

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NATURA COSMÉTICOS A
GUATEMALA**

Daniela Del Mar Casallas García

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios Gestión y Sostenibilidad

Economía y Negocios Internacionales

Opción de grado - Pasantías

Bogotá D.C

2019

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NATURA COSMÉTICOS A
GUATEMALA**

Daniela Del Mar Casallas García

Trabajo de grado presentado para optar al título de
Economista y Profesional en Negocios Internacionales

Asesor

MARIA GABRIELA RAMOS

Economista

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios Gestión y Sostenibilidad

Economía y Negocios Internacionales

Opción de grado – Pasantías

Bogotá D.C

2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS.....	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA	13
ESPECIFICACIÓN EMPRESARIAL.....	13
Misión	13
Visión.....	13
Objeto social de la empresa	13
Organigrama de Natura	14
Sector de la práctica: Sector cosméticos en Colombia	16
Cronograma.....	17
MARCO TEÓRICO	17
Antecedentes de investigación	17
Economía internacional	20
Internacionalización desde la perspectiva de procesos: Modelo de Uppsala.....	22
MARCO METODOLÓGICO.....	26
Metodología	26
Población considerada	26
Técnicas de recolección de la información.....	26
ESTUDIO DE MERCADO	27
Comportamiento de la demanda en Centro América	27
Demanda de Guatemala.....	28
Oferta de Guatemala.....	29
ESTUDIO TECNICO	31
Aspectos técnicos y operativos	31

Tamaño óptimo de la planta	31
Equipos y maquinarias	32
Localización	33
Cronograma de trabajo	28
ESTUDIO LEGAL	29
ESTUDIO FINANCIERO	31
Análisis de indicadores financieros	31
Capital de Trabajo	32
Análisis de las opciones de financiamiento	32
DIAGNÓSTICO	33
Propuesta de mejoramiento	33
Aporte a la formación	34
Presupuesto estimado	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Organigrama de Natura en Colombia.....	14
Gráfico 2 Mecanismo del Modelo Uppsala.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 3 Importaciones de productos cosméticos y aseo.....	28
Gráfico 4 Exportaciones Brasil- Guatemala.....	29
Gráfico 5 Exportaciones de productos cosméticos.....	30
Gráfico 6 CANVAS	33

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Máquinas y equipos.....	33
Tabla 2 Presupuesto de inversión.....	29
Tabla 3 Requisitos legales generales.....	30
Tabla 4 Inversiones estimadas.....	31
Tabla 8 Total capital de trabajo.....	32

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cronograma de actividades (Practicas)	17
Ilustración 2 Mecanismo del modelo de Uppsala.....	24
Ilustración 3 Localización de la planta de distribución de productos Natura	33
Ilustración 4 Cronograma de trabajo	28

RESUMEN

Para este plan de negocios inicialmente se contempló la teoría y el modelo bajo el cual el plan de negocios se fundamentaría. Para desarrollar el marco teórico, se tomó las teorías de internacionalización de la cual se eligió únicamente a la teoría de la internacionalización desde la perspectiva de procesos, la cual, se centra en explicar cuándo y porque una empresa está preparada para salir al mercado internacional. Adicionalmente, se tomó el modelo de Uppsala el cual explica que como a medida que una empresa llega a un país aumenta su nivel de compromiso a medida que aumenta su experiencia en aquel país. En la realización de este plan de negocios se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo.

Palabras Clave: Internacionalización, mercados, empresas, experiencia, compromiso

ABSTRACT

For this business plan, the theory and the model under which the business plan would be based were initially contemplated. For the theory, theories of internationalization were taken from which only the theory of internationalization was chosen from the perspective of processes, which focuses on explaining when and why a company is prepared to go to the international market. Additionally, the Uppsala model was taken which explains that as a company arrives in a country, its level of commitment increases as its experience in that country increases. In the realization of this business plan a descriptive quantitative approach methodology is used.

Keywords: Internationalization, markets, companies, experience, commitment

INTRODUCCIÓN

Natura es una multinacional que nació en Brasil en 1967 con dos principales focos: las relaciones con las personas y la cosmética. Además de producir y comercializar productos cosméticos de origen vegetal, esta multinacional busca llegar a la mayor cantidad de personas con sus productos y en busca de ello, este trabajo está orientado al desarrollo de un plan de negocios para la internacionalización de Natura Cosméticos hacia Guatemala, con base en el análisis del modelo Uppsala y la teoría de la internacionalización desde la perspectiva del proceso.

Con el fin de cumplir uno de sus 7 pilares, como lo es el de la internacionalización, Natura ha establecido pequeñas fábricas y centros de distribución alrededor del mundo, esto con el fin de aprovechar regulaciones de cada país donde se encuentra y de cumplir sus objetivos. Este trabajo fue construido con el fin de conocer la factibilidad de implementar y poner en marcha un plan de internacionalización de Natura Cosméticos en Guatemala.

En consecuencia, el presente plan de negocios puede contribuir tanto internamente a Natura Cosméticos para su crecimiento empresarial, como para la población de Ciudad de Guatemala debido a la generación de nuevos empleos e ingresos al Estado a través de impuestos.

El trabajo se desarrolla en las siguientes etapas: Una primera parte introductoria en donde se especifican los objetivos, el planteamiento del problema y la contextualización de la empresa. En un segundo aparte se inicia el desarrollo del plan de negocios con la siguiente estructura. Finalmente, se realizan conclusiones y recomendaciones del proyecto

desarrollado, considerando que el alcance del plan de negocios está proyectado hasta la puesta en marcha de la internacionalización de Natura en Guatemala.

JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo de grado se pretende dar respuesta a una sentida necesidad de internacionalizar a Natura cosméticos hacia Centroamérica, específicamente Guatemala ya que no tiene presencia en esta región.

Para ejercer a nivel profesional las carreras de Economía y Negocios Internacionales, este apartado pretende plantear la importancia del plan de negocios con base en el conocimiento adquirido a lo largo de estas carreras.

Así, este plan de negocios se considera como uno de los principales aportes que un profesional en Negocios Internacionales puede realizar. Adicionalmente, mediante la aplicación de elementos teóricos, como la teoría de internacionalización desde la perspectiva de procesos y el modelo de Uppsala, se considera este como el principal aporte desde la Economía.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados a continuación, se entiende que este trabajo es de suma importancia para la Natura Cosméticos en apoyo a la investigación que esta empresa desarrolla para llegar a nuevos países

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la internacionalización de Natura Cosméticos hacia Guatemala, con base en el análisis del modelo Uppsala y la teoría de la internacionalización desde la perspectiva del proceso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la dinámica comercial de Natura Cosméticos y del sector cosmético en Guatemala.
- Diseñar un plan de negocios para la comercialización Brasil- Guatemala
- Proponer estrategias para la internacionalización de Natura Cosméticos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente son muchas las empresas multinacionales que pretenden llegar a más países con el fin de no solo de aumentar la facturación sino también de aprovechar los mercados en el exterior, diversificar riesgos, generar mayor crecimiento y competitividad global. Este es el caso de Natura que desde la compra de The Body Shop en el 2017, ha venido desarrollado un plan de expansión que inició en el 2019 con el fin de llegar a 70 países de Europa, Asia y parte de África (donde The Body shop tiene presencia), y de esta manera poder llevar la marca a esos mercados para los años 2020-2021.

