mientras tanto, la nueva línea importada estaba enfocada al mercado de reposición y a aquellas zonas donde existía una mayor conciencia sobre

el uso del casco, mayor capacidad adquisitiva o una exigencia real por parte de las autoridades en cumplimiento con los estándares de calidad establecidos en la norma.

El boom de las motocicletas en Colombia

Durante ese mismo año, se inicia en el mercado colombiano el llamado "*boom* de las motocicletas". Diferentes factores como los bajos precios, las facilidades de pago y la competencia de marcas chinas en el mercado nacional contribuyeron a romper todos los *records* en ventas de motos en el país en el año 2006. Cabe destacar que las facilidades de pago otorgadas por los comercializadores de motocicletas facilitaron el acceso de gran parte de la población a este medio de transporte, de manera que era posible adquirir una motocicleta de COP2,5 millones, pagando desde COP2.000 diarios. Adicionalmente, el bajo consumo de combustible fue un atractivo más, ya que una máquina con motor de 125 c.c. puede recorrer hasta 180 kilómetros con un solo galón de gasolina (Romero, 2007).

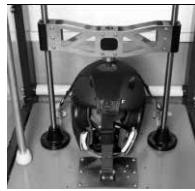
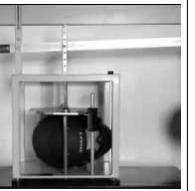
De forma paralela y como resultado de este fenómeno, las ventas de Comercializadora Inducascos S.A. crecieron notablemente entre el año 2004 y el 2010. Durante este período, las ventas de motocicletas aumentaron en un 167%, mientras que las ventas de la empresa aumentaron un 300% desde el año 2000 hasta el 2004, y un 475% entre el año 2004 y el año 2010. Así mismo, la participación de mercado de la compañía, que para el año 2004 era de 40%, pasó a un 90% en el año 2010. En cuanto al origen de los productos, para el año 2004, el 95% de las ventas de la empresa correspondía a producto fabricado nacionalmente y el 5% restante, a las ventas de productos importados de China y Panamá (ver Anexo 1).

Laboratorios Impacto S.A.

En el año 2005, el señor Agudelo, después de diferentes reuniones con las ensambladoras, el comercio y el ICONTEC, a través de la Comercializadora Inducascos S.A. decidió iniciar la construcción de las máquinas requeridas para el laboratorio de pruebas. Luego de culminar la construcción de la primera máquina de penetración, según las exigencias de la Resolución 1737 de 2004, el empresario decidió comprar las otras máquinas a un reconocido fabricante italiano que contaba con 25 años de experiencia, con el fin de agilizar el proceso para poner en marcha el laboratorio, y así garantizar los resultados y la transparencia de las pruebas de calidad realizadas a los casclos. Dicho proveedor, en su momento era el único en la Comunidad Europea para este tipo de equipos, y su prestigio estaba ligado a la tradición italiana en la fabricación de casclos de

⁴ www.productoslineahogar.com

IMAGEN 2: Ejemplos de pruebas para cascos que se realizan según la norma NTC-45335 en Laboratorios Impacto S.A.

					
Ensayo de absorción del choque.	Ensayo de penetración.	Ensayo para la resistencia de la retención con correas.	Ensayo de visión periférica.	Ensayo para efectividad del sistema de retención.	Ensayo de rigidez.

Fuente: Comercializadora Inducascos S.A.

alta tecnología⁵; adicionalmente, en este país se ha conformado un clúster que involucra a todos los actores de la cadena de producción de cascos.

Una vez terminado el laboratorio, en el año 2006, se inició el proceso de certificación de los primeros productos bajo la norma ISO 9000:2000 con SGS⁶ (ISO, 2011), ya que se contaba con las herramientas idóneas para garantizar su cumplimiento de acuerdo con el compromiso adquirido con el Gobierno Nacional, en términos de transparencia y las buenas prácticas. Posteriormente, en el año 2008, el laboratorio pasó de ser una compañía dependiente de la Comercializadora Inducascos S.A., a una empresa llamada "Laboratorios Impacto S.A.", la cual fue acreditada posteriormente por la ONAC a finales de 2008. Esta nueva compañía prestaba el servicio de pruebas a otras empresas productoras del sector, incluyendo empresas competidoras de la Comercializadora Inducascos S.A. (ver Imagen 2).

