



Internacionalización del sector de la construcción colombiano: Caso de la Organización Corona en Brasil

Internationalization of the Colombian construction sector: case of the Corona Organization in Brazil

Ana Maria PARENTE-LAVERDE [1](#); Erica Yaneth GUISAO Giraldo [2](#); Rafael Jaime CARMONA [3](#); Luis Hernando GIRALDO [4](#)

Recibido: 21/03/2017 • Aprobado: 13/04/2017

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Antecedentes](#)
 - [3. Marco Teórico](#)
 - [4. Metodología](#)
 - [5. Organización CORONA hoy en día](#)
 - [6. Conclusiones](#)
- [Bibliografía](#)

RESUMEN:

El presente artículo presenta el caso de expansión internacional del sector de la construcción colombiano, más específicamente el de la Organización CORONA al mercado de Brasil. La investigación buscó comprender la dinámica de estas variables, para que sean incorporadas de manera estratégica, en las decisiones que deben tomar aquellos empresarios del sector de la construcción, en su proceso de internacionalización al mercado Brasileño. Siguiendo la metodología de caso, la información se obtuvo de fuentes primarias con entrevistas directas a funcionarios de diversas áreas que participaron en la internacionalización de la empresa hacia el mercado objeto de este estudio y a partir de fuentes secundarias que permitieron contrastar lo encontrado, en el sector de la construcción.

Palabras-Clave: Expansión internacional, CORONA, COLCERAMICA, Construcción, Brasil, Colombia

ABSTRACT:

This article presents the case of the international expansion of the Colombian construction sector, more specifically of the Organization CORONA to the Brazilian market. This research sought to understand the dynamics of these process, so that they can be incorporated in a strategic way, in the decisions that must be taken by those entrepreneurs in the construction sector in their process of internationalization to the Brazilian market. The case methodology was used, the information was obtained from primary sources with direct interviews with officials from various areas who participated in the internationalization of the company towards the market object of this study and from secondary sources that allowed to contrast the found in the sector of the construction

Keywords: International expansion, CORONA, COLCERAMICA, construction, Brazil, Colombia

1. Introducción

En las últimas tres décadas las compañías latinoamericanas han expandido crecientemente sus operaciones a mercados internacionales, teniendo en cuenta afinidades por su ubicación geográfica, necesidades comerciales, intereses políticos o tamaño de su economía. Al respecto es importante señalar que no siempre las iniciativas son exitosas; aunque sus agendas políticas incluyen siempre la dinamización del comercio exterior con países considerados con economías atractivas, en ciertas circunstancias los resultados no son los esperados. En el caso Colombiano, Estados Unidos es un mercado natural en la internacionalización de la mayoría de las empresas (Leite, 2008) y mercados como Brasil han estado rezagados como destino de procesos de internacionalización, esta condición que ha empezado a cambiar con la iniciativa de algunas empresas como la que se analiza en este estudio de caso.

Este cambio en la ruta inició con el mandato del presidente Álvaro Uribe (2002-2010), cuando se definió a Brasil como un socio potencial, iniciativa que tuvo continuidad con el Presidente Juan Manuel Santos (2010- presente) (Pastrana & Vera, 2013).

2. Antecedentes

El sector de la construcción en Colombia ha sido tradicionalmente un gran generador de empleo y locomotor de la economía nacional, este sector representó en el 2015 el 7.3% del PIB y generó el 6,3% total del empleo (CAMACOL, 2016); de igual manera tuvo una de las tasas de crecimiento más altas en el sector industrial en el 2015 con un 3.9%, comparado con el crecimiento en el 2015 (DINERO, 2016). El sector de la construcción colombiano, está compuesto por las organizaciones relacionadas con la construcción, servicios de arquitectura e ingeniería y la producción de materiales para la construcción. Este sector incluye los subsectores de edificación y obra civil; ambos subsectores, se han caracterizado a lo largo de su historia por la volatilidad en su, esto se debe a que el sector depende altamente de factores externos como políticas de inversión en infraestructura y vivienda, tasas de interés y ciclos de recesión y expansión económica.

