



LA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CONSTRUCTORAS ECUATORIANAS: ESTUDIO DE CASO HIDALGO E HIDALGO Y VERDU S.A. EN PERÚ.

Ing. Giuliana Yadira Ramos García, Mgs.¹

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas
Giuliana.ramosg@ug.edu.ec

Ing. Mauricio Javier Sevilla Avila, Mgs.²

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas
mauricio.sevillaa@ug.edu.ec

Ing. Juan Carlos Jácome Moreira, Mgs.³

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas
juan.jacomem@ug.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Giuliana Yadira Ramos García, Mauricio Javier Sevilla Avila y Juan Carlos Jácome Moreira (2018): "La estrategia de éxito en la internacionalización de constructoras ecuatorianas: estudio de caso Hidalgo e Hidalgo y Verdu S.A. en Perú.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/internacionalizacion-constructoras-ecuador.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/internacionalizacion-constructoras-ecuador.html)

Resumen.

Las nuevas tendencias en términos de globalización y los cambios estratégicos, han presionado a las constructoras en la búsqueda de nuevos mercados para sostener sus operaciones y mitigar sus pérdidas económicas en el sector de la construcción, especialmente en países en vías de desarrollo como Ecuador. Las pioneras como las ecuatorianas Hidalgo e Hidalgo y Verdu S.A. que han adoptado distintas estrategias de éxito en la internacionalización de sus operaciones en Perú. Entonces, el marketing internacional ha sido una herramienta mediante la aplicación de estrategias. Este documento se da a conocer que tipo de estrategia adoptada por Hidalgo e Hidalgo fue Empresa en conjunto para ingresar al mercado peruano mientras que la empresa Verdu S.A. prefirió adoptar la estrategia empresa aventura individual. Ambas estrategias permanentes han tenido éxito en la internacionalización de estas constructoras, abriendo mercado para el resto de empresas ecuatorianas en este segmento.

Palabras Claves: Constructoras, internacionalización, marketing estratégico,

ABSTRACT

New trends in terms of globalization and strategic changes have put pressure on builders in the search for new markets to sustain their operations and mitigate their economic losses in the construction sector, especially in developing countries such as Ecuador. The pioneers like the Ecuadorian Hidalgo and Hidalgo and Verdu S.A. They have adopted different successful strategies in the internationalization of their operations as in Peru. So, international marketing has been a tool through the application of strategies. This document discloses what kind of strategy adopted by Hidalgo and Hidalgo was a joint venture to enter the Peruvian market while Verdu S.A. preferred to adopt the strategy individual adventure company. Both permanent

strategies have been successful in the internationalization of these construction companies, opening the market for the rest of Ecuadorian companies in this segment.

Keywords: Construction companies, internationalization, strategic marketing,
Nº de clasificación JEL

¹Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas.

²Ingeniero en Comercio Internacional, Magister en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing.

³Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la internacionalización ha sido fundamental para la sostenibilidad económica de las empresas. Para las empresas de construcción ecuatorianas que se han visto obligadas a buscar nuevos mercados. Esto ha sido motivado con la desaceleración de inversión pública por parte del Estado ecuatoriano en obras de infraestructura. Asimismo, el sector privado ha bajado la demanda de bienes y servicios en este segmento gracias al nerviosismo de la banca en el otorgamiento de créditos en la adquisición de inmuebles, aplicando calificaciones de créditos más estrictas a los usuarios. Entonces, constructoras como Hidalgo e Hidalgo y Verdu S.A. se vieron obligadas a buscar alternativas en el mercado externo. Al mismo tiempo, la economía peruana realizó apertura a los capitales extranjeros. Siendo esto una oportunidad de negocio para estas constructoras ecuatorianas que encontraron como estrategia de éxito en la internacionalización.

El presente trabajo tiene como objetivo conocer como ha sido la experiencia de las constructoras ecuatorianas en Perú durante los primeros años de esta década mediante la aplicación de estrategias de marketing en la internacionalización de sus operaciones. Este resultado servirá, desde esta perspectiva, como base para futuras investigaciones sobre el tema.

2. LITERATURA

2.1 La internacionalización y su evolución

La internacionalización se entiende principalmente como un proceso de movimiento hacia el exterior de las operaciones internacionales de una empresa (Welsh & Loustarinen, 1993). (Johanson & Vahle, 2009), han sugerido las relaciones y la definición centrada en la red. El proceso de internacionalización según ellos es el desarrollo de redes de relaciones comerciales en otros países a través de la extensión, la penetración y la integración. Una comprensión más elaborada de la internacionalización ha sido propuesta por (Rask & Strandkov, 2008) enfocándose en el propósito de la internacionalización. Los investigadores clasifican los objetivos de la internacionalización en cuatro tipos: económico institucional, aprendizaje, competencia estratégica e inter-organización. La perspectiva económica institucional afirma que las compañías están buscando oportunidades de internacionalización para maximizar la eficiencia económica. La perspectiva de aprendizaje supone que la experiencia acumulada disminuye la aversión al riesgo de la empresa y empuja a elegir mercados y modos de entrada más riesgosos. La perspectiva de la competencia estratégica propone que la empresa busque la internacionalización en cuanto a la oportunidad de sobrevivir y maximizar los ingresos.

Finalmente, la perspectiva inter-organizacional afirma que la internacionalización de la empresa ocurre con la ayuda de redes inter-organizativas para maximizar la posición de poder de la empresa (Rask & Strandkov, 2008). Es obvio que la internacionalización es un fenómeno multifacético que incorpora un conjunto de fuerzas impulsoras que conducen al desarrollo sostenible de una empresa. Los recientes cambios en la vida económica y empresarial:

aparición de la sociedad de redes, nuevas funciones de los clientes, desarrollo de la tecnología de la información, globalización, desregulación de los sistemas financieros y creación de mega-alianzas entre los países (Unión Europea, TLCAN, CAN, MERCOSUR) han cambiado la perspectiva de la internacionalización convirtiéndola en un nuevo modo. El nuevo entorno requiere una mayor revisión del fenómeno de la internacionalización y sus antecedentes.