Ampliación del portafolio de productos y creación de nuevas marcas

La estructura comercial de la empresa está definida con base en el volumen de compras. Los compradores se clasifican en distribuidores, mayoristas y otros clientes. Los distribuidores pueden tener almacenes propios o venderle a otros almacenes que le proveen directamente al consumidor final. Un mayorista puede ser un almacén que atiende una zona y que de igual manera les vende a otros almacenes que a su vez le venden al consumidor final. La empresa no tiene distribuidores exclusivos por zonas, pero sí listados de precios por escala según el nivel de compra de cada cliente, lo cual permite que un distribuidor o un

mayorista pueda ofrecer precios competitivos y pueda participar como intermediario en zonas en donde algunos almacenes o clientes prefieren comprar directamente en la empresa.

En el año 2005, la empresa decidió incluir en su portafolio de productos no solo cascos sino guantes, baúles e impermeables, para aprovechar el alto número de motocicletas vendidas, su creciente participación y posicionamiento en el mercado, su estructura comercial, el canal de distribución y el portafolio de clientes existente. En cuanto a la línea de cascos, se crearon las marcas Spark, Shaft, Motto, Bullet, SPD, ICH (antes IC Helmets) para penetrar otros segmentos del mercado donde la compañía no tenía presencia (ver Anexo 1).

La comercialización de cascos importados

Como resultado del crecimiento de la demanda de cascos, la evolución de las regulaciones del Gobierno Nacional y la oportunidad comercial que esto representaba, Comercializadora Inducascos S.A. decidió importar cascos de mejor calidad provenientes de Taiwán, e incrementar su portafolio de proveedores chinos. De esta manera, la compañía consiguió eliminar a los intermediarios de Panamá, con el fin de mejorar la competitividad de sus precios e iniciar la comercialización de cascos certificados con la norma ECE 22.05, bajo la marca Zeus⁷. Hasta ese momento, solo existía en el mercado nacional un distribuidor de cascos con estas especificaciones y la necesidad de ofrecer productos certificados bajo normas reconocidas era cada vez mayor.

La participación de mercado creció de 50% en el 2005 a 60% en el 2006 (Aristizábal, 2011). Al finalizar el 2006, el 40% de las ventas de Comercializadora Inducascos S.A. correspondía a producto importado. En ese año se

⁵ Se reconocen empresas fabricantes de cascos de talla internacional como: NOLAN (www.nolangroup.it), AIROH (www.airoh.it), SUOMY (www.suomy.com), AGV (www.agv.it), entre otras.

⁶ SGS es una compañía encargada de inspección, ensayo, verificación y certificación. www.co.sgs.com

⁷ Zeus es originario de Taiwán. www.zeus-helmet.com

importaron 40 contenedores, equivalentes a 120.000 cascós, provenientes de al menos siete proveedores chinos y uno de Taiwán. Debido a este crecimiento, se hizo necesario crear un departamento que se encargara de las labores comerciales en el nivel internacional y de las actividades en la zona franca, así como del incremento en el número de trabajadores para alcanzar un total de 180 personas. Posteriormente, en el año 2007, las importaciones de cascós ascendieron a 100 contenedores, equivalentes a 300.000 unidades (Aristizábal, 2011). Para este año, la participación de mercado ascendió al 70% con una combinación de productos nacionales (45%) e importados (55%). Los cascós importados provenían de un portafolio más diversificado de proveedores, 17 en total, ubicados en China, Taiwán y Panamá.

Como parte de la definición de una nueva propuesta comercial, en el año 2008 se creó la marca EKO y se inició la comercialización de otras marcas de productos de gama alta, con el fin de satisfacer la demanda de un segmento más especializado que aún no estaba cubierto con las marcas existentes. En el transcurso de ese año se importaron 180 contenedores, equivalentes a 540.000 cascós, lo cual representó cerca de un 80% más de lo importado en número de contenedores en el año 2007. Para ese periodo, un 40% de las ventas provenía de la fabricación nacional y el 60% de productos importados de 29 proveedores que ahora incluían compañías norteamericanas.

Aproximadamente hasta el año 2008, los cascós eran de colores sólidos como negro, azul y rojo y con pocas aplicaciones gráficas. Comercializadora Inducascos S.A. decidió entonces ofrecer un plan de colecciones trimestrales nunca antes visto en el mundo del casco. Inicialmente, siguiendo tendencias de diseños de otras marcas reconocidas y, posteriormente, desarrollando alrededor de 400 diseños de aplicaciones gráficas entre las 10 marcas existentes para cada segmento del mercado. Al mismo tiempo, se hizo una renovación de la imagen de algunas marcas como ICH y Spark.