El sector de materiales de construcción es estimulado por la industria de la construcción, especialmente por el subsector de la edificación, gracias a las buenas proyecciones para el sector de la edificación en los próximos años, se espera que la demanda de materiales de construcción se incremente en Colombia. Pero este sector también tiene una gran oportunidad internacionalmente, José María Escovar gerente de Gerfor, afirma que las empresas Colombianas de materiales de construcción se caracterizan por sus altos niveles de calidad, que cumplen con estándares y normatividad internacional de construcción, así mismo identifica que la principal barrera de estas compañías al internacionalizarse es el precio de los fletes, es por esto que el modo de entrada más común es el establecimiento de operaciones en otros países, para atender la demanda internacional; lamentablemente este tipo de procesos requiere amplios recursos financieros, por lo que la internacionalización se dificulta y se limita solo para grandes y medianas empresas (Periodico El Mundo, 2013). Esto se ejemplifica cuando se resumen las principales compañías del sector que se han internacionalizado, como Cementos Argos, Colceramica y Compañía Pintuco (Grupo Orbis).

3. Marco Teórico

El tema de internacionalización organizacional ha sido ampliamente estudiado, actualmente los autores referentes del tema clasifican el proceso según dos visiones, la primera estudiada por Johanson & Vahlne (1977) y Cavusgil (1980) definen la internacionalización como un camino progresivo que inicia con los métodos de entrada que representan menor riesgo para la compañía, generalmente exportaciones, pero que permite diversificar sus mercados e ingresos seguido por procesos más riesgosos como acuerdos contractuales o inversión extranjera directa. Por otro lado, se ha desarrollado otra visión del tema, Oviatt & McDougall (1994) consideran que las compañías que se internacionalizan, en especial las Pequeñas y Mediana

Empresas (PYMES), no necesariamente deben seguir un proceso progresivo en su expansión internacional, esta puede estar pensada desde la creación de la compañía y no necesariamente es la respuesta a una saturación del mercado local o la búsqueda de la diversificación del riesgo. Estas compañías son llamadas las "Born Globals"; sin embargo, este artículo hará énfasis en la primera visión pues es el caso de la compañía de estudio CORONA.

La primera visión, también conocida como el modelo Uppsala, afirma que la manera óptima de entrar a un Mercado es a través del estudio de los riesgos y costos de acceso comparado con los recursos con los que cuenta la empresa para este nuevo emprendimiento. Este estudio empírico considera que en su proceso de internacionalización, las empresas llegarán a inicialmente a mercados internacionales usando intermediarios, y luego al ver crecer sus ventas, accederán directamente, usando modos de entrada como las exportaciones directas; y finalmente si el panorama sigue siendo alentador pueden progresar usando otras estrategias como Inversión Extranjera Directa (IED) (Hilmersson & Johanson, 2016). En cuanto a la elección de mercados internacionales Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) plantean que se elegirán mercados similares al propio, pues el entendimiento de estos es más cómodo, y a medida que la compañía evolucione en su proceso de internacionalización, llegará a mercados más distantes no solo físicamente sino también psicológicamente.

Tradicionalmente los procesos de internacionalización organizacional entre los años 70's y 80's han sido liderados por compañías provenientes de Europa, Norteamérica o Japón. En las últimas dos décadas corporaciones multinacionales provenientes de países emergentes, economías en vía de desarrollo y países ricos en recursos naturales han sido la sede de nuevas Multinacionales operando a nivel mundial (Guillén & García-Canal, 2009).

Referenciado lo mencionado anteriormente, gran parte de los estudios de internacionalización se han enfocado en mercados desarrollados, sin embargo las condiciones de los países emergentes difieren, por su tipo de regulación, condiciones políticas, institucionalidad débil y dependencia económica a las actividades agrícolas y producción de "commodities" (Hermelo and Vassolo, 2012). Esto ha creado un nuevo tema de investigación para los académicos, las multinacionales de países emergentes latinoamericanos, llamadas Multilatinas. Cuervo-Cazurra (2010) define este término como una compañía con actividades de valor agregado en el extranjero, proveniente de un país Americano que fue colonizado por Brasil o España. El concepto de Valor agregado cuenta con gran importancia, pues aunque varias compañías latinoamericanas han exportado desde hace varios años, pocas de ellas han logrado desarrollar este tipo de actividades que incluye en su mayoría la inversión extranjera como modo de entrada (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). En el caso colombiano, gran parte de las actividades internacionales se han centrado en la exportación de petróleo y otros commodities (Parente-Laverde & Goda, 2016), pero se destaca la actividad de diferentes compañías como Cementos Argos, Nutresa, Aviana-Taca, Suramericana y CORONA que son actualmente consideradas Multilatinas Colombianas y que siguen los procesos de internacionalización de organizaciones similares en Latinoamérica (Gonzalez-Perez & Velez-Ocampo, 2014).