Natura contempla llegar a más de 70 países y en la actualidad se encuentra en Colombia, Perú, Argentina, Chile, EE. UU y México. En Oceanía, se encuentra en Australia a través de la red comercial de Aesop la cual adquirió en su totalidad en el 2016. Sin embargo, en Centroamérica, Natura no tiene presencia alguna por lo cual surge la idea de analizar la viabilidad de internacionalizar a la empresa hacia Guatemala ya que es el país con más consumo de cosméticos de esta región.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las condiciones bajo las cuales Guatemala podría ser un mercado eficiente para la internacionalización de Natura?

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA

ESPECIFICACIÓN EMPRESARIAL

Misión

Inspirados por nuestra esencia y con la proximidad que tenemos con la naturaleza, la ciencia y la tecnología, nos proponemos ampliar y movilizar nuestra red de relaciones en la búsqueda de soluciones creativas que promuevan una vida con belleza, placer y sustentabilidad al mismo tiempo. (Natura Cosméticos, 2019)

Visión

Por nuestra conducta empresarial, por la calidad de las relaciones que establecemos y por nuestros productos y servicios, seremos un conjunto de marcas con fuerte expresión, local y mundial, identificadas con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor, a través de una mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte, con el todo (Natura Cosméticos, 2019)

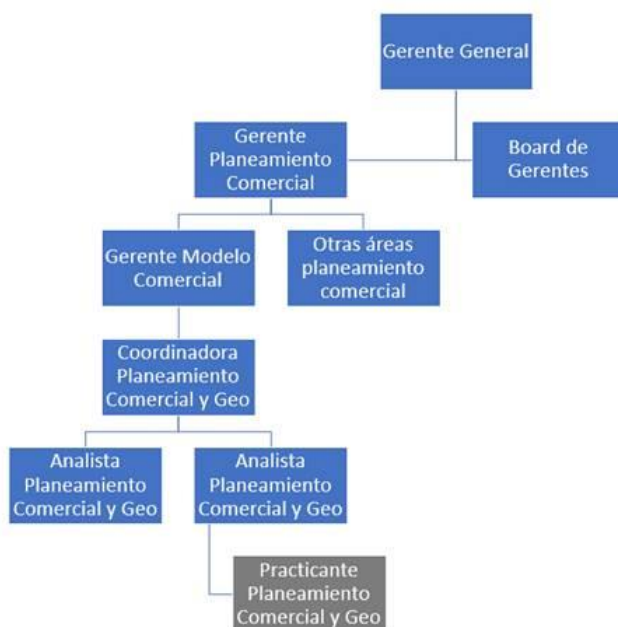
Objeto social de la empresa

El objeto social de Natura está compuesto por el comercio, importación y exportación de productos cosméticos de perfumería, artículos de higiene y estética, tocador, ítems de indumentaria, medicamentos incluyendo Fito terapéuticos y homeopáticos, artículos para la casa, productos de limpieza, pudiendo llevar a cabo todos los actos y realizar todas las operaciones relacionadas para su ejecución. (Empresas de Colombia, 2017)

Organigrama de Natura

Este organigrama tiene como objetivo presentar la forma en la cual está organizada la empresa en Colombia, pero específicamente en el área de planeamiento comercial.

Gráfico 1 *Organigrama de Natura en Colombia*

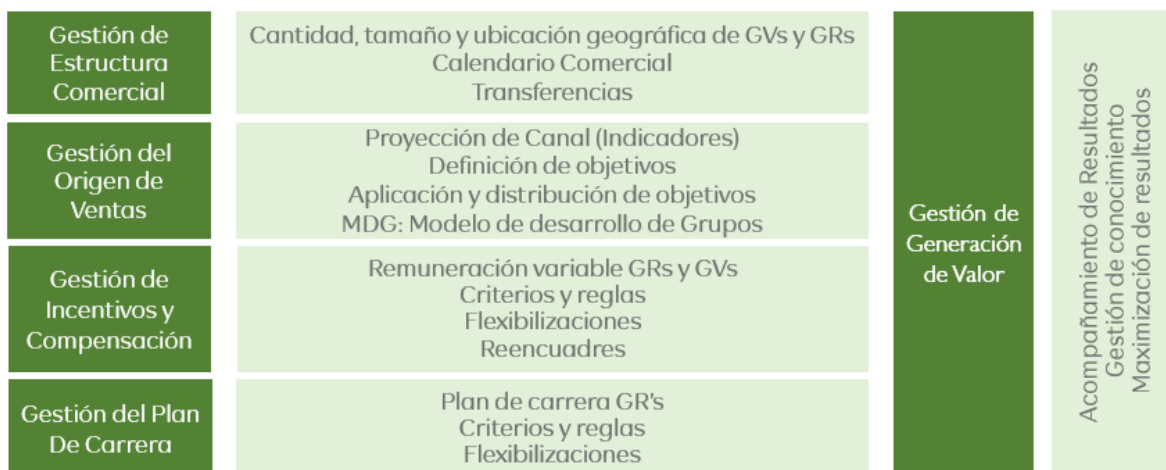


Fuente: *Suministrada por* (Natura Cosméticos Colombia, S.F)

El área en el que me encuentro se llama Planeamiento comercial, la cual está dividida en subáreas como: implementación y monitoreo, inteligencia comercial, modelo líderes y finalmente planeamiento de ventas y georreferenciación que es el área donde realizo las prácticas.

Planeamiento de ventas y georreferenciación cumple su gestión bajo el siguiente modelo:

Gráfico 2 Modelo de gestión de planeamiento de ventas y georreferenciación



Fuente: *Suministrada por* (Natura Cosméticos Colombia, S.F)

Funciones ejecutadas al interior de la empresa y área

Al interior de Natura, la práctica se realizó en el área de planeamiento de ventas y georreferenciación realizando diferentes funciones, tales como:

- Generación de informes de resultados y proyecciones al cierre de cada ciclo para presentarlos a cada gerente, comités, reuniones de resultados y otro tipo de reuniones
- Realizar tendencias y hacer seguimientos a distintos indicadores para diferentes procesos de la compañía.
- Apoyo en proyectos de georreferenciación.
- Apoyo al área de planeamiento de ventas en la consolidación de resultados, presentaciones, pagos y ajustes manuales.
- Carga de metas comerciales al sistema, realizar ajustes manuales para pagos, envío de informes, presentaciones y reporte de auxilios a la fuerza de ventas

Sector de la práctica: Sector cosméticos en Colombia

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la venta directa o por internet de productos cosméticos representa negocios por casi US\$1.057 millones de dólares. En Latinoamérica, Colombia ocupa el cuarto lugar en el mercado de este sector. El 2018 fue un año positivo para la industria cosmética y de aseo en el país. De acuerdo con la ANDI durante el año pasado, el mercado de aseo, cosméticos y absorbentes presentó un crecimiento sostenible que confirma la estabilidad en un camino de recuperación frente a la reducción del mercado en años anteriores.

