

**Desarrollo de un plan de internacionalización para la consultora
venezolana Conorca**

Alberto Giovanni Furlanetto Delgado

Diego Fernando Naranjo López

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Asesora Metodológica: Gina María Giraldo Hernández (PhD)

Asesor Temático: Jaime Alberto Zúñiga Raigoza

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Bogotá

2021

Contenido

1. Introducción	8
2. Justificación	12
3. Descripción y planteamiento del problema	14
4. Diagnóstico de internacionalización	19
4.1 Condiciones de la compañía	19
4.2 Condiciones de producto y/o servicios	20
4.3 Condiciones de internacionalización	21
4.4 Condiciones de mercadeo	22
5. Selección de mercados	24
5.1 Identificación de mercados de ubicación (Colombia, Ecuador y Perú) a partir de información económica (proximidad geográfica, cultural, disponibilidad de información, demanda potencial, entre otras)	25
5.2 Selección de mercado objetivo para la internacionalización: aplicación de variables	30
5.2.1 Entorno de riesgos	30
5.2.2 Competencia local e internacional	39
5.2.3 Potencial del tamaño del mercado	42
5.2.4 Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio, acceso a mercados, escenario impositivo	43
5.2.5 Entorno cultural: idioma, dimensiones Geert Hofstede's (recomendado)	46
5.2.6 Matriz de selección de mercado	48
5.2.7 Infraestructura del país: sistema de transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, comunicación, energía	50

5.2.8	Condiciones tributarias y cambiarias	53
5.2.9	Situación social.....	55
5.2.10	Talento humano.....	57
6.	Análisis del proceso internacionalización en el mercado objetivo	59
6.1	Barreras arancelarias y/o no arancelarias: normas técnicas, etc.	59
6.2	Segmentación y nicho de mercado	61
6.3	Competencia	65
6.4	Forma de internacionalización	67
6.5	Logística para la internacionalización	71
6.6	Canales de distribución y comercialización internacional	74
6.7	Aproximación a estrategia de precio	78
6.8	Aproximación a estrategia de comunicación y promoción	81
7.	Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción.....	84
7.1	Objetivos	85
7.2	Matriz DOFA y estrategias	87
7.3	Plan de acción del plan de internacionalización	94
7.4	Cronograma de actividades para el plan de internacionalización	97
8.	Conclusiones del plan de internacionalización	100
	Referencias.....	103

Lista de figuras

Figura 1. Índice de Expectativas Empresariales (IEE) Venezuela 2018-2019	16
Figura 2. Producción de gas y crudo por día en Colombia, Ecuador y Perú.....	29
Figura 3. Country Risk Colombia	31
Figura 4. Country Risk Ecuador.....	31
Figura 5. Country Risk Perú.....	32
Figura 6. PIB per cápita, Latin America & Caribbean.....	33
Figura 7. PIB % Colombia, Ecuador y Perú, año 2020 vs 2021.....	34
Figura 8. Dimensiones de Geert Hofstede para Colombia, Ecuador y Perú, vs Venezuela	47
Figura 9. Importaciones en % de bienes de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para Colombia	52
Figura 10. Programa de beneficio de la comunidad de la ANH	56
Figura 11. Imagen que Conorca proyectará	64
Figura 12. Planificación y desarrollo de negocios	65
Figura 13. Esquema de estrategia de internacionalización	69
Figura 14. Gráfica de modos de entrada respecto al riesgo y control	70
Figura 15. Guía de registro de sucursal de sociedad extranjera en Colombia.....	72
Figura 16. Nivel de canal de comercialización y distribución industrial nivel 0 y nivel 1 para Conorca	76
Figura 17. Manual de referencia de tarifas en ingeniería	79
Figura 18. Fórmula de tarifa horaria	80

Lista de tablas

Tabla 1. Country risks synthetising chart.....	32
Tabla 2. PIBpc, IPC e inflación para Colombia, Ecuador y Perú	35
Tabla 3. Consultoras competencia directa para Conorca.....	40
Tabla 4. Site Selection Score.....	48
Tabla 5. Potenciales clientes	62
Tabla 6. Competencia directa en el mercado seleccionado	67
Tabla 7. Cronograma de actividades	97

Resumen

En un mundo globalizado, inmerso en una dinámica constante orientada al cambio, en donde las tecnologías juegan un papel preponderante frente a las decisiones estratégicas de las empresas; aunado a una convulsionada realidad política, como es el caso de la actualidad venezolana dentro del tema a tratar, se torna imperativo desarrollar un proceso de internacionalización en procura de buscar nuevas oportunidades que estén orientadas a la continuidad de las actividades empresariales y económicas, incluido propender por un negocio familiar en el que, alrededor de este, se pretende desarrollar toda la temática concerniente a la internacionalización de las empresas como una oportunidad estratégica, con componentes claves como la ventaja competitiva, modos de entrada y selección de mercados; todo lo anterior validado y apalancado por el uso de las nuevas tecnologías necesarias que faciliten la gestión de los procesos.

Palabras claves: Plan de internacionalización; selección de mercados; tipos de internacionalización; entorno cultural.

Abstract

In a globalized world, immersed in a constant dynamics oriented to change, where technologies play a preponderant role in the companies' strategic decisions, together with a convulsed political reality, as is the case of the Venezuelan current affairs within the subject to try, it becomes imperative to develop an internationalization process in order to seek new opportunities that are oriented to the continuity of business and economic activities, including promoting a family business, in this regard, it is intended to develop the whole subject concerning the internationalization of companies as a strategic opportunity, with key components such as competitive advantage, entry modes and market selection; all of the above validated and leveraged by the use of new technologies necessary to facilitate the management of processes.

Key words: Internationalization plan; Market selection; Types of internationalization; Cultural environment.

1. Introducción

En un ambiente empresarial cambiante, turbulento y sobre todo competitivo, enmarcado en la globalización de mercados, en donde existen fuerzas externas que ejercen presión sobre las empresas por entrada de nuevos competidores y fuerzas internas por los competidores ya establecidos, con los que habitualmente sostienen la continua lucha por ganar posición en el mercado, pasando por situaciones particulares inherentes de cada país, tales como: entorno cultural, relaciones entre países y/o diplomáticas, actualidad y futuro político, siendo este último un aspecto crucial a la hora de la toma de decisiones estratégicas corporativas, llevan a que las organizaciones se vean obligadas a mantenerse en continuo movimiento estratégico, además de analizar otros aspectos relevantes como la seguridad jurídica, que guarda una estrecha relación con lo anteriormente dicho, dada la estabilidad o inestabilidad de las reglas de juego con las que las organizaciones se basan para su análisis, así como el desarrollo e implementación de sus operaciones y toma de decisiones.

Con esto se busca evitar el status quo, eliminando o adaptándose a las barreras identificadas, en continua búsqueda de nuevas oportunidades, que permitan establecerlas como ventaja competitiva para la organización, en el entendido de que no es una opción a tomar, sino una obligación a implementar, si lo que se quiere es tener un continuo y sostenido crecimiento mediante la capitalización de dichas oportunidades.

Es aquí en donde la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades cobra relevancia y se convierte en estrategia corporativa, como única opción para las organizaciones que operan en países como Venezuela, el cual se encuentra inmerso en una profunda crisis, visto desde todos los ámbitos posibles, como lo es principalmente, la crisis política que repercute en la institucionalidad, que deriva a su vez, en crisis económica y social, entre otras.

Empresas como la consultora venezolana Conorca, objeto de esta investigación, que actualmente se encuentra en su país de origen, y además cuenta con más de 25 años de experiencia atendiendo un mercado altamente competitivo, con proyectos realizados de alta envergadura, ha visto amenazada su continuidad en el mercado competitivo local, dada la actualidad de Venezuela, por cuenta de la contracción de oportunidades de operación, aunado a un futuro poco alentador que evita seguir apostando por la búsqueda del crecimiento y nuevas oportunidades; pero, si se es estricto, esta condición se ha dejado atrás con mucha anterioridad y, por el contrario, se encuentra en una situación de sostenimiento, pero con mucha dificultad.

Es por esta razón que, en primera instancia, en lo concerniente a esta investigación, se busca desarrollar un plan de internacionalización, enfocado en la consecución de nuevos mercados delimitados por el continente latinoamericano, tomando como ventaja la cercanía, la similitud cultural, el idioma; y, como segunda instancia, la materialización o implementación, pues aunque esto último no corresponde al alcance de esta investigación, sí le apunta a ese objetivo mayor.

Dicho plan se convierte en pieza fundamental y único recurso para aspirar a la continuidad y fortalecimiento de la organización, mediante la búsqueda de una vía para internacionalizar y hallar la solución de los problemas empresariales anteriormente expuestos, sin dejar de lado la desventaja que podría representar internacionalizarse desde un país en crisis, con organizaciones en riesgo.

Para el desarrollo del plan de internacionalización de la consultora Conorca, se hace necesario definir claramente su alcance, dado que la organización desde su fundación en el año 1997, ha tenido un amplio portafolio de servicios a prestar, como: servicios de gerencia, ingeniería, diseño y desarrollo de proyectos integrados, enfocados en las áreas de Oil & Gas, industria química, sector eléctrico e infraestructura, pero, para efectos de focalizar y segmentar posibles clientes, se hace necesario definir el modo de entrada al país escogido, mediante evaluación de mercados y otras metodologías, con una única área objetivo, que para este caso en específico, será el sector de Oil & Gas; esto con la única intención de enfilar esfuerzos y *know how* en un sector en el que la organización está altamente familiarizada con la actividad, y así permitir aumentar la probabilidad de éxito.

Como temas importantes a considerar dentro de la metodología a aplicar, se encuentran la identificación de mercados, teniendo en cuenta las condiciones iniciales de la organización, así como identificar, evaluar y valorar los riesgos, para luego hacer la correcta gestión, realizar un completo análisis del entorno legal y regulatorio de los posibles países destino de internacionalización, los cuales, para lo referente a esta investigación, están definidos como Colombia, Ecuador y Perú;

esto está dado por algunas condiciones iniciales de favorabilidad para el desarrollo del plan de internacionalización, que corresponde a proximidad geográfica, similitud cultural, disponibilidad de información confiable, demanda potencial y antecedentes corporativos, entre otras.

Hay que entender previamente que las compañías locales con aspiraciones de internacionalización, deben aprender de los modelos de negocio de las multinacionales, con base en los mercados de los países desarrollados, pero además, explotando el conocimiento que se tiene sobre la cultura, reglas institucionales gubernamentales y comportamiento empresarial.

Se pretende con esta investigación definir qué impacto tendrá el desarrollo de este plan de internacionalización para el país escogido como destino, en términos arancelarios, creación de puestos de trabajo, el uso de los servicios locales necesarios para la operación, entre otros, los cuales aflorarán en la medida del desarrollo del proceso.

2. Justificación

Contemplando los objetivos organizacionales expuestos en los estatutos de Conorca, los cuales muestran su intención de ser la empresa de referencia para proyectos de ingeniería en el sector de hidrocarburos para el mercado venezolano, nace la intención de capacitarse con las herramientas tecnológicas de vanguardia mundial, así como ganar una mayor experiencia en proyectos de gran envergadura.

Para dar continuidad a esta meta propuesta, se plantea explorar mercados cercanos que permitan el crecimiento de los conocimientos existentes, así como sopesar su carencia de actividad, por la disminución en cantidad de oferta para esta clase de proyectos en su mercado local, ocasionando para sus intereses una necesidad de expansión hacia nuevos mercados, como ha sido el caso de muchas empresas del sector.

Conforme a nuevas metodologías en cuanto a gestión de proyectos, así como un incremento en el uso de plataformas virtuales y apertura de las distintas naciones del hemisferio, hacia empresas que tengan intención de participar en la reactivación de los distintos sectores que componen su esquema productivo, para sopesar los daños económicos ocasionados por la pandemia actual, Conorca puede evaluar la posibilidad de una internacionalización, como parte de un plan estratégico para el desarrollo de nuevos negocios en mercados extranjeros.

En búsqueda de seguir los pasos de alguna de estas organizaciones que expandieron sus horizontes hacia mercados cercanos, por diversas razones

previamente mencionadas, es que nace el deseo de Conorca de investigar las circunstancias que dieron lugar para que consultoras en el sector hidrocarburos venezolano pudieran efectivamente globalizarse, esto a manera de trazar una guía para los accionistas de Conorca, que permita la efectiva internacionalización de su estructura organizacional.

Conforme a lo expuesto en el planteamiento del problema, esta investigación viene a satisfacer la necesidad que tienen los inversionistas de Conorca, en cuanto a internacionalizar su empresa de servicios hacia un mercado competitivo, que requiere de profesionales de vanguardia con una experiencia comprobada en materia de ingeniería.

Este trabajo de grado brindará un conocimiento sólido, no solamente a los inversionistas y directivos, sino también a los investigadores, que enriquecerán sus conocimientos teóricos con la práctica investigativa y metodológica.

Igualmente, el trabajo investigativo servirá de antecedente académico a futuros estudiosos de la materia y, así mismo, se espera que los representantes de la consultora lleven a cabo esta iniciativa, aplicando su plan estratégico de internacionalización, que servirá como punto de partida para una ampliación en la oferta de diversos servicios con los que cuenta el Grupo Empresarial Furlanetto, al cual pertenece Conorca, objeto de este estudio.

3. Descripción y planteamiento del problema

Cuando se habla de planes de internacionalización, normalmente las personas lo relacionan con bienes tangibles, sin embargo, existe un mercado donde la teoría económica enfatiza la importancia del comercio internacional, que incluye los servicios (Krugman, 1999, citado en Mayorga & Martínez, 2008, p. 83). De acuerdo a Krugman (2001, citado en Mayorga & Martínez, 2008, p. 81), para un país el comercio exterior puede ser visto como una estrategia de desarrollo económico, lo cual actualmente, dada la globalización, permite exportar a otras latitudes el *know how* o experiencia de las empresas, que por razones políticas o económicas, no han podido desarrollarse al máximo dentro de su entorno inmediato; tal es el caso de la consultora Conorca, empresa venezolana fundada en el año 1997, dedicada al servicio de gerencia, ingeniería, diseño y desarrollo de proyectos integrados de vanguardia, específicamente enfocados en las áreas de petróleo y gas, industria química, sector eléctrico e infraestructura. Los proyectos petroleros cada día presentan desafíos regulatorios y operacionales que pueden limitar la productividad, por lo tanto, las innovaciones relacionadas con los sistemas productivos precisan de cambios de ingeniería (Blanco, 2017).

En este orden de ideas, Conorca cuenta con un capital humano altamente calificado con una experiencia de más de 25 años, atendiendo a un mercado altamente competitivo, con tecnología de punta (software) en proyectos de gran envergadura, por medio de un sistema de calidad que abarca toda la cadena de valor del negocio,

fortalezas éstas que le permiten competir en un mercado internacional. Es importante destacar que, para poder internacionalizar exitosamente un servicio, uno de los componentes primordiales de la empresa es contar con un personal capacitado e involucrado en las estrategias propuestas por la alta gerencia, para alcanzar las metas (De la Espriella, 2016).

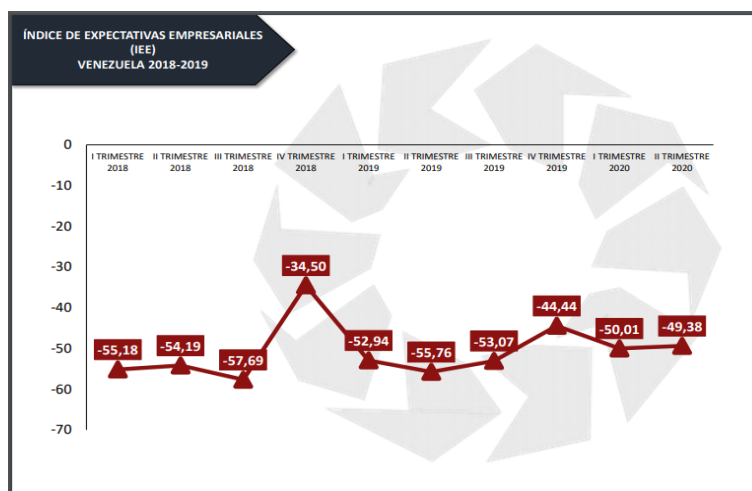
Desde hace más de un siglo (David Ricardo, 1817, citado en Mayorga & Martínez, 2008, p. 80), considera que la especialización de algunos países en ciertas materias representa una mejor ventaja competitiva en los mercados. Este concepto confirma el plus con el que cuenta Conorca para incursionar en un mercado competitivo, como el latinoamericano, con un equipo multidisciplinario especializado en ingeniería de proyectos mecánicos, como diseños para tendidos de tubería, tie-in, sistemas de tratamiento y procesamiento de gas natural (LGN), entre otros.

A pesar de todas las ventajas competitivas y la gran experiencia de Conorca en el mercado nacional, en los proyectos de envergadura en el área petrolera y gasífera antes descritos, en la última década no ha podido seguir expandiéndose, debido principalmente a la terrible crisis económica que atraviesa el país (Venezuela), el cual en la actualidad alcanza una hiperinflación récord para el año 2020, de 1.433,58% (Chourio, 2020).

En este mismo orden de ideas, Fedecámaras, principal organización de gremios empresariales de Venezuela, conformada por empresarios de todos los sectores económicos, a través de Conindustria, realizó una encuesta cualitativa de coyuntura industrial para el segundo trimestre del año 2020 (Coindustria, 2020), donde ofrece

una visión acerca de las expectativas empresariales del 2018 al 2020, que evidencia la profunda crisis del país, inclusive en condiciones de emergencia mundial ante la pandemia, donde las perspectivas de los empresarios venezolanos continúan en niveles mínimos. Como se puede observar en la gráfica a continuación, a “bajas expectativas, poca confianza en la recuperación de las condiciones para todo el sistema económico nacional, que siguió siendo inestable el resto del 2020”. Es indudable la desconfianza en términos económicos que tienen los empresarios venezolanos, lo cual se ve reflejado en una falta de expectativas a corto o mediano plazo.

Figura 1. Índice de Expectativas Empresariales (IEE) Venezuela 2018-2019



Fuente: ECI-II Conindustria (2020)

Tomando en consideración la experiencia y la especialización del talento humano con que cuenta Conorca en materia de ingeniería mecánica, la alta gerencia ha decidido desarrollar un plan de acción estratégico para internacionalizar sus

servicios. Al respecto Pardina (2014), en su libro *Internacionalización de PYMES*, señala los motivos que conllevan a los inversionistas a internacionalizar sus empresas, entre los cuales menciona los beneficios de la diversificación de sus operaciones, tales como: identificación de nuevos mercados de exportación, el destino de las ventas y reducción de los riesgos de mercados tradicionales, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, exportar los servicios que presta Conorca, le permitirá incursionar en nuevos mercados de Latinoamérica, expandiendo sus conocimientos e incrementando sus ingresos. En este sentido, Procolombia.co (2018) define que la internacionalización consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países y que sus beneficios son, entre otros, ser más competitivos, diversificar riesgos y acceder a economías de escala. No obstante, para que Conorca realice exitosamente su internacionalización de servicios, requiere conocer el marco legal que rige la materia, así como las relaciones bilaterales y el entorno cultural de mercado donde se dispondrá a comercializar sus servicios. Por lo aquí expuesto, se pretende realizar una investigación de tipo cualitativa, que según Krause (1995), se refiere a los procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos, los cuales permiten la reducción de complejidad y establecen las relaciones entre la coherencia interna del producto científico, cuya investigación dará como resultado un plan a seguir en materia de internacionalización de servicios, para que la empresa objeto en estudio incursione exitosamente en el mercado latinoamericano.