4. Metodología

Para la presente investigación, se empleó la metodología de caso, fundamentándose en los acercamientos establecidos con los actores directos de la compañía buscando describir el proceso de expansión internacional de la Organización al mercado de Brasil, en esta dinámica se realizó entrevistas semi-estructuradas.

Inicialmente se realizó un rastreo bibliográfico el cual permitió establecer bases fundamentales, relacionada con la actividad empresarial en Colombia, específicamente en el sector de la construcción, tales como tipología, competitividad y retos empresariales de esta industria. Se entrevistaron a directivos de la organización, incluyendo el gerente general de COLCERAMICA, su equipo logístico, su director de comercio exterior y de mercadeo, el equipo que dirige la nueva planta en Brasil para que describieran la forma de llevar a cabo en el grupo empresarial Corona su internacionalización al mercado de Brasil, buscando conseguir la claridad de las

actividades, que sea un caso emblemático el cual logre ilustrar no sólo la literatura sino además ejemplos prácticos para que sirva de ejercicio académico para las diferentes actores involucrados tales como Universidades, investigadores y empresas del sector real. Adicionalmente se tuvo acceso a escritos internos que documentaban el proceso de internacionalización y resultados de consultorías contratadas por la compañía.

Se decidió seleccionar esta metodología, pues tal como lo argumenta Yin (1994), el caso es una búsqueda empírica en la cual se investiga un fenómeno contemporáneo en el marco de su contexto de la vida real, en circunstancias en las que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y múltiples fuentes de evidencia son utilizados, concordando con la definición anterior para nuestra investigación se optó por el método estudio de caso, ya que nos permitirá describir un escenario real además de poder implementar información de tipo cualitativa como de tipo cuantitativa.

Igualmente, se busca poder argumentar con evidencias reales existentes en la economía empresarial colombiano. Por otra parte, Yin (1994), argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez. A través del método de caso se busca obtener datos desde una variedad de fuentes, tanto de índole cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Selvye, 1996).

5. Organización CORONA hoy en día

La organización CORONA es una multinacional familiar con 133 años de experiencia en la elaboración y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción. En el 2015 la compañía empleó a más de 12.000 colaboradores en sus 6 unidades estratégicas de negocio (Ver ilustración No. 1):

Ilustración 1: Unidades Estratégicas de Negocios de la Organización Corona



(1) Colceramica: Dedicada a la producción de porcelana Sanitaria, lavamanos, accesorios, pisos, porcelanatos y decorados en cerámica bajo la marca Corona y Griferías bajo la marca GRIVAL. **(2) Insumos, Materiales y Pinturas:** Unidad de negocios consagrada a la explotación de minas propiedad de la compañía y procesamiento de materias primas para el resto de la organización. Adicionalmente producen materiales y herramientas para la instalación de pisos y revestimientos como pegantes y boquillas; Masillas para acabados del sistema Drywall y obra gris (CORONA, 2012a). **(3) Gamma:** Productor de aisladores porcelanitos. **(4) Vajillas:** Una de las compañías más tradicionales de la organización manufacturera de vajillas para uso del hogar e institucional con la marca Corona y maquiladora de otras marcas. **(5) Almacenes Corona:** Canal de distribución de gran parte de los productos de las unidades de negocios manufactureras de la organización, cuenta con tres formatos y más de 40 tiendas en Colombia. **(6) Homecenter:** Canal de distribución autoservicio, formado mediante una alianza estratégica con SODIMAC de Chile.