2.1.1 Internacionalización y su introducción como mecanismo de integración.

Se ha afirmado que el modelo más conocido de internacionalización, el modelo de (Johanson, J; Vahle, J, 1977), es el más aplicable a diferentes economías, empresas y situaciones diferentes. El principal supuesto del modelo U es que la empresa se desarrolla en el mercado nacional y el proceso de internacionalización de esa empresa se lleva a cabo como una serie de decisiones incrementales. La suposición básica del modelo U está relacionada con el compromiso del mercado y el conocimiento del mercado (Forsgren & Hagström, 2007). Los autores enfatizan el valor del conocimiento experiencial que propone que la internacionalización es un proceso incremental durante el cual una empresa acumula conocimiento sobre un mercado extranjero y eventualmente compromete más recursos para ese mercado. Los investigadores coinciden en que la orientación de los gerentes de marketing hacia la internacionalización se basa en su experiencia y conocimiento (Siegel, 2004).

El nuevo entorno, en particular Internet y las TIC, creó un enfoque diferente del conocimiento del mercado y lo cambió a una perspectiva basada en Internet: disponibilidad de información debido a Internet y al uso de información basada en Internet. Disponibilidad de información. La necesidad de información sobre el mercado extranjero en el proceso de expansión a los mercados internacionales ha quedado bien establecida (Johanson, J; Vahle, J, 1977); (Zahra & Ireland, 2000) ya que la falta de conocimiento está relacionada con el riesgo percibido de éxito de la internacionalización (Cavusgil, S, 1980). La información sobre los mercados se ha obtenido actualmente principalmente a través de Internet. La investigación ha demostrado que las empresas reconocen la capacidad de Internet para obtener información sobre los mercados internacionales (Hamill & Gregory, 1997).

Por lo tanto, la disponibilidad de información basada en Internet es un antecedente importante del éxito del proceso de internacionalización de la empresa. Entonces, Las empresas no solo deben tener la capacidad de acceder a la información sobre los mercados internacionales, sino también, lo que es más importante, poder utilizarla: analizarla, evaluarla y transferirla a la ventaja competitiva de la empresa. Para ello, la capacidad de los administradores para utilizar la información internacional con el objetivo de expandirse a los mercados extranjeros (Johanson, J; Vahle, J, 1977) (Zahra, S; Ireland, R, 2000). Es decir que las redes empresariales internacionales y la interactividad de las comunicaciones también son antecedentes de internacionalización bien definidos.

Los investigadores han destacado la importancia de la conectividad para la internacionalización de las empresas, ya que son importantes para identificar oportunidades, ayudar a conocer mercados extranjeros, ayudar a elegir el modo de entrada, adquirir información y recursos (Chetty & Agndal, 2007). Además, de acuerdo con el modelo actualizado de Uppsala, las compañías se internacionalizan de forma incremental y el proceso de internacionalización está determinado por la interactividad de comunicación de red en la que está inserta la empresa. (Johanson, J; Mattsson, L, 1988), sugieren que la internacionalización ocurre cuando la empresa tiene en cuenta su entorno de red comercial. Aquí, la red se entiende como un proceso evolutivo cuando una empresa desarrolla su posición actual con el fin de aumentar sus compromisos de recursos solo después de que establece su posición en las nuevas redes (Johanson & Vahle, 2009). Desarrollar en las relaciones de punto de vista no solo ofrece a las empresas la oportunidad de aprender sobre un mercado extranjero, sino que también son más importantes que la especificidad del país. (Jones & Coviello, 2005), asumen que el desarrollo de la red de la empresa comienza en el país y es un requisito previo importante para el desarrollo de la red internacional. En resumen, la conectividad y la interacción social desempeñan un papel importante en los mercados internacionales que ingresan (Welsh & Loustarinen, 1993)

El enfoque de red de la internacionalización se basa en relaciones establecidas, desarrolladas y mantenidas continuamente que permiten alcanzar con éxito los objetivos de la empresa (Johanson, J; Mattsson, L, 1988). La mentalidad internacional es un antecedente más exitoso del proceso de internacionalización. Los investigadores coinciden en que la "mentalidad global" es un requisito previo para una internacionalización exitosa (Levy, Beechler, & Taylor, 2007). Se ha demostrado que la preparación internacional de las características de gestión de las empresas se considera importante para los esfuerzos de mercadotecnia al ingresar a la arena internacional en línea (Arnott & Bridgewater, 2002); (Harrison-Walker, 2002). Por lo tanto, la mentalidad y orientación internacional de gestión de la empresa (Mellahi, Jackson, & Sparks, 2002) pueden conducir a la falta de visión de la administración y la falta de voluntad y capacidad de responder eficazmente y hacer los ajustes necesarios para revertir la espiral de declive desencadenada por los mercados extranjeros "factores externos". En consecuencia, la disposición de la mentalidad internacional de la administración se considera importante para los esfuerzos de comercialización cuando se destina a los mercados internacionales (Harrison-Walker, 2002). Las decisiones de marketing dependen de la orientación internacional positiva del equipo de marketing (Moen, 2002) y, por lo tanto, pueden afectar la integración de la empresa de Internet y el marketing electrónico en la expansión de los mercados internacionales. Para resumir la literatura sobre la internacionalización proporciona una lista de argumentos que indican que la falta de una mentalidad internacional apropiada es necesaria para adoptar el potencial de e-marketing y puede impactar una expansión exitosa en el extranjero.

