



# Determinantes para el proceso de internacionalización de la firma Café Galavis - Colombia

## Determinants for the process of internationalization of the firm Café Galavis

Juan Ernesto PEREZ Perez [1](#); Alexis ROMERO Arcos [2](#)

Recibido: 15/08/2018 • Aprobado: 15/12/2018 • Publicado 28/01/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Café Galavis es una de las empresas representativas de San José de Cúcuta, Colombia, con 100 años de tradición produciendo y comercializando café tostado y molido. El objetivo del presente artículo tiene como fin analizar los determinantes de internacionalización de la firma, identificando las fuentes de ventaja competitiva, transferibles internacionales, estrategia de internacionalización y modo de entrada; para ello se realiza un enfoque de los autores más relevantes y finalmente el análisis de los resultados para considerar un proceso de internacionalización.

**Palabras clave:** Estrategia, internacionalización, transferibles internacionales, ventajas específicas de Firma.

#### ABSTRACT:

Café Galavis is one of the representative companies of San José de Cúcuta, Colombia, with 100 years of tradition producing and marketing roasted and ground coffee. The aim of the article is to analyze the determinants of internationalization of the firm, identify the sources of competitive advantage, international transferable, internationalization strategy and mode of entry; an approach of the most relevant authors is made and finally the analysis of the results to consider an internationalization process.

**Keywords:** Strategy, internationalization, international transferable, specific advantages of the Firm.

## 1. Introducción

Café Galavis es considerada una de las empresas más representativas del departamento de Norte Santander, Colombia, la cual ha marcado un arraigo en la memoria empresarial de la región produciendo y comercializando café tostado y molido con una tradición y experiencia que durante 100 años de trayectoria ha posicionado la marca con productos cuyo valor agregado están relacionados a los atributos de calidad, sabor, aroma y pureza.

Debido al impacto en la ventas por el cierre de la frontera con el país de Venezuela y al cambio de administración, el nuevo CEO de Café Galavis ha replanteado su direccionamiento

estratégico orientado a la diversificación de su portafolio, creando nuevos productos y ampliando sus líneas de producción (café tradicional, orgánico, instantáneo, gourmet y tipo exportación), con el objetivo de incrementar la productividad se ha realizado la reestructuración en su distribución de planta, adquisición de maquinaria y alcanzado la certificación de sus procesos en calidad e inocuidad de alimentos, factor diferenciador que permite reconocer la necesidad de incursionar y explotar las ventajas específicas de la firma en mercados extranjeros.