5.1. Historia e Internacionalización

La Organización Corona data al año 1881 cuando se funda la compañía de Cerámica Antioqueña, encargada de la producción de loza y vidrio, la cual es comprada en 1931 por la Familia Echavarría Olózaga (actuales accionistas de la Organización) y emprende un proceso expansionista a las principales ciudades del país incluyendo nuevos negocios como la producción de mosaico cerámico, baldosas (azulejo) de cerámica. En 1956 se crea la compañía "Porcelana Sanitaria S.A." quien producirá esta categoría de productos por primera vez en Colombia, posteriormente la organización incursiona en nuevos negocios creando compañías productoras de aisladores de porcelana, revestimientos cerámicos y grifería metálica y plástica. Luego de la consolidación de la compañía a nivel nacional, en los años 90's inician su proceso de internacionalización y diversificación del negocio, creando los formatos de tiendas Salas Corona, Supersaldos, Hipercentros Cerámicos y Tiendas Cerámicas y Homecenter (Santander Central Hispano, 2001).

En relación a los procesos de internacionalización, la Organización Corona con sus 6 Unidades de Negocios tiene 26 plantas de manufactura alrededor del mundo; 19 en Colombia, 3 en Estados Unidos, 3 en Centro América y una en Brasil, de igual manera cuenta con una oficina de suministros globales en China y una comercializadora en México. En el 2015 exportaba sus productos manufacturados en Colombia a más de 45 países del mundo, destacando: Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido.

5.2. Colcerámica

Colceramica, la unidad de negocios objeto de nuestro estudio, se dedica a la elaboración de soluciones integrales para Baños, Cocinas y Revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales. Esta Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene ocho plantas de producción en Colombia, dos en Estados Unidos y una en Brasil. Esta participación la ha convertido en una de las empresas más grandes de América en la industria de acabados para la construcción. Es líder en el mercado colombiano gracias a sus precios asequibles, su portafolio amplio y alta calidad de sus productos (CORONA, 2012). El proceso de internacionalización de Colceramica, como lo afirma su gerente Santiago Cardenas, inicia en 1963 cuando se crea la planta de producción de Porcelana Sanitaria en Girardota con una alianza entre American Standard y Corona, para satisfacer el mercado nacional y norteamericano, la planta se opera conjuntamente entre hasta 1969, en este año la compañía American Estándar decide retirarse del acuerdo y Corona compra su parte. La segunda experiencia significativa de COLCERAMICA fue la fundación de Vencerámica, en Venezuela, en los años 70's, precedida de su salida del mercado vecino en los años 80's.

Finalmente en los años 90`s Colceramica inicia y continua con exportaciones a los mercados del área Andina como Venezuela, Perú y Ecuador, pero en el 2015 los mercados de Estados Unidos, Chile y Canadá, representaron el 65% de sus ventas en el exterior.

5.3. Corona en el mercado de Brasil

La estrategia de expansión internacional es para CORONA la alternativa para asegurar el crecimiento de la compañía, teniendo en cuenta que el mercado Colombiano tiene una posición dominante, con pocas posibilidades de incrementar su participación. Solo en el mercado de revestimientos, COLCERAMICA a diciembre de 2014 tenía el 33.6% del mercado, seguido con gran distancia por ALFA con el 13.1% (La Republica, 2016). Esta estrategia de expansion se había dirigido a mercados tradicionales para compañías colombianas como Venezuela, Estados Unidos, México y Centroamérica, pero dos eventos coyunturales cambiaron este plan, la crisis económica en Venezuela y la crisis del sector inmobiliario en Estados Unidos.

Venezuela gozaba de una economía favorable desde el 2004, cuando los precios del petróleo comenzaron a crecer rápidamente su economía también lo hacía. La tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) se ubicó en 18,29% para el periodo 2004, versus un -7.76% en el 2003 (Banco Mundial, 2016); sin embargo, el crecimiento de su economía fue interrumpida en la crisis del 2008 a partir de la disminución de los precios petroleros que comenzó a gestarse desde julio de 2008, pero que adquirió mayor intensidad desde septiembre de ese año luego del colapso de parte del sistema bancario de los Estados Unidos y Europa. Con esta declinación en una economía mono-exportadora como la de Venezuela, se traduce en un significativo shock externo en virtud de la falta de diversificación de su comercio exterior. Cabe magnificar el impacto de esta crisis por cuanto a que 60% de sus exportaciones petroleras se dirigen a Estados Unidos y Europa. (Guerra & Victor Olivo, 2009). Esta situación económica, además del riesgo político hizo que COLCERAMICA redujera significativamente su participación e interés en el mercado venezolano.