Según el gremio, en la categoría de cosméticos, el año pasado el mercado alcanzó una cifra de más de 3.000 millones de dólares. Esta cifra ubicó al país en el cuarto lugar con respecto a otros países de Latinoamérica que lideran el sector como lo son Brasil, México y Argentina. (El Espectador, 2019)

Junto con esto, los tres productos que más se consumen en el país en esta categoría son fragancias, pasta dental y todos aquellos que se destinan al cuidado del cabello. (Portafolio, 2019)

Respecto a los canales de distribución, la venta directa o por internet de productos cosméticos tiene una participación de un 30,9 y un 0,2 %, respectivamente, lo que representa negocios por casi US\$1.057 millones de dólares. (El Espectador, 2019)

Cronograma

El siguiente cronograma pretende indicar las actividades específicas que componen las prácticas empresariales. Se muestra el momento en el que se va a realizar una tarea o cuando se realizó una labor en específico y el tiempo que se va a dedicar a su desarrollo.

Ilustración 1 Cronograma de actividades (Prácticas)

FASE	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBERO				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
PLANEACIÓN	Búsqueda de practicas	■																										
	Firma de contrato		■																									
	Inicio de prácticas profesionales		■																									
	Socialización de los lineamientos prácticas profesionales			■																								
	Inducción de prácticas		■	■	■																							
	Análisis de la empresa		■	■	■																							
DIAGNÓSTICO	Investigación de necesidades de Natura					■	■																					
	Diagnostico general de Natura					■	■																					
	Generación de propuesta							■																				
	Socialización gestor y tutor de propuesta							■																				
	Visto bueno de gestor y tutor							■																				
EJECUCION	Primera entrega									■																		
	Segunda entrega												■															
	Tercera entrega														■													
	PPT																■											
	Sustentación de trabajo de grado																	■										
	Búsqueda de datos faltantes*																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

* Montos de maquinaria, equipo y demás

Fuente: *Elaboración propia*

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

A continuación, se presentan los resultados de una revisión de investigaciones relacionadas directamente con el objeto de estudio (“*Plan de internacionalización a Natura Cosméticos en Guatemala*”), con el fin de establecer el estado del conocimiento de este.

Los estudios de investigación indagados son trabajos recientes, con menos de cinco años de realización, en ellos se citan datos bibliográficos correspondientes al tema en cuestión:

- I. El trabajo realizado por Kano & Verbeke, Alain (2019) titulado “Theories of the multinational firm: A micro foundational perspective” buscaba demostrar que la teoría de la internalización está en facultad de analizar estrategias regionales de empresas multinacionales (EMN), gracias en fundamentos basados en recursos y en la economía de costos y transición conjunta. La investigación demostró que las predicciones de la teoría de la internacionalización sobre la estrategia regional en las EMN son superiores en comparación a varios marcos teóricos según Wolf, Egelhoff y Dunemann, concluyendo que las personas que estudian los negocios internacionales “deberían adoptar la teoría de la internalización como la teoría general de la EMN, en lugar de buscar información de teorías que no tienen la intención, ni están debidamente equipadas, de estudiar estrategias de las organizaciones empresariales más complejas del mundo” (Kano & Verbeke, Alain, 2019)
- II. El trabajo realizado por Castro, Soares, Pereira, & Uchoa (2019) titulado “Effect of the motivational factor on lean manufacturing performance: the case of a multinational consumer goods company” evaluó los resultados después de implementar un sistema de fabricación en una empresa multinacional que fabrica bienes de consumo para hallar el factor motivacional de la misma. Con base en entrevistas no estructuradas, bajo “The Motivation and Work Meaning Inventory (MWMI)”, los autores defienden “that the motivational factor in work teams in a lean implementation process will affect the degree of success of the process”

- III. El trabajo realizado por Lopez, Ligarreto, & Lombana (2019) titulado “Realidades y determinantes de la internacionalización de servicios: Una mirada a las organizaciones de Bogotá, Colombia” se basó en la atribución de una orientación de tipo cuantitativo para identificar que los determinantes de mayor asociación a las compañías que internacionalizan servicios, son “la legislación laboral y migratoria de movimientos de personal, el dominio de idiomas extranjeros, las políticas de promoción de inversiones, la tasa de cambio, el consumo y la inversión extranjera”.
- IV. El trabajo realizado por Abrahamsson, Boter, & Vanyushyn (2019) titulado “Business model innovation of international new ventures: An empirical study in a Swedish context” permitió concluir que las nuevas empresas internacionales tienen una tendencia a innovar en la entrega y captura de valor y esto lo logran a través de su operación logística y de canales de venta.
- V. Finalmente, en el trabajo realizado por Díaz, García, & Pinzon (2019) titulado “Programas gubernamentales para la internacionalización de las empresas: una reflexión desde el caso del sector de cosméticos y productos de aseo en Bogotá” se demuestran las percepciones de los empresarios del sector de cosméticos y aseo para aplicar estrategias verdes en la internacionalización de las empresas. Los autores concluyen que la percepción que tienen los empresarios del sector de cosméticos y aseo evidencia que falta difusión de los programas gubernamentales para la internacionalización.

Observando los aspectos centrales en los que se soportan cada una de las investigaciones anteriormente mencionadas se logra identificar un aspecto en común y es la importancia en las teorías de la internacionalización relacionados con los modos de internacionalizar el

capital de empresas, además de los factores motivante para tomar estas teorías como opción.

Economía internacional

La economía internacional utiliza los mismos métodos fundamentales de análisis que las otras ramas de la economía, porque la motivación y la conducta de los individuos y de las empresas son las mismas, tanto en el comercio internacional como en las transacciones nacionales. La materia objeto de estudio de la economía internacional consiste, pues, en aquellos temas que se plantean debido a los problemas específicos de la interacción económica entre países soberanos. Hay siete temas recurrentes en el estudio de la economía internacional: las ganancias del comercio, los patrones del comercio, el proteccionismo, la balanza de pagos, la determinación del tipo de cambio, la coordinación internacional de las políticas y el mercado internacional de capitales. (Krugman & Obstfeld, 2006)

La economía internacional y su rama del comercio, se basa en la idea de que existen ganancias del comercio, es decir, que cuando los países se venden mutuamente bienes y servicios, se produce, casi siempre, un beneficio mutuo, además de explicar el por qué de los patrones del comercio internacional, quién vende qué a quién y por qué. (Krugman & Obstfeld, 2006). Del mismo modo, Paul Krugman habla de la nueva geografía económica, la cual se dedica principalmente a explicar economías de aglomeración, que hacen referencia a la proximidad geográfica a un gran mercado que permita reducir costes de transporte, a las ventajas de comunicación que se pueden lograr con unas infraestructuras adecuadas, a los desbordamientos tecnológicos, a la cultura empresarial, a la voluntad de proximidad geográfica entre productores y proveedores.