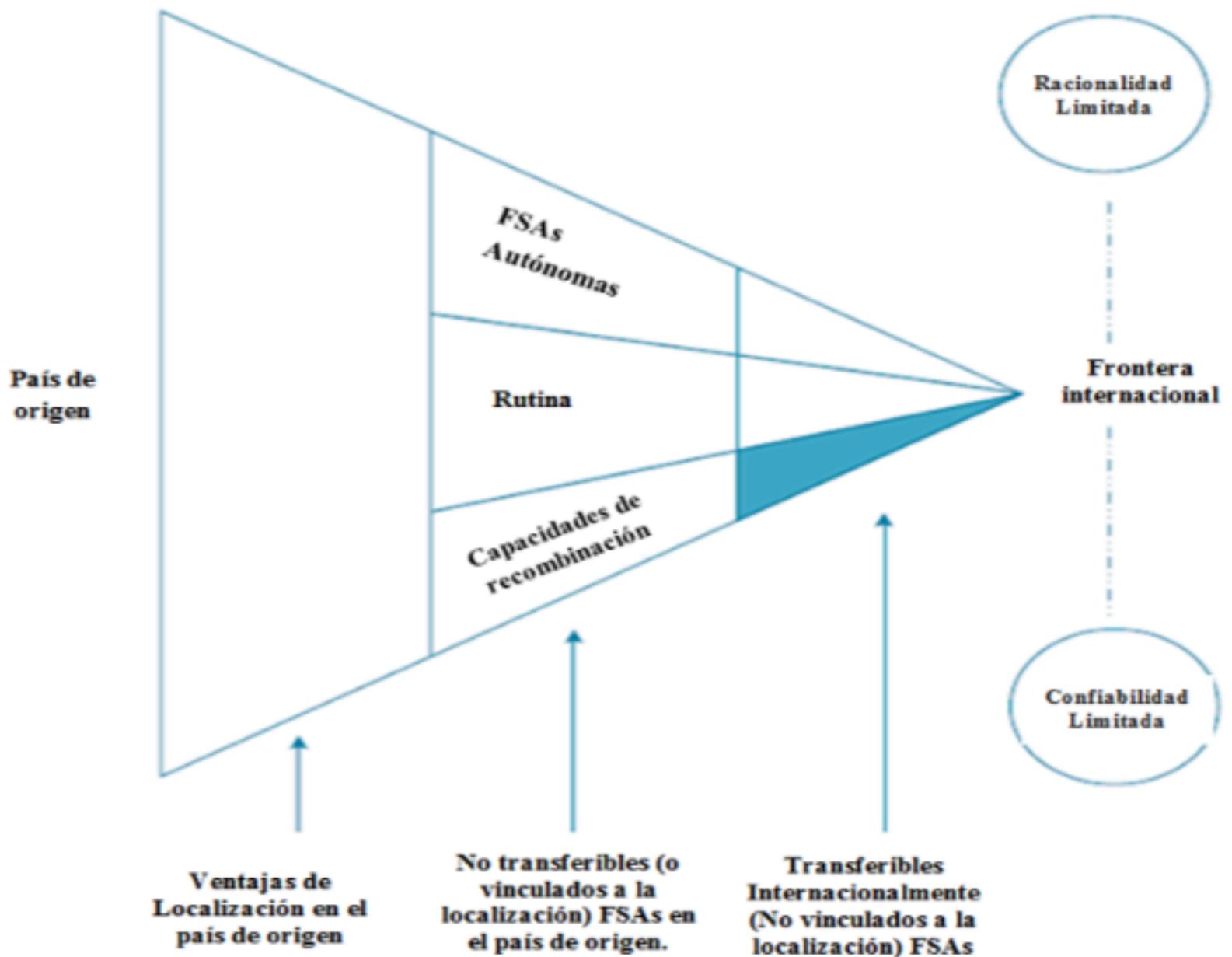
El propósito del presente artículo de investigación fue analizar los determinantes de internacionalización de la firma; identificando las fuentes de ventajas competitivas de internacionalización, así mismo se definen los transferibles internacionales, estrategia de internacionalización y el modo de entrada, dicha información contribuye en la toma de decisión para el fortalecimiento del valor de la marca y el proceso de extensión e incursión de mercados internacionales.

## **1.1. Proceso de internacionalización**

Primeramente, para determinar los transferibles internacionales del proceso de internacionalización de la firma Café Galavis, Alain Verbeke (2009) describe en su libro *International Business Strategy* los principales conceptos en relación con la dimensión de estudio: Ventajas específicas de firma (FSAs) transferibles internacionalmente.

La forma triangular del modelo representa la naturaleza piramidal de las ventajas de la empresa: En la base amplia, las ventajas de ubicación del país de origen, (a la izquierda) se construye un subconjunto más pequeño de Ventajas Específicas de Firma o Firm Specific Advantages (FSAs) vinculadas a la localización, y luego un subconjunto aún más pequeño que no están vinculados a la ubicación; la racionalidad y confiabilidad limitada influyen en la capacidad de transferir y explotar estas Ventajas Específicas de Firma o transferibles internacionalmente a través de la frontera internacional al país anfitrión.

**Figura 1**  
Conceptos claves



Fuente: International Business Strategy, Capitulo 1, Fundamentos conceptuales de estrategias de negocios Internacionales, Alain Verbeke (2009), pág. 14.

Las empresas multinacionales deben tener fortalezas internas propias, tales como conocimientos tecnológicos, de marketing o administrativos (relacionados con la gobernanza). Este conjunto de fortalezas internas de las EMN, cuya disponibilidad permite y restringe el alcance de la expansión de la empresa a través de las fronteras, se denomina transferibles internacionales o no vinculados a la localización, FSAs.