Por otro lado, el caso del mercado estadounidense se explica por la crisis global en el sector de la construcción del 2008. Para el nuevo milenio, COLCERAMICA estaba posicionado en el mercado nacional y la organización veía posibilidades de crecimiento del negocio basado en su expansión en centro y Norteamérica, más específicamente en México y Estado Unidos. Es por esto que decide entonces construir dos plantas en Estados Unidos y adquirir la marca Manfield con una participación del 7% del total del mercado sumado al 2% que ya tenía la marca CORONA. La compañía inicia su labor en el mercado con alianzas estratégicas con distribuidores locales como LOWE´s su mayor cliente. Luego de la crisis del 2008 que afecta fuertemente el sector inmobiliario norteamericano, la compañía pierde la cuenta de LOWE´s uno de sus mayores clientes, las ventas se ven fuertemente reducidas y sin esperanzas de una recuperación al corto plazo. Es por esta razón que la compañía busca un mercado en América que pueda ofrecerle un número de consumidores similar al estadounidense; el único mercado que le ofrecía estas condiciones era el brasileño.

El sector de la construcción en Brasil tenía varios elementos que lo hacían ver prometedor para CORONA, en primer lugar el mercado tiene un déficit de producción de porcelana sanitaria, y COLCERAMICA una larga experiencia en este proceso productivo, en segundo lugar, los planes gubernamentales como "Mi Casa, Mi Vida" incentivarían fuertemente la construcción, con inversiones superiores a los US\$17.55 billones para la construcción de casi 3 millones de viviendas (Minha Casa Minha Vida, 2016). Adicionalmente el mercado brasileño era en ese entonces, bastante atractivo para empresas locales e internacionales del sector de la construcción debido a predicciones futuras; En el 2022, por ejemplo se esperaba que el sector de la construcción tuviera el tercer mayor crecimiento en la economía con un gracias a proyectos como Plan de Aceleración del Crecimiento 2 (PAC-2) (Santander, 2014)

Luego de considerar el mercado sudamericano para un posible plan de expansión, COLCERAMICA contrata en el 2007 una firma consultora que pudiera indicarle cómo proceder

con su proceso de internacionalización. Como resultado del estudio se sugiere a la compañía ingresar al mercado de Brasil usando el modo de entrada de inversión extranjera de la mano de un jugador local. Se sugiere realizar contactos con la compañía ETERNIT, por las siguientes razones: (1) es una compañía Multinacional, reconocida ampliamente en el mundo de la construcción y con una marca fuerte en el mercado brasileño, (2) tiene un gran portafolio de productos en el mercado pero no es productor de porcelana sanitaria u otros productos cerámicos, (3) posee una amplia red de distribución en Brasil, con cuatro centros logísticos en Bahía, Pantanal y Río de Janeiro y una red de casi 12.000 clientes distribuidos en el país, a los cuales se podría llegar directamente con Sanitarios y complementos. Se establece entonces, una nueva empresa llamada Compañía Suramericana de Cerámica (CSC) con una composición accionaria del 40% para la Organización Corona y 60% para ETERNIT Brasil.

Pero COLCERAMICA no ingresa al mercado Brasileño haciendo uso de la inversión directa, prefiere inicialmente hacerlo a través de exportaciones directas de producto desde sus plantas en Colombia. El crecimiento de las exportaciones en el nuevo mercado se muestra en la tabla 1

Tabla 1: Evolución exportaciones a Brasil

Año	Piezas exportadas
2008	40.000
2009	159.000
2010	300.000
2011	400.000
2012	700.000

Elaboración propia con datos de Cardenas (2014)

Se elige ingresar con exportaciones, para probar la aceptación del producto en el nuevo mercado con un riesgo bajo, mostrar a los accionistas de la compañía las ventas que se podrían hacer en Brasil y finalmente para crear una demanda del producto que luego supliría la planta de producción Brasileira. Al obtener la aprobación del mercado y de la junta directiva de la compañía, se empiezan a afinar los detalles del proceso de inversión extranjera.