Como referencia y antecedentes existen dos empresas venezolanas conocidas previamente por haber compartido mercado en el país de origen, siendo competencia directa y socios en algunos procesos, las cuales tiene operaciones en el sector Oil & Gas, con línea de negocio de ingeniería de detalle, especialidad con la que se pretende incursionar en el mercado latinoamericano; estas empresas son Inelectra (<https://www.inelectra.com/>) y Vepica (<https://www.vepica.com/es/>), las cuales cuentan con un proceso de internacionalización avanzado, de alrededor de 15 años, tiempo que les ha permitido establecer fuertes relaciones comerciales a través de participaciones con compañías estatales en los países donde se han establecido. En aras de buscar información que facilite la incursión y apelando a pasadas relaciones laborales exitosas con dichas empresas, podríamos pretender que compartieran algunas experiencias básicas que tuvieron cuando iniciaron su proceso.

4. Diagnóstico de internacionalización

4.1 Condiciones de la compañía

JAP Consultores de Oriente, C.A. (Conorca) es una organización dedicada a la prestación de servicios de ingeniería en sus distintas disciplinas, para el sector hidrocarburos en la industria petrolera y gasífera, bajo el concepto de una consultora que orienta sus esfuerzos en el desarrollo de proyectos de gerencia, ingeniería y diseño, contando con un personal altamente capacitado e incursionando en una serie de proyectos, que prometen la integración de los servicios de la compañía hacia tecnologías vanguardistas.

La historia de esta empresa inicia en el transcurso del año 1997, como resultado de una coalición de una serie de ingenieros del Oriente Venezolano, específicamente de la ciudad de Puerto La Cruz y Estado Anzoátegui, estructurando una serie de servicios basados en la experiencia de cada uno de estos individuos, ofreciéndolos a una industria, que se encontraba en un creciente auge, como lo fue para aquel entonces el sector hidrocarburos en Venezuela.

Al acumular cierta experiencia que le acreditó participar en grandes proyectos para el oriente del país, se consolidó un equipo multidisciplinario que amplió su cartera de servicios, además de ganarse una plaza en las consultas referenciales de la región. Fue ahí cuando la visión organizacional de Conorca se amplió a “Ser una empresa de referencia a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios de ingeniería de consulta” (Visión Conorca, 2012).

En la actualidad Conorca cuenta con una experiencia que se distribuye en 27 proyectos acumulados de mediana y gran envergadura, para clientes de alta gama en la industria petrolera venezolana, así como una capacidad de ejecución de 120.000 HH/año, de los cuales, en su mayoría, han sido empleados en diseño de ingenierías conceptuales, básicas y de detalle, para distintos tipos de procesos necesarios en la dinámica industrial de este sector.

Sin embargo, conscientes de los recursos con los que cuenta la organización actualmente, y enmarcados en los objetivos propuestos por la organización a corto plazo, es que se plantean incursionar en los distintos mercados regionales, donde pudieran ser requeridos sus servicios y aportar la experiencia que han acumulado a lo largo de su trayectoria, en aras de obtener los conocimientos que puede brindarle el ejecutar proyectos de carácter global.

4.2 Condiciones de producto y/o servicios

Entre los segmentos de negocio a los cuales la empresa dirige sus operaciones, encontramos principalmente el petrolero, en el cual ofrece soluciones de ingeniería y diseño para facilidades de producción de petróleo *on-shore*, tanto para esquemas de producción temprana como permanente; su experiencia está basada en los distintos sistemas que son requeridos en los procesos de extracción, transporte y procesamiento del crudo.

Para el segmento gasífero, Conorca se fundamenta en las soluciones que provean la elaboración de distintos proyectos en los que se desarrollen sistemas para la

recolección, tratado y procesamiento de gas natural (separación, deshidratación, recuperación de LGN, fraccionamiento de LGN, endulzamiento y compresión), así como su almacenaje, medición, bombeo y transporte.

Entre los intereses de la organización, se encuentra discriminar su cartera de clientes, de tal manera que estos obtengan del servicio solicitado un resultado que supere sus expectativas; es entonces que indistintamente de las regiones a las cuales se acerquen los clientes, son agrupados en: operadoras grandes, operadoras pequeñas, consultoras.

De igual manera, los servicios son clasificados en grupos, de forma tal que el cliente tenga la facilidad de solicitar el que mejor se adapte a sus necesidades, estos son subjetivamente, brindar consultoría para el diseño de proyectos de ingeniería conceptual, básica y de detalle, que son requeridos para la construcción de plantas o líneas de transporte en la industria petrolera; y, así mismo, realizar estudios de yacimientos para capacidad de campos petroleros y proyectos integrados, que brinden soluciones en materia de aumento de producción de pozos, así como optimización de campos para el sector hidrocarburos.

4.3 Condiciones de internacionalización

El análisis interno de las capacidades de la organización es de suma importancia para determinar si se cuenta con los recursos y con la madurez organizacional necesarias, para asumir el riesgo implicado en adentrarse en un nuevo mercado. Desde su origen, Conorca ha buscado posicionarse en las localidades de mayor

demanda de los servicios, que son solicitados por la industria petrolera en materia de ingeniería.

Por consiguiente, la organización dispuso contar para el año 2010, con 3 sedes oficiales en el territorio nacional, abarcando un rango de operación bastante amplio en cuanto al alcance de la compañía para aquel entonces; en este sentido, la empresa obtuvo una gran experiencia en relación con la gestión y control de las tres sedes, así como en la dinámica de la descentralización de su operación y la ampliación del alcance de sus servicios.

Actualmente Conorca se plantea estrategias que permitan el acercamiento hacia nuevos mercados, que como en tiempos anteriores, tuvo un resultado positivo para las expectativas de la empresa, considerando que en esta ocasión será en un ámbito internacional, donde al inscribirse en plataformas para proveedores de servicios regionales y asistir a encuentros y eventos relacionados con el sector, además de darse a conocer haciendo uso de plataformas digitales de marketing, puede jugar un rol sumamente importante en la efectividad del presente proceso de internacionalización planteado.

4.4 Condiciones de mercadeo

Entre los posibles mercados a seleccionar para realizar un análisis más exhaustivo, evidenciamos una serie de aspectos o características que son requeridas para que la empresa obtenga los resultados esperados; estas condiciones van desde los

canales de comunicación a emplear, hasta estrategias de acercamiento, identificación de competencia y discriminación de posibles clientes.

La generación de bases de datos en beneficio de estructurar un esquema de clientes y competencia, es una de las tareas de mayor importancia a corto plazo para la empresa, donde en efecto, han dedicado una serie de recursos para la determinación de la óptica y áreas de negocio en estos ambientes propuestos a incursionar; de igual manera, han invertido en un refrescamiento de su imagen corporativa, buscando un rejuvenecimiento que permita un incremento positivo en la percepción, por parte de los agentes interesados en el sector.

Sin embargo, su principal objetivo es buscar un posicionamiento afianzado, planteando generar alianzas comerciales cuyos tiempos de vinculación sean bastante duraderos, siendo este un factor que será determinado estrictamente por la manera de entrada que tenga la organización en el mercado, así como los canales que se empleen para promocionarse como una empresa novedosa en el sector.

5. Selección de mercados

Parte fundamental para el proceso de internacionalización de Conorca, empresa venezolana, es determinar el destino en el cual se pretenden focalizar sus esfuerzos comerciales, por cuenta de la contracción del mercado, pocas oportunidades, inestabilidad política y macroeconómica, inflación sin precedentes, entre otras, todo esto enmarcado en la actual situación de su país de origen; este análisis y posterior decisión, debe realizarse previo a la escogencia del modo o forma de entrada al país escogido (Galván, 2003).

Seleccionar el país correcto, de acuerdo a las capacidades, habilidades y necesidades propias de Conorca, representa una gran proporción del éxito del proceso, puesto que factores como recursos escasos e incertidumbre, generados por cuenta de la alta competitividad del mercado en el país escogido incrementan el riesgo de un proceso fallido, provocando un impacto psicológico negativo al interior de las directivas, lo que derivaría en una eliminación de posteriores intenciones del proceso de internacionalización (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980); lo anterior hace que se tengan en cuenta muchos factores y variables, para reducir el riesgo al mínimo e incrementar las posibilidades con una decisión bien informada.

Basados en lo anterior, factores como ubicación geográfica, similitud cultural y compatibilidad de lenguaje, impulsan en una primera instancia, la selección geográfica de países como posible destino, que se encuentran en el bloque latinoamericano; para este efecto, Colombia, Ecuador y Perú son los países objeto

de la intención de destino y, de igual forma, Latinoamérica como bloque económico representa la definición de estrategia corporativa, no solo el país que resulte seleccionado, producto de este análisis, sino a futuro, como una expansión en el proceso de internacionalización de forma continuada; esto es, luego de que Conorca considere que su proceso está teniendo resultados según lo esperado, evalúe al interior de la organización el momento en el cual se decida abrir un nuevo mercado enfocado en la segunda opción resultante del actual análisis y/o, de igual forma, considerando la tercera opción resultante, según la situación para el momento de la toma de decisiones.

5.1 Identificación de mercados de ubicación (Colombia, Ecuador y Perú) a partir de información económica (proximidad geográfica, cultural, disponibilidad de información, demanda potencial, entre otras)

Como se dijo anteriormente, seleccionar los posibles mercados de interés se convierte en un hecho relevante, por cuenta de la capacidad de entender y adaptar la actividad económica a la situación actual de los posibles países destino, a partir de la información económica, proximidad geográfica, similitud cultural, disponibilidad de información y demanda potencial, entre otras.

La literatura coincide en que la escogencia de los nuevos mercados está trazada mediante tres fases a saber: revisión preliminar, identificación en profundidad y selección final (Sakara, Eckman y Hyllegard, 2007). Como parte de la primera fase, se realiza una primera identificación de nuevos mercados, partiendo de la cercanía

geográfica, antecedentes de proyectos pasados y acceso a la información comercial, en aras de futuras participaciones; luego de análisis previos por parte de las directivas, apoyados en la experiencia, entre otros criterios subjetivos y como resultado de ello, países como Colombia, Ecuador y Perú, se definen por lo anterior como las tres principales opciones de países destino, como mercado objetivo a través del plan de internacionalización.

Inicialmente, se tiene en cuenta Colombia por su cercanía geográfica, seguido de Ecuador y finalmente Perú; en este orden, entre las tres opciones, Colombia resalta a primera vista por ser el país más cercano a Venezuela, país origen de Conorca, hecho que cobra relevancia cuando se piensa en el momento de establecer relaciones comerciales, esto es, el acompañamiento y fortalecimiento del lazo comercial, lo que conlleva a la fidelización y crecimiento de la confianza. Esto último es de gran importancia para una empresa que pretende iniciar sus actividades en destinos en los cuales su nombre, prestigio y trayectoria no son reconocidos. Esta situación es tomada en cuenta como una barrera a gestionar, en tanto Conorca comprende que dentro del proyecto del plan de internacionalización, una de las primeras tácticas a implementar dentro de la estrategia, es focalizar esfuerzos y gestionar recursos escasos para abrir puertas en el mercado destino, pero además de abrirlas, mantenerlas en el tiempo, lo que finalmente se traduce en sentar bases sólidas que permitan generar confianza, crear prestigio y, por consiguiente, crecimiento en la actividad comercial.

Teniendo en cuenta, como ya se ha mencionado, los recursos escasos y la situación actual venezolana, en términos de la dificultad de desplazamiento entre países, Colombia tiene una mayor ponderación por cuenta de los posibles intercambios necesarios entre países, para coordinar con toda la fuerza laboral de Conorca, por un lado, la gestión del cliente, pero por otro, todo lo relacionado con el desarrollo de la actividad productiva.

Por otra parte, se debe analizar las posibilidades de destino con respecto a las similitudes culturales, con el propósito de alimentar la diversidad de criterios de escogencia, pues entre los países candidatos hay varios aspectos similares, pero también muchas diferencias que hacen que cada país sea único. En tal sentido, realizar una primera indagación generalizada sobre aspectos culturales propios de los países escogidos, ayudará a identificar cuál podría ser el más apropiado respecto a la cultura propia venezolana. Colombia, por su parte, a pesar de las actuales relaciones bilaterales, ha tenido una estrecha historia conjunta con Venezuela, que data desde los tiempos del Libertador Simón Bolívar y, en el transcurrir de los tiempos, lazos de cercanía se han mantenido con fortaleza, porque, según dice un artículo de prensa colombiana (Cisneros, s.f.):

... Colombia y Venezuela nacieron bajo el fragor de la inspiración irredenta de ese genio de todos los tiempos que fue el Libertador Simón Bolívar. Pero Venezuela y Colombia siguieron caminos paralelos en la búsqueda de sus identidades republicanas y de su bienestar. Quizás ese recorrido paralelo se asemeje mucho al que realizan los hermanos por la vida, intentando

infructuosamente borrar las semejanzas con los padres, hasta que la fuerza genética se impone para crear un perfil común... (p. 1)

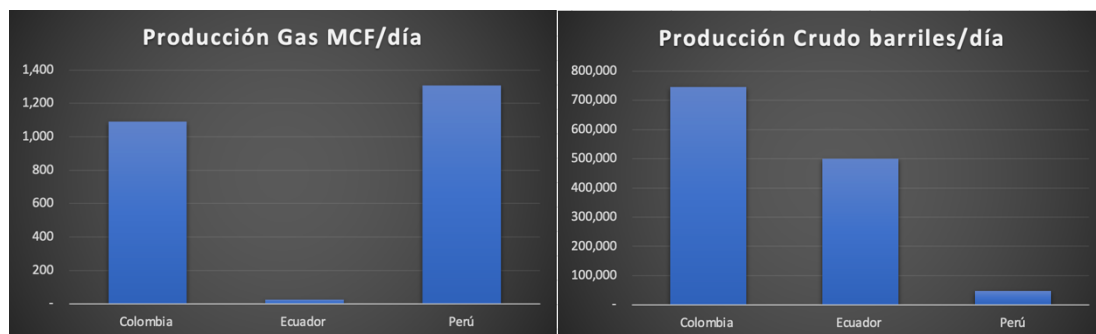
Entonces, el rol que ha desempeñado Colombia frente a las relaciones comerciales, ha sido el de fuente de abastecimiento de mano de obra, exportador de productos, bienes y servicios e importador de materias primas e insumos, todo lo anterior en un franco declive enmarcado en la situación actual.

Dentro de las tres posibilidades, basados en la anterior identificación preliminar, Ecuador al igual que Colombia, se considera culturalmente cercano a Venezuela, teniendo en cuenta que alguna vez estos tres países fueron uno solo, con una misma lengua, similitud de costumbres, en donde no representaría mayores retos en cuanto al entendimiento del lenguaje no verbal, modismos, expresiones etc., partiendo del hecho de que la cultura tiene una incidencia directa al momento de las negociaciones; Perú tampoco está alejado de dichas costumbres, marcadas por la cercanía de estos países en cuestión, pero tal vez, es el de menor semejanzas culturales con respecto a Venezuela.

Con respecto al acceso a la información en cada uno de estos países, no se tiene una barrera compleja, por cuenta de que existen empresas especializadas en la recolección y segmentación de la información en forma robusta, es decir, se tiene disponibilidad de la información de Cámara de Comercio de Bogotá, en lo que respecta a Colombia; así mismo, en cuanto a Ecuador y Perú, se tiene la certeza del acceso a la información, pues a diferencia de Colombia, en estos dos países es

a través de empresas privadas, pero finalmente se puede contar con datos relevantes, tales como: tipo de empresa, contacto con representantes, clasificación por tamaño, etc. En complemento con lo anterior y para tener una mejor base argumentativa de selección de país, es de relevancia mencionar cuál es la actividad de Oil & Gas en la actualidad en cada uno de los países posibles destinos, puesto que, teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad económica de Conorca, se presenta un mayor potencial de ingreso en el mercado del país donde se ofrece mayor actividad en todo lo relacionado al tipo de industria, por cuenta de la relación directa que existe entre producción de petróleo y gas, y la demanda de servicios necesarios para dicha producción; lo anterior se observa a través de la siguiente figura.

Figura 2. Producción de gas y crudo por día en Colombia, Ecuador y Perú



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por: Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) Colombia, PetroPerú (Gerencia de Supervisión de Contratos) Perú y Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables, Ecuador, durante Q1 de 2021.

Si bien es cierto que, según los datos obtenidos referente a la cantidad de posibles competidores en cada uno de los países en evaluación, Colombia presenta, en comparación con Ecuador y Perú, mayor cantidad de competidores en el mercado, lo cual sugiere mayor riesgo en el inicio de las actividades, también representa un mayor potencial de consecución de clientes.

5.2 Selección de mercado objetivo para la internacionalización: aplicación de variables

5.2.1 Entorno de riesgos

Es de vital importancia, dentro de la selección del mercado objetivo, tener en cuenta variables como ya hemos mencionado anteriormente, con el propósito de tener un panorama claro respecto de la situación actual de cada país a evaluar, y así tener la capacidad de poder decidir con la suficiente información analizada. Dado lo anterior, el análisis de un entorno de riesgo, más exactamente en lo relacionado al riesgo país propiamente dicho, proporciona una mirada objetiva hacia cada uno de los países, en términos del entorno macroeconómico, estabilidad política y marco jurídico e institucional, dejando de lado las particularidades y enfocando el análisis a una percepción generalizada, que brinde herramientas para la toma de decisiones desde el punto de vista de un inversionista, que pretende utilizar sus recursos con el menor riesgo y mayor rentabilidad posible.

Para efectos de la medición, se tienen en cuenta diversos factores y metodologías que determinan el nivel de riesgo del país evaluado, es por ello que, para efectos del análisis de cada país candidato, se toma como fuente a credendo.com (s.f.), una organización especializada en realizar este tipo de análisis, en donde arroja las siguientes descripciones por cada país, como se muestra en las siguientes figuras.