El crecimiento futuro y las oportunidades internacionales

Teniendo en cuenta su alta participación en el mercado colombiano y la potencial saturación del mismo, Comercializadora Inducascos S.A. tendrá que buscar alternativas para seguir creciendo. Esta compañía deberá prepararse para proyectar su estructura comercial, así como su portafolio de productos y marcas tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales. Con el fin de lograrlo, la compañía debe evaluar tres posibilidades: (i) continuar con la estrategia de comercializar productos manufacturados

por proveedores internacionales y también con la fabricación nacional para el mercado local; (ii) establecer una planta de producción propia ubicada estratégicamente en el exterior, y (iii) considerar potenciales oportunidades para exportar sus productos a otros mercados.

Referencias bibliográficas

- Agudelo Castaño, R. (24 de agosto de 2011). *La Estrategia de Crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A.* (M. V. Montoya, Entrevistador).
- American National Standards Institute, Inc. (1973). *American National Standard Specifications for Protective Headgear for Vehicular Users. Z90. 1-1971.* New York, NY, Estados Unidos: American National Standards Institute.
- American Standards Association, Inc. (1966). *American Standard Specifications for Protective Headgear for Vehicular Users. Z90.1-1966.* New York, NY, Estados Unidos: American Standards Association, Inc.
- ANDI (2011). *Comunicado de Prensa. Mercado motocicletas.* Año 2010. Recuperado en julio 17 de 2011, desde http://www.andi.com.co/pages/proyectos_pginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=232&Id=76&clase=8&Tipo=2
- Aristizábal Uribe, E. (11 de Julio de 2011). *La Estrategia de Crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A.* (M. Velásquez Montoya, Entrevistador).
- Aya, R.R. (1966). Head Protection: Safety goes to the races. *The Magazine of Standards.* September 1966: pp. 256-261.
- Becker, E. B. (1998). *Helmet Development and Standards.* Recuperado en agosto 15 de 2011, desde http://www.smf.org/docs/articles/helmet_development.html
- British Standards Institution (1960). *Specification for Protective Helmets for Racing Motorcyclists, BS 1869:1960.* London, England: British Standards Institution.
- Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas (2011, abril 28). *Sexto Estudio Sociodemográfico de los usuarios de motos en Colombia / Perfil de usuario de 2010.* Recuperado en agosto 15 de 2011, desde <http://www.pulimotos.com/actualidad/sextos-estudio-sociodemografico-de-usuarios-de-motos-en-colombia/?id=25198>
- DANE (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 - 2020.* Recuperado el 30 de septiembre de 2010, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepoba06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
- ICONTEC (2003). *NTC 4533. CASCOS PROTECTORES PARA USUARIOS DE VEHÍCULOS.* Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- ISO (1998). *International Standards for Business, Government and Society.* Recuperado en agosto 21 de 2011, desde http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?ics1=13&ics2=340&ics3=20&csnumber=6098
- ISO (2011). *Norma ISO 9000:2000.* Recuperado en agosto 21 de 2011, desde http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=29280
- Lombard, C.F., Smith, W.A., Roth, H.P., & Rosenfeld, S. (1951). Voluntary Tolerance of the Human to Accelerations of the Head. *Journal of Aviation,* 22(2), 109-116.
- Ministerio de Defensa de Colombia (2010, junio 18). <http://www.mindefensa.gov.co>. Retrieved Agosto 21, 2011, from Normas_técnicas: http://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas2/normas_técnicas/NTMD_0015.pdf