Por consiguiente, las exportaciones de un país a otro surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción y cuando el país importador no puede producir todos los bienes, o si los producen lo hacen en mayores costos, por eso deben intercambiar. En este sentido, la teoría económica ha desarrollado diferentes explicaciones (Suranovic, 2010):

Diferencias tecnológicas: puede ocurrir comercio entre países con diferencias tecnológicas, cuya ventaja tecnológica puede permitir la producción de diferentes bienes o servicios.

Diferencias en la dotación de recursos: puede ocurrir comercio entre países con diferentes recursos, tales como: capital humano, recursos naturales y sofisticación del capital.

Diferencias en la demanda: puede ocurrir comercio entre países que demandan diferentes bienes y servicios.

Existencia de economías de escala en la producción: puede ocurrir comercio entre países con economías de escala en diferentes bienes y servicios. Las economías de escala se dan cuando la producción permite producir más a menor costo.

Existencia de políticas públicas: puede ocurrir comercio entre países ante la existencia de impuestos y subsidios que modifican el precio de los bienes y servicios.

La importancia de las exportaciones reside en el efecto que tienen sobre el crecimiento económico, la productividad y el empleo del país en cuestión.

Primero, las exportaciones son uno de los componentes de Producto Interno Bruto (PIB); el aumento de las exportaciones, todo lo demás constante, induce un incremento en el PIB, es decir, implica crecimiento económico. Segundo, las exportaciones tienen una incidencia positiva en la productividad, al favorecer la recolocación de recursos hacia actividades más productivas (Bernard & Jensen, 1999). Es decir, cuando un país exporta aquellos servicios y bienes en los que muestra una ventaja en la producción, las mayores ganancias por ventas en el extranjero de estos bienes y servicios atraen recursos productivos (trabajadores, inversiones, maquinaria y equipo, investigación, etc.). Esta reasignación de recursos provoca una mayor productividad de la economía en su conjunto, y esto a su vez, induce un mayor crecimiento económico.

A causa de esto, este apartado pretende conectar la Economía con los Negocios internacionales a través del comercio mediante una de las teorías de internacionalización.

Internacionalización desde la perspectiva de procesos: Modelo de Uppsala

Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores. “Esta teoría se basa en explicar la existencia de la empresa multinacional a través de justificaciones económicas de la decisión de realizar inversiones directas en el exterior, por lo que son teorías y modelos de carácter estático”. (Rialp & Rialp Criado, 2001)

Para Cardozo, Ramírez y Chavarro (2007) esta categoría asocia las teorías que intentan explicar, a través de las perspectivas de procesos, los motivos que pueden generar la internacionalización de las empresas y como podrían elegir los mercados internacionales.

Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso se incluye el modelo de la escuela de Uppsala, que se centra en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

El modelo de Uppsala nace del trabajo realizado por un grupo de investigadores escandinavos en la Universidad de Uppsala los cuales cuestionaron el poder explicativo de la teoría del ciclo del producto al enfatizar el conocimiento limitado de la empresa inversora individual como el determinante más significativo. La teoría del ciclo del producto identifica los niveles de ingresos y costos de los posibles países anfitriones como los factores clave que afectan la capacidad de las empresas para expandirse internacionalmente. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

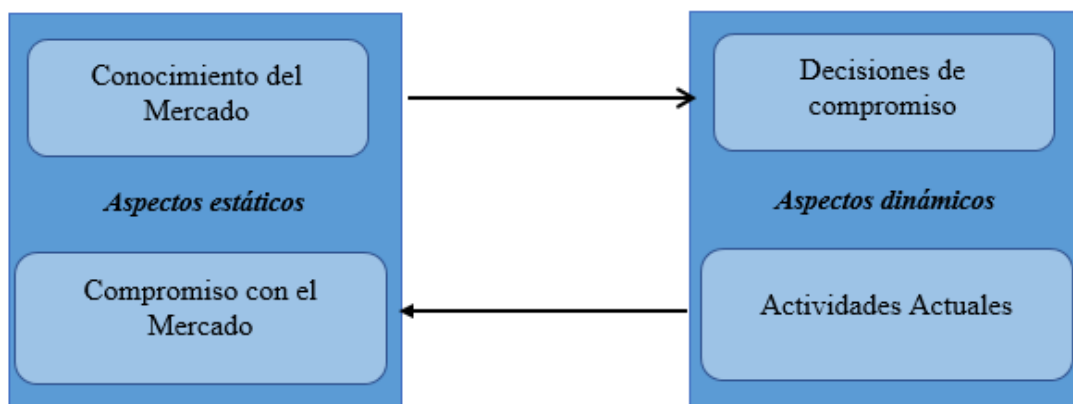
Este modelo nace en 1977 cuando Johanson y Vahlne introducen el modelo llamado “Process model of internalization”, el cual se basó en observaciones empíricas hechas en estudios de internacionalización. Johanson y Vahlne se aproximan a estos estudios con el fin explicar teóricamente por qué las empresas buscan llegar a mercados internacionales, basándose en la teoría del comportamiento de las empresas, la teoría del crecimiento de las empresas y finalmente el proceso de toma de decisión incremental.

La **ilustración 2** presenta el proceso del Modelo de Uppsala. La parte superior denota que la principal razón de la internacionalización de las empresas es la maximización de ganancias, es decir, una organización aumenta gradualmente su participación internacional esto con el fin de entrar a nuevos mercados. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

El aumento de la participación de una empresa en un mercado se da por el conocimiento y el compromiso de este.

La lógica subyacente de una empresa que comienza con cierto porcentaje de conocimiento, recursos y compromiso de un mercado extranjero, es por esto por lo que la empresa hace un compromiso con el mercado y por ende con su población. Una de las formas en las cuales una empresa aumenta su stock de conocimiento es a través del conocimiento experimental de un mercado extranjero debido a que, por medio de actividades realizadas en un mercado extranjero, la empresa puede obtener una experiencia particular y única. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

Ilustración 2 Mecanismo del modelo de Uppsala



Fuente: Modificado de (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

La parte inferior de la **ilustración 2** representa como el concepto de distancia geográfica se relaciona directamente con la expansión sobre otros países, y predice que las empresas entran a mercados cerca a su lugar de origen ya que entienden culturalmente más al país por lo cual es más fácil la penetración de dicho mercado.

Este modelo establece que las empresas inicialmente emplean modos de entrada de bajos compromisos de recursos y, mientras la empresa va adquiriendo experiencia, estos modos van aumentando su compromiso y riesgos. Cuando una empresa tiene experiencia en el extranjero sus operaciones aumentan, la incertidumbre se reduce lo cual genera mayor compromiso.

Sin embargo, a pesar de la utilidad del modelo, existen autores que concluyen que el modelo de Uppsala no refleja del todo la realidad de las empresas, especialmente porque:

1. El modelo es construido sobre la base temprana de internacionalización en 1970, basadas en cuatro grandes empresas de suecas de fabricación, por lo que en la actualidad tienen un valor explicativo en diferentes contextos (Moen & Servais, 2002) (Petersen & Pedersen, 1997)
2. La parte operativa es una gran debilidad del modelo ya que la representación de la internacionalización se considera como un proceso irreversible. (Welch & Luostarinen, 1998) (Melin, 1992)
3. El poder teórico del modelo se extiende a un número limitado de variables explícitas que están mal definidas (Calof & Beamish, 1995) (Blomstermo & Sharma, 2003)

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

Para el presente estudio, la metodología a desarrollar es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo debido a que se indaga y se detallan las características y propiedades de regiones, países u objetos con el fin de generar un análisis sobre estos.