2.1.2 Internacionalización desde un enfoque de red

La internacionalización es un fenómeno económico que ha atraído el interés de un gran número de investigadores. Para la internacionalización significa un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de participación creciente e internacional (Welch & Luostarinen, 1988). Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, aquellos que se refieren a las explicaciones relacionadas con el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, y más específicamente, sus actividades de inversión directa. Internacionalización desde un enfoque de red La creciente importancia de la dinámica de las relaciones comerciales internacionales se demuestra en el número emergente de estudios basados en el enfoque de la teoría de redes (Ellis, 2000).

Gran parte de la literatura hasta la fecha se ha centrado en el desarrollo de las relaciones (Canals, 1994), mientras que el comienzo de estas relaciones no se ha estudiado de forma habitual (Olsen, 1991). Siguiendo la teoría de redes extendida, la entrada a los mercados extranjeros se considera como una función de las interacciones inter-organizacionales continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados extranjeros llegarán a la empresa local por parte de los miembros de la red (Blankenburg & Johanson, 1997). Los autores consideran que el primer promotor tiene un bajo nivel de conocimiento sobre las condiciones del mercado externo y tampoco puede utilizar sus relaciones con otros miembros de la red para adquirir, ya que no se han internacionalizado, sus actividades se desarrollan en una red nacional o local (Olsen, M; Connolly, D, 2000).

Esto implica que la compañía asumirá un cierto riesgo que busca minimizar el uso de una estrategia de penetración, que es cubrir los mercados cercanos a través de métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso. Sin embargo, las empresas pueden apoyar la iniciación de diversas estrategias para obtener mejores resultados obteniendo la experiencia necesaria a través del marketing. El marketing tiene muchas definiciones, según Philip Kotler es "el proceso social y gerencial mediante el cual grupos de individuos satisfacen sus necesidades creando e intercambiando bienes y servicios".

Un momento viene en el trabajo de cada compañía cuando comienza a examinar la posibilidad de conquistar nuevos mercados. Los motivos para la internacionalización de las operaciones comerciales pueden diferir. Según (Kotler, 1999), incluyen: la posibilidad de aumentar las ventas, una mayor accesibilidad a los recursos, asegurar varios mercados para la venta de productos y la adquisición de recursos.

En condiciones normales de igualdad de derechos e igualdad de todos los países, la internacionalización es una manera útil de alcanzar una mayor proximidad y colaboración entre los ciudadanos y los gobiernos; facilita el tráfico y las comunicaciones, acelera el desarrollo general y da una propulsión importante a la globalización e integración mundial. La internacionalización significa simplemente expandir las actividades económicas fuera de los límites de la economía doméstica, lo que da lugar a cambios cuantitativos que, a su vez, conducen a una organización geográfica más extensa de las actividades económicas.

La investigación sobre la internacionalización de las empresas inmobiliarias es cada vez más trascendental, tanto en la comunidad académica como en el proceso constructivo. Los resultados de investigación existentes muestran una variedad de problemas que enfrentan las empresas de construcción en la internacionalización de sus operaciones, y las estrategias potenciales se han diseñado para las empresas de acero que ingresan a los mercados internacionales. David Crosthwaite se centró en el proceso de internacionalización de las inmobiliarias, especialmente en Inglaterra. En su artículo, (Crosthwaite, 1998), mostró los resultados de la investigación empírica sobre la internacionalización de las empresas inmobiliarias británicas entre 1990 y 1996, con énfasis en las características geográficas de las actividades comerciales extranjeras de estas compañías. En esa investigación, se mostró que la mayoría de las empresas preferían buscar oportunidades en los mercados desarrollados en lugar de mercados en desarrollo debido al entorno seguro y al bajo nivel de corrupción en los mercados maduros. En 1996, (Ofori, 1996) desarrolló un modelo conceptual que propone cómo las empresas del sector de la construcción internacionales y locales, junto con la administración estatal, pueden lograr beneficios comunes en diversas etapas del desarrollo de las actividades de construcción en determinados países.

Por otra parte, (Ranko & Crosthwaite, 2001) demostraron que los mercados de la construcción más atractivos a comienzos del siglo XXI son Rusia, Emiratos Árabes, EE. UU., China, Singapur, Alemania, Polonia y Japón para la comercialización de acero. (Chen, 2008), investigó la influencia de los factores relacionados con el país de acogida en la elección de la estrategia empresarial para entrar en los mercados internacionales de la construcción. La característica básica de las operaciones de las inmobiliarias, es que están orientadas a proyectos, y las empresas de construcción toman una decisión de ir / no tomar en la internacionalización de las actividades en un proyecto particular en un nuevo mercado específico (Han & Diekmann, 2001). Una vez que la gerencia de la compañía ha tomado la decisión clave de ingresar a un mercado extranjero, se enfrenta a un problema aún mayor. Esta es la elección de la estrategia óptima de gestión de proyectos internacionales.

Las empresas internacionales dependen tanto de estrategias de estandarización y adaptación para obtener una ventaja competitiva en los mercados extranjeros. Al adaptar los elementos de la combinación de marketing a los entornos locales, los gerentes tienen la oportunidad de reducir los costosos errores que surgen de las diferencias interculturales. En su estudio, (Calantone, Kim, & Schmidt, 2006) encontraron que existe un vínculo positivo entre el desempeño exportador y la estrategia de adaptación del producto en los tres países en los que realizaron su investigación. La estrategia adaptativa de marketing mix se puede explicar en términos de teoría de contingencia, que enfatiza las diferencias culturales y las regulaciones del mercado extranjero para formar la estrategia final (Helm & Gritsch, 2014). La estrategia de adaptación del producto se define como las actividades planificadas y conscientes de una empresa para satisfacer y satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores locales (Calantone, Kim, & Schmidt, 2006). Las empresas internacionales utilizan la estrategia de adaptación cuando los entornos domésticos exigen una capacidad de respuesta local, por lo que se logra el crecimiento de las ventas y la rentabilidad (Cavusgil & Zou, 1994)

La adaptación de los precios a los mercados extranjeros garantiza la capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones del mercado y las situaciones competitivas. Al confiar en la estrategia de fijación de precios, los exportadores aspiran a aumentar el número de clientes extranjeros para el logro de las economías de escala (Leonidou, 2002). Se ha encontrado que las estrategias de distribución y promoción como elementos de mezcla de mercadotecnia están relacionadas con el desempeño de las exportaciones en la investigación previa (es decir, (Leonidou, 2002). Al igual que con la distribución, la idoneidad de un canal de distribución

particular dependerá de las condiciones del mercado extranjero que exista internamente. Los investigadores examinan los efectos de las variables relacionadas con la promoción, como la publicidad, la promoción de ventas y la adaptación de la promoción en el desempeño de las exportaciones. En su estudio, (Leonidou, 2002) encontraron que la adaptación de la promoción demostró una fuerte asociación positiva con el desempeño de las exportaciones. Los académicos han afirmado durante mucho tiempo que la estrategia de diferenciación y el rendimiento de las exportaciones deberían estar vinculados (Zaltman , Duncan , & Holbek , 1973), (Porter, 1985)(Chrysochoidis , 2006),(Tay, 2003) (Khan, Grigor, & Win, 2014).

Por otro lado, los investigadores han verificado empíricamente los efectos positivos en el rendimiento de las exportaciones resultantes de la coherencia en las estrategias de comercialización(Albino , Balice, & Dangelico, 2009)(Alexander, Rhodes, & Myers, 2007)(Bloemer, Pluymaekers, & Odekerken, 2013) (Ramli & Iskandar, 2014)(Badriyah , Sari, & Basri, 2015). La estrategia de diferenciación crea lealtad a la marca y, por lo tanto, proporciona rentabilidad y baja sensibilidad al precio cuando los clientes están dispuestos a pagar precios más altos (Porter, 1985).

Esta estrategia reduce la sensibilidad del precio, disminuye el poder de los proveedores y el comprador, crea una poderosa barrera de entrada y reduce la amenaza de productos sustitutos (Zehir , Can, & Karaboga, 2015). De acuerdo con (Lefebvre , Lefebvre , & Bourgault , 1998), las empresas pueden diferir de sus rivales gracias a una fuerte relación con socios externos. La innovación es un factor importante que permite una ventaja competitiva sostenible en un entorno cambiante. Está relacionado con la adopción por parte de las organizaciones de una nueva estrategia, producto, proceso o tecnología (Zaltman , Duncan , & Holbek , 1973). Existe una fuerte asociación positiva entre la innovación, la exportación y el rendimiento de las exportaciones (Love, Roper, & Zhou , 2015). Por lo tanto, las empresas necesitan innovaciones únicas (Ramli & Iskandar, 2014).

2.2 Estrategias de marketing internacional

La aceleración de la globalización y los cambios tecnológicos plantean grandes obstáculos a las empresas que desean sobrevivir en el mundo competitivo, y esto es especialmente cierto en la industria de la construcción. Es difícil enfrentar los desafíos del sistema de construcción internacional actual a menos que las empresas sean más ágiles, adaptables y efectivas (Drewer, 2001). Así como la comercialización de acero entre las actividades de construcción, son la fuerza motriz de cada economía nacional, también la construcción internacional es una parte importante de la economía global. Las operaciones internacionales en la comercialización de acero en el sector de la construcción se pueden observar a través de proyectos de inmobiliarios en los que una empresa, sentada en un país, realiza trabajos de construcción en otro país (Mawhinney, 2001). Sin embargo, como las actividades de construcción son específicas y difieren de otras actividades, la definición de construcción internacional es mucho más compleja. La internacionalización del mercado del acero para la construcción sufrió cambios drásticos durante los últimos años, lo que permitió a las empresas nacionales competir en los mercados internacionales. La gestión de proyectos internacional eficiente y estratégica permite a una empresa competir con éxito en los mercados internacionales y es el marco más completo para alcanzar los objetivos básicos de la empresa (Griffin & Pustay, 2007). La gerencia de la empresa elige la estrategia para ingresar al mercado internacional, y esto depende del producto de la compañía, la tecnología a su disposición, las calificaciones del personal, la administración misma y otros recursos (Root, 1987). Esta elección de estrategia se considera la decisión más importante del marketing internacional porque determina cómo la empresa se posicionará en el mercado internacional (Terpstra, 1987).

La empresa avanza hacia la conquista de los mercados extranjeros definiendo e implementando una de las posibles estrategias a su disposición. Después de tomar la decisión de ingresar a un mercado extranjero, la empresa puede elegir entre: exportación (directa o indirecta), métodos contractuales (como licenciamiento o franquicia), inversión extranjera directa (empresa conjunta o fundación de una empresa filial). Para investigadores como (Erramilli & Rao, 1990) (Previšič & Došen , 1999) Propusieron tres grupos básicos de estrategias para ingresar a los mercados extranjeros: estrategias simples o clásicas (exportación e importación), complejas a nivel medio de cooperación empresarial internacional

(licencias, ensamblaje, cooperación, producción contractual, franquicias, etc.) y estrategias complejas (empresas conjuntas o propias en el extranjero). (Kotler, 1999), describe cómo cada estrategia para ingresar a un mercado en particular también incluye diferentes obligaciones, riesgos, controles y oportunidades de ganancias Figura 1: Cinco mecanismos para entrar a un Mercado internacional

(Gunhan, 2005), desarrolló un modelo de decisión de entrada en el mercado extranjero para las empresas de construcción, que también se puede utilizar para otras industrias como la de acero. El modelo consta de dos pasos: en el primer paso, la empresa, sobre la base de un análisis FODA, toma la decisión de si está listo para ingresar a los mercados extranjeros, y si lo encuentra, compara las ganancias y las pérdidas. Si las ganancias superan las pérdidas potenciales, la empresa elige una estrategia comercial para ingresar a mercados extranjeros. (Cullen, 2002), propuso una matriz de toma de decisiones que toma en cuenta todas las estrategias de ingreso al mercado extranjero disponibles. Las empresas productoras de acero responden al entorno extremadamente competitivo de la actualidad y las demandas cada vez más sofisticadas en la construcción mediante el uso de estrategias tales como adquisiciones, fusiones, empresas conjuntas, licencias y desarrollo de productos / servicios (Gunhan, 2005).

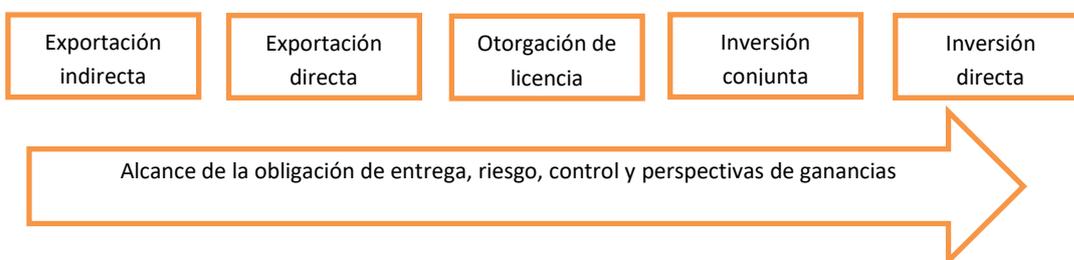


Figura 1: Cinco mecanismos para entrar a un Mercado internacional
Fuente: (Kotler, 1999)

La presencia en los mercados extranjeros puede establecerse mediante la creación de sucursales o la fusión con empresas nacionales (Low & Jiang, 2003). Según (Gunhan, 2005), las empresas de comercialización de acero encuentran tres tipos de estrategias, las más adecuadas para ingresar a los mercados extranjeros: contrato llave en mano, empresa conjunta y su propia hija-empresa. Sin embargo, fue (Chen, 2008) quien se centró más en la elección de la estrategia para entrar en los mercados internacionales de la construcción. Sobre la base de un estudio de caso de 94 empresas de construcción en el mercado internacional de la construcción, dividió las estrategias en dos grupos básicos: permanente y temporal, y dentro de estos dos grupos clasificó siete estrategias características de las empresas de construcción. Estos son: proyecto de empresa conjunta, proyecto de empresa individual y BOT (Build-Operate-Transfer) como estrategias temporales, y oficina de representación, sucursal, empresa de riesgo compartido y empresa de riesgo compartido como estrategias permanentes. Figura 2: Estrategias comerciales para ingresar a los mercados internacionales de la construcción

Estrategias Temporales	Proyecto de empresa conjunta	Inversión conjunta en base a un proyecto, también llamada empresa conjunta contractual. Las ganancias y otras obligaciones se determinan por contrato para cada parte y duran solo por la duración del proyecto
------------------------	------------------------------	---

Estrategias Permanentes	Proyecto de aventura individual	Con una inversión propia sobre la base de un proyecto, la empresa presenta independientemente una oferta o emprende independientemente el proyecto en un país extranjero.
	BOT (Build-Operate-Transfer)	BOT es un sistema de financiación de la construcción de instalaciones de infraestructura (Project Finance). Los patrocinadores privados asumen la responsabilidad de financiar y construir, mantener y administrar las instalaciones de infraestructura durante un período de tiempo determinado. Cubren su inversión mediante el cobro de los servicios a los usuarios sobre una base de concesión
	Oficina de Representación de Estrategias Permanentes	Una empresa formal que realiza actividades comerciales en un país extranjero a nombre de la gerencia.
	Sucursal	Parte de una empresa nacional que realiza actividades comerciales en un país extranjero, pero que no tiene estatus legal.
	Empresa conjunta	Creado por la inversión conjunta de dos o más compañías, al menos una de las cuales se encuentra fuera del país anfitrión de la empresa conjunta.
	Empresa aventura individual	La inversión de una compañía en una compañía completamente nueva en un país extranjero. La estrategia más compleja y costosa para ingresar a mercados extranjeros

Figura 2: Estrategias comerciales para ingresar a los mercados internacionales de la construcción

Fuente: (Chen, 2008)

2.3 Construcción ecuatoriana en el exterior

Las actividades de construcción siempre han estado estrechamente conectadas con las actividades sociales y económicas de cada país. Por lo tanto, fue una de las fuerzas motrices más fuertes del crecimiento económico en los últimos años en Ecuador y en ciertos países de Latinoamérica. Hasta finales de esta la década pasada, las empresas de construcción ecuatorianas no participaban en proyectos en el extranjero. Sin embargo, con un crecimiento económico a la baja en el país. Algunas empresas ecuatorianas comenzaron a buscar nuevas oportunidades de negocio fuera de sus fronteras, especialmente en Perú donde se han ubicado grandes empresas ecuatorianas como Pinto en el caso textil, una de las pioneras en su internacionalización. Las constructoras ecuatorianas han tenido resultados significativos en el mercado extranjero como el peruano.