- Ministerio de Transporte (2011). *Normatividad*. Recuperado en agosto 20 de 2011, desde http://web.mintransporte.gov.co/Servicios/Normas/archivo/consulta_norma_Palabra.asp
- Motorcycle Safety Foundation (2010, diciembre 28). *Manual para conductores de motocicletas*. Recuperado en julio 16 de 2011, desde http://www.michigan.gov/documents/Manual_Para_Conductores_De_Motocicletas_147148_7.pdf
- National Highway Traffic Safety Administration (2010, marzo 18). *Federal Motor Vehicle Safety Standards*. Recuperado en agosto 14 de 2011, desde http://www.nhtsa.gov/DOT/NHTSA/Rulemaking/Rules/Associated%20Files/Helmets_Upgrade_NPRM.pdf
- Publimotos.com (2009, diciembre 24). *Cascos Reglamentarios para motociclistas en Colombia*. Recuperado en agosto 15 de 2011, desde <http://www.publimotos.com/reportajes/cascos-reglamentarios-para-motociclistas-en-colombia/?id=759>
- Publimotos.com (2010, diciembre 14). *¿Cuántas motos hay en Colombia?* Recuperado en agosto 15 de 2011, desde <http://www.publimotos.com/cuantasmotoshayencolombia/?id=981>
- Revista Crash Test (2009). *¿Qué tenés en la cabeza?* Recuperado en julio 17 de 2011, desde <http://www.cesvi.com.ar/revistas/r108/cascos.pdf>
- Romero, M. (2007, febrero 16). 450.000 motos nuevas ingresaron el año pasado a las calles colombianas. *Periódico El Tiempo*. Recuperado en julio 17 de 2011, desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3442125>
- Snell Memorial Foundation (1959). *1959 Standards for Racing Crash Helmets*. San Francisco, CA, USA: Snell Memorial Foundation.
- Snell Memorial Foundation, Inc. (2008). *Snell Helmet Safety Standards*. Recuperado en agosto 14 de 2011, desde <http://www.smf.org/stds>
- The National Archives (2000). *The Motor Cycles (Protective Helmets) Regulations 1998*. Recuperado en agosto 14 de 2011, desde <http://www.legislation.gov.uk/title/helmets>
- Thom, D. R. (2006, marzo 30). *Summary of the 2006 International Motorcycle Safety Conference - "The Human Element"*. Recuperado en julio 20 de 2011, desde [http://www\(msf-usa.org/imsc/index.html](http://www(msf-usa.org/imsc/index.html)
- UNECE (1995, octubre 16). *UNECE Vehicle Regulations - 1958 Agreement*. Recuperado en agosto 14 de 2011, desde <http://live.unece.org/trans/main/wp29/wp29regs21-40.html>

Aportes a la investigación y a la docencia

ANEXO 1: Información de la empresa y del sector de motos

TABLA 1: Crecimiento histórico de Comercializadora Inducascos S.A.

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas en USD	50.000	75.000	100.000	175.000	200.000	225.000	250.000	650.000	750.000	1'000.000	1'150.000
Unidades (cascos) vendidas en millones	0.3M	0.3M	0.3M	0.3M	0.3M	0.3M	0.5M	1M	1.1M	1.4M	1.5M
Participación de mercado	20%	30%	35%	40%	40%	50%	60%	70%	75%	80%	90%
Porcentajes de cascos importados vs porcentaje de cascos de fabricación nacional (facturación)	0/100	0/100	0/100	2/98	5/95	20/80	40/60	55/45	60/30	65/35	70/30
Proveedores internacionales	0	0	1	1	3	8	12	17	29	40	49

Fuente: Comercializadora Inducascos S.A.

Tabla 2. Información de creación de marcas propias y distribuciones en la historia de la Comercializadora Inducascos S.A.

Mercado	Marca	Logo	Año de vinculación al portafolio de productos	Tipo de producto (para motociclista)
Marca "Paraguas" soporte	INDUCASCOS		1998	Cascos y Accesorios para el motociclista
Producto de Primer Precio	EKO		2010	Cascos / Producto nacional
	SPD		2006	Cascos / Producto nacional
	ZETA		2010	Cascos / Producto nacional
	TECH		2010	Cascos, Impermeables, Guantes / Producto importado
	TOM CAT		2010	Maletero / Producto nacional
Producto Gama Media	ICH		2005	Cascos, Impermeables, Chaquetas y Maleteros / Producto importado
	SPARK		2005	Cascos / Producto importado
	MOTTO		2005	Cascos / Producto importado y nacional
	BULLET Designs		2005	Impermeables, Chaquetas, Alforjas, Guantes y Zapatos / Producto importado y nacional

(Continúa)

Tabla 2. Información de creación de marcas propias y distribuciones en la historia de la Comercializadora Inducascos S.A. (continuación)

Mercado	Marca	Logo	Año de vinculación al portafolio de productos	Tipo de producto (para motociclista)
Gama Media - Alta	SHAFT		2005	Cascos, Chaquetas, Impermeables y Gafas / Producto importado
Producto Gama Alta	SHAFT Pro		2011	Cascos y Chaquetas / Producto importado
	ZEUS		2006	Cascos / Producto importado
	SHAD		2010	Maletas / Producto importado
	LS2		2011	Cascos / Producto importado
	NITRO		2011	Cascos / Producto importado
	HJC		2010	Cascos / Producto importado
	PROGRIP		2010	Protectores de tanque, Manillares y Gafas / Producto importado
Producto Gama Especializada	NEXX		2010	Cascos / Producto importado
	SUOMY		2010	Cascos / Producto importado
	MOMO		2011	Cascos / Producto importado

Fuente: Comercializadora Inducascos S.A.

Nota de enseñanza*

Resumen del caso

Comercializadora Inducascos S.A. es una compañía que nació como resultado de la iniciativa de Ramiro Agudelo Castaño en 1998. Sus primeras operaciones consistieron en la producción para terceros de un modelo básico de cascos llamado "Gorra Gomela"; gracias a la innovación constante y la consolidación de un equipo de trabajo, la empresa se especializó en la producción y comercialización de cascos con un amplio portafolio de productos para atender todos los segmentos del mercado colombiano. Esta compañía puede considerarse, más que beneficiaria del crecimiento del mercado de las motos y los cascos en Colombia (desde 1999 a 2010), uno de los principales artífices del mismo, debido a su papel en la promoción e implementación de la normativa concerniente al uso obligatorio del casco y sus características.

Temas

Este caso puede ser utilizado en cursos de pregrado y posgrado que incluyan los siguientes temas:

- Estrategia de crecimiento y estructura organizacional.
- Análisis estratégico: DOFA, VRIO, ventaja competitiva.

Objetivos de aprendizaje

- Analizar la estrategia de crecimiento de una empresa mediana, como un proceso dinámico y en constante evolución, con el fin de adaptarse, e incluso adelantarse, a las necesidades del mercado.
- Aplicar herramientas gerenciales (DOFA, VRIO y ventaja competitiva) para evaluar las capacidades, fortalezas y posibilidades de crecimiento de una empresa.
- Explorar el potencial de las operaciones internacionales como fuente de crecimiento para la empresa.

Planeación de actividades

Para el desarrollo de este caso, se recomienda al docente la combinación de metodologías que incluyan la discusión y reflexión en grupos pequeños y, posteriormente, una plenaria según el plan de trabajo propuesto a continuación:

Preparación individual (tiempo aproximado 60 minutos)

Como requisito indispensable para el desarrollo exitoso de esta actividad, los estudiantes deberán realizar de manera individual la lectura del caso, preferiblemente previa a la sesión, prestando especial atención a los siguientes temas:

- Realizar una línea de tiempo, en la que se listen los aspectos más importantes del caso desde el punto de vista de la situación interna de la compañía y del contexto externo. Considerar la evolución del portafolio del producto, la estructura organizacional, la normativa y el crecimiento del mercado.
- ¿En qué situación se encuentra el mercado cuando Inducascos decide entrar a competir como comercializador en el mercado de cascos y cuál es la posición de la empresa al momento de cierre del caso?
- ¿Cómo puede explicarse dicha evolución? ¿Qué hechos objetivos se constituyen como evidencia?
- ¿Cuáles son los principales aciertos y desaciertos de la empresa en su proceso de crecimiento?

Manejo en grupo pequeño (tiempo aproximado 60 minutos)

El docente podrá dividir el curso en grupos de cuatro a cinco estudiantes, que basados en los elementos identificados por medio de la lectura individual y las actividades deberán discutir y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Puede considerarse como una ventaja competitiva sostenible?
- Con la información disponible en el caso elaborar la matriz DOFA para la empresa.
- ¿Consideran ustedes que esta empresa había planeado minuciosamente su proceso de crecimiento e internacionalización? ¿Hay evidencias que permitan soportar su posición al respecto?
- ¿Cómo puede describirse la estrategia de crecimiento de Inducascos? Considerar elementos presentes o no de la planeación estratégica.
- Con respecto a las alternativas presentadas en el caso, tanto en términos de producción como de mercado, ¿cuáles son las posibles ventajas y riesgos que presenta cada alternativa con el fin de soportar la estrategia de crecimiento de Inducascos S.A.? ¿Cuál o cuáles serían las más adecuadas y por qué?

* Las Instituciones de Educación Superior (IES) interesadas en la solución propuesta al caso, pueden ponerse en contacto con Revista INNOVAR.

Manejo en plenaria (60 minutos)

La preparación individual y el trabajo en grupos pequeños proporcionarán a los estudiantes los elementos necesarios para participar activamente en la plenaria.

El docente deberá comenzar por plantear una discusión sobre el contexto general del caso, es decir, la globalización como fenómeno con gran influencia sobre las actividades de empresas internacionales y locales. Como punto de partida se sugieren los siguientes elementos:

- Las preferencias de los consumidores en un mundo globalizado.
- La evolución de la normativa en el país y en el exterior.
- Oportunidades internacionales en términos de mercado y de producción.

Preguntas detonantes

Las preguntas presentadas a continuación se constituyen como material adicional para enriquecer la discusión por parte del docente y fomentar la reflexión y el espíritu crítico en los estudiantes.

- *¿Cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para esta compañía? Elabore un análisis DOFA*
- *¿En qué se diferencia la estrategia de crecimiento de una empresa grande y una PYME?*
- *¿Qué implicaciones, en términos de la percepción por parte del consumidor, puede tener el hecho de que una empresa comercialice marcas producidas localmente, y a la vez marcas importadas? ¿Podría incurrir la empresa en la canibalización de sus propios productos?*
- *¿Por qué Inducascos ha enfocado sus esfuerzos de crecimiento en el mercado nacional y no ha iniciado aún actividades de exportación? ¿Es posible continuar con esta estrategia?*
- *¿Cuáles son las razones que motivan a la empresa a buscar proveedores internacionales para sus productos?*
- *Considerando las oportunidades de crecimiento para esta empresa, de las tres posibilidades planteadas en el caso, ¿cuál o cuáles serían las más adecuadas y por qué?*
- *¿Qué relación existe entre el crecimiento del mercado de motocicletas y el mercado de motos? ¿Cómo podría Inducascos utilizar la información disponible en este sector para la toma de decisiones estratégicas?*

Otros temas sugeridos

Además de los temas especificados en esta nota de enseñanza, el caso puede utilizarse para la aplicación o discusión de los siguientes temas:

- Punto de inflexión.
- Posibilidades de colaboración entre diferentes actores para el desarrollo de los mercados y de la sociedad (gobierno, productores, consumidores, comercializadores de productos afines).
- Importancia de la normativa y de los estándares internacionales, y su influencia sobre los negocios.

Referencias bibliográficas recomendadas

Análisis estratégico (cadena de valor, DOFA [SWOT] , VRIO, ventaja competitiva (competitive advantage))

Peng, M.W. (2009). Global. South-Western College Pub; 1 edition. Capítulo 4.

Cadena de valor (value chain), ventaja competitiva (competitive advantage)

Beamish, P. W., Killing, J. P., & Lecraw, D. J. (1994). *International Marketing Management: Text and Cases*. Boston, U.S.: Irwin Ed. Capítulo 5.

Hollensen, S. (2010). *Global Marketing*, 5^a ed. Harlow: Prentice Hall. Capítulo 4.

Estrategia Internacional

Deresky, H. (2008). *International Management: Managing Across Borders and Cultures – Text and Cases*. New Jersey, U.S.: Pearson-Prentice Hall Ed.

Root, F. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wild, J. H., Wild, K. L., & Han, J. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization*, New Jersey, U.S.: Pearson - Prentice Hall Ed. Capítulos 13 y 15.

Estructura organizacional (organizational structure)

Wild, J. H.; Wild, K. L. & Han, J. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization*. New Jersey, U.S.: Pearson - Prentice Hall Ed., Capítulo 11.

Globalización

Vallejo M., P, & Zwerp V., A, M. (2008). *International Business: The Pocket Guide*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Wild, John H., Wild, Kenneth L., & Han, Jerry C. Y. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization*. New Jersey, U.S.: Pearson - Prentice Hall Ed. Capítulo 1.

Planeación y estrategia internacional

Hollensen, S. (2010). *Global Marketing*, 5^a ed. Harlow: Prentice Hall. Chapters 1 and 2.

Wild, J. H., Wild, K. L., & Han, J. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization*. New Jersey, U.S.: Pearson - Prentice Hall Ed. Capítulo 11.