C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990) definen que las "Competencias claves" son realmente las FSA más importantes de cualquier empresa: sus rutinas vitales y habilidades de recombinação. La estrategia principal de la compañía debe ser construir o adquirir competencias básicas. Los autores describen tres características para ayudar a los gerentes a identificar las competencias claves. Ser difícil para los competidores imitar en términos de lograr la coordinación interna y el aprendizaje requeridos (lo que señala el carácter distintivo de las rutinas de la empresa y las habilidades de recombinação) ; Proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados (lo que apunta a la contribución de la capacidad para combinar o recombinação recursos para el éxito en nuevos entornos); y hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos por los clientes del producto final (que apunta a satisfacer las necesidades de los clientes, un grupo de interesados clave).

De igual forma la teoría ecléctica planteada Dunning (1988), especifica cuatro condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional.

**Tabla 1**

Adaptación de la teoría ecléctica planteada por Dunning.

CONDICIONES	DESCRIPCIÓN

1. Ventajas específicas de firma	Para competir en mercados externos las empresas deben poseer ventajas propias tales como capacidad organizativa, trabajo en equipo, o know-how; ventajas propias tales como diversificación, experiencia, ventajas economías de alcance, acceso a los recursos; características propias de una multinacional flexibilidad operativa, los cambios en la producción, habilidad para reducir o diversificar riesgos, entre otras.
2. Explotar las ventajas específicas de firma sin intermediarios.	La firma debe considerar explotar su ventaja específica mediante la deslocalización de la cadena de valor (upstream o downstream knowledge) con el fin de proteger la calidad de los productos o servicios, mayor eficiencia en el uso de los recursos, entre otros.
3. Localizar plantas de producción en el exterior.	De acuerdo con las ventajas de localización de cada país, la firma debe considerar la deslocalización de sus plantas de producción en el exterior con el fin de obtener una curva de aprendizaje de los costos de la cadena de distribución y conocimiento del entorno global de los negocios tales como las diferencias ideológicas y culturales, entre otras.
4. Inversión directa en el exterior	Para que una firma realice inversión en el exterior esta debe evaluar sus objetivos estratégicos a largo plazo en el proceso de expansión e internacionalización en países foráneos.

Fuente: (Dunning ,1988)

## 1.2. Presiones por eficiencia global adaptación local e innovación

La adaptación de las empresas a las presiones competitivas en el ámbito internacional está relacionada a partir de un conjunto de exigencias, las cuales se pueden plantear cuatro tipos de entornos sectorial, siguiendo las propuestas de Ghoshal y Nohria (1993) y de Durán Herrera (1995):

Los Sectores multidomésticos, que presentan fuertes presiones nacionales y bajas para la integración ; Sectores globales, donde las economías de escala y su carácter intensivo en capital instan a la integración global, mientras que el elevado grado de estandarización de sus productos hace que las demandas sean bastante uniformes entre países ; Sectores internacionales, que presentan débiles fuerzas globalizadoras y escasas presiones para adaptarse a las condiciones particulares de cada país y por último los Sectores transnacionales, donde coexisten presiones en ambos sentidos.

Bartlett y Ghoshal (1987; 1991) realizan un análisis de dichas presiones incluyendo una tercera dimensión concerniente al desarrollo de innovaciones y su transferencia. Cada una de las tres dimensiones (eficiencia, adaptación e innovación) impactan en las diferentes estrategias de entrada que una firma debe considerar en su proceso de expansión a otros mercados foráneos.

## 2. Metodología

### 2.1. Metodología de investigación

Esta investigación se basó en un método longitudinal de estudio de caso, herramienta valiosa de investigación cuya fortaleza radica en que a través de este se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, (Yin, 1989) permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente.

La investigación es de naturaleza exploratoria, pretende conseguir un acercamiento de las

teorías de valor de marca e internacionalización, y descriptiva; se busca describir y analizar cómo la empresa afrontará un proceso de posicionamiento e internacionalización de la firma desde las fuentes específicas de la firma.

Para la investigación se desarrolló una entrevista al gerente general con fin de establecer el contexto de la organización y una entrevista semiestructurada con escala Likert para validar la conceptualización del constructo de internacionalización; las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados Hernández, Fernández y Baptista, (2003:455). Para el estudio se realizó desde una mirada de 360 grados (Colaboradores, Proveedores y Clientes).

## 2.2. Procedimiento y muestras

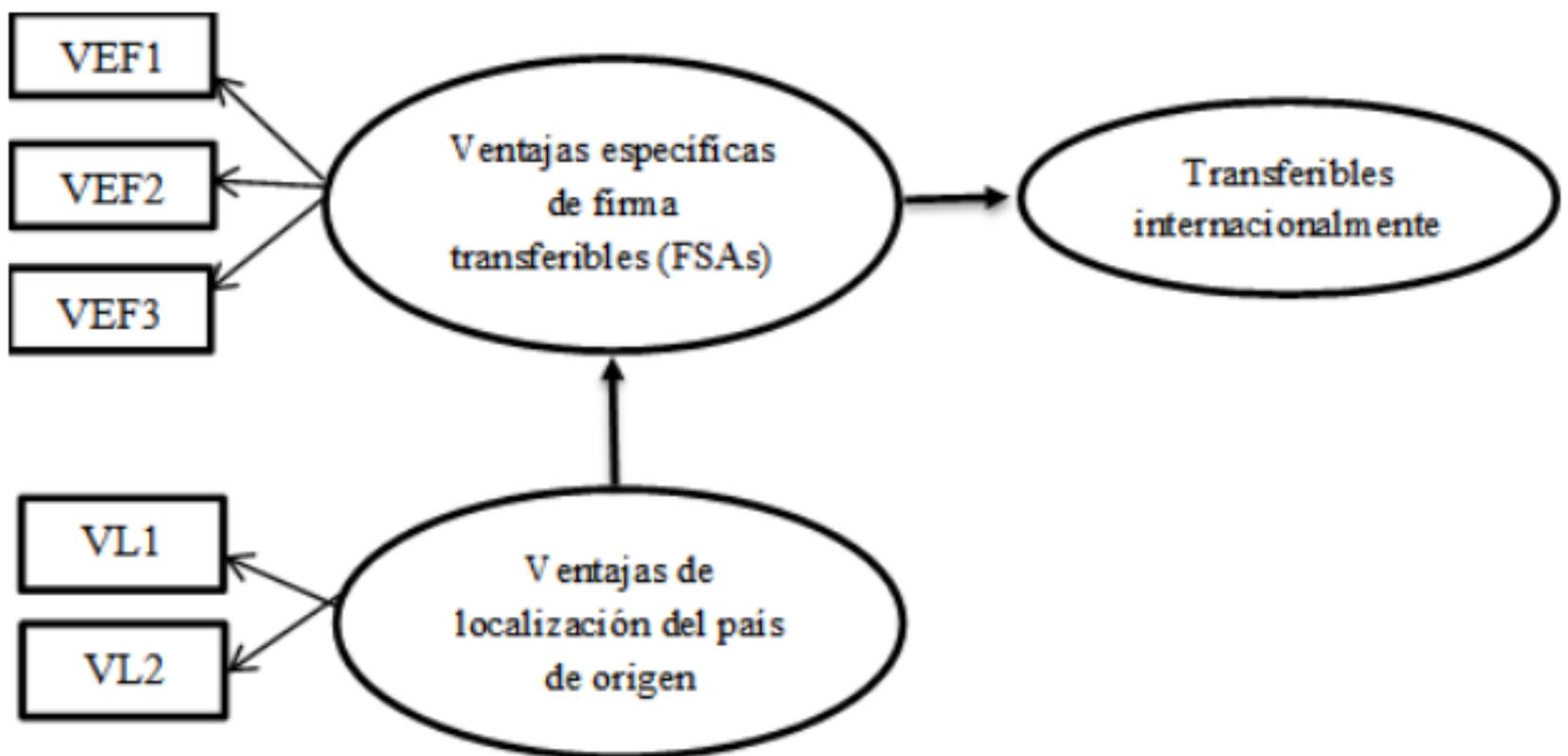
La selección de la muestra se realizó a partir de un muestreo por conveniencia, los instrumentos con las dimensiones de ventajas específicas de firma transferibles (FSAs) y ventajas de localización fueron aplicadas a los colaboradores y proveedores quienes tenían previo conocimiento de las dimensiones de análisis.