Figura 3. Country Risk Colombia



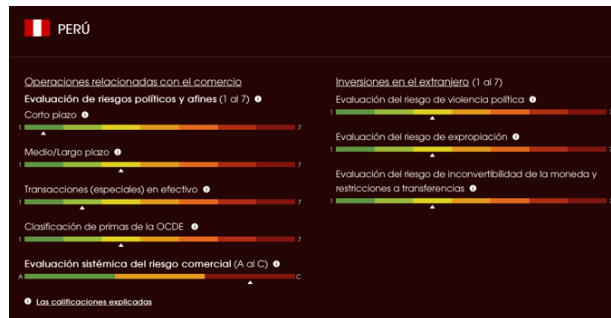
Fuente: <https://credendo.com/>, s.f.

Figura 4. Country Risk Ecuador



Fuente: <https://credendo.com/>, s.f.

Figura 5. Country Risk Perú



Fuente: <https://credendo.com/>, s.f.

A partir de lo anterior, dicha fuente genera la siguiente tabla, para hacer la interpretación de una manera más cuantitativa, en donde la escala va desde 1, como menor riesgo, hasta 7 como mayor riesgo.

Tabla 1. Country risks synthetising chart

	Export transactions				Commercial Risk	Direct Investments		
	Political Risk Short Term	Political Risk Medium/Long Term	Political Risk Special transactions	Premium classification OECD		Political Violence Risk	Expropriation and Government Action Risk	Currency Inconvertibility and Transfer Restriction Risk
Colombia	3	5	4	4	C	5	3	5
Ecuador	5	6	5	7	C	3	6	6
Perú	1	3	2	3	C	3	3	3

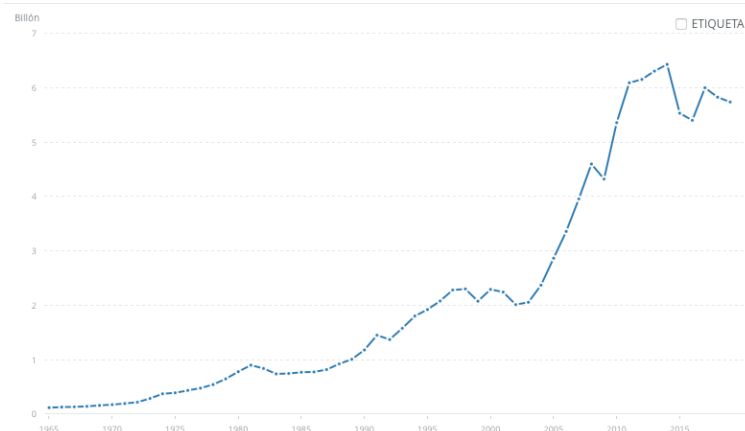
Fuente: <https://credendo.com/>, s.f.

Con respecto a la tabla anterior, Perú muestra el menor índice de riesgo país y Ecuador el mayor índice, con Colombia en el centro, lo que significa que se hace necesario contrastar esta información con respeto a variables como demanda potencial, actividad de la industria, acceso a la información, entre otras, y así decidir, basados en las posibilidades y riesgos propios que Conorca esté dispuesto a asumir, para obtener un mayor aprovechamiento de los recursos.

5.2.1.1 Riesgo país: PIB, capacidad adquisitiva, inflación, etc.

El panorama actual de América Latina en lo que tiene que ver con el PIB, según datos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, s.f.), prevé una proyección para el año 2021 de un incremento de 3,7%, siendo Venezuela el único país que continuaría con números negativos; por otro lado, teniendo en cuenta las implicaciones por cuenta de la pandemia, los resultados para el año inmediatamente anterior 2020, fue una contracción del -7,7%, en donde se vio afectado el bloque latinoamericano en su totalidad, según datos del Banco Mundial (s.f.), como lo muestra la siguiente figura.

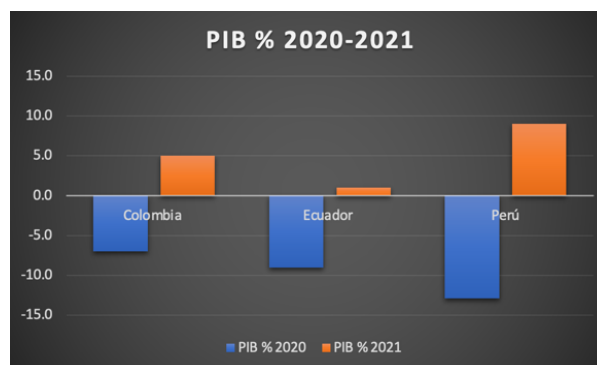
Figura 6. PIB per cápita, Latin America & Caribbean



Fuente: <https://datos.bancomundial.org>, s.f.

La CEPAL, por su parte, prevé para los países evaluados un aumento en el PIB para el año 2021, además relaciona el impacto que tuvo la pandemia sobre el año 2020 y el contraste de estos dos años en cuestión, en donde se evidencia contracción y luego el crecimiento, que se presenta de la siguiente manera:

Figura 7. PIB % Colombia, Ecuador y Perú, año 2020 vs 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la CEPAL, s.f.

Lo anterior refleja que el país con menor impacto en el año 2020 fue Colombia, con -7,0%, cercano al porcentaje que se tuvo para América Latina, lo cual indica que su comportamiento fue el mismo para todos los demás países de la región, diferente a lo sucedido en Perú, país con el mayor impacto en su economía, con casi el doble de las cifras de América Latina, esto es, -12,9%, pero que por otro lado, es el país, que según las proyecciones de la misma CEPAL, crecerá su PIB para el año 2021, 9%, siendo este el país con el mayor crecimiento pronosticado y Ecuador con el menor, 1%.

La siguiente tabla expone en términos del producto interno bruto per cápita (PIBpc), IPC e inflación, el poder adquisitivo para cada uno de los países en el año 2020, además de servir como referencia para la comparación de las economías entre países, según datos obtenidos de Expansión Datos Macro (s.f.) y Datos del Banco Mundial (s.f.). Sin embargo, esto no ofrece una medida exacta, debido a que el PIBpc no tiene en cuenta las desigualdades e inequidades de un país, pero desglosa una

muy buena aproximación a la capacidad que tiene, en términos de adquisición de bienes y servicios del país en cuestión.

Tabla 2. PIBpc, IPC e inflación para Colombia, Ecuador y Perú

2020	PIBpc miles de dólares	IPC %	Inflación %
Colombia	5,389	1.60	1.61
Ecuador	5520	-0.90	-1.50
Perú	6,268	1.97	2.00

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://datosmacro.expansion.com> y <https://datos.bancomundial.org>, s.f.

De la anterior tabla se desprende que Perú presenta un mayor dinamismo en su economía y, por otro lado, Ecuador es el país más afectado por cuenta de la crisis provocada por la pandemia. Colombia, aunque posee el menor PIBpc de los tres países, evidencia dinamismo en su economía, con menores valores porcentuales en el IPC e inflación, lo que indicaría una mayor capacidad adquisitiva con respecto a Perú.

5.2.1.2 Riesgo político: estabilidad política, cambios en leyes, etc.

La razón fundamental que desencadenó la decisión de iniciar el proceso de internacionalización de la empresa Conorca, fue la muy conocida inestabilidad política venezolana; por tal motivo, conocer y entender la realidad y actualidad de la situación política, la seguridad jurídica como parte fundamental del análisis, previo a la inversión de recursos, así como analizar el histórico de los hitos dados y conocer cómo ha sido su comportamiento a través del tiempo, son factores fundamentales para tener una proyección a futuro de las posibles situaciones en las que la

compañía se pueda ver envuelta de manera positiva o incluso negativa, y así poderlas afrontar con una perspectiva proactiva. De igual manera, es preciso analizar qué tantos cambios en las leyes han sido realizados y conocer hacia dónde están apuntando, en términos de viabilidad de la inversión en cada uno de los países posibles destinos del proceso.

En entrevista a José Ricardo Puyana, director del área de gobernabilidad democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), asegura que Colombia, a pesar de tener una realidad política dentro de la región de América Latina muy heterogénea, el país presenta indicadores muy positivos en lo que tiene que ver con seguridad jurídica, dando como resultado una buena perspectiva a la hora de la intención de la inversión de una empresa extranjera (Revista Empresa y Humanismo, XVIII (1), 2015, pp. 115-138). Y asegura que,

El reconocimiento de la jurisprudencia como fuente formal, se fundamenta en una postura teórica del Derecho, que parte de considerar que los textos normativos, bien sea constitucionales, legales o reglamentarios, carecen de un único sentido, obvio o evidente, en tanto la jurisprudencia conduce a la interpretación de reglas o disposiciones normativas, dotadas de significado concreto, previo a un juicio de interpretación del precepto. (Corte Constitucional de Colombia, 2011, párrafo 4).

Sin embargo, existen variables de diversa naturaleza que derivan en inestabilidades de carácter político, que a su vez sugieren que podría presentarse cambios en las

“reglas de juego”, lo cual afectaría a las empresas que invierten en países de la región. En adición a lo anteriormente dicho, Perú presenta una buena perspectiva para inversión extranjera, dentro del contexto de seguridad jurídica, junto con Colombia, y aunque no hacen parte expresa de la constitución política, existen reglas claras dentro de la normatividad del país (Ascarza, 2018). Por su parte, Ecuador garantiza seguridad jurídica en el numeral 26 del artículo 23 de la constitución política de la república (Rosero, 2003), pero al pertenecer al bloque latinoamericano, no es ajeno al mismo sistema político, en donde por cuenta de las intenciones de acumular poder de cada gobernante de turno, lleva a que este país también presente los mismo riesgos políticos.

Basados en lo anterior, el riesgo político está inmerso en la actualidad latinoamericana, lo que no significa que no se pueda invertir recursos, pero sí se hace necesario el análisis particular de cada país, con el propósito de diseñar estrategias que permitan ir un paso delante de los acontecimientos propios y que posibiliten actuar de manera proactiva. Conviene resaltar que lo anteriormente dicho se toma como una generalidad para los tres países en cuestión, pues la diferencia que precipitará la decisión por alguna de las opciones, radicará en la perspectiva que se tenga y el histórico en lo referente a la seguridad jurídica.

5.2.1.3 Riesgos comerciales: tipo de cambio, inflación

Como complemento a los riesgos anteriormente mencionados y analizados, tales como riesgo país y riesgo político, debemos tener en consideración el riesgo comercial, para completar el análisis dentro de un entorno de riesgos de los países candidatos a invertir; este último, con miras a la identificación de riesgos inherentes a cada país y posteriormente a la mitigación de los mismos, mediante el diseño de estrategias que contemplen herramientas financieras disponibles en el mercado, como coberturas para atender una contingencia dada y así mantener la actividad comercial, operativa y económica propias de las empresas, para evitar caer en complicaciones financieras. Por otro lado, la afectación que tiene una economía por cuenta de la inflación descontrolada de un país tiene resultados negativos para las empresas y, así, afrontar problemas de deferente índole, pero a diferencia del país de origen de Conorca, los tres países candidatos muestran cifras de tranquilidad y de control.

Debido a que el propósito de Conorca es entrar en el mercado comercial de la industria de Oil & Gas, como habitualmente sucede, la moneda con la que se realizan los acuerdos comerciales es el dólar estadounidense; por tal motivo, cobra especial relevancia el uso de las herramientas financieras para mitigar la incertidumbre por cuenta de la fluctuación de la moneda local con respecto al dólar, dado que la probabilidad de contratos con obligaciones de pago a plazos es alta, es decir, es muy poco probable que existan pagos de contado; lo anterior aplica para países como Colombia y Perú, en donde su moneda local es diferente al dólar, a

diferencia de Ecuador que contempla esta moneda a nivel nacional, siendo este último un mejor candidato, por cuenta de que los inversionistas están protegidos frente a la política cambiaria interna de cada país.

Finalmente, el análisis a realizar para cada uno de los países, pasa principalmente por evaluar y considerar las posibles herramientas financieras que existan en el mercado, para un posterior diseño de estrategias que lleven a la mitigación de los riesgos propios del país y de la operación de la actividad económica en sí, para aplicarlos en una contingencia dada.

5.2.2 Competencia local e internacional

Para la determinación del mercado a incursionar, es imprescindible hacer una caracterización de la competencia local e internacional, que se encuentra en las regiones propuestas por esta investigación, como posibles lugares en los cuales Conorca pueda en un futuro prestar sus servicios.

Con lo anteriormente mencionado, para el caso particular de Colombia, se realizó una consulta en la Cámara de Comercio de Bogotá, con la intención de clasificar por medio de una serie de filtros característicos comunes en las empresas que prestan servicios de ingeniería para el sector hidrocarburos en la industria petrolera, lo cual permitió evidenciar la presencia de 346 empresas con el mismo objeto organizacional que Conorca, presentes en la ciudad de Bogotá, entre las que se agrupan empresas de gran y mediana envergadura, según su infraestructura y personal directo.

En Colombia, según la base de datos obtenida por la Cámara de Comercio de Bogotá, de las 346 consultoras previamente mencionadas, 10 son de carácter extranjero, las cuales, al igual que como son las intenciones de Conorca, lograron establecer una base a manera de sucursal para ofrecer sus servicios en dicho mercado.

Tabla 3. Consultoras competencia directa para Conorca

EMPRESA	Organización Jurídica	Dirección	Ciudad Mpio	Zona Posta	Barrio
127 HEALTH S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 10 # 96 - 25 OF 315	BOGOTÁ D.C.	0809	CHICO NORTE II
3B PROYECTOS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 7 # 156 - 10 PI 31	BOGOTÁ D.C.	1007	N.N
A A CONSULTORIA E INGENIERIA S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 12 # 84 - 12 OF 301	BOGOTÁ D.C.	0806	CERRO SAN CRISTOBAL A
A B PROYECTOS S A	Anonima	KR 45 # 114 - 78 OF 201	BOGOTÁ D.C.	1012	SAN PATRICIO
A D PROYECTOS S A S A D PROYECTOS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 7 N # 74 - 21 PI 6	BOGOTÁ D.C.	0000	Sin Dato
A KORN ARQUITECTOS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 104 # 13 A - 11	BOGOTÁ D.C.	0811	SAN MARTIN DE PORRES
A R C CONSTRUCTORES SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 15 # 97 - 40 OF 505 506	BOGOTÁ D.C.	0810	CATALUNA
ABC CONSTRUCCIONES E INGENIERIA S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 147 A # 45 - 34	BOGOTÁ D.C.	1019	URBANIZACION CASTILLA
ACERO ESTRUCTURAL DE COLOMBIA S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 40 SUR # 68 A - 76	BOGOTÁ D.C.	0322	SANTIAGO PEREZ
ACOMEQ INGENIERIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 51 # 64 A - 69	BOGOTÁ D.C.	0220	SAN MIGUEL
ACT TELEMATICA S A	Anonima	KR 47 A # 93 - 26	BOGOTÁ D.C.	0821	N.N
ADEMINCOL SA	Extranjera	CL 173 # 54 B - 94	BOGOTÁ D.C.	1026	LA AURORA
AGOPLA SAS - EN REORGANIZACIÓN	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 8 # 12 - 21	BOGOTÁ D.C.	0118	LA PENNA
AGO PRODYCON COLOMBIA S.A.S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 153 A # 7 H - 72	BOGOTÁ D.C.	1007	EL HORIZONTE - SALITRE
AGS ARQUITECTURA S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 19 # 84 - 41 OF 602	BOGOTÁ D.C.	0813	URBANIZACION ALEJANDRO
ALBORNOZ ROMO SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 17 B # 66 SUR - 24	BOGOTÁ D.C.	0306	SAN JOSE ORIENTAL
ALFONSO URIBE S CIA S A	Anonima	KR 16 # 93 A - 36 OF 301	BOGOTÁ D.C.	0814	CHICO NORTE
ALIAR INVERSIONES Y PROYECTOS SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 63 N # 3 - 32	BOGOTÁ D.C.	0000	Sin Dato
AMAUTA CONSULTORIA E INGENIERIA S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 13 A # 98 - 21 OF 402	BOGOTÁ D.C.	0810	CATALUNA
AMBIENCIQ INGENIEROS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 28 # 75 - 37	BOGOTÁ D.C.	0816	SANTA HELENA
AMBIENTTI CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S A	Anonima	KR 16 A # 78 - 11 OF 602	BOGOTÁ D.C.	0812	LAGO GAITAN
AMBIOTEC S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 103 # 14 A - 53 OF 302	BOGOTÁ D.C.	0811	SAN MARTIN DE PORRES
AMP MENDEZ ASOCIADOS PROYECTOS DE INGENIERIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 13 # 134 A - 16	BOGOTÁ D.C.	1004	LAS PALMERAS
ANALISIS QUIMICO Y MICROBIOLOGICO A Q M SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 65 A # 18 A - 23	BOGOTÁ D.C.	0614	CENTRO INDUSTRIAL

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de Cámara de Comercio de Bogotá, 2021.

La inversión extranjera en el sector hidrocarburos para Ecuador, representa un porcentaje elevado de los ingresos generados en este sector para la nación, contando con dos modalidades contractuales petroleras: una por prestación de servicios, con pago de tarifa; y otra, que es un contrato de servicios específico. Así se describe en el Informe Económico y Comercial:

En el sector petrolero se encuentran implantadas en el país varias empresas extranjeras. Entre ellas las más destacadas son: ENAP-SIPETROL (Chile), Bloque Mauricio Dávalos Cordero (MDC): inversión de USD 59 millones. Campos Paraíso, Biguno y Huachino (PBH): inversiones de USD 12 millones en exploración. ANDES PETROLEUM (China), inversión de USD 367 millones en Tarapoa y USD 57,3 millones en exploración. REPSOL (España), inversiones de USD 282 millones en producción y USD 11 millones en exploración anual. PETRORIENTAL (China), Bloque 14: inversiones de USD 91,3 millones en el bloque y USD 95,8 millones en exploración. Bloque 17: inversiones de USD 75 millones en el bloque y USD 37 millones en exploración. AGIP OIL (Italia), inversión de USD 90 millones en el campo Villano y USD 29 millones en el campo Oglan Jimbiquiti. (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2020, p. 40).

La IED (Inversión Extranjera Directa) en el Perú por sector económico, para el 2018, expuso que del total de 25.930,6 millones de dólares, un 3% fue directamente para el sector petróleo (Guía de negocios e inversión en el Perú para el sector hidrocarburos, 2019), donde uno de los protagonistas es, en efecto, la operadora española REPSOL, definiendo una posibilidad de dinamismo en el área de proyectos IPC (Ingeniería, Procura y Construcción) para el sector hidrocarburos del país.

5.2.3 Potencial del tamaño del mercado

Según la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos, s.f.): “El potencial petrolífero (crudo y gas natural) de Colombia se estima en más de 37.000 millones de barriles de petróleo, distribuidos en 18 cuencas sedimentarias que abarcan un área de 1.036.400 kms²” (p. 3), lo que se traduce en la importancia de la industria petrolera colombiana para la nación, cuya operación representa el primer producto de exportación, con una participación del 55,4% del total de las exportaciones del país (Ecopetrol S.A., 2021).

Con lo anteriormente descrito, es de resaltar las oportunidades existentes que se presentan para que Conorca pueda prestar los servicios de ingeniería de consulta para el desarrollo de proyectos, tanto en su etapa conceptual como en las posteriores, brindando soluciones que permitan integrar la serie de procesos requeridos para la extracción, transporte y tratamiento de los hidrocarburos localizados.

De igual manera, las reservas probadas de petróleo para los 3 mercados en evaluación, ubican en primer lugar a Ecuador, con un total de 8.273 millones de barriles, en segunda posición a Colombia con 2.036 millones de barriles y, por último, a Perú con 858,9 millones de barriles (Expansión Datos Macro, s.f.). Sin embargo, el potencial de mercado puede ser más atractivo para Conorca, dependiendo de las exigencias y especificaciones de las naciones para la posibilidad de participar en las operaciones petroleras de cada uno de estos

mercados, siendo de hecho un factor igual de importante que la existencia en cantidad de reservas probadas del recurso previamente mencionado (Agencia Nacional de Hidrocarburos, s.f.).

5.2.4 Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio, acceso a mercados, escenario impositivo

Como ya se ha mencionado, diferentes aspectos pueden influir en cuanto a la seguridad que tiene la compañía al momento de la inversión, debido a un amplio espectro de variables que las organizaciones deben conocer y entender para posteriormente gestionar, con la intención de buscar la seguridad y protección de la inversión, mediante un entorno legal y regulatorio estable y confiable, propio de cada país. Esto, además de las potenciales oportunidades que brinda el país finalmente escogido, y es aquí donde un esbozo general en cuanto a la actualidad de lo ya mencionado de cada uno de los países, será base fundamental para la determinación del país destino.

Según Procolombia.co (s.f.), entidad gubernamental de marca país, la protección a la inversión extranjera está garantizada mediante la igualdad entre la inversión extranjera y la inversión nacional, descrita en la Constitución Política, con algunas restricciones como son: actividades militares, radioactivas, entre otras, diferentes a la actividad en la que se desenvuelve Conorca, ofreciendo además, acceso a diferentes mercados de más de 64 alternativas a través de la red de Tratados de

Libre Comercio y acuerdos comerciales, propendiendo por evitar que el inversionista sea gravado fiscalmente dos veces (Acuerdos de Doble Tributación) con EE.UU, AELC, Canadá, España Suiza, China, Reino Unido e Irlanda del Norte, entre otros. Colombia ha suscrito convenios internacionales de protección de la inversión extranjera, siendo parte de del tratado de creación del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a las Inversiones (CIADI), Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) y Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero (OPIC).

Por su parte, Ecuador, según la Guía de Inversiones expedida por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), promueve la inversión extranjera, con políticas públicas seguras y sólidas, y al ser este un país dolarizado, las fluctuaciones del tipo cambiario no se consideran, esto hace que las negociaciones desde el punto de vista monetario, sean estables en el tiempo; en este sentido, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), es el marco normativo que impulsa e incentiva la inversión extranjera a través de incentivos tributarios. Por otro lado, PRO ECUADOR define las políticas de inversión y la Ley orgánica de Incentivos para las asociaciones público-privadas, junto con la Ley de Fomento productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, que también establecen incentivos para atraer la inversión extranjera, gozando de acuerdos firmados de doble tributación y acuerdos comerciales con la Unión Europea, Comunidad Andina, MERCOSUR, ALADI, Guatemala, Nicaragua, El Salvados, EFTA.

En atención a lo anterior, en Perú, según la Guía de Negocios e inversión en el Perú del Ministerio de Relaciones Exteriores, se promueve y garantiza la inversión extranjera mediante la adopción de un marco legal y jurídico, que propende por la estabilidad económica de los inversionistas y reduce la intervención del Estado y, al igual que las condiciones colombianas para el inversionista, existen pocas restricciones en cuanto a la actividad económica de invertir, estas son: transporte aéreo, transporte marítimo, seguridad y vigilancia privada, entre otras; en tal sentido, el marco legal y jurídico está amparado por disposición constitucional, como la “Ley de la Inversión Extranjera”, decreto legislativo No 662, “Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada”, decreto legislativo No 757, y sus normas modificatorias y reglamentarias (ProInversión, 2021).

Perú es reconocido por tener clima favorable de inversión, según el Ranking Global Competitiveness Index, aunado a que es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), miembro de la Alianza del Pacífico con Chile, Colombia y México, miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y miembro del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), además del proceso de incorporación a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en curso. Adicionalmente, mantiene 32 tratados bilaterales de inversión con diferentes países y 14 tratados de libre comercio y acuerdos de integración económica con países como Canadá, Costa Rica, Asociación Económica de Libre Comercio (EFTA), lo que demuestra que el país posee una amplia posibilidad de acceso a mercados con diversas

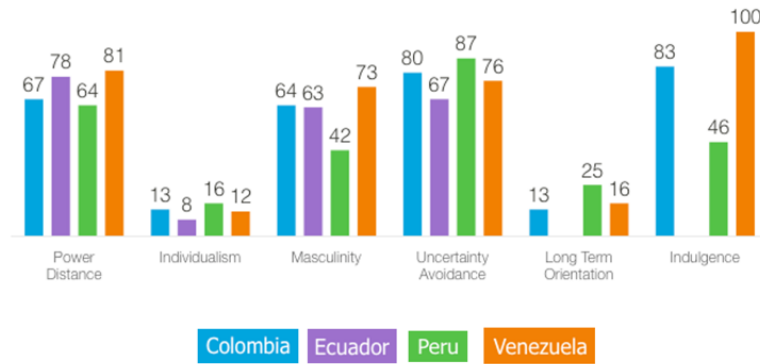
posibilidades; al igual que las otras dos alternativas, Colombia y Ecuador, Perú también goza de convenios firmados para evitar la doble tributación.

5.2.5 Entorno cultural: idioma, dimensiones Geert Hofstede's (recomendado)

Se puede concluir que no existe en este análisis una barrera en el idioma que se tenga que gestionar, más allá de diferencias entre expresiones propias de cada país, que no representan una gran brecha ni un reto en cuanto al entendimiento y relacionamiento se refiere, tampoco se observa grandes diferencias en los puntajes de cada una de las dimensiones de Geert Hofstede, manteniendo comportamientos similares, lo cual significa que los contextos interculturales de los países relacionados no representan una diferencia importante, comparándola directamente con el país origen de Conorca.

Con lo anterior, las interacciones culturales con cada uno de los países candidatos no representan, además del idioma, una barrera a gestionar, indiferente del resultado que se tenga, producto de la selección de mercados. La siguiente figura muestra las diferentes calificaciones que se tienen para cada uno de los mercados a seleccionar, con cadauna de las 6 dimensiones de Geert Hofstede, tomado directamente de la fuente Hofstede Insights (s.f.), en donde este análisis se realizó con anterioridad.

Figura 8. Dimensiones de Geert Hofstede para Colombia, Ecuador y Perú, vs Venezuela



Fuente: www.hofstede-insights.com, s.f.

Si bien es cierto que no existe una brecha marcada en términos de idioma, ni en la comunicación textual en cada uno de los países evaluados, existen otros tipos de idiomas como son los no verbales, en los que adicionalmente a la comunicación basada en palabras, están presentes el lenguaje corporal, gesticulación, distancia, entre otras, que marcan una diferencia entre regiones, en las cuales este tipo de comunicación está muy arraigada y no entenderlos representaría de cierta forma y en cierto momento, un obstáculo o barrera a gestionar, lo cual cobra mayor importancia si se trata de establecer negocios, razón principal del desarrollo del presente trabajo.

5.2.6 Matriz de selección de mercado

Tabla 4. Site Selection Score

SCORE				
Variables	Variable value	COLOMBIA	ECUADOR	PERÚ
RISK	25%	0.3	0.6	0.3
Country	10%	0.1	0.15	0.05
Political	5%	0.1	0.15	0.05
Exchange rate	10%	0.1	0.3	0.2
MARKET SIZE	20%	0.7	0.8	0.3
Competence	10%	0.3	0.2	0.1
Market Potential	10%	0.4	0.6	0.2
LEGAL ENVIRONMENT	15%	0.45	0.3	0.15
Taxes	10%	0.3	0.2	0.1
Policies	5%	0.15	0.1	0.05
CULTURAL ENVIRONMENT	20%	0.3	0.2	0.1
Language	10%	0.15	0.1	0.05
Cultural dimensions	10%	0.15	0.1	0.05
MARKET CONDITION	20%	0.75	0.4	0.35
Distributors	10%	0.15	0.1	0.05
Infrastructure (Physics and logistic)	5%	0.3	0.1	0.2
Infrastructure (Technological)	5%	0.3	0.2	0.1
	100%	2.5	2.3	1.2

Fuente: Camilo Franco-Ruiz, Coordinador Área Internacionalización de la Empresa. Departamento de Negocios Internacionales, Universidad Eafit. Ajustado para propósitos académicos por: Jaime Alberto Zúñiga. Docente Eafit.

Aplicando la herramienta conocida como “Site Selection Score”, facilitada por el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Eafit, se dispuso a seleccionar el mercado objetivo para el cual, después de realizar un análisis objetivo de una serie de variables específicas, se obtuvo la ponderación asignada entre los

3 mercados descritos, y se eligió cuál representa el mejor escenario para la internacionalización de Conorca.

Entre las variables que fueron estudiadas y sujetas a la ponderación respectiva de la herramienta, se encuentran “Ambiente de Riesgo, Tamaño de Mercado, Ambiente Legal, Ambiente Cultural y Condición de Mercado”, y apalancada la ponderación en la investigación previamente realizada, se obtuvo en tercera posición al Perú como posible destino a incursionar, el segundo lugar lo obtuvo Ecuador, dejando como mercado seleccionado a Colombia, en donde las condiciones son las más favorables, según el estudio, para el desarrollo de la intención de Conorca a internacionalizarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, aunado al resultado de la matriz, se logró identificar aspectos de relevancia al momento de la ponderación, tales como la actualidad del ambiente político en Perú, teniendo en cuenta la manera cómo se surtió el proceso de elección a presidencia, con la incertidumbre del ejercicio del nuevo presidente (Pedro Castillo desde el 28 de julio de 2021) en el ámbito local e internacional, lo cual marcó una tendencia a evitar situaciones de poca certeza en el ambiente legal, que también podría verse afectado y, por supuesto, un reducido tamaño de mercado con el que se vería limitada la participación de Conorca. Aunque Ecuador resultó teniendo la mejor ponderación en este aspecto en específico que Colombia, este último, en términos generales y con el propósito de tener un mayor impacto y aumentado probabilidades usando los mismos recursos, trazó guía para llevar a cabo el proceso de internacionalización, basado en aspectos tales como similitud

cultural, tamaño de mercado, condiciones de mercado y un ambiente legal estable, que permitieron llegar a dicha determinación.

Según lo anteriormente mencionado, el resultado obtenido de la aplicación de la herramienta concuerda con el análisis subjetivo realizado con anterioridad por Conorca, ya que en aspectos logísticos, semejanzas culturales con Venezuela (que es el país de origen de la consultora) y paridad de riesgos, poseía una alta probabilidad de haber sido el seleccionado, por antecedentes históricos que los relacionan de manera bilateral, así como su proximidad, lo que representa una clara ventaja en un proceso de internacionalización, pese a haberse evidenciado en los resultados un margen bastante parejo en la ponderación con respecto a Ecuador.

En adelante, para efectos de la investigación realizada y en aras de continuar con el proceso de desarrollo del plan de internacionalización para Conorca, se interpretará solo para Colombia como mercado seleccionado, la decisión de internacionalización con las siguientes variables: infraestructura del país, condiciones tributarias y cambiarias, situación social y talento humano.

5.2.7 Infraestructura del país: sistema de transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, comunicación, energía

Haciendo un análisis subjetivo de datos proporcionados acerca de los principales indicadores que determinan el nivel de desarrollo de un país con respecto a otro, comparando aspectos como tecnología, telecomunicaciones y energía, se puede

establecer un mayor espectro de evaluación conforme a una incursión más acertada.

En temas de tecnología, se puede observar que Colombia está representativamente más avanzado en apertura hacia importaciones de bienes y equipos tecnológicos de información y comunicación, en aras de propiciar un mayor desarrollo, para que la región genere un impulso de su industria volviendo al país como punto referencial para la competencia, no solo de la región sino a nivel global, llegando a tener el TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) sobre el total de importación de bienes al país, un valor del 9,62%, en comparación con los otros países en cuestión, Perú 8,86% y finalmente Ecuador con un valor del 5,53%, evidenciándose así la brecha existente para las políticas en innovación que presentan ambas naciones y la importancia que representa para estas en inversión hacia la actualización de sus herramientas operativas (IndexMundi, s.f.).

Figura 9. Importaciones en % de bienes de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para Colombia

Definición: Las importaciones de bienes de tecnología de la información y las comunicaciones incluyen los equipos de telecomunicaciones, audio y video; informático y afines; los componentes electrónicos; y demás bienes de la tecnología de la información y las comunicaciones. Se excluyen los programas informáticos.

Descripción: El siguiente mapa muestra como Importaciones de bienes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (% del total de importaciones de bienes) varía en South America. El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es Paraguay, con un valor de 17.7. El país con el valor más bajo en el mundo es Guyana, con un valor de 2.78.

Fuente: Base de datos sobre comercio de productos (Comtrade) generada por la División de Estadísticas de las Naciones Unidas.

Ver también: [Ranking de países](#), [Comparación histórica](#)



Fuente: indexmundi.com, s.f.

Para telecomunicaciones es de gran importancia constatar el porcentaje de acceso a internet en los distintos mercados a los cuales se plantea realizar un acercamiento, dado que al ser la empresa en cuestión una consultora de ingeniería, es un requisito imprescindible que este servicio sea de uso regular y de fácil acceso, ya que más del 80% de su operación es ejecutada bajo plataformas de esta índole, así como los lugares, localidades y regiones donde serán requeridos los diseños y demás servicios que ofrece Conorca, en tanto son comunidades en su mayoría de carácter rural, en donde tiene mayor incidencia el sector de hidrocarburos.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia que para las naciones estudiadas, en primer lugar está posicionada Colombia, con un 62,26% de uso de servicios de internet a nivel nacional.

Otro aspecto para resaltar es la generación energética proveniente de recursos como el petróleo, gas y carbón, debido a que este puede ser un factor importante para el incremento de operaciones en el sector hidrocarburos, lo que repercute directamente en la necesidad del mercado por nuevos agentes que participen en la dinámica industrial y afines, para el cumplimiento de las expectativas gubernamentales de la región.

Constatamos que en este caso, Colombia se encuentra con un valor de 31,76% de generación eléctrica, proveniente de los rubros anteriormente mencionados, cifras que resaltan en el incremento de operaciones del sector, para dar cumplimiento a labores de mantenimiento y diseño de facilidades industriales, así como cumplir con la demanda energética nacional y regional, en el caso de comercializar este recurso (IndexMundi, s.f.).

5.2.8 Condiciones tributarias y cambiarias

Conorca como empresa prestadora de servicios de ingeniería no hace parte de lo directamente extractivo, por consiguiente, las condiciones y obligaciones tributarias corresponden al del sector productivo privado, que según declaraciones de Bruce Mac Master, director de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), gremio que agrupa a los industriales, dice que la imposición tributaria desde su

perspectiva es muy alta y señala: “El problema es que las empresas, con una carga alta, son poco competitivas frente a las de economías con las que nos medimos” (p.1), en un país en el que al 2018 el total de las contribuciones e impuestos que pagan las empresas en Colombia, está alrededor de 69,8%, según el informe *Paying taxes 2018*, del Banco Mundial y PricewaterhouseCoopers (PWC) (citado en El Tiempo, 2018).

Sin embargo, cabe anotar que no todas las empresas tributan de la misma manera, el anterior valor hace referencia a porcentajes tributados correspondiente a una empresa tipo, lo anterior enmarcado en momentos en los cuales se tramita una nueva reforma tributaria en la que se descarta la reducción de la tasa impositiva prometida a las empresas por el presidente actual, debido a lo convulsionado de la situación económica y social, donde la baja de calificación de inversión por parte de dos calificadoras, ponen en jaque la inversión extranjera y redundan en inestabilidad e incertidumbre en un ambiente cambiario, ya para la fecha fuertemente golpeado.

Dicho lo anterior, se deben establecer políticas que vayan en pro de la dinámica cambiaria, que intente contrarrestar la constante devaluación del peso colombiano con respecto al dólar estadounidense, o propender por el aprovechamiento de los momentos claves en los que signifique una ventaja competitiva para la compañía, dentro de lo establecido por el régimen cambiario de un mercado regulado; en adelante, la compañía deberá alinearse con las obligaciones estipuladas por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y por las situaciones que

correspondan a cambios tributarios, derivados de posibles reformas en el futuro cercano del panorama colombiano.

5.2.9 Situación social

Dentro de las perspectivas a tener en cuenta, clave para el desarrollo de la actividad económica que pretende realizar Conorca en el territorio colombiano, es lo referente al desarrollo sostenible de la industria del Oil & Gas en el ámbito social, pues al ser parte de esta industria y como compromiso adquirido, la gestión de todos los involucrados hace que el impacto social sea de mayor calado, para así agregar valor mediante la propensión hacia un ambiente saludable enmarcado en el beneficio mutuo. Es así que, entender la situación social actual alrededor de la industria de hidrocarburos en el territorio colombiano, permite inicialmente realizar un perfilamiento de las necesidades de los más vulnerables relacionados con dicha industria, para posteriormente diseñar y gestionar de manera holística, beneficios para dicho segmento de involucrados, que permita tener como resultado beneficios para la compañía, es decir, que el impacto obtenido sea en dos vías; por lo anterior, aspectos de responsabilidad social corporativa deben alinearse con la estrategia de largo plazo de la compañía.

En atención a lo anteriormente expuesto, se toma como hoja de ruta la “Guía Técnica Colombiana de Buenas Prácticas Sociales en el Sector de hidrocarburos”, realizada por el Icontec, con el acompañamiento de comunidades, privados y gobierno, que se encuentra a través de la página de la ANH (Agencia Nacional de

Hidrocarburos). Adicionalmente, el “Modelo de Operación de la Gerencia de Seguridad Comunidades y Medio Ambiente”, como estrategia social postulada por la ANH, resalta igualmente la importancia de la alineación de las actividades de responsabilidad social, de manera tal que se le pueda realizar seguimiento a través del “Acuerdo 05 de 2011, por medio del cual se definen los parámetros para la realización de programas en beneficio de las comunidades ubicadas en áreas de influencia de los contratos de exploración y producción de hidrocarburos”, junto con el “Anexo F, Parte integral de los contratos sobre PBC - Programa en Beneficio de la Comunidad”, los cuales se facilitan a través de la página de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (<https://www.anh.gov.co/ambiental-y-social/estrategia-social/estrategia-social>), visto de la siguiente manera.

Figura 10. Programa de beneficio de la comunidad de la ANH



Fuente: ANH, Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2011.

5.2.10 Talento humano

Los recursos necesarios para la implementación de una de estas iniciativas van más allá de herramientas tecnológicas o bienes físicos, que ayuden a establecer una internacionalización de facto, pues también es necesario un recurso humano capacitado que sea agente de ejecución para los proyectos de envergadura, que son los dispuestos a elaborar; es por lo que un análisis salarial, el conocimiento de los tabuladores para horas de ingeniería de estas regiones y los gremios que aglomeren a los profesionales de este sector, brindarán la información necesaria para la efectiva selección posterior.

Determinar la fuente de la cual serán extraídos los recursos, expuestos con anterioridad, es esencial para definir los costos directos operativos para la gestión de proyectos en las regiones analizadas, en tanto es de gran importancia comparar las posibilidades de contar con un recurso humano local (región de acción), externo (región de origen) o híbrido, donde la combinación de las mismas permita elaborar las ofertas técnicas y económicas más favorables para la organización, dependiendo de la existencia y viabilidad de este recurso en sitio, que se alinee con los intereses de la organización.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en su boletín nacional del 2018 “Saber para decidir”, 68 de cada 100 hombres en Colombia que cursan formación superior, se matricularon en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines para el 2017, lo que para efectos de Conorca es de alta relevancia, ya que

en su mayoría el personal necesario para la ejecución de su unidad de negocio pertenece directamente a esta área laboral (DANE, 2018).

6. Análisis del proceso internacionalización en el mercado objetivo

Una vez definidos todos los aspectos relevantes a tener en cuenta, respecto de la selección de mercado objetivo, dando como mejor opción de destino Colombia, es necesario identificar y definir elementos claves que afectarán de manera directa el proceso que se pretende llevar a cabo y empezar a configurar la línea guía que seguirá Conorca, en aras de materializar dicho proceso de internacionalización; para esto, definir particularidades del entorno local como son: normatividad, formas, requisitos, barreras a gestionar, precios competitivos y métodos de comercialización de marca, entre otras, harán que se minimice riesgos e incertidumbres, y así llevar a buen puerto los objetivos trazados por Conorca mediante un proceso eficaz, en conjunto con la eficiencia, basados en recursos limitados. En adelante, conocer y entender el mercado objetivo, permitirá realizar el análisis propio, con el propósito de ir formalizando todo el proceso en general.

6.1 Barreras arancelarias y/o no arancelarias: normas técnicas, etc.

Identificar las barreras arancelarias, gestionirlas y mapearlas en el entorno empresarial del Oil & Gas, correspondiente a actividades de ingeniería de servicios, es de vital importancia dentro del proceso que se pretende adelantar para Conorca, ya que este tipo de consideraciones indiscutiblemente se debe detallar en el ambiente técnico local y definir cuantitativamente a qué lineamientos se debe ceñir el plan de internacionalización, para que se pueda prever de qué forma impactará

las normas arancelarias, algo que no representa mayor dificultad, puesto que las reglas en términos de erogaciones son claras en el país destino y es una medida que puede ser calculada y proyectada, dada la seguridad jurídica que brinda Colombia.

Por otro lado, existe el ámbito difícilmente cuantificable, que es el de las Medidas No Arancelarias MNA, debido a su naturaleza heterogénea, pues de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio OMC, en su informe sobre el comercio mundial presentado en el año 2012, se sostiene que:

Varios estudios han tratado de cuantificar el efecto de las medidas no arancelarias en el comercio internacional. Promediando los datos de los diversos países, estos estudios llegan a la conclusión de que las MNA son casi dos veces más restrictivas del comercio que los aranceles. Otra conclusión es que, en varios países, las MNA contribuyen mucho más que los aranceles al nivel global de restricción del comercio. (p. 136)

Con lo anterior, de entrada, se pone un gran reto al proceso y le aplica presión, puesto que requerirá de una mayor dedicación a la identificación de este tipo de medidas, que no están realmente claras a la hora de establecer actividades comerciales entre países, y que podrían eventualmente hacer que el plan de internacionalización termine en fracaso, dado que, ciertamente, algún factor restrictivo pudiera quedar sin identificar o ser identificados, pero sin ser sujetos de control.

Basados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2016) (UNCTAD por sus siglas en inglés), cobran mayor relevancia las medidas de tipo técnico, que son de interés directo para Conorca, entre las cuales están: regulaciones técnicas, tales como las prohibiciones, requisitos de calidad, límites de tolerancias, etc., y también la Evaluación de Conformidad, que se refiere a aspectos de certificaciones, pruebas de laboratorio, inspecciones, etc., y, por último, Medidas anti-competitivas como monopolio para ciertos productos y seguros o transporte obligatorio, con cierta compañía, etc. Todo lo anterior, con la intención de tomar decisiones informadas salvaguardando los intereses de la compañía.

6.2 Segmentación y nicho de mercado

El conocimiento de las empresas que conforman el grupo de actores en su carácter de posibles clientes o competencia, que se desenvuelven en la dinámica para el sector de hidrocarburos en Colombia, es fundamental para generar las estrategias de acción que implementara Conorca en su proceso de internacionalización, para efectos del país antes mencionado. Esta crucial información puede ser obtenida bajo la adquisición de bases de datos de entes reguladores empresariales, como la Cámara de Comercio de Bogotá u otras, que entre sus servicios ofrezcan soluciones integrales de información empresarial, que ayuden a determinar hitos de gran importancia para el conocimiento del mercado.

En líneas generales, Conorca por medio de su aliado estratégico Confurca, empresa ya registrada como sucursal en territorio colombiano desde el año 2009, logró

adquirir desde la Cámara de Comercio de Bogotá un listado de empresas en carácter de operadoras petroleras, donde se pudo constatar datos de importancia, como nombres e información de contacto de personas claves para el acercamiento de la consultora con dichas empresas, además de adquirir una base de datos que contiene información acerca de empresas consultoras, que al igual que Conorca, son organizaciones que prestan servicios para la industria petrolera, pero con el caso particular de estar localizadas en la ciudad de Bogotá.

Tabla 5. Potenciales clientes

EMPRESA	Telefono1	Telefono2	Telefono3	Fax	Celular	E_mail	Representante_Legal	Clasificacion
INSTALACIONES HIDROSANITARIAS WM Y GAS S.A.S	3229456731	3166250033	3229456731			juanmauricio1975@hotmail.com	MUÑOZ MUÑOZ WILSON	Microempresas
FONDO COLOMBIA INTERNACIONAL S.A	6130039		6130039			carbominos@gmail.com	GRISALES ALVAREZ HECTOR JAIRO	Microempresas
ASETZ ENERGY CORPORATION COLOMBIA	8219898		8219898			analista.impuestos@erazovalencia.com.co	ERAZO VALENCIA OLBER FERNANDO	Medianas
EXPET S A	6126581		6126581			pazosmanuel@hotmail.com	WOODCOCK GEORGE	Microempresas
GANDUR MENDOZA GANDUR S.A.	2377988		2377988			gerenca@odelce.com	ARIAS RODRIGUEZ HELBER HERNANDO	Microempresas
SOUTHERN CROSS ENERGY INC S C E	6185500	3202495597	6421306	6421299	5337199	acyfin07@hotmail.com	NEWTON STEPHEN THOMAS	Pequeñas
VETRA EXPLORACION Y PRODUCCION COLOMBIA S.A.S	5934141		5934141			gerencia.legal@vetragroup.com	NAVARRETE HERNANDEZ NELSON RICARDO	Grandes
FDR ENERGY COLOMBIA	2158112	2158112	2158112			vfranco@fdrenergycorp.com	FRANCO TAMAYO VICTOR HUGO	Microempresas
GAS ENERGY DE COLOMBIA S A S EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	2586455	6330302	310325066			mariaoco@hotmail.com	QUINTANA SANCHEZ MARIA CONSUELO	Microempresas
AVANGAS S.A.S E.S.P	3138123388		3138123388			avangasingeneria@hotmail.com	HUERTAS RODRIGUEZ OSCAR JAVIER	Microempresas
OIRU CORPORATION	7560340	7560341	7560340			contabilidad@oirucorp.com	HIGUERA MORA JOSE MANUEL	Grandes
SANTIAGO OIL COMPANY	6284000		6284000			gcolcadenasumdr@equion-energia.com	SAENZ PEREZ DIEGO FELIPE	Medianas
CEPSA COLOMBIA S.A.	6583853	6583810	6583853			nestor.contreras@cepsa.com	RODRIGUEZ CHARRY GERMAN ARTURO	Grandes
H2CO WATER TREATMENT TECHNOLOGIES S.A.S	3113074604		3113074604			proyectosagua@taicolombia.com	SCHROEDER GONZALEZ CHRISTIAN	Microempresas
REPSOL COLOMBIA OIL GAS LIMITED	7051999		7051999	7051980		repsolcolombia@repsol.com	GARCIA SANCHEZ LUIS ANTONIO	Grandes
BENMONZ COLOMBIA S.A.S	6456784		6456784			sbenabidez@benmonz.com	BENABIDEZ SEBASTIAN LEANDRO	Microempresas
LEWIS ENERGY COLOMBIA INC	4875999		4875999			acastiblanco@lewisenergy.com	LEWIS RODNEY RAY	Grandes
PETROLEUM BLENDING INTERNATIONAL SAS EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS E.S.P	7423338		7423338			mvargas@omegaenergy.co	HENRIQUEZ HERNANDEZ LUIS EDUARDO	Grandes
GAS DE LA ORINOQUIA SA ESP	2601729	2490337	2601729			gasdelaorinoquia@gmail.com	GOMEZ CARDOZO JUAN CARLOS	Pequeñas
TEKNACORP SUMINISTROS ESPECIALIZADOS DE COLOMBIA SAS	3202331309		3202331309			angelr@teknacorp.com	CARMONA JORGE LUIS	Microempresas
MAUREL PROM COLOMBIA B.V.	4325800		4325800			mtibana@colombiamp.com	FRAN OIS HENIN JEAN	Grandes
PERENCO COLOMBIA LIMITED	3135000	3135284	3135000	3135101		notificaciones@co.perenco.com	MERED REZA KEMAL	Grandes
SEAONE PUERTO SOLO S A S	3462011		3462011			bruce.hall@seaone.com	HALL BRUCE	Medianas
VANTI S.A. ESP	3485500	3144500	3485500			mrano@grupovanti.com	HENAO SARMIENTO GERMAN HUMBERTO	Grandes
DISGASES E IMPLEMENTOS INDUSTRIALES S.A.S.	3115985914	3107967525	3107967525			yu.cortes05@gmail.com	PEREA CORTES YURI MAYERLI	Microempresas

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2021.

Posterior a la identificación de las empresas a las cuales Conorca puede tener la posibilidad de concretar la prestación de alguno de los servicios que ofrece, se

dispuso la caracterización de los posibles clientes, para la disposición objetiva de los servicios con los que cuenta; esto se debe a la optimización y aumento de la efectividad en la conversión de posibles clientes, y a poder estar incluido en la lista de proveedores de las empresas identificadas.

Basados en la experiencia con que cuenta la empresa, se realizó un análisis objetivo de cuáles servicios tendrían una mayor efectividad en la conversión de acercamiento a captación de cliente, al ofrecerlos a un tipo de cliente específicos, sin generalizar. Para ello, Conorca constituyó 3 presentaciones organizacionales, obtenidas de la presentación organizacional general que poseía previamente, a razón de no esquematizar a todos los clientes para implementar la misma estrategia comercial, sino actualizando el canal previamente utilizado y simplificando la información a presentar.

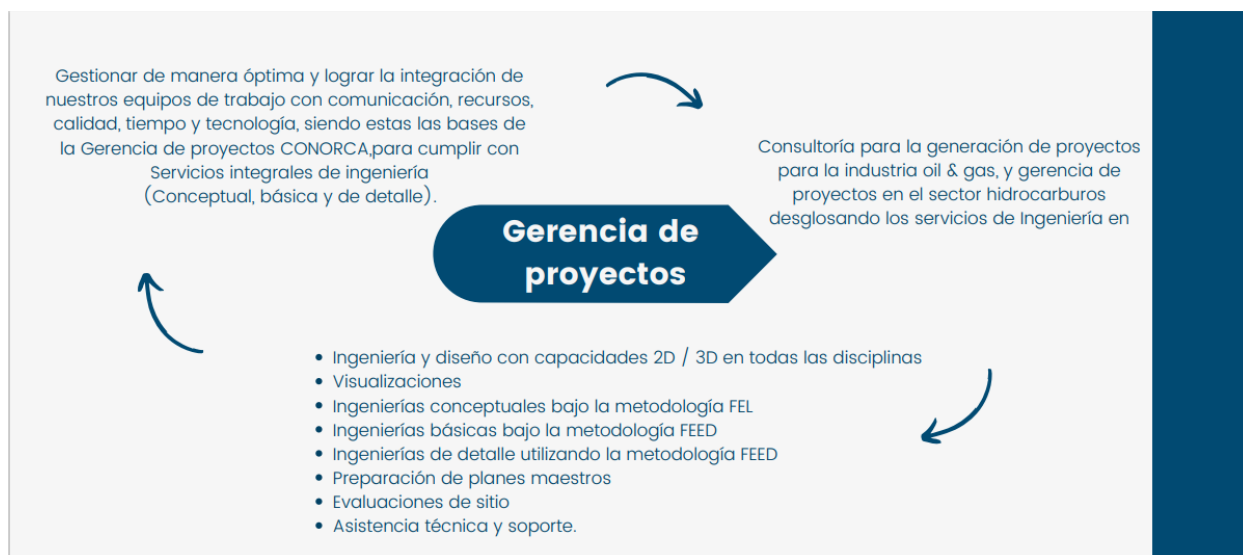
Figura 11. Imagen que Conorca proyectará



Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo de Negocios, Conorca, 2021.

Entre los servicios específicos a ofrecer por Conorca, encontramos un portafolio que abarca los diseños de las ingenierías conceptual, básica y de detalle, para distintos procesos y facilidades en el sector hidrocarburos, en sus sectores de upstream, midstream y downstream, así como el suministro de personal técnico especializado para el desarrollo de proyectos de ingeniería en el sector Oil & Gas, y la gerencia y gestión de proyectos IPC, contando con personal de experiencia, altamente calificado, herramientas y software de vanguardia, que permitan el cumplimiento de las exigencias y expectativas del cliente.

Figura 12. Planificación y desarrollo de negocios



Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo de Negocios, Conorca, 2021.

6.3 Competencia

Como se mencionó anteriormente, la adquisición de bases de datos regionales le permitió a Conorca obtener información de gran relevancia, para la elaboración de las estrategias comerciales a implementar en la incursión hacia nuevos mercados; para este caso en particular, se constató cuáles son las consultoras de mayor actividad en el mercado colombiano, que además se encuentran registradas en la capital neogranadina.

Según la FEPAC (Federación Panamericana de Consultores, s.f.), la Ingeniería de Consulta es un recurso estratégico para el desarrollo económico y social de los países. Con respecto a lo mencionado previamente, se evidencia la existencia de

empresas colombianas que prestan servicios relacionados con la ingeniería de consulta, cuyas operaciones son de gran actividad e importancia en el país.

En tal sentido, se encuentra que las empresas consultoras de mayor importancia y que compiten en la captación de clientes y posibles proyectos a ser desarrollados en territorio colombiano, son Integral Ingenieros Consultores, empresa fundada en el año 1955 por un grupo de ingenieros egresados de la Escuela de Minas de la Universidad Nacional, empresa que cuenta con una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos hidroeléctricos nacionales, además de poseer oficinas y proyectos en las naciones de Panamá, Ecuador, República Dominicana y el Perú. Además de la anterior, otra consultora de gran renombre en el mercado colombiano es HMV, empresa fundada en el año 1960 bajo la unión de Mejía Villegas e Hidroestudios de Bogotá, especializada en diseños para el área civil e hidroeléctrico, que cuenta con sedes en Panamá, Perú, Chile, Brasil y Trinidad & Tobago.

Tabla 6. Competencia directa en el mercado seleccionado

EMPRESA	Organización Jurídica	Dirección	Ciudad_Mpio	Barrio	Localidad	Telefono1	Telefono2	Telefono3
CONSULTORES TECNICOS Y ECONOMICOS SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 93 # 14 - 71	BOGOTA D.C.	TECHO	Chapinero	6360300		6360300
CONSULTORIA INTERVENTORIA Y SERVICIOS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 28 # 20 - 50	BOGOTA D.C.	TEUSAQUILLO	Teusaquillo	7434440		7434440
CONSULTORIA Y GESTION AMBIENTAL S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 16 # 79 - 86 OF 202	BOGOTA D.C.	EL DORADO	Chapinero	7562223	3164118929	7562223
CONSULTORIA Y SERVICIOS AMBIENTALES CIAN LTDA	Limitada	KR 65 # 5 A - 45	BOGOTA D.C.	GINEBRA NORTE	Puente Aranda	3001710		3001710
CONSULTORIA Y SERVICIOS DE INGENIERIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 79 # 21 - 62	BOGOTA D.C.	EL DORADO	Chapinero	5556112	3153512085	5556112
CONTEXTO URBANO S A	Anonima	KR 7 # 127 - 48 OF 706	BOGOTA D.C.	CERROS DE LOS ALPES	Usaquen	6470700		6470700
CONTRACT WORKPLACES COLOMBIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 9 # 115 - 06 OF 2001	BOGOTA D.C.	ALOHA SECTOR NORTE	Usaquen	7461226	3103222556	7461226
COPEBA S.A.S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 21 # 100 - 20 OF 602	BOGOTA D.C.	TINDALITO I	Usaquen	2564013	2571094	2564013
CORELEC INGENIERIA ELECTRICA LTDA	Limitada	CL 88 # 49 B - 15 OF 101	BOGOTA D.C.	LA PATRIA	Barrios Unidos	6110041		6110041
CUELLAR SERRANO GOMEZ S A	Anonima	KR 9 # 74 - 08 PI 7	BOGOTA D.C.	LA PORCIUNCULA	Chapinero	3211590		3211590
CULMEN INTERNATIONAL CONSULTING S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 13 A # 98 - 21 OF 402	BOGOTA D.C.	CATALUNA	Chapinero	4751122	3133248959	4751122
CURE M D D G S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 93 # 13 - 45 OF 501 A	BOGOTA D.C.	TECHO	Chapinero	6184116	6184117	6184116
D T PROYECTOS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 165 A # 8 F - 64	BOGOTA D.C.	SANTA TERESA	Usaquen	8124364		8124364
DAPHNIA LTDA	Limitada	KR 42 B # 14 - 60	BOGOTA D.C.	TAPETE	Puente Aranda	3906779	4058159	3906779
DICARAVAN S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 90 # 9 A - 32 AP 801	BOGOTA D.C.	CHICO	Chapinero	2180530		2180530
DE VALDENEBO INGENIEROS LTDA	Limitada	KR 6 # 26 B - 85 AP 7	BOGOTA D.C.	SAN DIEGO	Santa Fe	3363019	3506415	3363019
DEEK MACHINE SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 36 # 63 - 10	BOGOTA D.C.	VILLA NELLY LOS ALISOS	Barrios Unidos	7436820	3508471545	7436820
DELVASTO Y ECHEVERRIA ASOCIADOS CONSULTORES Y CONSEJEROS EN GAS Y ENERGIA LTDA	Limitada	CL 93 # 16 - 46 OF 403	BOGOTA D.C.	TECHO	Chapinero	3000068	3000217	3000068
DESARROLLADORES DE PROYECTOS S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 100 # 19 A - 10 OF 801	BOGOTA D.C.	SANTA BIBIANA	Usaquen	7427474		7427474
DIAGNOSTIYA S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 73 A # 77 A - 62	BOGOTA D.C.	SANTA MARIA	Engativa	7450298	2521229	7450298
DIS CO SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 98 A # 49 - 26	BOGOTA D.C.	N.N	Barrios Unidos	6916515	3102375027	6916515
DISEÑOS INTERVENTORIAS Y SERVICIOS S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 4 # 69 - 42	BOGOTA D.C.	EMAUS	Chapinero	2483820	2497675	2497675
DIXPRO S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 48 # 73 - 38	BOGOTA D.C.	SUBA NARANJOS	Engativa	2950859		2950859
DJ ARQUITECTOS SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 13 A # 89 - 53 OF 303	BOGOTA D.C.	SAN RAFAEL INDUSTRIAL	Chapinero	8965963	3165270058	8965963
DPC INGENIEROS SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 70 D # 48 - 40	BOGOTA D.C.	LA EMILIA	Engativa	7732636	7150016	7732636
DUAL GROUP S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 105 # 47 - 36	BOGOTA D.C.	ESTORIL	Suba	6184235		6184235
DUCTO LIMPIO DE COLOMBIA S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 161 A # 21 - 17	BOGOTA D.C.	BENJAMIN HERRERA	Usaquen	5273330	3202362330	5273330
DYNATEST COLOMBIA S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 161 A # 16 C - 91	BOGOTA D.C.	BENJAMIN HERRERA	Usaquen	6721322		6721322
E I E ECHEVERRY INGENIERIA Y ENSAYOS SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 29 C # 71 A - 30	BOGOTA D.C.	LA MERCED NORTE	Barrios Unidos	2255814		2255814
E Y R ESPINOSA Y RESTREPO S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 90 # 19 A - 46 PI 7	BOGOTA D.C.	CHICO	Chapinero	6104770		6104770
ECOCIUDADES S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 14 # 93 B - 29 OF 304	BOGOTA D.C.	CHICO NORTE	Chapinero	7023567		7023567
ECODES INGENIERIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	CL 118 # 70 - 84	BOGOTA D.C.	CANTALEJO	Suba	6434200	3208659685	6434200
EGIS COLOMBIA SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 15 # 93 A - 62 OF 602	BOGOTA D.C.	TECHO	Chapinero	31447590	7460403	3144759091
EGIS CONSULTORIA S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	KR 15 # 93 A - 62 OF 602	BOGOTA D.C.	TECHO	Chapinero	7460403	3144759091	7460403

Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo de Negocios, Conorca, 2021.

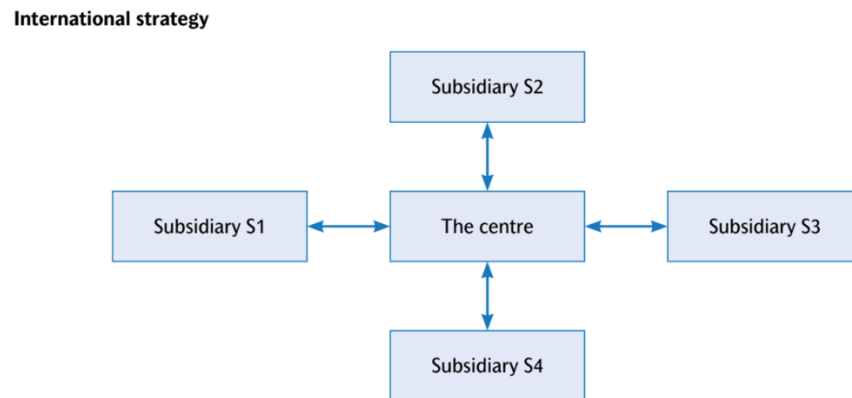
6.4 Forma de internacionalización

Como resultado del análisis para la definición de la forma de internacionalización, la mejor y la que se adecúa a las necesidades de Conorca, corresponde a una estrategia internacional o multidoméstica, dejando de lado estrategias como:

estrategia de país único, la cual requiere que no permanezca vigente ninguna actividad comercial en el país de origen, que en este caso es Venezuela, puesto que Conorca, adicionalmente al actual proceso de internacionalización, mantendrá relaciones estratégicas comerciales en su territorio de origen. Así mismo, por la naturaleza de la actividad económica de la compañía (servicios de diseño de ingeniería), una estrategia de exportación no tendría asidero y, finalmente, en esta misma línea, una estrategia de globalización tendría la rigidez de coordinación de una compañía, en tanto el concepto de internacionalización ya ha venido siendo parte estratégica y fundamental de la visión y misión y, por lo anterior, al ser esta la primera aproximación a un proceso de internacionalización, Conorca la descarta como opción, y así agrega flexibilidad para su eventual implementación.

El proceso elegido, estrategia internacional o multidentomística, busca establecer una subsidiaria en Colombia, a la cual se le permita margen de maniobra y pueda adaptarse rápidamente a las necesidades propias del mercado, es decir, al no requerir una fuerte coordinación de la casa matriz, permite libertad para diseñar e implementar la estrategia acorde con el mercado objetivo, con el propósito de articular sinergias que vayan en dirección de creación de valor para la compañía (Frynas & Mellahi, 2011).

Figura 13. Esquema de estrategia de internacionalización



Fuente: Frynas & Mellahi, 2011.

Luego de la definición de la estructura base, la forma de internacionalización y teniendo un marco conceptual establecido, se hace necesario moldear la forma definitiva en la que se hará la entrada en el mercado escogido, a través de la figura de compañía de propiedad total (Wholly-owned Venture), que permite un control total en todo el proceso de internacionalización, que conlleve a un buen manejo de marca, aspecto fundamental para el inicio de actividades en Colombia; esto sumado a la independencia en el manejo de los recursos, que propende por el mayor impacto posible y, como resultado, que los potenciales clientes tengan una buena impresión de la compañía en su compromiso con el desarrollo del mercado colombiano.

Es por esto que la implementación *The Greenfield Strategy*, se hace necesario y, una vez se tenga definido lo anterior, la estrategia estará basada en Inversión Extranjera Directa (IED), debido a que se requiere instalaciones en las cuales poder

operar, realizar contrataciones de profesionales locales, evitar intermediarios que podrían ralentizar procesos vitales para la compañía, y permitir la definición de estrategias a largo plazo, entre otras. Lo anterior dependerá de la cantidad de recursos asignados al proceso, agregando riesgo por cuenta de que Conorca será el único en asumir las futuras eventualidades.

La siguiente figura muestra el riesgo percibido, luego de evaluar los riesgos en general, en lo que tiene que ver con la implementación del plan de internacionalización, posteriormente los riesgos de la industria y, finalmente, los riesgos del tipo de servicios, con los que se entrará a competir; todo esto, después de realizar el análisis de riesgos para el actual proceso, versus el control que se desea tener sobre todo el proceso, a través de la aplicación del modo de entrada escogido.

Figura 14. Gráfica de modos de entrada respecto al riesgo y control



Adapted from: Mellahi, K., Frynas, J.G. and Finlay, P. (2005) *Global Strategic Management*, Oxford: Oxford University Press

Fuente: <https://slidetodoc.com>, s.f.

Cabe anotar que para una primera instancia, Conorca tendrá una primera aproximación al mercado colombiano, a través de la figura de oficina de representación, con el propósito fundamental de hacer acercamientos comerciales con potenciales clientes, despliegue de campañas publicitarias y todo lo relacionado con el marketing, relacionamiento y networking, para luego realizar la respectiva formalización de la representación en Colombia, personería jurídica e implementar la forma de internacionalización escogida.

6.5 Logística para la internacionalización

Basándose en la estrategia y el modo de internacionalización, previamente analizados y seleccionados, es de gran importancia examinar cuáles serán los aspectos claves por considerar, que resulten de la efectividad del modelo a implementar, ya que se deben tener en cuenta para la iniciativa el recurso humano y monetario, herramientas disponibles y la conformación de los equipos en el área comercial, que sean idóneos para el desarrollo del proceso de internacionalización.

Conorca ha realizado esfuerzos exhaustivos en la implementación de actividades que ayuden a esclarecer la ruta a seguir, para la ejecución de los objetivos planteados; así, en primer lugar, ha registrado la empresa en el ente regulador de organizaciones y sociedades colombianas, el cual para efectos de este caso en particular, es la Cámara de Comercio de Bogotá, definiendo a Conorca como una sucursal de la casa matriz venezolana.

Figura 15. Guía de registro de sucursal de sociedad extranjera en Colombia



REGISTRO DE SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA

¿Qué es una sucursal de sociedad extranjera?

Es un establecimiento de comercio abierto en Colombia por una sociedad domiciliada en el exterior, cuyo administrador tiene facultades para representarla legalmente. (Artículo 263 Código de Comercio). La apertura de una sucursal, le permite a la sociedad extranjera desarrollar negocios permanentes en Colombia. (Artículo 58 CGP, Artículo 20 Estatuto Tributario y 471 del Código de Comercio).

¿QUÉ REQUISITOS DEBE CONTENER LA ESCRITURA PÚBLICA?

Se deben protocolizar en una Notaría, los siguientes documentos:

- Copia del documento de fundación y estatutos de la sociedad extranjera.
- Copia de los documentos que acreditan la existencia de la sociedad extranjera, expedidos en el país de origen por el organismo con el correspondiente certificado de apostilla ante los funcionarios competentes para ello en el respectivo país.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2021.

De igual manera, el equipo comercial que se dispondrá para el acercamiento previo entre la consultora y el mercado de hidrocarburos colombiano, representa un factor clave que debe ser generado para atender los pasos previos al registro de la organización; entre las actividades clave que debe llevar la oficina de representación mencionada está adquirir y diligenciar los requisitos solicitados por los entes y

empresas, que por medio de canales comparten la información técnica de interés que posee Conorca.

Entre las características de una oficina de representación, encontramos el poseer una oficina física para empresas no residentes en el país, en la cual se pretende operar, pero no desempeñar una actividad económica como tal, sino hacer labores indirectas, como son realizar las promociones comunicativas de los servicios que ofrece la organización, además de realizar el contacto con los posibles clientes y, al no poseer un capital propio, poder contar con un presupuesto asignado (Coll Morales, 2021).

Aunado a lo anterior, la consultora debe focalizar la captación del recurso humano pertinente en un proceso de selección, que amerite la clasificación del posible equipo que opere directamente en el mercado a instaurarse; esta función puede apalancarse en las plataformas digitales actuales, para la promoción y el adentramiento al mercado laboral en el sector de hidrocarburos, este equipo debe contar con profesionales afines a las áreas comerciales, para ejercer un dinamismo en la comunicación de Conorca hacia sus clientes, además de ingenieros con experiencia certificada en los campos donde se desarrollen las actividades del sector hidrocarburos para Colombia.

Al ser el proceso de internacionalización una iniciativa que espera minimizar la mayor cantidad de riesgos que puedan emerger, es importante recalcar que los recursos asignados sean los necesarios para realizar actividades de promoción y comunicación a mediano plazo, donde la holgura de la primera etapa del proceso

puede alargarse, para afianzar el posicionamiento de Conorca en un entorno que debe conocerse, y establecer así las dinámicas de adaptación, previos a la asignación de mayores recursos.

Posterior a la implementación de las sucursal, se pretende captar un personal operativo esencial, para cumplir con los requisitos operativos básicos para la ejecución de proyectos en el sector de hidrocarburos colombiano, y se debe enviar un equipo que capacite a este nuevo personal, basado en las políticas de calidad y gestión de proyectos que Conorca ha desarrollado a lo largo de años de experiencia en el mercado para el cual opera; esto repercutirá en la adquisición y éxito de los proyectos que puedan presentarse en la nueva área de acción de la consultora.

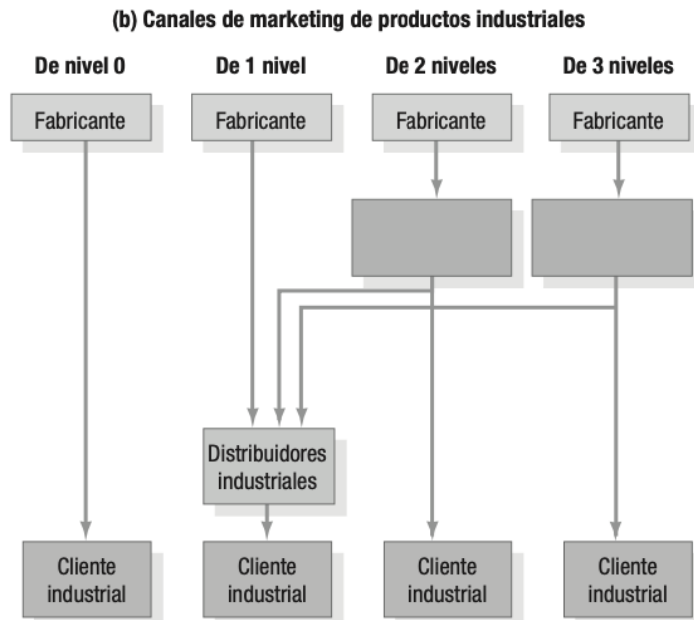
6.6 Canales de distribución y comercialización internacional

Una vez definidas las formas de entrar al mercado, potenciales clientes y saber con exactitud quiénes son y cómo será la logística necesaria para poder materializarlo, ahora se debe definir de qué manera se va a conectar lo que Conorca tiene para ofrecer al mercado, con las necesidades de los clientes que Conorca está en la capacidad de satisfacer; para esto, se debe definir el canal a través del cual se establece la conexión de cadena de valor, basado en criterios de selección como son: factores del mercado (cómo se está entrando, formas de entrada, estrategias, tamaño), factores del producto (capacidad de equipos de diseño, certificaciones y normativa), capacidades de la compañía (preparación para acercamientos al cliente, asignar recursos para potenciar equipos, contratación expedita de personal

calificado) y, adicionalmente, la preponderancia que tiene el control sobre los procesos como parte fundamental de la estrategia corporativa.

Dicho canal se observa en la siguiente figura y se establece como: nivel de canal corto (nivel cero) y nivel de canal medio (nivel uno), de tal forma, que en el primero se establece una relación directa entre lo que ofrece la compañía con el potencial cliente, sin establecer intermediarios ni otro tipo de relacionamiento comercial, que permita la materialización de las negociaciones, esto es, personal encargado de poner en marcha el plan de internacionalización en el mercado objetivo, con la responsabilidad de ser la primera imagen con la que la compañía contará para iniciar actividades comerciales; así mismo, generar confianza, transmitir de una forma clara las capacidades de la compañía, entre otras, fundamentados en la estrategia de marketing y enmarcado en la gestión de las comunicaciones personales, que se formulará y se definirá en apartados más adelante. Y para el segundo, teniendo en cuenta que es distribución directa de productos industriales, existe un intermediario que realiza las labores de acercamiento con el cliente final, apalancando la estrategia de Conorca con la experiencia y las fuertes bases de relacionamiento con el cliente, con el que previamente cuenta este tipo de intermediario, configurándose un tipo de relacionamiento de dimensión vertical, la cual se desarrolla alrededor del liderazgo ejercido por Conorca sobre todos los intervinientes y, de esta manera, mantiene control a lo largo de todo el proceso del plan de internacionalización.

Figura 16. Nivel de canal de comercialización y distribución industrial nivel 0 y nivel 1 para Conorca



Fuente: Kotler & Keller, 2012.

Para efectos de la implementación de canales de comercialización de los distintos servicios, que Conorca pretende ofrecer a un sector específico de clientes, se encuentra un canal de tipo medio, que es común por muchas de las operadoras petroleras que operan en Colombia, este es denominado “Outsourcing”, cuya función es recopilar la información técnica y financiera de las empresas que desean participar en licitaciones abiertas para el sector Oil & Gas colombiano y suministrarla a los entes contratantes que lo requieran.

Este tipo de empresas tiene como finalidad crear un enlace entre el contratante y el posible contratista, a manera de caracterizar y optimizar el proceso de selección en

la licitación abierta presentada por la operadora; el proceso consiste en el pago de un servicio de adquisición de información (Base de datos específica) por parte de las operadoras, que se dispondrá a la búsqueda de un grupo de contratistas, las cuales puedan realizar un proyecto requerido por la empresa contratante; de igual manera, las empresas contratistas que pueden ser objeto de precalificación a realizar el proyecto mencionado, con anterioridad se suscriben en la plataforma de la empresa outsourcing, completando una serie de requisitos, entre los que resaltan la experiencia técnica de los contratistas, su capacidad operativa y datos de carácter financiero.

Entre las empresas que trabajan bajo el esquema de outsourcing, se pueden encontrar en Colombia a Intelcost, la cual maneja un gran portafolio de empresas operadoras de hidrocarburos, a las cuales suministrarle información de las contratistas que se suscriban a su plataforma, al igual que Par Services y Ariba, otras dos empresas con el mismo objeto que la anterior.

Los requisitos para poder acceder a los servicios que plantean las outsourcing para las contratistas es, en esencia, estar debidamente registrada como empresa colombiana en la Cámara de Comercio de la Ciudad o Departamento donde resida; para Conorca es de gran interés contar con el debido acceso a la información que maneja este tipo de empresas, ya que aumenta las probabilidades de captación de nuevos clientes, así como ampliar el espectro de sus herramientas comerciales, pues esta iniciativa genera, además, un mayor alcance de sus canales

comunicativos para formar parte activa de la comunidad empresarial, que licita en el sector hidrocarburos colombiano (LatinPymes, 2018).

6.7 Aproximación a estrategia de precio

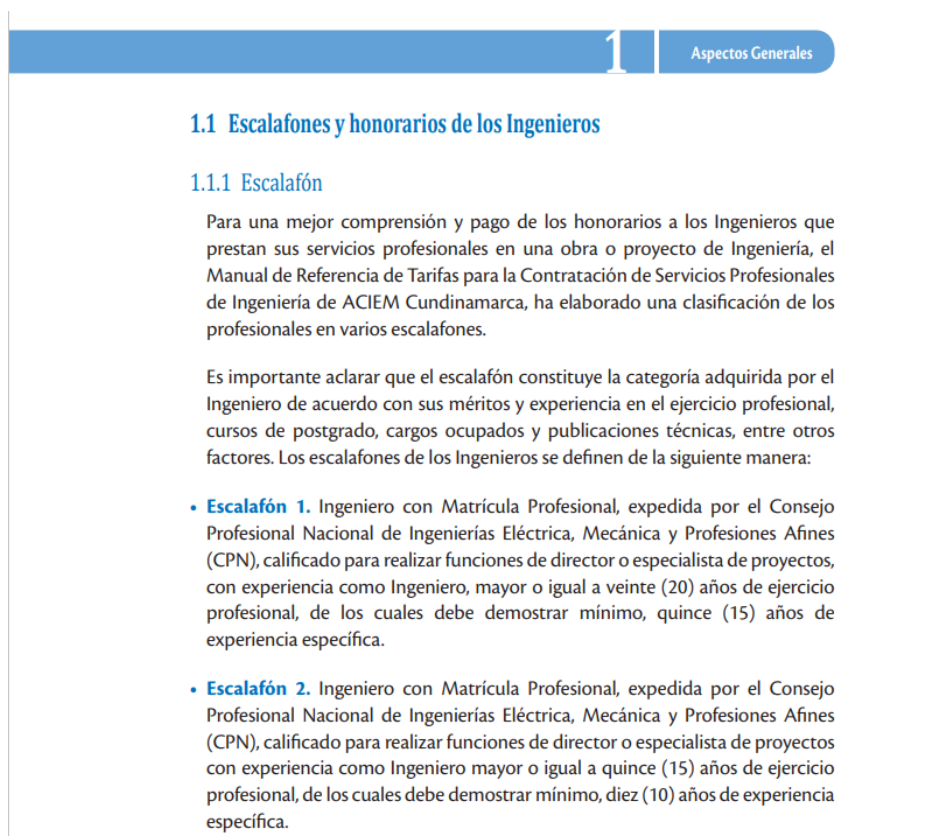
Al implantarse en un nuevo mercado, la empresa al realizar dicha incursión, debe tener en cuenta que existirá una variación importante en la estrategia de precio que lleva a cabo en la actualidad, ya que la empresa está directamente vinculada a factores dependientes del mercado, como son el recurso humano, los tabuladores salariales locales, el tamaño del mercado y sus actividades operativas, entorno social y reglamentación tributaria.

Sin embargo, el cálculo de los honorarios salariales que la consultora le presenta al ente contratante, parte de una fórmula que no es variable, perteneciendo a una estandarización de los factores a considerar para la estimación de costos presupuestarios y presentación de la oferta financiera, para la participación en un proceso licitatorio.

En este orden de ideas, los montos por concepto de honorarios profesionales percibidos por la consultora deben ser suficientes para cubrir con ciertas necesidades, como son todos los costos y gastos necesarios para producir el servicio, el beneficio o utilidad para la empresa consultora, una reserva en recursos financieros para el desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías, además de una reserva de fondos en carácter de contingencia para la prevención de riesgos.

Para Colombia el ente que regula la actividad de ingeniería y emite los tabuladores correspondientes a la tarifa para la hora de servicios profesionales de ingeniería, es la ACIEM (Asociación Colombiana de Ingenieros), y el “Manual de Referencia de Tarifas en Ingeniería para agosto 2015” es el texto referencial, donde se exponen por clasificación (años de experiencia en el campo para los ingenieros), sector, modalidad de contratación y cuáles deben ser las tarifas canceladas a los profesionales por los servicios prestados.

Figura 17. Manual de referencia de tarifas en ingeniería



Fuente: Manual de Referencia de Tarifas en Ingeniería, ACIEM, agosto 2015.

Además de lo mencionado anteriormente, el precio elaborado por la consultora para la presentación de una oferta técnica en el proceso licitatorio, está constituido tanto por los honorarios que deben ser consignados a los profesionales especializados en el área de acción, como por una serie de factores estandarizados donde son involucrados todos los costos directos e indirectos para la ejecución del proyecto, así como la utilidad o el beneficio que obtendrá la consultora; esto viene dado a partir de la fórmula de Tarifa Horaria, que es la forma en la cual son estimadas las cantidades para la ejecución de un proyecto de ingeniería, así como el medio por el cual son consignados los recursos o remuneraciones asociados a la prestación de dichos servicios.

Figura 18. Fórmula de Tarifa Horaria



Fórmula para el cálculo de la Tarifa Horaria

$$(TH) TH = SBMH * FM * FE$$

Donde:

SBMH = Salario básico por hora (ejemplo: Bs. /HH).

FM = Factor multiplicador (beneficios de ley para el personal profesional)

FE = Beneficios de la empresa consultora.



Fuente: Estimación de Costos Presupuestarios, ACCADYA Group, 2021.

De esta manera Conorca, contando con una capacidad operativa de 150.000 HH/año para la prestación de servicios, relacionados con el área de ingeniería para el sector hidrocarburos, deberá dedicar sus esfuerzos a la conceptualización de un estimado para el precio de las horas de ingeniería para proyectos en la rama Oil & Gas en mercados referenciales, pudiendo ser estos los referentes para la región Latinoamérica; esta información aunada a los dictámenes que ofrece la ACIEM en su manual regulatorio y los cálculos para la estimación del punto de equilibrio operativo y financiero de Conorca, permitirá generar las estrategias que den como resultado un precio competitivo y a la vez atractivo para la adjudicación de proyectos, afines a los intereses de la consultora para ser partícipe de la industria petrolera colombiana.

6.8 Aproximación a estrategia de comunicación y promoción

Como parte de una primera aproximación a la estrategia de comunicación y promoción para Conorca, no obstante la experiencia que posee en diferentes disciplinas y segmentos por más de 25 años, no solo en la industria del Oil & Gas en su país de origen, sino además en la industria química, en el sector eléctrico e infraestructura, la compañía tiene claro que no aspirará a incursionar en un nuevo mercado con un amplio portafolio de productos; por consiguiente, tiene definido con cuál producto entrará en el mercado colombiano y es el de servicios de diseño de ingeniería en el sector Oil & Gas, al que le apostará como punta de lanza. Con esto se establece un mercado objetivo más reducido, el cual consiste en potenciales

clientes de mediano y pequeño tamaño, y como táctica empresarial, intenta tener la mayor cantidad de proyectos, de tamaño mediano y pequeño, de tal forma que los riesgos y requerimientos sean manejables y estén acordes con las capacidades de la compañía, en términos de mano de obra, equipos, experiencia y, fundamentalmente, certificaciones requeridas, para así focalizar esfuerzos para obtener un mayor impacto y, de esta forma, aumentar las probabilidades de éxito. Como complemento a lo anteriormente expuesto, para Conorca es importante mantener la continuidad de la fuerza laboral, evitando la desvinculación periódica que implica la terminación de un proyecto. Por lo anterior, contar con varios proyectos en simultáneo de menor envergadura o cuantía para la compañía, se convierte en objetivo fundamental, ya que de esta forma permite, además, un flujo más expedito de caja, que será factor importante en las primeras etapas del proceso del plan de internacionalización, esto por lo ya mencionado anteriormente, en lo referente con la disponibilidad de recursos limitados, puesto que condiciona en gran medida el margen de maniobra de la compañía.

Teniendo definido lo anterior, es necesario establecer de qué forma se hará la comunicación de valor por parte de la compañía, lo que se pretende que se vea en el exterior y la forma en la que se quiere; para esto, la gestión de las comunicaciones se desarrollará desde dos puntos de vista: desde la óptica de la gestión de las comunicaciones masivas correspondientes a los requerimientos de Conorca, relaciones públicas, ambiente digital, eventos y ferias y exposiciones, y por otro lado, desde la óptica de la gestión de las comunicaciones personales, esto es, venta

personal, marketing directo e interactivo (Kotler & Keller, 2012). Desde la primera óptica, la compañía asignará recursos, cuya finalidad es el manejo de marca, divulgación de información en términos generales de las capacidades de la compañía, en un entorno en el que dicha información llegue a los potenciales clientes de manera directa y, así, la creación de imagen corporativa a través de dicho instrumento irá creciendo, conforme se mantenga la compañía inmersa en estos tipos de ambientes; y desde la segunda óptica, la compañía asumirá el compromiso de realizar acercamientos personalizados a potenciales clientes, con el propósito de enviar el mensaje de forma directa, personal y con total control de la información suministrada, fortaleciendo de esta forma, la percepción del potencial cliente frente al compromiso de la compañía, manejo de marca y afianzamiento de imagen.

Conorca, como compañía con una larga trayectoria en la industria, explorará en fases posteriores al inicio del plan de internacionalización, opciones adicionales en lo referente a la gestión de las comunicaciones y promoción, que se vayan requiriendo en pro del aumento del aprovechamiento del potencial del mercado, aunado con las posibilidades de asignación de recursos adicionales para tales propósitos.

7. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

Basándose en la investigación previamente realizada, con los datos y definiciones recopilados, ahora es importante realizar el planteamiento de cómo se llevará a cabo el proceso de internacionalización, mediante la estructuración y articulación de pasos y tareas que deben ser completadas, para que los objetivos planteados por Conorca se alcancen de manera satisfactoria, sin dejar de lado que debe ser acotado por las capacidades propias de la compañía, esto es, con lo que se planea operativamente iniciar, evitando sobredimensionar dichas capacidades o, por el contrario, subutilizar los recursos asignados para tal fin y, a partir de allí, proceder con el diseño de la estrategia, teniendo en cuenta las limitaciones y restricciones que se deberán gestionar a lo largo del proceso.

Cabe destacar que, aunque se ha recopilado suficiente información para efectos de dicho plan de internacionalización, seguirán existiendo riesgos inherentes a la actividad económica que pretende realizar la consultora en el mercado objetivo; por tal motivo, es importante la gestión de riesgos, en la cual propende por la maximización de los eventos positivos y la minimización de los eventos adversos, (Palacios, 2005), pero, por otro lado,

En términos de información, por ejemplo, pensar estratégicamente es entender cuál es aquella (...) que requerimos conseguir, analizar y articular para tomar decisiones. Más importante aún, significa construir opciones pese a contar con información incompleta, conviviendo armónicamente con la

incertidumbre, ideando caminos factibles e imaginando sus resultados posibles, y anticipando de manera lógica y educada reacciones y consecuencias. (Téllez, s.f., párrafo 5)

Con lo anterior, definir los objetivos como parte esencial del proceso, ayudará a desglosar los requerimientos para establecer el plan de acción, que finalmente será la forma en la que se hará realidad dicho proceso, como son: personas necesarias para la labor, recursos necesarios, alcance operativo y capacidades, fechas límite de tareas y/o eventos (hitos) e, igualmente, es importante definir cómo se hará la medición del progreso.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, establecer una guía de eventos a seguir o trazar una hoja de ruta, que significará la materialización del plan de internacionalización diseñado para la consultora, que hará llegar de manera clara y satisfactoria, además de cumplir con las expectativas formuladas por Conorca.

7.1 Objetivos

Entre los objetivos propuestos para Conorca de dar continuidad al proceso de internacionalización y que tiene como objetivo el mercado colombiano, basado en el estudio realizado previamente y alineado con las expectativas para realizar la actividad económica, ajustado a la realidad, con metas alcanzables y medibles,

siempre en pro de una administración eficiente y eficaz de los recursos escasos de la consultora, se encuentran:

- Penetración de marca a través de los canales de acercamiento determinados por la compañía, con propósito de mantenerlos en el largo plazo, en relación con la construcción de la imagen corporativa, con la cual Conorca pretende ofrecer su cartera de servicios.
- Análisis continuo de la información de penetración de marca a través de dichos canales, evaluando en tiempo real el comportamiento y cuál ha sido la dinámica de la estrategia originalmente planteada y puesta en marcha, de tal forma que, de ser requerido, sea ajustada de manera expedita, manteniendo las directrices iniciales.
- Evaluación de la eficacia de la incursión en términos de potenciales clientes e inminencia de formalización de contratación, validando la efectividad de las estrategias planteadas, estableciendo los ajustes pertinentes para la optimización del proceso en cuestión.
- Participar en procesos licitatorios en el sector Oil & Gas en Colombia, facilitará el relacionamiento corporativo con todas las partes interesadas del entorno, generando un ambiente de confianza, afianzando la marca que perdure en el tiempo y que, a su vez, redundará en resultados satisfactorios para la consultora.
- Finalmente, culminar de manera satisfactoria para Conorca, un proceso licitatorio y completarlo acorde con la planeación, de tal forma, que este sea

el que le dé viabilidad al proceso de internacionalización y, a su vez, ser el que abra definitivamente las puertas en el mercado colombiano.

El cumplimiento de los anteriores objetivos tendrá una incidencia directa en la confianza de los accionistas, para efectos de designación de recursos adicionales que amplíen el espectro y alcance de la estrategia ya ejecutada, en términos de aumento de capacidad operativa, administrativa y marketing, que contribuyan al fortalecimiento de la consultora en territorio colombiano y en el mercado internacional.

7.2 Matriz DOFA y estrategias

La matriz DOFA es imprescindible para la correcta evaluación de aptitudes o aspectos que posee la consultora, además de eventualidades que puedan estar presentes durante el proceso a realizar; la visualización de dichos factores le permiten a Conorca el monitoreo, control, apalancamiento y mitigación de riesgos, capacidades, procesos, estrategias etc., brindando un panorama general y un conocimiento de la actualidad de la compañía, para esto se hace un análisis desde el punto de vista exterior de la compañía (Oportunidades y Amenazas), para luego verlo desde la óptica interna (Fortalezas y Debilidades), y así se tiene lo siguiente:

Oportunidades:

- Un mercado nuevo para la reactivación operativa de la empresa.

- Actualización en metodologías de gestión de proyectos y herramientas de vanguardia, para el posicionamiento de la consultora en mercados internacionales.
- Competir con consultoras de carácter mundial en gestión de proyectos de ingeniería, permitiendo el impulso necesario para que Conorca se posicione como consultora de referencia en el sector hidrocarburos a nivel latinoamericano.
- Conocimiento de empresas que trabajen en el mismo sector que la consultora, para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en otros mercados.
- Ampliar su objeto y portafolio de servicios, ofreciendo soluciones para otro tipo de diseños como infraestructuras viales, diseños hidráulicos y estudios especializados.

Amenazas:

- Riesgo de no alcanzar los objetivos que propone la internacionalización por falta de ofertas de negocio en el mercado a incursionar.
- Posibilidad de no reintegro de la inversión realizada para la incursión por fracaso de ésta.
- Conocimiento insuficiente del mercado objetivo, resultando en el desperdicio de recursos importantes para Conorca.

- Dificultades para cumplir con los procesos pautados para el desarrollo de la internacionalización.
- Insuficiencia de la capacidad operativa para el cumplimiento de los compromisos acordados en el desarrollo de proyectos en el mercado objetivo.

Fortalezas:

- Experiencia en el sector Oil & Gas de más de 25 años en proyectos de gran envergadura, para distintas áreas que involucren los diseños de ingeniería conceptual, básica y de detalle.
- Personal altamente calificado en el área de ingeniería para realizar la operación de los distintos compromisos operativos que adquiera la consultora.
- Una reciente reestructuración de los departamentos adaptados a las exigencias actuales del mercado a operar.
- Actual refrescamiento de marca que incluye participación en modernas plataformas de comunicación y promoción de los servicios que ofrece la consultora, enfocándose en competir con los participantes actuales del sector.
- Equipos multidisciplinarios de trabajo, formados bajo la metodología Scrum para gestión de proyectos a distancia o en modalidad virtual, lo que convierte

a Conorca en una consultora con barreras menos limitadas para cumplir con sus obligaciones en mercados internacionales.

Debilidades:

- Recursos bastante limitados para la aplicación de una cantidad mayor de estrategias de incursión y para la operación en mercados internacionales.
- Ninguna experiencia en operación para mercados internacionales.
- Falta de una empresa local que sirva de anclaje en la incursión hacia el sector hidrocarburos colombiano.
- Escepticismo por parte de algunos accionistas de la empresa en cuanto a la propuesta de internacionalización.
- Tiempo transcurrido en la dinámica operativa inactiva de la empresa, falta de proyectos recientes en ejecución.

Una vez definidos los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para la correcta planificación de las estrategias que Conorca implementará y con el propósito de trazar una hoja de ruta que lo lleve al éxito en el proceso de internacionalización en el mercado objetivo, es necesario realizar la planificación desde cuatro diferentes enfoques, a saber: enfoque de éxito, ¿de qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? (FO), enfoque de reacción, ¿cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? (FA), enfoque de adaptación, ¿cómo podemos aprovechar las

oportunidades para corregir nuestras debilidades? (DO) y enfoque de supervivencia, ¿cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? (DA) (Betancourt, 2018); para lo dicho anteriormente se tienen las estrategias, en forma de *matriz cruzada*, de la siguiente manera:

Enfoque de éxito (FO):

- Implementación de los conocimientos y capacitaciones recientemente adquiridas para la construcción de bases de datos internas, que permitan recabar información por medio de Data Mining de las organizaciones que forman parte de la comunidad en el sector de hidrocarburos colombiano.
- Aprovechar el refrescamiento reciente de marca y la elaboración de nuevas herramientas de comunicación para que, por medio de los canales seleccionados, sea asertiva su distribución y promoción en el nuevo mercado a incursionar.
- Contando con la experiencia de Conorca en el sector, buscar aliados estratégicos en el nuevo mercado, cuya intención sea sumar esfuerzos que le permitan a ambos la adquisición de proyectos de mayor envergadura, así como el crecimiento de la operación de estas.

Enfoque de reacción (FA):

- Incentivar la promoción de las herramientas comerciales de la compañía, con la finalidad de participar en la mayor parte de los procesos que sean

atractivos en el mercado para Conorca incursionar, esto a razón de mitigar los riesgos por falta de ofertas que puedan presentarse, buscando adquirir alguno de los que estén en existencia.

- Conforme a la reciente reestructuración de los departamentos, optimizar procesos que amplíen la capacidad de operación de la consultora, siendo más efectivos al dejar a un lado el tamaño de la capacidad operativa, ya que con un personal sinérgico y bien compaginado, puede suplir en la mayoría de los casos, un déficit en los demás puestos laborales.
- Aprovechamiento de las capacitaciones y formaciones obtenidas en metodología Scrum, que le permite a Conorca realizar sus operaciones bajo estándares de calidad, que garantizan la ejecución de proyectos en modalidad remota; esto significaría una mitigación de riesgo en los gastos incurridos, debido el traslado de la operación en su totalidad al mercado colombiano, ya que los gastos para la iniciativa y ejecución podrían ser distribuidos con recursos ya asignados en tiempos anteriores.

Enfoque de adaptación (DO):

- El conocimiento de empresas que trabajen en el mercado a incursionar, permite la posibilidad de adentrarse en nuevas alianzas estratégicas con organizaciones locales, proyectando un camino hacia el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales.

- La actualización con metodologías y herramientas de vanguardia para el desarrollo de proyectos de ingeniería mitiga el tiempo de inactividad con el que ha contado la consultora en su área operativa recientemente, ya que no se mantiene alejada del mercado y le permite estar preparada para cumplir con las exigencias del sector en el cual se desempeña.
- La incursión hacia un mercado nuevo que permita la reactivación operativa de la empresa es el factor fundamental para que los accionistas aumenten su credibilidad en la propuesta de internacionalización, ya que quedaría en evidencia que lo que necesita la consultora para seguir adelante, es la adquisición de nuevos retos y obligaciones en un mercado internacional.

Enfoque de supervivencia (DA):

- Participar en ruedas de negocios locales para el sector, esto le permitiría a la consultora conocer acerca de su competencia y evaluar la posibilidad de algún socio estratégico, que amplíe el conocimiento que tiene Conorca sobre el sector de hidrocarburos colombiano.
- Realizar capacitaciones recurrentes en cuanto a actualizar al equipo de trabajo en metodologías y herramientas digitales novedosas, para mantenerse preparados, esperando el momento de adquirir una próxima obligación operativa, lo cual da como resultado una optimización de los recursos, en tanto cuenta con el equipo necesario y está compenetrado para dar cumplimiento con las obligaciones mencionadas anteriormente.

- Monitoreo y control exhaustivo de los recursos asignados para dar continuidad al proceso de internacionalización, ya que esto le permitirá a la consultora darse cuenta con anterioridad, si es necesario establecer alguna corrección en la planificación o utilizar una medida correctiva a tiempo, acción que será clave para que Conorca cumpla con los procesos pautados para el correcto desarrollo de la incursión, con los recursos estimados al inicio de la propuesta o, en su defecto, capitalizando la menor cantidad de contratiempos emergentes posibles.

En la presente matriz se generaron una serie de estrategias que pretende direccionar la planificación estratégica a implementar por parte de Conorca, para el cumplimiento de los objetivos propuestos en su incursión internacional, mitigando la mayor cantidad de riesgos posibles, reconociendo debilidades, apalancándose en sus fortalezas y explotando las oportunidades que le sea presentadas, para que la consultora ejecute su proceso de internacionalización sobre cimientos basados en información clara y consolidada y, lo más importante, con pretensiones realistas y alcanzables.

7.3 Plan de acción del plan de internacionalización

Posterior a la aprobación del proceso de internacionalización para la consultora Conorca, con fines de prestar servicios de ingeniería en el sector de hidrocarburos en Colombia como mercado objetivo, se pretende estructurar una serie de pasos

que tengan como finalidad un plan de acción articulado con metas claras y realistas, así como recursos asignados, que apalanquen cada uno de los procesos a ejecutar; para tal fin se tiene lo siguiente:

- Adquisición de base de datos más detallada, en conjunto con la promoción de las herramientas digitales que permitan fortalecer la imagen de Conorca, así como ratificar la intención de establecerse en el mercado colombiano, con la finalidad de incrementar la información obtenida por la consultora en carácter preliminar, ampliando de esta manera, el alcance operativo que tendrá el equipo especializado en el primer acercamiento.
- Aproximación a las relaciones B2B con los potenciales clientes por parte del equipo que represente la compañía, creando un ambiente que permita una comunicación fluida y, a su vez, generar confianza, partiendo de la información recopilada previamente, en concordancia con la formación de un vínculo que tienda a la personalización del trato con el cliente.
- Un vez se tenga la certeza del impacto y la penetración que ha tenido la marca como resultado de los pasos previos, teniendo en cuenta que hasta este momento la compañía ha venido estableciendo su relacionamiento y marketing a través de la figura de oficina de representación, se llevará a cabo la formalización de la consultora, con el propósito de desarrollar su actividad económica, acorde a los lineamientos legales propios de la normatividad colombiana.

- Con una personería jurídica obtenida, la consultora se dispondrá a inscribirse formalmente en las plataformas o entes regulatorios que agrupan a las empresas prestadoras de servicios para el sector Oil & Gas en Colombia, siendo estos, canales que poseen un carácter de outsourcing o departamentos, que gestionan dichas inscripciones al interior de las operadoras, las cuales serán los principales clientes, para la conexión entre los servicios ofrecidos por Conorca y las necesidades del mercado.
- Luego de la respectiva inscripción en las plataformas mencionadas anteriormente, lo cual permitirá la participación de la consultora en procesos de licitación abierta, se espera ofrecer la cartera de servicios bajo los estándares de calidad, capacidades y herramientas que posee, con la expectativa de éxito en la dinámica competitiva, previo a la obtención de cualquiera de los proyectos que Conorca tenga la intención de ejecutar.

Con lo anterior, Conorca guiará su proceso de internacionalización en el mercado colombiano, alineándose con la dinámica propia de su actividad económica, en aras de cumplir con las expectativas y objetivos trazados por los accionistas, ampliando el alcance y creciendo en capacidades, conforme a los resultados obtenidos de la ejecución de la incursión planteada.

7.4 Cronograma de actividades para el plan de internacionalización

Continuando con la programación para el desarrollo del plan de internacionalización que pretende realizar Conorca, en aras de incursionar hacia el establecimiento de sus operaciones para el sector Oil & Gas colombiano, se plantea la esquematización de las actividades planeadas, para dar ejecución a los objetivos planteados por la consultora; este esquema a manera de cronograma, establece una duración estimada del tiempo que llevará acabo la implementación de cada uno de los procesos mencionados, así como la precedencia que tendrá cada uno de ellos, como se presenta a continuación:

Tabla 7. Cronograma de actividades

ORGANIZACIÓN				NOMBRE DEL DESARROLLO									
				Plan de internacionalización Conorca									
Cronograma de Actividades													
PIAZO DE EJECUCIÓN	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDADES													
ADQUISICIÓN DE BASES DE DATOS													
APERTURA OFICINA DE REPRESENTACIÓN, APROXIMACIÓN B2B													
APERTURA SUCURSAL CONORCA COLOMBIA													
INSCRIPCIÓN PLATAFORMAS O&G													
PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE LICITACIÓN ABIERTA													

Fuente: Elaboración propia a partir de la concertación de los tiempos con las directivas de la compañía, 2021.

Partiendo de la planificación generada, se estima la duración, que comprende todo el proceso de internacionalización para Conorca en el mercado objetivo en un año

calendario, con excepción de las últimas dos actividades, cuya duración será establecida en el tiempo que pretenda la consultora prestar servicios en Colombia.

El tiempo estimado para la adquisición de bases de datos a profundidad, en conjunto con el análisis más objetivo de ciertos aspectos de importancia, referentes a la posible clientela y competencia, se estima en 2 meses, pretendiendo por medio de un estudio de mercado, de elaboración interna o de parte de un externo, completar los perfiles cliente, que serán usados para trazar las estrategias de acercamiento comercial, así como la definición de canales clave para la captación de clientes.

A continuación, se plantea para los 5 meses siguientes, la formalización de una oficina de representación para la consultora en territorio colombiano, que además de fomentar las relaciones B2B, ofrece la promoción en sitio de los servicios de la compañía, esperando canalizar de primera mano, la información de gran importancia que surge a partir de los cambios o acontecimientos que se dan en el sector y, así mismo, validar la interacción que tiene la compañía en dicho mercado, estableciendo los fundamentos claves necesarios para la posterior creación de la sucursal en dicho país.

Luego de tener bien fundados los cimientos que garantizarán una menor probabilidad de capitalizar los riesgos posibles, es que Conorca, al cabo de 3 meses, plantea la formalización de su personalidad jurídica como consultora para prestar servicios de ingeniería en Colombia, tiempo en el cual serán realizados todos los trámites legales y arancelarios, que puedan habilitar a la consultora como una empresa proveedora de servicios en el sector Oil & Gas.

Finalmente, al ser una empresa debidamente registrada, con personalidad jurídica para el mercado colombiano, debe inscribirse en las plataformas que regulan a los proveedores que pueden prestar servicios para el sector Oil & Gas. Tanto esta actividad como la de participar debidamente en un proceso licitatorio, se estima que tenga una duración según las expectativas y los resultados obtenidos por Conorca, ya que basados en su promoción comercial, la experiencia certificada que posee la consultora y la distribución de la marca por los canales previamente identificados, se espera la participación en una cantidad considerable de procesos licitatorios, donde los recursos tanto operativos como administrativos de Conorca, jugarán un papel fundamental en la adjudicación del proceso, en cada uno de los posibles proyectos en los cuales Conorca se decida a participar.

8. Conclusiones del plan de internacionalización

- Conorca cuenta con un capital humano altamente calificado, con experiencia de más de 25 años atendiendo a un mercado altamente competitivo, con tecnología de punta (software) en proyectos de gran envergadura, a través de un sistema de calidad que abarca toda la cadena de valor del negocio, fortalezas éstas que le permiten competir en un mercado internacional.
- Por cuenta de la compleja situación venezolana, esto es, contracción del mercado, pocas oportunidades, inestabilidad política y macroeconómica, inflación sin precedentes, entre otras, Conorca toma la decisión de iniciar un proceso de internacionalización que brinde nuevas oportunidades, basado en la correcta gestión de los recursos escasos que posee.
- Basados inicialmente en factores como ubicación geográfica, similitud cultural, compatibilidad de lenguaje, no solo en términos de idioma per se, sino en la importancia que tiene el idioma no verbal, se llegó a la conclusión de escoger dentro del bloque latinoamericano, para realizar el estudio comparativo de mejor mercado destino, a Colombia, Perú y Ecuador.
- Luego del análisis objetivo de variables específicas para seleccionar el mercado destino, como son: “Ambiente de Riesgo, Tamaño de Mercado, Ambiente Legal, Ambiente Cultural y Condición de Mercado” y aplicando la herramienta conocida como “Site Selection Score”, facilitada por el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Eafit, se

seleccionó según el resultado, a Colombia, por las condiciones más favorables para el desarrollo de la internacionalización de Conorca.

- Las implicaciones inherentes para Conorca, que se desprenden del proceso de internacionalización, estarán dadas por la gestión estratégica de factores como normatividad, forma de internacionalización, requisitos, barreras arancelarias y no arancelarias, precios competitivos y métodos de comercialización de marca, entre otras.
- La forma de internacionalización que mejor se adecúa a las necesidades de Conorca, será la implementación de la estrategia internacional o multidentomística, a través de la figura de compañía de propiedad total (Wholly-owned Venture), que permite un control total en todo el proceso de internacionalización, junto con la implementación *The Greenfield Strategy*, estrategia que está basada en Inversión Extranjera Directa (IED).
- Establecer objetivos para Conorca es parte esencial del proceso para definir una hoja de ruta, que significará la materialización del plan de internacionalización, para posteriormente diseñar estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos de manera satisfactoria, basados en (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, matriz DOFA).
- El diseño del plan de acción tendrá la finalidad de articular las expectativas de los accionistas con los objetivos declarados, con metas claras y realistas, así como recursos asignados que apalanquen cada uno de los procesos a ejecutar.

- El proceso de internacionalización para Conorca representará un punto de partida para la apertura de nuevos mercados, así como continuidad generacional al interior de la compañía, aprovechamiento de su larga trayectoria, con el propósito de mantener su actividad económica y con la posibilidad de hacer crecer sus capacidades, conforme los resultados vayan siendo satisfactorios para mantenerse en el largo plazo y aportar así a la economía colombiana.

Referencias

ACCCADYA Group. (2021). *Estimación de Costos Presupuestarios*.

<https://accadyagroup.com>

Agencia Nacional de Hidrocarburos. (s.f.). *Colombia Petrolera*.

<https://www.anh.gov.co/Banco%20de%20informacion%20petrolera/Colombia%20Petrolera/Paginas/default.aspx>

Agencia Nacional de Hidrocarburos. (s.f.). *Estrategia Social*.

<https://www.anh.gov.co/ambiental-y-social/estrategia-social/estrategia-social>

Ascarza, L. (2008). *La Seguridad Jurídica Como Derecho Fundamental Y Su Consideración En El Texto De La Constitución Política Del Perú*.

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11419>

Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM Cundinamarca. (2015). *Manual de Referencia de Tarifas en Ingeniería (Contratación de Servicios Profesionales)*.

[https://www.academia.edu/40744845/Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM Cundinamarca 3a Edición Agosto de 2015 Manual](https://www.academia.edu/40744845/Asociación_Colombiana_de_Ingenieros_ACIEM_Cundinamarca_3a_Edición_Agosto_de_2015_Manual)

Banco Mundial. (s.f.). *PIB per cápita, Latin América & Caribbean*.

<https://datos.bancomundial.org>

Betancourt, D. F. (2018, Abril 19). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Ingenio Empresa:

www.ingenioempresa.com/matriz-foda.

Blanco, J.I. (2017, Febrero 28). *Innovaciones productivas en la Industria del Petróleo*. EADIC, formación y consultoría.

<https://www.eadic.com/innovaciones-productivas-en-la-industria-del-petroleo/>

Cámara de Comercio de Bogotá (2021). Soluciones Integrales de Información Empresarial. <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Soluciones-integrales-de-informacion-empresarial>

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Proyección 2021 del PIB para Latin América*. <https://www.cepal.org>

Cisneros G. (s.f.). *Venezuela y Colombia un Espejo Compartido*. <https://www.semana.com/venezuela-colombia-un-espejo-compartido/34205-3/>

Chourio, J. (2020, Octubre 13). *La hiperinflación venezolana está entre las más largas y devastadoras del mundo*. <https://eldiario.com/2020/10/13/hiperinflacion-venezolana-prolongada-evastadora/>

Coll Morales, F. (2021). *Oficina de Representación*. <https://economipedia.com/definiciones/oficina-de-representacion.html>

Conindustria. (2020, Septiembre 4). *Encuesta de Coyuntura Industria II 2020*. <https://www.conindustria.org/download/encuesta-de-coyuntura-industria-ii-2020/>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2016). *Introducción a las Medidas No Arancelarias (MNA)*. <https://unctad.org/system/files/non-official-document/ditc-ted-16082016-peru-Sesion7-aladi.pdf>

Conorca. (2021). *Departamento de Planificación y Desarrollo de Negocios*. <https://conorca.com>

Conorca. (2012). *Visión Conorca*. <https://conorca.com/nuestra-empresa/>

Corte Constitucional de Colombia. (2011, Agosto 24). *Sentencia C- 634*.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/C-634-11.htm>

Credendo. (s.f.). *Country Risk*. <https://credendo.com/en/country-risk>

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Saber para Decidir 2018, Boletín Nacional*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sinidel/boletin-sinidel-2018.pdf>

De la Espriella, A. M. (2016, Abril 28). *Los retos de Recursos Humanos en la internacionalización*. Ascendo.blog. <https://blog.acsendo.com/los-retos-recursos-humanos-la-internacionalizacion-las-empresas/>

Ecopetrol S.A. (2021). *Colombia Petrolera*.
<https://www.anh.gov.co/Banco%20de%20informacion%20petrolera/Colombia%20Petrolera/Paginas/default.aspx>

El Tiempo. (2018). *Impuestos a las empresas en el país, ¿qué tan pesados son?*
<https://www.eltiempo.com/economia/impuestos-que-pagan-las-empresas-en-colombia-247468>

Expansión Datos Macro. (s.f.). *PIBpc, IPC e Inflación*.
<https://datosmacro.expansion.com>

Expansión Datos Macro. (s.f.). *Reservas de Petróleo*.
<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/petroleo/reservas>

- EY Building a Better Working World. (2019). *Guía de negocios e inversión en el Perú para el sector hidrocarburos*
<http://www.consulado.pe/es/Tokio/Documents/GUIA%20DE%20HIDROCARBUROS.pdf>
- Federación Panamericana de Consultores, FEPAC. (s.f.). *¿Qué hace la ingeniería de consulta?* <http://www.fepac.org/?q=¿qué-hace-la-ingenier%C3%ADa-de-consulta>
- Frynas JG, Mellahi K. (2011). *Introduction to Global Strategy Management in "Global Strategy Management"*. Oxford University Press.
- Galván, I. (2003). *La Formación De La Estrategia De Selección De Mercados Exteriores En El Proceso De Internacionalización De Las Empresas* [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria].
- Guía de negocios e inversión en el Perú para el sector hidrocarburos (Mayo, 2019). *Datos Generales*.
<http://www.consulado.pe/es/Tokio/Documents/GUIA%20DE%20HIDROCARBUROS.pdf>
- Hofstede Insights. (s.f). *Consulting, Training, Certification, Tooling*. Introduction to Cross-Cultural Management. <https://www.hofstede-insights.com/>
- IndexMundi. (s.f.). *Importaciones de bienes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (% del total de importaciones de bienes) - South America*.
<https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/TM.VAL.ICTG.ZS.UN/map/south-america>

IndexMundi. (s.f.). *Producción de electricidad a partir de fuentes de petróleo, gas y carbón (% del total) - South America*.

<https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/EG.ELC.FOSL.ZS/map/south-america>

Kotler P. & Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, 7, 19-39.

<http://files.mytis.webnode.cl/200000020-f1c75f2c42/Krause,%20M.%3B%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>

LatinPyme. (2018). *Tercerización de Servicios, Oportunidad en la minimización de los Costos en las Empresas Petroleras en Colombia*.

<https://www.latinpymes.com/tercerizacion-de-servicios-oportunidad-en-la-minimizacion-de-costos-en-las-empresas-petroleras-en-colombia/>

Mayorga Sánchez, J. Z. & Martínez Aldana, C. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*, (8), 80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>

Mayorga Sánchez, J. Z. & Martínez Aldana, C. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*, (8), 81.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>

Mayorga Sánchez, J. Z. & Martínez Aldana, C. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*, (8), 83.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>

Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2020). *Informe Económico y Comercial*. <https://www.icex.es/icex/GetContentGestor?dDocName=663159>

Organización Mundial del Comercio. (2012). *Los efectos de las medidas no arancelarias y la medidas relativas a los servicios en el comercio.*

https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr12-2d_s.pdf

Palacios, L.E; (2005). *Gerencia de Proyectos un enfoque latino*. Banesco.

Pardina Carrango, M. P. (2014). *Internacionalización de pymes*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.eafit.edu.co/a/39821/internacionalizacion-de-pymes>

Procolombia.co. (2018, Noviembre 20). *Guía práctica beneficios para la Internacionalización de bienes*. <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-beneficios-para-la-exportacion-de-bienes-1>

ProInversión. (2021). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-colombia/informes-publicaciones/1642404-guia-de-negocios-e-inversion-en-el-peru-2021>

Revista Empresa y Humanismo (2015). *El Riesgo Político en la Toma de Decisión*. XVIII (1), 115-138.

Rosero, A., (2003). La seguridad jurídica en el Ecuador. Contribución de la Procuraduría General del Estado. <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/249>

Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238. doi: 10.1108/02651330710741820

Téllez, C. (s.f.). *Análisis Pensamiento Estratégico*. <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/pensamiento-estrategico-analisis-portafolio-28-de-marzo-de-2017-504503>

Welch, L.S. and F. Wiedersheim-Paul. (1980). 'Initial Exports – A Marketing Failure?' *Journal of Management Studies*, 17 (3), 333-344.