La locación de la nueva compañía era incierta, en el año 2010 se llevó a cabo una reunión de negocios organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo en cabeza de su director Dr. Luis Alberto Moreno quien invitó al ex presidente Lula da Silva y algunos gobernadores brasileños a Colombia. En esa ocasión viaja el gobernador de Ceará, lugar que no era del interés de Corona, pero luego de contactos con el gobernador, acuerdos para la venta de un lote, la canalización de un caño que pasaba por el lote, el aseguramiento de agua, luz y gas en todo el lote, la concesión de beneficios tributarios relacionados con impuestos al consumo y de renta se selecciona Ceará como la locación del nuevo centro productivo.

Para la nueva compañía fruto de la unión entre COLCERAMICA y ETERNIT fue difícil iniciar labores en la planta de producción, pues en Ceará no existe una tradición de producción cerámica; por esto se requirió un fuerte entrenamiento del personal, la compañía trasladó a 40 brasileños a Colombia, quienes por 3 meses se entrenaron en las labores de producción cerámica, esta capacitación hizo que los nuevos empleados se interesaran por el negocio cerámico, pero logró además que se llevaran parte de la filosofía organizacional de Corona a Brasil. El proceso de contratación tuvo algunos retrocesos porque al llegar el personal a Brasil, varios renunciaron o se trasladaron a otras compañías y adicionalmente la fuerza sindical hizo

que la compañía adaptará su estrategia de manejo del recurso humano al nuevo mercado.

De igual forma personal colombiano de Corona y ETERNIT fue trasladado a Brasil para soportar las actividades de instalación en la planta, se llega entonces a un acuerdo de mezclar las fortalezas de las culturas organizacionales de ambas empresas y así crear valores de la nueva compañía que incluyen el liderazgo, el respeto por la dignidad de la persona, de los clientes y el compromiso con la calidad. Tuvieron un propósito firme y es el de evitar la deserción de los trabajadores por el costo y los contratiempos que eso genera. La experiencia ha demostrado que formar una persona para el trabajo de hacer sanitarios puede demorar un año, e incluso para acelerar el proceso se ha llevado personal de operarios colombianos para que actúen como monitores en los diferentes procesos que conlleva la producción. En la parte administrativa, en sistemas y en la financiera existen mayores posibilidades de fuga al futuro.

Esta nueva alianza entre COLCERAMICA y ETERNIT buscaba unir las competencias de las dos compañías, Corona aportando sus habilidades en desarrollo y producción de productos sanitarios y mercadeo y Eternit en ventas, logística, marca, acceso a canales de distribución y capacidad financiera. Esta relación entre compañías siempre basada en la confianza, no existió, antes del Joint Venture, un contrato de suministro con Eternit, ni de precios, ni de cantidades, ni de cumplimiento, ni de garantía, después que hicieron la sociedad sí, pero ese primer tiempo fue sin contrato, aun así Corona considera que fue una experiencia positiva. El acuerdo de intención contemplaba un 50-50 y manejo de marca, se pidió la aprobación para firmarlo y hacer visitas de accionistas de Colombia hacia Brasil. El año de 2010 fue un año muy importante para Eternit por el crecimiento obtenido, y aunque en Corona se retrasó un poco el acuerdo de accionistas se logró firmar el acuerdo de Joint Venture en agosto de 2011, siendo la composición accionaria uno de los temas álgidos en el proceso de negociación, por cuanto la nueva empresa no hace parte integral de la Organización Corona, al no tener mayoría accionaria o independencia en la toma de decisiones. Ahora por acuerdo de accionistas es coadministrador, porque a pesar que Corona cuenta con dos miembros en la junta y ellos 3, Corona pone el director industrial y ellos ponen el director comercial. El director financiero ellos proponen un candidato y Corona lo aprueba y el director general es de común acuerdo, así se constituye la coadministración.

Luego de superar algunas diferencias sobre la propiedad accionaria y la propiedad de la marca en el evento de una terminación de la nueva sociedad, finalmente en Agosto de 2011 firmaron el Master Agreement, que es el acuerdo que rige el Joint Venture dando así inicio a sus labores en el mercado brasileño en noviembre del 2012.

La nueva empresa conformada en Brasil, espera ser en 5 años el tercer jugador en ese mercado, actualmente el mercado es liderado por las compañías Teka y Roca con el 25% cada uno y el 50% restante esta está repartido en 20 compañías.