Durante el trabajo de campo se aplicó los instrumentos a: Colaboradores (Supervisor de producción y Gerente Comercial de Café Galavis); Proveedores (RACAFE y una trilladora de la ciudad de Bucaramanga); Clientes, se entrevistaron los supermercados mayoristas más representativos de la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia (Metro-Avenida Libertadores, Olímpica-Calle 9, Victoria Plaza Libertadores, Supermercado Punto y Fama-Guaimaral y Supermercado la Canasta)

## 2.3. Medición de las variables

Respecto a la dimensión de internacionalización, se ilustra en la figura 1 la categorización de las variables de primer y segundo orden. Definiendo en la segunda categoría los transferibles internacionalmente de la firma.

**Figura 2**  
Transferibles internacionalmente



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los fundamentos conceptuales de estrategias de negocios internacionales propuesto por Alain Verbeke, (2009) y la teoría ecléctica de Dunning (1988), se determinó los transferibles internacionalmente de la firma como dimensión de estudio.

## 3. Resultados

El procesamiento de datos se realizó por medio de un sistema de categorización de variables, para la dimensión de internacionalización se definió categorías de primer y segundo nivel conforme a los resultados de los instrumentos.

### 3.1. Análisis individual de las partes de interés.

A continuación, se realiza el análisis por cada una de las partes de interés, colaboradores proveedores y clientes.

#### Colaboradores

Respecto a las ventajas específicas de la firma, la proyección de la organización en su proceso de desarrollo como marca, está orientada a la ampliación de su portafolio; el cambio de objeto social "exportador de café tostado y molido" el cual fue modificado por la nueva administración, considera el café orgánico como una fortaleza para incursionar en mercados extranjeros, una oportunidad global acorde a los estudios de mercados realizados por entidades como Procolombia [3].

De igual forma, el sello "Café de Colombia" en los productos de Café Galavis son un rasgo distintivo para competir en mercados internacionales, el producto es recordado a nivel mundial gracias al posicionamiento que se realizó globalmente por medio de Juan Valdez.

Por otro lado, la firma Café Galavis brinda oportunidades de financiamiento apoyando a los clientes localmente en materia comercial, acordando las políticas internas entre las dos partes, localmente se da un plazo de 30 días y 60 días con grandes superficies, para el exterior se manejan pagos anticipados.

La región de Norte de Santander se caracteriza por tener fincas productoras de Café con excelentes características físicas (granulometría, tamaño y consistencia); la zona tiene diferentes pisos térmicos que permite manejar variedad de granos (castilla, granos arábigos) y aromas. Entre ellas se destacan los municipios de Toledo, Gramalote y Ragonvalia.

Finalmente, el estado colombiano promueve espacios para la promoción de productos y buenas prácticas, pero es limitado el apoyo eficaz de incentivos fiscales o bajos aranceles al sector productivo de café.

#### Proveedores

Con relación a las ventajas específicas de la firma los proveedores consideran el café orgánico como una fortaleza de Café Galavis para incursionar en mercados extranjeros, dado a que es un café que tiene mayor trazabilidad, el productor recibe su prima, es autosostenible y de gran a sabor.

El sello "Café de Colombia" en los productos de Café Galavis es considerado como un rasgo distintivo, el reconocimiento del producto colombiano permite competir en mercados internacionales dado al posicionamiento y referente de café a nivel mundial. Así mismo, Café Galavis es considerada como una empresa que cumple con los periodos de pagos a sus proveedores.

Adicionalmente, las ventajas de localización están orientadas a las zonas de cultivos Colombinas, por tener un alto contenido de material orgánico y buenas características físicas para la producción de café. Los proveedores suministran materias primas de fincas de las ciudades de Bucaramanga, Armenia, Pereira, Bucaramanga, Popayán, Huila, la cuales cuentan con certificaciones en café orgánico.

Por último, consideran que el estado colombiano por medio de la Federación Cafeteros solo brinda apoyo en temas relacionados a las asesorías al productor y buenas prácticas de cultivos. No hay un soporte eficaz de incentivos fiscales o bajos aranceles al sector productivo de café.

#### Clientes

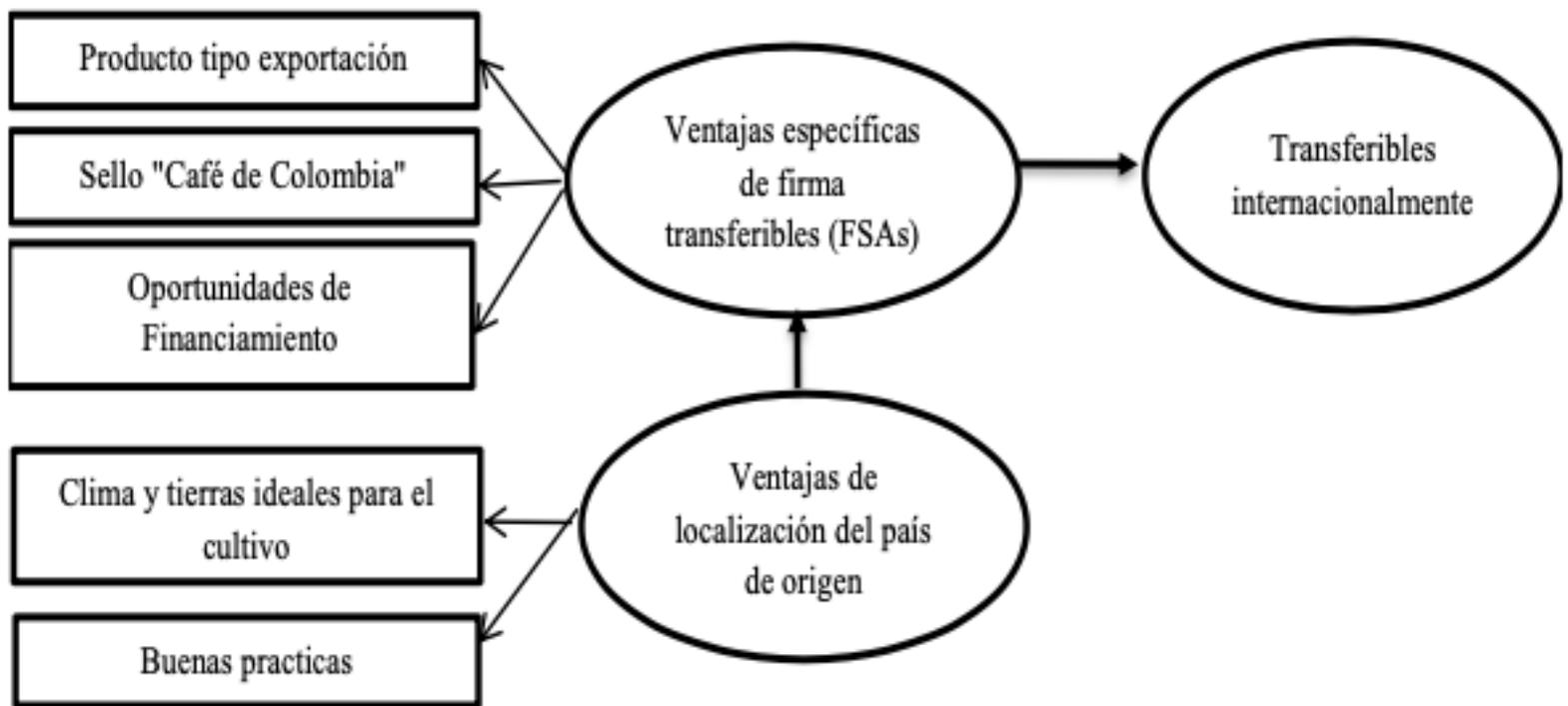
Con relación a las ventajas específicas de la firma, el sello "Café de Colombia" en los

productos de Café Galavis es considerado como un rasgo distintivo para competir en mercados internacionales. De igual forma la firma brinda facilidades de pago, descuentos adicionales por pago de contado y se ajusta a las políticas internas de los clientes.

### 3.2. Análisis global de los determinantes para proceso de Internacionalización

Los aspectos determinados en la aplicación de instrumentos para cada una de las dimensiones de análisis, ventajas específicas de firma transferible y de localización, se observan en la figura 3.

**Figura 3**  
Ventajas específicas de firma y localización



Fuente: Elaboracion propia

Respecto a las ventajas específicas de la firma se consideran transferibles internacionalmente para el proceso de internacionalización de la firma: a) el café orgánico como una fortaleza para incursionar en mercados extranjeros; un producto de mayor trazabilidad en toda la cadena de valor ; b) El sello "Café de Colombia" en los productos de Café Galavis son un rasgo distintivo para competir en mercados internacionales, busca comunicar al consumidor atributos funcionales representando el esfuerzo y trabajo constante de los cafeteros colombianos comprometidos con la producción de café de alta calidad , desde el punto de vista emocional, el logo comunica respeto por el origen y la tradición del Café de Colombia, y la garantía de entregarle al consumidor información transparente y fidedigna acerca del producto, de su ética y valores, y de sus programas de sostenibilidad en acción [4] , c) el cumplimiento en los pagos y oportunidades de financiamiento, lo cual representaría una ventaja específica para el cliente internacional.

Las zonas de cultivo son consideradas una ventaja de localización representativa de las diferentes áreas geográficas de Colombia que comparten múltiples condiciones climáticas; excelentes características físicas para la producción de café y buenas prácticas de cultivo.

### 3.1. Estrategia de entrada

Por otro lado, se definió la estrategia de entrada analizando los fundamentales; presiones duales (Presiones por eficiencia global versus presiones por adaptación local) y las fuentes de ventajas competitivas con el fin de diseñar una estrategia de entrada acorde a las características del sector al cual la firma considera internacionalizarse.

**Figura 4**  
Estrategia de entrada Café Galavis

**Presiones por eficiencia global**

Alto

**Estrategia Global**

**Estrategia Transnacional**

Bajo

**Estrategia Internacional**



**Estrategia Multinacional o Multidomestica**

Bajo

Alto

**Presiones por adaptación Local**

Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, la firma Café Galavis presenta bajas presiones por adaptación local debido a las ventajas específicas de localización "upstream" determinadas anteriormente (Materia prima identificada con el sello "Café de Colombia", clima, tierras ideales y buenas prácticas para el cultivo); bajas presiones por eficiencia global dado a que no hay estandarización del producto en el exterior y no hay deslocalización de la cadena de valor. Por consiguiente permite definir una estrategia de internacionalización internacional, desarrollando de manera centralizada los productos desde la casa matriz en Colombia; con una diferenciación horizontal orientada a diversificación de productos globales, con mercados mundiales, descentralizando las actividades operacionales (técnicas de marketing, distribución, etc.)

Teniendo en cuenta las ventajas específicas de la firma, el atractivo independiente de cada país y la importancia estratégica, el modo de entrada establecido es la exportación, evaluando las características de riesgo y retorno los cuales son bajos; los mecanismos de coordinación y de control son moderados dado a que no hay descentralización de la cadena de valor, por consiguiente, se coordinará las actividades estableciendo el control para evaluar sus resultados desde la empresa matriz, entre las ventajas se destacan la producción concentrada en casa matriz evitando el costo de establecer las operaciones de fabricación, mejor control sobre la distribución y ayuda a lograr la curva de experiencia necesaria para el crecimiento de la firma.

## **4. Conclusiones**

De acuerdo con la revisión de las propuestas de medición recogidas en la literatura se destaca en el factor de internacionalización las ventajas específicas de la firma y de localización conforme a la referencia teórico de los autores relacionados en el estudio.

Los resultados obtenidos permitieron realizar el análisis de los determinantes de internacionalización de la firma; la validación de los instrumentos aplicados a las partes de interés, colaboradores, proveedores y clientes, articulados a las dimensiones establecidas, permite realizar un análisis global, de acuerdo con la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

Los productos estandarizados fabricados en el hogar representan las fuerzas específicas de la firma Café Galavis, desarrolladas a partir de un entorno favorable en el país de origen, dichas ventajas específicas de localización se relacionan las zonas de cultivo de las diferentes áreas geográficas de Colombia cuyas condiciones climáticas propician excelentes características físicas para la producción de café y buenas prácticas de siembra.

En cuanto a las dimensiones de internacionalización, se consideró como ventajas específicas de firma transferiblemente internacionalmente: En primer lugar, el café orgánico como una fortaleza para incursionar en mercados extranjeros; los compradores de cafés especiales tienen sentido de la responsabilidad social y quieren saber la trazabilidad, el origen y la transparencia sobre las variedades, suelos y la gente detrás del cultivo. En esa medida, cobran cada vez mayor importancia las certificaciones que garantizan que los productos cumplen con ciertas normas. En segundo lugar, el sello "Café de Colombia" en los productos de Café Galavis como rasgo distintivo para competir en mercados internacionales, y las oportunidades de financiamiento las cuales son soportadas por el músculo financiero de la firma.

Finalmente, la estrategia de internacionalización establecida conforme al análisis de las presiones duales y fuentes de ventajas competitivas es la estrategia internacional, desarrollando de manera centralizada los productos desde la casa matriz en Colombia, deslocalizando las actividades operativas y estableciendo el modo de entrada por medio de la exportación, teniendo en cuenta que cuando el mercado extranjero es muy atractivo o existe una alta incertidumbre, un alto riesgo político en un país, la opción menos arriesgada es la exportación. Así, la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación, entorno económico y comercial.

---

## Referencias bibliográficas

Bartlett, C. Y Ghoshal, S. (1987): «Managing across borders: new strategic requirements», Sloan Management Review, summer, páginas 7-17.

Bartlett, C. Y Ghoshal, S. (1991): La empresa sin fronteras: la solución transnacional. Mc Graw-Hill. Madrid.

Café de Colombia (2017). El Logo Café de Colombia. Recuperado de [http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa\\_100/logo\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa_100/logo_cafe_de_colombia/)

C.K. Prahalad; Gary Hamel (1990) "The core competence of the corporation", Harvard Business Review.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1-31. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/154984>

Durán Herrera, J.J. (1995): «Configuración de la economía internacional de la empresa», en CUERVO, A. (Dir.): Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, Civitas, Madrid, páginas 475-502

Ghoshal, S y Nohria (1993): «Horses for courses: organizational forms for Multinational Corporations» Sloan Management Review , winter term paginas 23-35.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, L (2003). México, Mc Graw Hill.

Procolombia (2016). Centro de Comercio Internacional, la Guía del Café. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/consumo-creciente-de-cafe-en-reino-unido-oportunidad-para-los-cafes-especiales-colombianos>

Verbeke, Alain (2009). International Business Strategy Rethinking the Foundations of Global Corporate Success, Cambridge University Press, pp. 13-77.

Yin, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.

MBA en Administración de la Universidad de Medellín en convenio con la Universidad Libre Seccional Cúcuta , titulado " VALOR DE MARCA E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FIRMA: CASO CAFÉ GALAVIS EN SAN JOSÉ DE CÚCUTA" realizado por el autor en compañía de los profesores Juan Guillermo Correa Jaramillo y Ricardo Buitrago Rubiano.

1. MBA en administración , Universidad de Medellín, Ingeniero Industrial , Universidad Francisco de Paula Santander. Grupo de Investigación en Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo -GICSD-, Universidad Libre Seccional Cúcuta-Colombia.. Correo: [juaner15@hotmail.com](mailto:juaner15@hotmail.com)

2. Ingeniero en Producción Industrial. Maestría en Gerencia de Empresa. Docente del Programa de Ingeniería Industrial. Grupo de Investigación en Competitividad y Sostenibilidad para el Desarrollo -GICSD- , Universidad Libre Seccional Cúcuta-Colombia. Correo electrónico:[alexis.romero@unilibrecucuta.edu.co](mailto:alexis.romero@unilibrecucuta.edu.co)

3. Fuente: Procolombia, Centro de Comercio Internacional, la Guía del Café. Noviembre 2016.  
<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/consumo-creciente-de-cafe-en-reino-unido-oportunidad-para-los-cafes-especiales-colombianos>

4. Fuente: El Logo Café de Colombia  
[http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa\\_100/logo\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa_100/logo_cafe_de_colombia/)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 03) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]