Población considerada

Para el 2018 Guatemala contaba con una población total de 17.263.000 personas, de las cuales se estima que 8.757.061 eran mujeres, lo que supone el 50,77% del total, frente a los 8.490.746 hombres que son el 49,23%. (Datos Macro, 2018)

Para este estudio se trabajará con 7,772,024 personas ya que son las personas entre los 18 y 65 años y son las que cuentan con el poder adquisitivo de los productos de Natura Cosméticos.

Técnicas de recolección de la información

Inicialmente se hizo una recolección de datos de internet datos proporcionados de artículos de investigación del tema central, además de bases de datos y libros asociados al tema de estudio. La recolección de datos se basa en la confiabilidad ya que cuando hay una aplicación repetida del mismo modelo, individuo u objeto se producirán los mismos resultados.

Las variables para alimentar el plan son: Experiencia, Etapas de desarrollo, Recursos, Condiciones del mercado y Recursos disponibles. Finalmente se hará un análisis detallado

de los datos usando diferentes herramientas: Teoría fundamentada y continuas reflexiones sobre los datos recolectados. (Sampieri, 2014)

ESTUDIO DE MERCADO

Con el fin de hacer más eficiente el plan de negocios se consideró que el país al cual se le haría un enfoque total debía pertenecer a Centro América, esto debido a que Natura Cosméticos no tiene presencia en esta región y que uno de sus principales focos para el 2020-2021 es llegar a más de 70 países. A la hora de elegir el país al cual se tomaría como base del plan de negocios se consideró cuál de los países que componen Centro América era el mayor importador de productos cosméticos de los últimos años.

Comportamiento de la demanda en Centro América

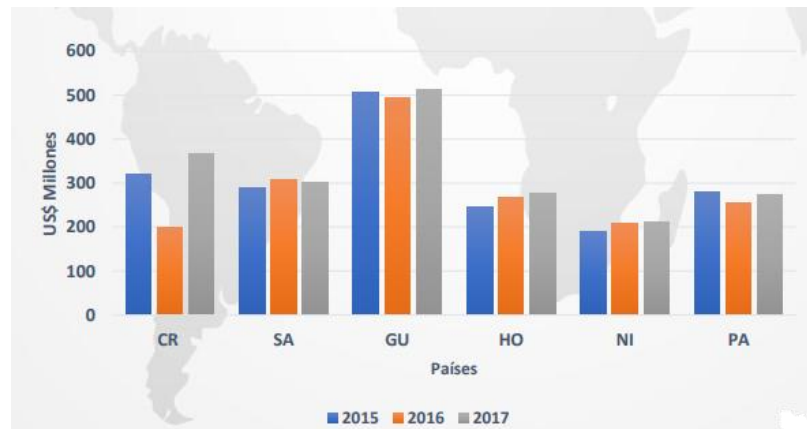
Según la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) Centro América cuenta con 48,387,137 de habitantes, un mercado que ha venido creciendo y está siendo muy atractivo para el mercado de cosméticos y aseo. Adicionalmente, datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el año 2018 esta región tuvo un crecimiento económico de un 4,4%.

Para finales del 2017, Centroamérica importó un total de \$1.945 millones de dólares en productos cosméticos y aseo, siendo Guatemala el mayor importador de estos bienes, seguido de Costa Rica y El Salvador, lo cual representa un crecimiento del 3.3%.

El grafico 3, muestra la tendencia que han tenido las importaciones de productos cosméticos y de aseo en Centroamérica en los años 2015, 2016 y 2017. Guatemala fue el

país con mayor participación de importaciones de este sector seguido de Costa Rica y el Salvador.

Gráfico 3 *Importaciones de productos cosméticos y aseo*



Fuente: (Cámara Centroamericana y del Caribe de Cosméticos y Aseo, 2019)

Al consolidar y examinar la factibilidad de desarrollar un plan exportador a Centroamérica, se halló que Guatemala es la mejor opción para hacer el plan de negocios con base al indicador principal, las importaciones.

Demanda de Guatemala

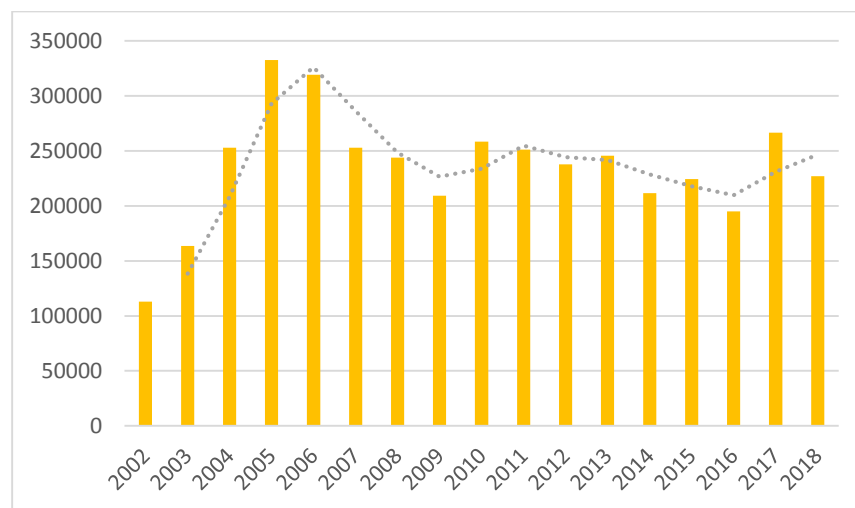
Para el 2017 Guatemala importó \$13,5 mil millones, lo que lo convierte en el 80° importador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las importaciones de Guatemala decrecieron a una tasa anualizada del -4,2%, de \$16,8 Mil millones en 2012 a \$13,5 Mil millones en 2017. (OEC). Analizando la demanda de Guatemala, se halló que Estados Unidos es el mayor exportador de cosméticos y otros productos a Guatemala seguido de El salvador.

Conforme con datos de Procolombia, el Triángulo Norte de Centroamérica, las exportaciones tradicionales aumentaron en un 42%, exportaciones no tradicionales como el cuero, la madera, los cosméticos y las autopartes son la gran oportunidad de negocio en esta región. (Procolombia, 2019)

Brasil exportó US\$ 4.004.973 millones en bienes a Guatemala entre el 2002 a 2018, lo que significó un aumento en su participación desde el año 2016. (ALADI, 2019)

Se tomó Brasil, ya que al ser Natura una empresa de origen brasileño, y no colombiano, se entiende que este país es el que dispondrá del capital directamente y no Colombia.

Gráfico 4 *Exportaciones Brasil- Guatemala*



Fuente: (ALADI, 2019)

Oferta de Guatemala

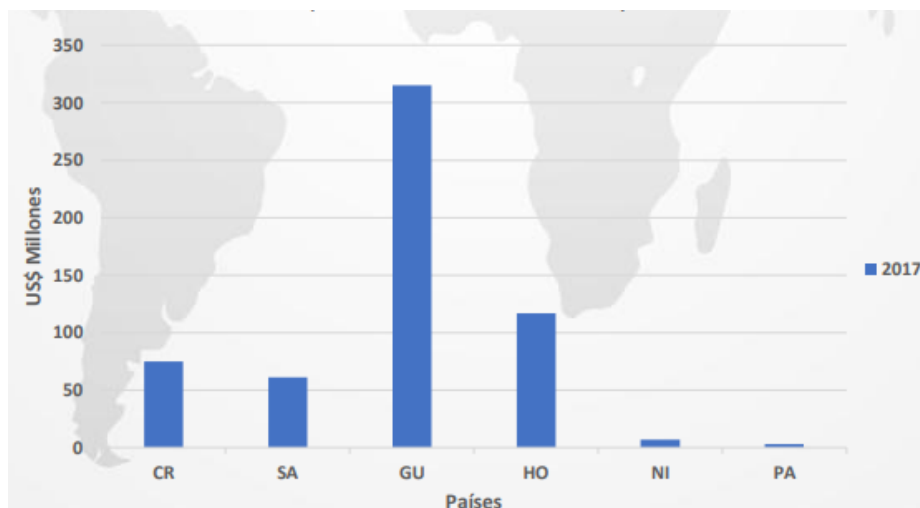
Para el 2017 Guatemala exportó \$10 mil millones, lo que lo convierte en el 82° exportador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las exportaciones de Guatemala

han decrecido a una tasa anualizada del -2,3%, de \$11,4 Mil millones en 2012 a \$10 Mil millones en 2017. (OEC)

Para finales del 2017 Centroamérica exportó \$578 millones de dólares en productos higiénicos y cosméticos, siendo Guatemala el país con mayor participación de exportaciones en la región, con un 54% del total de las exportaciones, seguido de Honduras y Costa Rica.

Guatemala exportó más de \$ 300 millones en productos cosméticos en el 2017 seguido de Honduras y Costa Rica. (Cámara Centroamericana y del Caribe de Cosméticos y Aseo, 2019)

Gráfico 5 *Exportaciones de productos cosméticos*



Fuente: (Cámara Centroamericana y del Caribe de Cosméticos y Aseo, 2019)

Las empresas principales de cosméticos que componen la oferta de Guatemala son: Avon, Yanbal, Esika, Icokensa, L'Oréal y Belcorp.

ESTUDIO TECNICO

Aspectos técnicos y operativos

Natura es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cosméticos y artículos para el cuidado personal. Inicialmente todo se importará desde Brasil para comercializarlo y distribuirlo en Guatemala ya que, como lo explica el modelo de Uppsala, el aumento de participación o bien sea para este caso de producción, se da por el conocimiento y el compromiso que vaya adquiriendo en este mercado. Sin embargo, Natura produce un porcentaje de algunos de sus productos en el lugar que se establece, pero esto se determina a medida de la experiencia adquirida, el mercado y por supuesto los costos y beneficios que el país ofrezca.

Referente a la entrega de pedidos se hará a través de transportistas, las cuales recogen los pedidos en la planta de distribución y los entregan a los clientes directamente y son ellos mismos los que asumen el costo de envío, esto se hace con el fin de no incurrir en más inversiones como lo son la flota de carros de transporte y logística adicional.

Tamaño óptimo de la planta

La determinación de este punto resulta importante para la evaluación del proyecto porque permite aproximar tanto el tamaño óptimo de la planta de distribución como de los costos relacionados con la inversión.

Para determinar el tamaño de la planta se considera la población a la cual Natura pretende impactar, la cual comprende 7,772,024 de personas, además de la cantidad de productos

que se importarán e insumos que se almacenarán dentro de la misma. Finalmente, se tiene en cuenta la maquinaria que se instalará dentro de la planta.

Por tal motivo se espera contar con un centro de distribución de mínimo 2.200 M2 (Tamaño similar a la planta en Colombia sin contar planta de producción) que cuente con al menos:

- 40 parqueaderos
- Puerta eléctrica para carga
- Portería y vigilancia 24 horas
- 37 parqueaderos para tracto camiones
- Petar para tratamiento de aguas residuales
- Red contra incendios con reservorio aguas lluvias
- Oficinas para administración para el centro de distribución – Salón de juntas
(Complejo Logístico El Pino)

Frente a la sede administrativa, se tomará en arriendo un espacio de coworking similar a Wework con el modelo headquarters. Así, Natura contará con oficinas privadas totalmente amobladas para evitar costos iniciales y/o sobre costos. (Wework, S.F) Se espera contar un área de 338.60 m2 para el area adminitrativa en Guatemala.

Equipos y maquinarias

A continuación, se presenta la maquinaria requerida para la realización de la actividad principal de Natura Cosméticos que será la comercialización y distribución de cosméticos dentro de Guatemala.

Tabla 1 Máquinas y equipos

Máquinas y equipos
Estanterías dinámicas
Almacén de canales
Armario vertical
Entreplantas
Máquina de preparación de pedidos
Transportadoras de cajas
Máquina de clasificación de pedidos
Máquina de inserción de documentos

Fuente: *Elaboración propia*

Localización

Con el objetivo de determinar la mejor ubicación para la instalación de la planta de distribución que estará ubicada en Ciudad de Guatemala. Se eligió esta ubicación debido a que según el ranking fDi American Cities of the Future 2019/2020 el cual fue actualizado en septiembre de 2019 1 (Gamarro, 2019)

Ilustración 3 Localización de la planta de distribución de productos Natura

Fuente: *Tomada de internet de (BBC, 2019)*

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión está definido como el monto de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, los cuales comprenden: inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo

Tabla 2 Presupuesto de inversión

Insumos iniciales	Monto USD
Estanterías dinámicas	*
Almacén de canales	*
Armario vertical	*
Entreplantas	*
Máquina de preparación de pedidos	*
Transportadoras de cajas	*
Máquina de clasificación de pedidos	*
Máquina de inserción de documentos	*
Arriendo de planta de distribución	12.150**
Arriendo de sede administrativa	10.000**
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	**

* Mirar recomendaciones

** Dólar 3.500

Fuente: *Elaboración propia*

ESTUDIO LEGAL

Para intercambiar productos con Guatemala, es necesario que Natura cumpla con los siguientes requisitos:

Tabla 3 *Requisitos legales generales*

Requisitos generales para exportar	<p>Poseer Número de Identificación Tributaria (NIT) Tener como mínimo un negocio que esté afiliado a impuestos Patente de Comercio especifique que se dedica a importar Tener acceso a Internet o asistir a Agencias u Oficinas Tributarias de la SAT. Registrarse en BANCASAT, sistema de presentación y pago de declaraciones por Internet de la SAT, en un banco del sistema</p>
Documentos requeridos	<p>Factura comercial y el documento de embarque legalizados por la Embajada de Guatemala en el país de origen de la mercancía. 3 facturas comerciales firmadas por quien hace el envío o por su representante legal. Servicios de un agente de aduanas en Guatemala Licencia de Importación: No es requerida para ningún producto de los países miembros del Mercado Común Centroamericano (CACM)</p>
Normatividad fitosanitaria	<p>Guatemala aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de enero de 2005. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera; la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de este material utilizados en el comercio internacional</p>
Productos prohibidos	<p>Antigüedades (que puedan quebrarse o frágiles), asbesto, metal bruto, pieles, material peligroso o combustible, equipo miliar, marfil, mercancías peligrosas o pornografía</p>
Impuestos sobre las rentas	<p>Este impuesto recae sobre las ganancias que obtengan las empresas, entes o patrimonios nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. Esta normado por el Decreto 10-2012. Se genera cada vez que se producen rentas gravadas. Se determinan según su procedencia: Actividades Lucrativas, rentas del Trabajo y rentas de Capital. El impuesto sobre la renta en Guatemala es de 10% para este tipo de productos</p>

Fuente: *Elaboración propia con datos de* (Procolombia, 2019) (DHL, 2019)

(Superintendencia de Administración Tributaria, S.F)

ESTUDIO FINANCIERO

Análisis de indicadores financieros

Este apartado tiene como objetivo detectar los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la internacionalización de Natura Cosméticos hacia Guatemala, que aseguren la rentabilidad de la inversión.

Para tal efecto, el monto de inversión total requerido se sintetiza en tres segmentos:

Tabla 4 *Inversiones estimadas*

Inversiones estimadas	Rubros	Montos (USD)
Inversión fija tangible	Maquinaria y Equipo	*
	Instalaciones y Montaje	*
	Equipos de computo	60.000**
	Publicidad	*
	Imprevistos (10%)	*
Inversión fija intangible	Gastos de entrenamiento	30.000**
	Gastos de organización	40.000**
	Gastos de estudios	5.000**
	Gestión de marca	5.000**
	Asesoría	3.000**
	Imprevistos (5%)	4.150**
Inversión diferida	Constitución legal de Natura	1.000**
	Permiso de anuncio	*
	Registros Sanitarios	*

* Mirar recomendaciones

** Dólar 3.500

Fuente: *Elaboración propia*

El proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles tales como equipos, maquinarias, muebles, enseres, entre otros, para así iniciar la operación de Natura en Guatemala. (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2011). Dentro de los activos

fijos intangibles se encuentran los gastos de entrenamiento, gastos de marca, puesta en marcha y gastos de asesoría, los cuales son necesarios para el desarrollo del proyecto

Capital de Trabajo

Esta inversión se forma de los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento de Natura Cosméticos en Guatemala durante su fase operativa. La estimación de capital de trabajo contempla desde la comercialización de sus productos, compra de insumos para la distribución, hasta los insumos necesarios para el funcionamiento administrativo de una buena operatividad en Guatemala.

Tabla 5 *Total capital de trabajo*

Rubros	Montos (USD)
Materia Prima	*
Insumos	*
Mano de obra	*
TOTAL CT	*

* Mirar recomendaciones

Fuente: *Elaboración propia*

Análisis de las opciones de financiamiento

Para el inicio de operaciones de Natura Cosméticos en Guatemala se necesitará de una inversión inicial que contará con dos fuentes de financiamiento. La primera fuente de recursos será a través de recursos propios, correspondientes al 20% del total de la inversión, el 80% restante se financiará mediante una línea de crédito con el Banco Citibank de Guatemala.

Los anteriores supuestos de financiamiento están basados en el último negocio que realizó Natura con la compra de Avon. Esta compra de Avon se avalúa en US\$2.000 millones de dólares de lo cual Natura levantó una línea de crédito de US\$1.600 millones de dólares con Bradesco, Citi Bank e Itaú para hacer ese pago y el capital faltante sería pagado con capital propio. (La Republica, 2019).

DIAGNÓSTICO

Propuesta de mejoramiento

En la identificación de oportunidades de mejora dentro de Natura se realiza un diagnóstico de necesidades a través de la metodología de CANVAS

Gráfico 6 CANVAS

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relaciones cliente</i>	<i>Segmentos clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Consultoras a nivel mundial • Proveedores de materia prima de origen vegetal • Proveedores de insumos necesarios para la producción de cosméticos • Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de cosméticos de la más alta calidad • Distribución eficaz de los cosméticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos de origen vegetal • Productos y empresa altamente sostenibles • Bienestar de otro y de la naturaleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de canales de diálogo • Propender por las buenas relaciones los unos con los otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas preocupadas por el medio ambiente • Género: Femenino y masculino • Productos para todas las edades • Nivel socioeconómico: Medio-alto
	<p style="text-align: center;"><i>Recursos clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de origen vegetal • Personal calificado y comprometido con los valores de Natura • Red de distribución 		<p style="text-align: center;"><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo a través de consultoras de belleza • Tienda on-line • Tienda física 	
<i>Estructura de costes</i>		<i>Flujo de ingresos</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Importación de cosmético de Brasil • Producción de cosméticos en Colombia • Costos de operatividad • Publicidad y marketing • Red de distribución de productos 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de cosméticos 		

Fuente: *Elaboración propia*

Aporte a la formación

El mayor aporte para mi formación a lo largo de las carreras de Negocios Internacionales y Economía fue principalmente de las materias de economía internacional, estadística y econometría para el caso de Economía; y de las culturas americana, asiática y europea, gerencia financiera, evaluación de proyectos, entre otras para el caso de Negocios Internacionales. Con el conocimiento que estas materias me han proporcionado he logrado poner en práctica lo aprendido a lo largo de estos cinco años tanto para este trabajo de grado como para la práctica aplicada.

Presupuesto estimado

A la fecha, el presupuesto estimado es de US \$170.300 dólares. Sin embargo, aún se está a la espera de la respuesta de varios proveedores, para consolidar el presupuesto final.

Vale la pena destacar que, por el momento, la rentabilidad del proyecto es viable; aunque se espera confirmar esta afirmación al finalizar la práctica, con base en la información total recaudada.

Plan de acción y alcance

El plan de acción únicamente llega hasta presentar la propuesta al área de planeamiento comercial para que sea evaluado por gerentes de área, gestores y colaboradores directamente involucrados con el estudio de factibilidad de la propuesta.

CONCLUSIONES

1. En los últimos años la industria cosmética ha logrado una gran importancia en todo el mundo, pero en especial en Guatemala, debido a factores como la preocupación de la sociedad por la imagen personal entre otras. La demanda guatemalteca de productos cosméticos es el primero en importancia en Centroamérica, de acuerdo con importaciones de este sector
2. Guatemala, al igual que el resto del mundo está protagonizando en los últimos años una recesión económica. Las empresas del sector cosmético al igual que los demás sectores están sufriendo sus consecuencias en gran medida, debido a los cambios económicos. Mientras no cambie el contexto económico, es decir, que se cuente con un auge económico se podrían generar pérdidas
3. La inversión inicial a la que tendrá que hacer frente la empresa se espera que no sea de gran magnitud por el tamaño del país y que la empresa se dedicará a la distribución y no a la producción inicialmente.
4. La estructura de costes que se presenta de la empresa no está totalmente aterrizada a la realidad y esto es debido a que aún no se cuenta con la información suficiente para realizar un estudio financiero óptimo.
5. Se espera un umbral de rentabilidad alto debido a que la variación en el número de ventas afectará significativamente al resultado de la empresa, presentando un desempeño negativo en un escenario pesimista.

RECOMENDACIONES

Es importante asegurarse que para un análisis de viabilidad del plan de negocios se realice una cotización adecuada con los proveedores de maquinaria y equipos. Los costos de esta maquinaria deben ser entregada por parte de las empresas a las cuales se les realizó la cotización para así saber de cuanto es la inversión inicial a la que tendrá que hacer frente. Se espera que con el desarrollo normal de la empresa se pueda cubrir la inversión en los primeros años de actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamsson, J., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2019). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85054621489&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internacionalizacion&st2=&sid=e1baa3d0720510a15af8a522f621f050&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28internacionalizacion%29>
- Aguilera, R. V., Flores, R., & Kim, J.-u. (2015). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84947274979&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internalization&nlo=&nlr=&nls=&sid=d6018846b70e3714a5f84e6a51354e40&sot=b&sdt=sisr&sl=30&s=TITLE-ABS-KEY%28internalization>
- ALADI. (2019). Obtenido de <http://www.aladi.org/sitioaladi/>
- BBC. (28 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47729894>
- Boter, H. (2019). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85054621489&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internacionalizacion&st2=&sid=e1baa3d0720510a15af8a522f621f050&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28internacionalizacion%29>
- Cámara Centroamericana y del Caribe de Cosméticos y Aseo. (2019). Obtenido de <http://cacecos.org/sites/default/files/INFORME2019.pdf>
- Camara de Comercio de Guatemala. (s.f.). Obtenido de http://ccg.com.gt/web-ccg/wp-content/uploads/2014/05/Guia_Importar-2.pdf
- Cardozo, P. P., Ramirez, C. A., & Chavarro, A. (2007). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Castro, F., Soares, P., Pereira, C., & Uchoa, F. (2019). Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300214&lang=en
- Complejo Logístico El Pino. (s.f.). Obtenido de https://www.luisfcamacho.com/bodegas-en-arriendo-en-complejo-logistico-el-pino/?gclid=EAlaIQobChMIp_-ItK6G5gIVCbSzCh2AQAXfEAAAYASAAEgJ0j_D_BwE
- Datos Macro. (2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/guatemala>
- DHL. (2019). Obtenido de http://www.dhl.com.gt/exp-es/country_profile/normas_de_importacion_express.html

- Díaz, D. M., García, C., & Pinzon, C. (2019). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000100069&lang=en
- El Espectador. (07 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/mercado-de-belleza-en-colombia-mueve-us3000-millones-al-ano-articulo-849272>
- Empresas de colombia. (2017). Obtenido de <https://empresascolombia.la-gar.com/datos-generales-2017/natura-cosmeticos-ltda-830024974/>
- Flores, R. (2015). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84947274979&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internalization&nlo=&nlr=&nls=&sid=d6018846b70e3714a5f84e6a51354e40&sot=b&sdt=sisr&sl=30&s=TITLE-ABS-KEY%28internalization>
- Gamarro, U. (09 de 09 de 2019). *Prensa Libre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-guatemala-es-un-buen-destino-para-hacer-negocios-segun-ranking-internacional/>
- García, C. (2019). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000100069&lang=en
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). *The internationalization of the firm-four Swedish cases*. Obtenido de https://www.academia.edu/29281189/THE_INTERNATIONALIZATION_OF_THE_FIRM_FOUR_SWEDISH_CASES
- Kano, L., & Verbeke, Alain, A. (2019). *Scopus*. Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84992944839&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internalization&nlo=&nlr=&nls=&sid=d6018846b70e3714a5f84e6a51354e40&sot=b&sdt=sisr&sl=30&s=TITLE-ABS-KEY%28internalization>
- Kim, J.-u. (2015). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84947274979&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internalization&nlo=&nlr=&nls=&sid=d6018846b70e3714a5f84e6a51354e40&sot=b&sdt=sisr&sl=30&s=TITLE-ABS-KEY%28internalization>
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional*. Pearson educación S.A.
- La Republica. (23 de 05 de 2019). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-fabricante-brasileno-natura-esta-mas-cerca-de-un-acuerdo-para-tener-el-control-de-avon-2865321>

- LEÓN, M. (05 de 03 de 2018). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/natura-alista-expansion-gracias-a-adquisiciones-514926>
- Ligarreto, J. C. (2019). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85065612864&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internacionalizacion&st2=&sid=e1baa3d0720510a15af8a522f621f050&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28internacionalizacion%29>
- Lopez, C. E., Ligarreto, J., & Lombana, E. (2019). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85065612864&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internacionalizacion&st2=&sid=e1baa3d0720510a15af8a522f621f050&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28internacionalizacion%29>
- Natura Cosméticos. (2019). <https://www.natura.com.co/la-natura/trabaja-con-nosotros>. Obtenido de <https://www.natura.com.co/la-natura/trabaja-con-nosotros>.
- Natura Cosméticos Colombia. (S.F de S.F de S.F). *Natura Cosméticos*. Obtenido de Natura Cosméticos: <https://www.natura.com.co/>
- Natura Cosméticos. (S.F de S.F de S.F). *Natura Cosméticos*. Obtenido de Natura Cosméticos: https://natu.infoinvest.com.br/ptb/7117/Relatorio_Anuar_Natura_2018.pdf
- OEC. (s.f.). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/gtm/#Importaciones>
- Pereira, C. (2019). Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300214&lang=en
- Pinzon, C. (2019). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000100069&lang=en
- Portafolio. (08 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/industria-cosmetica-y-de-aseo-consolido-su-crecimiento-en-el-2018-529342>
- Procolombia. (2019). Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-guatemala>
- Rialp, J., & Rialp Criado, A. (2001). *Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/242346026_Conceptual_frameworks_on_SMEs'_internationalization_Past_present_and_future_trends_of_research
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Soares, P. (2019). Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300214&lang=en

Superintendencia de Administración Tributaria. (S.F de S.F de S.F). *Superintendencia de Administración Tributaria*. Obtenido de Superintendencia de Administración Tributaria: <https://portal.sat.gob.gt/portal/preguntas-frecuentes/principales-impuestos-guatemala/>

Uchoa, F. (2019). Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300214&lang=en

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2011). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/evaluacion%20de%20proyecto%20de%20inversion/clasificacion_de_las_inversiones.pdf

Vanyushyn, V. (2019). Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85054621489&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=internacionalizacion&st2=&sid=e1baa3d0720510a15af8a522f621f050&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28internacionalizacion%29>

Verbeke, A. (2012). *Una razón de la teoría de la internalización de estrategia regional EMN*.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle.

Wework. (S.F de S.F de S.F). *Wework*. Obtenido de <https://www.wework.com/es-LA/workspace/private-office/headquarters-by-wework>