6. Conclusiones

Las relaciones comerciales entre Colombia y Brasil se han incrementado en los últimos años, las voluntades políticas que han propiciado un comercio más fluido y el robustecimiento de las relaciones a partir de las experiencias exitosas; pero la expansión internacional a este mercado no es fácil, como consecuencia de barreras comerciales y dificultades burocráticas, por esta razón se requiere preparación previa, una planeación y un estudio exhaustivo del mercado, dejarlo de hacer, podría significar obtener resultados desfavorables o el no cumplimiento de las metas institucionales.

El estudio del proceso de internacionalización de la Organización CORONA a Brasil, permite validar variables presentes en la teoría de los procesos de Internacionalización de una empresa, específicamente hacia el mercado de Brasil. Esta experiencia sirve como referencia para otras organizaciones del sector de la construcción que quieran emprender un comercio binacional con este país. La instalación de Corona en el mercado brasileño y la apertura de su planta, implicó un proceso que además de planeación, inversión y disposición de recursos, tuvo inmersos unos

temas de confianza, de credibilidad hacia el mercado y de ir logrando los resultados esperados de una manera gradual. El reto para la organización es mantener una buena relación tanto con el gobierno local como con su aliado en Brasil ETERNIT, lograr obtener, mantener y motivar un recurso humano especialista en cerámica, todo esto para poder ser los terceros jugadores en el mercado local en 5 años.

Bibliografía

- Angel, J. A. (2013). *Modelo de Gestión Estratégica y de Innovación*. Medellín.
- Banco Mundial. (2016). Venezuela. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela>
- CAMACOL. (2016). *COLOMBIA CONSTRUCCIÓN EN CIFRAS*. Bogota.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- CORONA. (2012). Unidades de Negocio de Manufactura. Retrieved November 1, 2015, from <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Perfil-Colceramica>
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*, (Primer Cuatrimestre), 14–37.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390>
- DINERO. (2016). La economía colombiana creció 3,1% en 2015. Bogota.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Velez-Ocampo, J. F. (2014). Targeting one's own region: internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531–551. <http://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0056>
- Guerra, J. and Olivio, V. (2009). La crisis económica global y su impacto en América Latina. [online] Caracas. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08784.pdf> [Accessed 16 Nov. 2016].
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23–35. <http://doi.org/10.5465/AMP.2009.39985538>
- Hermelo, F.D. and Vassolo, R. (2012), "How much does country matter in emerging economies? Evidence from Latin America", *International Journal of Emerging Markets*, 7(3), pp. 263-288
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016) Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56, 67-94
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments Author (s): Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne Source: *Journal of International Business Studies* , Vol . 8 , No . 1 (Spring - Summer. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish case studies. *The Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305–22.
- La Republica. (2016). Corona y Alfa, líderes en el negocio de baldosas. Retrieved from http://www.larepublica.co/corona-y-alfa-l%C3%ADderes-en-el-negocio-de-baldosas_347921
- Leite, J. C. (2008). The Determinants of Colombian Exports: An Empirical Analysis Using the Gravity Model. *Desarrollo Y Sociedad*, 61, 165–205.
- Minha Casa Minha Vida. (2016). Minha Casa Minha Vida. Retrieved June 20, 2009, from <http://www.minhavidaminhacasa.com/category/caixa-financiamento-habitacional>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures.

Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64.

Parente-Laverde, A. M., & Goda, T. (2016). Colombia's export performance in non-fuel sectors. *Desarrollo Gerencial*, 8(1).

Pastrana, E., & Vera, D. (2013). Las relaciones entre Colombia y Brasil en un contexto de regionalización diversificada en Suramérica y de un mundo multipolar emergente. *Papel Politico*, 18(2), 613–650.

Periodico El Mundo. (2013). Materiales de construcción con altas expectativas por TLC. Medellín.

Santander. (2014). *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida*. Retrieved from <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-direccion-empresas/pdf/brasil-2edicion.pdf>

Selvye, C. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 5.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

1. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín. Correo: amparente@udem.edu.co

2. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín

3. Docente de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana

4. Docente de la Universidad Santo Tomas, Sede Medellín

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 39) Año 2017

[Índice]

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

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados