

# Internacionalización empresarial

## Casos de Medellín

---



McDermott, Scott

Internacionalización empresarial. Casos de Medellín / Scott McDermott, Santiago Umaschi  
- Edición bilingüe -- Medellín: Editorial EAFIT; Alcaldía de Medellín - Ruta N, 2018.

266 p.; 19,5 cm. -- (Ediciones Universidad EAFIT)

ISBN: 978-958-720-555-8

1. Empresas internacionales - Medellín (Colombia) -- Casos. 2. Nuevas empresas - Administración.  
I. Tít. II. Serie. III. Umaschi, Santiago. IV. Kit I, Sin, edit.

658.1149 cd 23 ed.

M478

Universidad EAFIT - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

## Internacionalización empresarial Casos de Medellín

Primera edición: diciembre de 2018

© Sin Kit I -editora académica-

© Ruta N Medellín

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

Correo electrónico: [fonedit@eafit.edu.co](mailto:fonedit@eafit.edu.co)

ISBN: 978-958-720-563-3

Coordinación editorial: Carmina Cadavid Cano

Corrección de estilo de la versión en inglés: FNL Language Solutions

Diseño y diagramación: Ricardo Mira

Impreso en: Javegraf

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018. Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial.

Editado en Medellín, Colombia

# Internacionalización empresarial

## Casos de Medellín

---

Editora

Sin Kit I 洗潔儀

Autores

Scott McDermott y Santiago Umaschi





# Contenido

---

Agradecimientos / 7

Programa Pasaporte N / 8

Palabras de la Alcaldía de Medellín / 11

Palabras de Ruta N Medellín / 13

Palabras de ProColombia / 15

Palabras de INALDE Business School / 17

Palabras de FNL Language Solutions / 19

Equipo / 22

Prólogo / 25

Cuadro de síntesis / 30

Caso 1. Satrack / 33

Autor: Scott McDermott

Caso 2. Industrias Médicas Sampedro / 43

Autor: Santiago Umaschi

Caso 3. Entumano / 55

Autor: Scott McDermott

Caso 4. Kenton / 65

Autor: Scott McDermott

Caso 5. LeadyouMed / 79

Autor: Santiago Umaschi

Caso 6. Link Digital / 85

Autor: Santiago Umaschi

Caso 7. conTREEbute / 93

Autor: Santiago Umaschi

Caso 8. Ingeneo / 107

Autor: Scott McDermott

Caso 9. IntraDigital / 117

Autor: Scott McDermott

Caso 10. Xinfiltrate / 127

Autor: Scott McDermott

Referencias bibliográficas / 137

Acerca de los autores y la editora / 139

# Agradecimientos

---

Este libro es una muestra de gratitud hacia mi nuevo hogar: Colombia, y especialmente hacia Medellín por brindarme la oportunidad de aprender, crecer y compartir mis limitados conocimientos y habilidad.

Deseo agradecer a la Corporación Ruta N (centro de negocios e innovación en Medellín) y a la Universidad EAFIT por permitirme aprender sobre su cultura local única y poner en práctica la experiencia que obtuve al vivir en el Reino Unido, China continental y mi ciudad natal, Macao.

Agradezco a Eduardo Quiroz y a mi equipo por darme la oportunidad y la responsabilidad de este proyecto: *Internacionalización de empresas para compañías innovadoras en Medellín*, que era completamente nuevo y (continúa siendo) desafiante. Fue gracias a su orientación y apoyo que nació el programa Pasaporte N y fue a través de su liderazgo que este alcanzó el éxito. El programa no solo benefició a más de cien compañías, sino que también ha hecho posible que estudiantes y legisladores aprendan de los diez casos que se ofrecen en este libro y que estén mejor preparados para conquistar el mundo.

También deseo agradecer a María Alejandra González Pérez por su constante aliento para publicar artículos y libros sobre comercio exterior durante y después de mi carrera docente como catedrática de negocios en la Universidad EAFIT. Siempre ha sido una figura de inspiración para mí y siempre le estaré agradecida por lo que soy hoy y lo que seré mañana.

Por último, deseo agradecer a Santiago Leyva Botero, mi esposo y el padre de mis dos hermosas hijas. Sin su apoyo intelectual y emocional, nada de esto habría sido posible.

A mis padres y mi hermano, quienes me permitieron desplegar mis alas en este mundo.