Entre las constructoras ecuatorianas están Hidalgo e Hidalgo HeH y Verdu S.A. que se han introducido en el mercado peruano, transmitiendo su experiencia constructiva de alta calidad e innovación en procesos constructivos y convirtiéndose en referente internacional. A continuación se describe el perfil de ambas empresas.

2.3.1 Empresa Hidalgo e Hidalgo (HeH Constructores)

Empresa constructora constituida en 1969 y considerada como líder en la construcción y gerencia de infraestructura. Entre sus actividades de construcción están las áreas de viabilidad, electrificación, riego, edificaciones, túneles, puentes entre otras. Proyectos que contribuyen con la competitividad de nuestro país, clave para consolidar el crecimiento económico y apoyar la

tarea de inclusión social (HeH, 2018). Para ello, ha consolidado su éxito en el cumplimiento contractual con determinación, bajo estándares internacionales.

En sus comienzos, ha ejecutado obras para el sector público y privado. Tiene una particularidad de cumplir con la entrega de obras antes de plazo, generando una gran reputación frente a sus competidoras.

2.3.2 Compañía Verdu S.A. Construcción de Obras de Ingeniería Civil

La compañía Verdu S.A., fundada hace aproximadamente 40 años y dedicada a la ejecución de obras civiles. Entre sus competencias en la prestación de servicios de construcción, están: Producción y colocación de hormigón rígido, producción y colocación de hormigón asfáltico, trabajos de movimiento de tierra en general, rehabilitación de calles o bordes y avenidas, construcción de pistas de aterrizaje, y la producción y comercialización de agregados para la construcción. Como las expuestas, su principal aval de prestación de servicio la construcción de carreteras. Su Filosofía corporativa es: construir con calidad, cumpliendo con las normas técnicas y dentro de los plazos contractuales, lo que le ha merecido un reconocido prestigio a nivel nacional e internacional (Verdu, 2018). Es por ello que su éxito se basa en la aplicación adecuada de metodologías de construcción, bajo estándares internacionales.

2.4 Características de estratégica corporativas de constructoras ecuatorianas en el extranjero

Es necesario conocer cómo se proyectan las constructoras ecuatorianas para saber a dónde apuntan a largo plazo. Se adjunta figura 3: Cuadro comparativo de Estrategias Corporativas

Estrategias Corporativas	Hidalgo e Hidalgo Constructores	CIA Verdu S.A.
Misión	Brindar servicios de ingeniería, construcción, mantenimiento y administración de infraestructura, con excelencia, oportunidad y responsabilidad social; mediante elevados estándares de calidad, preservación del medio ambiente, seguridad y salud ocupacional; para contribuir al desarrollo sostenible de nuestro País.	Somos un grupo empresarial que trabaja de manera permanente en la ejecución de obras de ingeniería civil tanto para el sector público como para el privado, a través de la prestación de servicios de excelente calidad, cumpliendo con todas las normas técnicas y de impacto ambiental, dentro de los plazos contractuales, fomentando el desarrollo humano de todos nuestros colaboradores.
Visión	Ser reconocida como una empresa constructora líder en el mercado nacional e internacional, con excelencia en su modelo de gestión y procesos de innovación, para mejorar la calidad de vida a sus trabajadores, generando bienestar a la sociedad.	Ser el grupo empresarial de mayor reconocimiento nacional e internacional por su función y compromiso estricto de sus valores.
Valores	Integridad, respeto, lealtad, transparencia y solidaridad	Responsabilidad, lealtad, respeto, equidad, honestidad, solidaridad, justicia y laboriosidad

Figura 3: Cuadro comparativo de Estrategias Corporativas
Fuente: (HeH, 2018) (Verdu, 2018)

3. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología aplicada en la presente investigación es documental “se basa en un análisis bibliográfico para a través de este estudiar la concepción del entorno investigado” (Barboza, 2016), extrayendo información sectorial y de sustento teórico necesarios para su ejecución y la investigación explicativa, para determinar si la experiencia de las constructoras ecuatorianas ha sido exitoso en el extranjero y su repercusión en los resultados. De acuerdo a Torres se aplicará el método inductivo-deductivo “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.” (Torres, 2006). Igualmente, (Vázquez, 2011) considera “Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.” Se aplicará el método inductivo – deductivo y analítico – sintético.

4. DISCUSIÓN

Las constructoras ecuatorianas durante los últimos años han tenido que emigrar para sostenerse en el tiempo. El motivo es simple, la contracción económica a nivel nacional, gracias a la caída del precio del petróleo y la desaceleración del sector privado en la ejecución de proyectos locales. Muchas empresas entre ellas, las del sector de la construcción como HeH y Verdu que encontró una oportunidad de negocio como la internacionalización de sus operaciones. Esto no fue sencillo; la marca de ambas empresas que han transmitido su reputación mediante estrategias de marketing internacional como se mencionó en la teoría como es la inversión directa y negocio en conjunto con empresas locales del Perú. En el caso de la ecuatoriana Hidalgo e Hidalgo que se asoció con la empresa peruana Construcción y Administración para la constitución del Consorcio Portuario Yurimaguas para la concesión de los trabajos de diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento del nuevo puerto de Yurimaguas, por un período de 30 años, comprometiendo una inversión de US\$ 43.73 millones (IIRSA, 2011). Es decir, la aplicación de estrategia permanente como empresa en conjunto, generando como resultado una gran proyección internacional de la empresa ecuatoriana.

Otro caso como la ecuatoriana Versu S.A. se encargó de instalarla y hacer los papeleos según la legislación peruana (El-Comercio, 2011). Como primera fase, la constructora ejecutó una inversión inicial de USD 15 millones en compra de maquinarias y equipos. Con esta operación se pudo adjudicar la carretera Sullana-Alamor de 65 km asfaltados. La vía -a un costo inicial de USD 23,5 millones- conectará parte del norte peruano con el sur ecuatoriano. (El-Comercio, 2011). Para esta empresa la estrategia permanente empresa aventura individual ha sido su mejor decisión gracias a su gran reputación que ha venido vendiendo no solo en Ecuador, sino a nivel internacional.

Ambas empresas ecuatorianas son un ejemplo de internacionalización de sus operaciones en otro país como en Perú. La imagen desarrollada ha permitido que puedan ingresar a otros países como la empresa Hidalgo e Hidalgo que ha ejecutado otras obras de gran importancia en otros países como Colombia, Panamá, Guatemala entre otros. Mientras que la Compañía Verdu S.A. se ha posicionado entre las empresas extranjeras más importantes en Perú en la ejecución de proyectos viales.

Por lo expuesto, Se podrían encontrar nuevas posibilidades para otras constructoras ecuatorianas para recurrir a los mercados regionales donde se están planificando nuevos proyectos de infraestructura, pero los datos sobre las obras llevadas a cabo hasta el momento en el exterior sugieren que esto no será sencillo. Las empresas de construcción ecuatorianas

tienen suficiente conocimiento y experiencia para llevar a cabo los proyectos de exportación más exigentes de servicios de construcción en los mercados extranjeros. Sin embargo, la gran competencia de constructoras originarias de Brasil, Argentina, Colombia en la región y de otras zonas como de China que buscan afianzar su presencia en mercados extranjeros como el caso peruano que es atractivo por su dinamismo económico. Esta competencia es la que se enfrenta las constructoras ecuatorianas en la actualidad. Para ello, Las empresas de construcción ecuatorianas podrían lograr este objetivo al optar por algunas de las estrategias de marketing internacional utilizadas por las empresas de construcción y presentar ofertas para proyectos internacionales en los siguientes campos:

- Trabajos de movimiento de tierra en general.
- Construcción de pistas de aterrizaje.
- Construcción de instalaciones de suministro de gas y agua, alcantarillado y otras tuberías.
- Construcción de gran altura.
- Sistemas de Riego.
- Pavimentación de vías.
- Ingeniería civil.
- Electrificación.
- Túneles.
- Puentes.
- Producción y colocación de hormigón asfáltico.

5. CONCLUSIÓN

El problema es la crisis global, cuyos efectos todavía se sienten en todos los segmentos de la economía, y especialmente en la construcción ecuatoriana, cuyo crecimiento de muchos años se ha detenido por la contracción de la economía con la caída del precio del petróleo entre otros. Entonces, la migración de importantes firmas constructoras como Hidalgo e Hidalgo y Verdu S.A. que encontraron en la internacionalización una gran oportunidad de negocio. En el caso de la primera, gracias a su estrategias permanente de marketing como empresa en conjunto con una empresa local peruana para ganar una licitación en la puesta a marcha del puerto de Yurimaguas – Nueva Reforma, que se ubica en la región Loreto, en Perú. En el caso de la segunda que prefirió aplicar la estrategia permanente de marketing internacional empresa aventura individual, ejecutando proyectos de obra vial en el norte peruano como primera parte y con proyección de crecimiento. No obstante, otras empresas ecuatorianas les cuestan poder ingresar a mercados extranjeros. Por ende, tienen que diseñar bien la estrategia de marketing internacional como lo hicieron las constructora Hidalgo e Hidalgo y Verdu S.A.

Asimismo, las empresas de construcción ecuatorianas deben presentar ofertas en los países en los que podrían ser portadores de proyectos y donde podrían usar predominantemente su propio personal altamente calificado. Para algunos trabajos en proyectos, que requieren una complejidad menor, deben planificar el empleo de la mano de obra local del país de acogida.

La exportación ecuatoriana de la construcción debería concentrarse en proyectos de ingeniería civil, más concretamente en autopistas, debido a los excelentes resultados comerciales de los últimos años. Entrar en los mercados extranjeros con una estrategia comercial bien definida y una estrategia de marketing bien pensada debería ser el factor esencial de la gestión exitosa de los proyectos por parte de las empresas nacionales de construcción en el gran mercado global. No obstante, estos resultados han permitido dar a **conocer** que ambas estrategias han sido exitosas para la internacionalización de las constructoras ecuatorianas, abriendo mercado para el resto de empresas ecuatorianas en este segmento.

6. Bibliografía

- Albino , V., Balice, A., & Dangelico, R. (2009). Environmental Strategies and Green Product Development: an Overview on Sustainability-Driven Companies. *Business Strategy and the Environment*, 18, 83-96.
- Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2007). International market selection: measuring actions instead of intentions. . *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424-434.
- Arnott, D., & Bridgewater, S. (2002). Internet, interaction, and implications for marketing. *Marketing Intelligence Planning*, 20, 86-95.
- Badriyah , N., Sari, R., & Basri, Y. (2015). The effect of corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable.
- Barboza, A. (2016). Sobre el Método de la interpretación documental y el uso de las imágenes en la sociología. *Sociedade e Estado*, 21(2), 391-414.
- Blankenburg, D., & Johanson, J. (1997). *Business network connections and the atmosphere of international business relationships*. BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M., & Odekerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22, 363-380.
- Calantone, R., Kim, D., & Schmidt, J. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 418-428.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*,. Madrid: McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of the firms. *European Research*, 8(November), 273-281.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chen, C. (2008). Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors. *Construction Management and Economics*, 26-35.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social capital and influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized companies. *Journal of International Marketing*, 15, 1-29.
- Chryssochoidis , G. (2006). Repercussions of consumer confusion for late introduced differentiated products . *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 705-722.
- Crosthwaite, D. (1998). The internationalization of British construction companies 1990-96: an empirical analysis. *Construction Management and Economics*, 16, 389-395.
- Cullen, J. (2002). *Multinational management: a strategic approach*. Mason. Ohio: Thomson/South-Western.
- Drewer, S. (2001). A perspective of the international construction system. *Habitat International*, 25(1), 69-79.
- El-Comercio. (2011). *El Comercio*. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de Empresas ecuatorianas, cómodas en Perú:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empresas-ecuatorianas-comodas-peru.html>

- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Bussines Studies*, 31(3), 443-469.
- Erramilli, M., & Rao, C. (1990). Choice of foreign entry modes by service firms: Role of marketing knowledge. *Management International Review*, 30(2), 135-150.
- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business*. 3, 291.
- Griffin, R., & Pustay, M. (2007). *International Business* (5th ed.). Quebecor World-Versailles / Phoenix:: Pearson Prentice Hall.
- Gunhan, S. (2005). *Foreign Market Entry Decision Model for Construction Companies*. Berlin: VDM Verlag Dr. Muller.
- Hamill, J., & Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalization of U.K. SME's. *Journal of Marketing Management*, 13, 9-28.
- Han, S., & Diekmann, J. (2001). Approaches for making risk-based go / no-go decision for international projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(4), 300-308.
- Harrison-Walker, J. (2002). If you build it, will they come? Barriers to international e-marketing. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 10, 12-21.
- HeH. (2018). *Hidalgo e Hidalgo S.A. Constructores*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de Quienes Somos: <http://www.heh.com.ec/index.php/heh-ecuador/quienes-somos>
- Helm, R., & Gritsch, S. (2014). Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging bussiness to bussiness export markets. *International Bussiness Review*, 23, 418-428.
- IIRSA. (2011). *Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA)*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de Cosiplan.
- Johanson, J., & Vahle, J. (2009). The Uppsala internationalization model revisited-form liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J; Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems – A network approach. In Strategies in global competition.* (Hood, N., & Vahlne, J.-E. ed.). London: Croom Helm.
- Johanson, J; Vahle, J. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J; Vahle, J. (2009). The Uppsala internationalization model revisited-form liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalization: conceptualizing in entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 40, 141-144.
- Khan, R., Grigor, A., & Win, M. (2014). Differentiating aspects of product innovation processes in the food industry. *British Food Journal*, 116(8), 1346-1368.

- Kotler, P. (1999). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola (Marketing Management: Analysis, Planning, Application and Control)*, Informator. Zagreb: Pearson.
- Lefebvre , E., Lefebvre , L., & Bourgault , M. (1998). R&D-related capabilities Small Business Economics. *10*, 365-377.
- Leonidou, L. (2002). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, *42*(3), 279-303.
- Levy, O., Beechler, S., & Taylor, S. (2007). What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations. . *Journal of International Business*, *38*, 231-258.
- Love, J., Roper, Y., & Zhou . (2015). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. . *International Business Review*.
- Low, S., & Jiang, H. (2003). Internationalization of Chinese construction enterprises. *Journal of Construction Engineering and Management*, *129*(6), 589-598.
- Mawhinney, M. (2001). *International Construction*. London: Blackwell Science Ltd.
- Mellahi, K., Jackson, P., & Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure of successful organizations: the case of Marks and Spencer. *British Journal of Management*, *13*, 15-29.
- Moen, O. (2002). The Internet and international marketing: an empirical analysis of small and medium sized Norwegian firms. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, *3*, 31-41.
- Ofori, G. (1996). International contractors and structural changes in host country construction industries: case of Singapore. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *3*(4), 271-288.
- Olsen, M. (1991). Structural Changes: The international hospitality industry and firm . *International Journal of Contemporary Hospitality Management* . , *3*(4), 21-24.
- Olsen, M; Connolly, D. (2000). *Experience-based travel: how technology is changing the hospitality industry Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Cornell University.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Previšić, J., & Došen , C. (1999). *Međunarodni marketing (International Marketing)*. Zagreb: Masmedia.
- Ramli, I., & Iskandar, D. (2014). Control authority, business strategy, and the characteristics of management accounting information systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *164*, 384-390.
- Ranko, B., & Crosthwaite, D. (2001). The future of international construction - some results of 1992-1999 surveys. *Building Research & Information*, *29*(3), 242-247.
- Rask, M., & Strandskov, J. (2008). Theoretical Perspectives on the Internationalization of Firms. *Journal of Teaching in International Business*, *19*, 320-345.
- Root, F. (1987). *Foreign Market Entry Strategies*. New York: AMACOM.
- Siegel, C. (2004). *Internet marketing: foundations and applications*. Boston: Houghton Mifflin.
- Tay, H. (2003). Achieving competitive differentiation. *The challenge for automakers, Strategy & Leadership*, *31*(4), 23-30.

- Terpstra, V. (1987). *International Marketing*. New York: The Dryden Press.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Pearson.
- Vázquez, M. (2011). Investigación en educación matemática: objetivos, cambios, criterios, método y difusión. *Education Siglo XXI*, 29(2), 173-198.
- Verdu. (2018). *Compañía Verdu S.A*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de Quienes Somos: <http://www.verdu.com.ec/>
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14, 34-55.
- Welsh, L., & Luostarinen, R. (1993). Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1, 46-58.
- Zahra, S., & Ireland, R. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technology learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950.
- Zahra, S; Ireland, R. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technology learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950.
- Zaltman , G., Duncan , R., & Holbek , J. (1973). *Innovations and Organizations*. NewYork: Wile.
- Zehir , C., Can, T., & Karaboga. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 358–367.