Sin Kit I 洗潔儀

@SinkiMaria / Editora



Todos estos casos son resultado de Pasaporte N, un programa integral de internacionalización que Ruta N diseñó e implementó entre 2013 y 2015, y que comprendió las siguientes etapas: 1) sensibilización,<sup>1</sup> 2) estrategias de internacionalización, 3) agenda comercial, 4) Plan Padrino, 5) documentación de casos, y 6) proyectos de investigación sobre la internacionalización de empresas innovadoras.

Pasaporte N sólo fue posible gracias a la cooperación entre la universidad, la industria y el gobierno en un esfuerzo conjunto de aliados como la INALDE Business School, la Universidad de Medellín, Inventto Group, Consultoras para el Desarrollo de Capital, Boston College, Northsouth Consulting, ProColombia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) y la disposición de internacionalizarse de más de cien compañías.

---

1 / En esta etapa, Ruta N y la INALDE Business School publicaron en 2015 el artículo "Internacionalización en el ecosistema de innovación en Medellín".

# Usted...

---

- es un emprendedor y tiene visión global?
- no tiene idea de cómo abrir o conquistar nuevos mercados?
- ya está vendiendo en el exterior, pero constantemente piensa en cómo hacer un análisis comparativo, mejorar y transformar su negocio y vender más?

Si respondió “sí” a cualquiera de estas preguntas, bienvenido a un entorno que le permitirá conocer las percepciones, desafíos y posibles soluciones planteadas por los empresarios durante sus operaciones en los negocios internacionales.



“Siempre que escuchamos a otros  
aprendemos acerca de nosotros mismos”

# Palabras de la Alcaldía de Medellín

---

## En nuestras raíces está el futuro

El carácter emprendedor de nuestra gente es uno de nuestros mayores orgullos. Y cuando nos preguntamos por sus orígenes, encontramos a unos campesinos valientes que años atrás aprendieron a abrirse camino ante la adversidad. Allí, en las rutas aparentemente intransitables de las montañas, está nuestra capacidad de sobreponernos a todos los posibles obstáculos.

Digo esto porque estoy convencido de que para saber hacia dónde vamos primero hay que entender de dónde venimos. Y este, esencialmente, es un libro acerca del presente y el futuro cercano. Es un libro que contribuye a promover el bilingüismo, a escalar el impacto de Medellín en el mundo y cerrar la brecha de desconocimiento en internacionalización de empresas. El objetivo es abrirnos ante el mundo, diversificar ofertas y mercados; pero sin perder de vista lo que hicimos para llegar hasta aquí y sin olvidar que sabemos caer y levantarnos cuando el camino se pone difícil.

Siempre que escuchamos a otros aprendemos acerca de nosotros mismos. Así, los diez casos que se presentan aquí sobre la internacionalización empresarial en Medellín constituyen un catálogo de retos y aciertos que permitirán a empresarios, emprendedores y estudiantes aprender sobre las oportunidades que tienen en el exterior.

Creemos en la red empresarial, sostenible y competitiva que existe en Medellín. Creemos en esa red que se forjó a través de la valentía de nuestro sector privado que, incluso en los peores momentos, siempre creyó en nuestra ciudad. Ya tenemos la clave, porque la llevamos adentro, en las raíces. Somos emprendedores y resilientes por naturaleza. Ahora nos queda usar ese espíritu para prepararnos, ser estratégicos y abrir las fronteras.

Federico Gutiérrez Zuluaga  
Alcalde de Medellín



“La internacionalización de nuestras nuevas compañías es fundamental para catalizar la innovación y ser más competitivos como parte del proceso de crecimiento empresarial”

# Palabras de Ruta N Medellín

---

Ruta N tiene el honor de presentarle al mundo el libro *Internacionalización empresarial. Casos de Medellín*.

Estamos convencidos de que para que Medellín sea una ciudad innovadora debe conectarse con el mundo. La internacionalización de nuestras nuevas compañías es fundamental para catalizar la innovación y ser más competitivos como parte del proceso de crecimiento empresarial.

Es indudable que esta labor de internacionalización puede ser muy exigente, pues aunque las oportunidades de crecer y vender más a una cantidad ilimitada de clientes en el exterior resultan atractivas, son tangibles los riesgos de perder tiempo, inversión y esfuerzos.

Con el fin de minimizar estos riesgos y aumentar las oportunidades, nos complace compartir con ustedes, estimados lectores, estos diez casos de internacionalización de empresas en Medellín. Aprender de la experiencia es la mejor forma de reducir los riesgos y maximizar la tasa de éxito en su proceso de internacionalización.

Como emprendedor, conferencista y director de Ruta N, los invito a todos ustedes, estudiantes, emprendedores, empresarios y legisladores, a disfrutar de este proceso de aprendizaje. Este libro es un excelente ejemplo de que los productos “Hechos en Medellín, Colombia” pueden internacionalizarse. Además, es el momento perfecto para acompañar el desarrollo de la Red de Acceso a Mercados de Ruta N. Este libro es principalmente...

¡para el crecimiento de Medellín!

Alejandro Franco

Director ejecutivo, Ruta N Medellín



“Queremos más empresas innovadoras que promuevan la investigación y el desarrollo, y entreguen un verdadero valor agregado por medio de sus productos y servicios”

# Palabras de ProColombia

---

Ruta N ha sido la incubadora de la innovación en Medellín, y también del país. Es una plataforma que permite el desarrollo de los emprendimientos y las empresas nacionales e internacionales que buscan espacios para crecer.

Es por eso que Ruta N se ha convertido en un gran aliado para ProColombia. Gracias a esta alianza, ProColombia ha encontrado más espacios para la promoción de la internacionalización en Antioquia. Al ser un ecosistema de nuevas empresas, hemos podido llegar a más compañías para transmitirles los beneficios de exportar, partiendo de que las instaladas en esta incubadora tienen una gran ventaja frente a otras: investigación y desarrollo.

Estos son unos de los pilares para ser exitosos en los mercados internacionales. Por eso, queremos más empresas innovadoras que promuevan la investigación y el desarrollo, y entreguen un verdadero valor agregado por medio de sus productos y servicios. Creemos que esto favorece su competitividad no solo en Colombia sino afuera. Reconocemos el esfuerzo y el apoyo que Ruta N les entrega a los empresarios en este sentido.

Por otra parte, el talento y el conocimiento es lo que más destacan los compradores internacionales a los que les presentamos las empresas colombianas de las industrias creativas y de tecnologías de la información. Son estos sectores y este talento los que están impactando las industrias tradicionales y las están llevando a lo que hoy se conoce como la cuarta revolución industrial. Además, hacen parte de la economía naranja, que queremos apoyar con más decisión para que exporten sus servicios.

Cerca del setenta por ciento de las empresas instaladas en Ruta N tienen contacto con ProColombia. Es nuestro reto seguir apoyándolas y continuar con el acompañamiento hasta servir al cien por ciento. En esta labor esperamos seguir trabajando de la mano con Ruta N, superando las barreras que puedan existir entre las empresas colombianas y los mercados internacionales.

Flavia Santoro / Presidente, ProColombia



“Nos entusiasma ver la alta calidad del material  
incorporado y su aporte al ecosistema  
de innovación de Medellín”

# Palabras de INALDE Business School

---

Para INALDE Business School, como aliado de la Red de Acceso a Mercados de Ruta N y operador de la primera fase del programa Pasaporte N, ha sido y será un honor haber formado parte del equipo interinstitucional que trabajó en el resultado que se presenta en este libro.

Los casos incorporados en él muestran los antecedentes y el contexto de cada empresa, así como los retos y problemas a resolver, lo que será un material académico óptimo para el trabajo en sesiones con estudiantes y también para la lectura de otros directivos, emprendedores y empresarios que deseen contrastar su experiencia con la de los protagonistas de estas empresas exitosas. El aprendizaje práctico contenido en este libro es de un alto valor e impacto para la planeación estratégica de una empresa que busque su internacionalización o que, incluso, ya esté ejecutándola. Los casos terminan con preguntas detonantes que estimulan la reflexión práctica del lector.

El método del caso ha sido la base del perfeccionamiento en habilidades directivas que buscamos en nuestros programas y nos entusiasma ver la alta calidad del material incorporado y su aporte al ecosistema de innovación de Medellín. Además, consideramos que estos casos serán un punto de referencia y consulta en otras ciudades y países.

Ernesto Barrera Duque  
Director Regiones  
Profesor de Innovación  
INALDE Business School



“Los métodos tradicionales son un gran complemento, pero debemos estar siempre enfocados en la innovación y la implementación de mejores sistemas de educación”

# Palabras de FNL Language Solutions

## Innovación para una sociedad más bilingüe

---

### Los retos que tenemos y las soluciones innovadoras que estamos implementando desde FNL

Medellín y una gran parte de Colombia, gracias a las diferentes corporaciones, emprendedores, algunas políticas estatales y entidades como Ruta N, están creciendo en las cifras que actualmente tenemos en ámbitos tan importantes como el turismo, la inversión extranjera, los eventos de ciudad y la confianza de la comunidad internacional. Estos hitos que se han venido alcanzando, convirtiéndonos en una ciudad con unos indicadores envidiables en el crecimiento acelerado que hemos tenido, no solamente tienen réditos financieros de alto impacto en nuestra sociedad, sino que, a su vez, nos han ayudado a madurar y crecer en otras industrias como las relacionadas con el turismo, la educación y, sin lugar a duda, en toda la economía en general. Sin embargo, también nos han obligado a pensar en la solución de retos conexos, como el del nivel de bilingüismo, especialmente en la gran masa que está vinculada al turismo, la realización de eventos y todos los pequeños y grandes empresarios que logística y operativamente nutren estas compañías.

En FNL Language Solutions, empresa comprometida desde hace dos décadas con el diseño personalizado de soluciones bilingües para más de ciento setenta y cinco empresas y miles de

ejecutivos de nuestro país y del continente, tenemos una visión muy clara e integral de la importancia que la innovación tiene para lograr que día a día se pueda disminuir la brecha que actualmente existe en esta materia. Teniendo en cuenta que es en los estratos más bajos donde se tienen los indicadores menos favorables en los niveles de bilingüismo y que, además, son ellos quienes nutren los emprendimientos relacionados con la hotelería, el *catering*, los restaurantes, los operadores turísticos, los proveedores de servicios, de tecnología, y los afines con las industrias de BPO, ITO y KPO, nos hemos especializado en la búsqueda incesante de medios que permitan que estas personas puedan seguir creciendo en el dominio de otras lenguas, especialmente del inglés.

No es un secreto que la educación básica e inclusive la superior aún no han podido homogenizar de manera integral e incluyente los niveles de bilingüismo, lo que les garantizaría a nuestras nuevas generaciones oportunidades laborales que nos permitirían también mejorar la competitividad con otros países de la región, que han logrado aventajarse en esta materia. Por este motivo, y gracias a procesos de innovación que hemos incluido en nuestros proyectos corporativos, hemos logrado encontrar una serie de programas que, con un bajo nivel de inversión, ayudan a que, mediante la autogestión y la integración de técnicas específicas, nuestros estudiantes y la comunidad en general puedan mejorar sus destrezas y la comunicación en este idioma. También hemos iniciado una serie de planes encaminados a que sean las mismas comunidades menos favorecidas las que finalmente sean beneficiadas por estas innovadoras soluciones de alto impacto, sin la necesidad de esperar largos procesos en los centros educativos.

El secreto y el éxito se han centrado en lograr que cada persona se concientice de la importancia del proceso de autoestudio y logre implementar unas técnicas

específicas, desde el desarrollo y diseño personalizado, que mejoran sustancialmente su capacidad de comunicarse en inglés y algunos otros idiomas. De esta forma, hemos logrado implementar de manera muy exitosa múltiples soluciones personalizadas y diseñadas a la medida para el aprendizaje de inglés, portugués, español, francés y otros idiomas, en compañías multinacionales y entidades educativas, no solamente en Colombia, sino en varios países de la región y en los Estados Unidos.

Los métodos tradicionales son un gran complemento, pero debemos estar siempre enfocados en la innovación y la implementación de mejores sistemas de educación, que, mediante la constante motivación de cada persona, logren excelentes progresos individuales y colectivos.

Juan Sebastián Yepes Arcila

Director ejecutivo y fundador, FNL Language Solutions

Empresa encargada de corregir la versión en inglés de este libro

# Equipo



## Autores / Principales consultores

Scott McDermott  
Director, Boston College MBA Consulting Program,  
Carroll School of Management  
Fundador y director, New Harbour Partners LLC



Santiago Umaschi  
Socio director, North-South Consulting  
Profesor de administración y finanzas,  
Wentworth Institute of Technology



## Consultores asistentes

Santiago Ramírez  
Fundador y director, Inventto Group



Alexander Tabares  
(MBA, Ph. D. (c) en Gerencia)  
Profesor, Universidad de Medellín  
Fundador y gerente, Consultora para el Desarrollo de Capital



## Editora / Directora de programa

Sin Kit I 洗潔儀  
(Maestría en Investigación Aplicada y Consultoría,  
Maestría en Cultura Visual)  
Coordinadora de negocios internacionales, Ruta N Medellín



## Asistente editorial



Joe Procter  
(MSc en la Economía Política de Mercados Emergentes)  
Investigador de la Red de Acceso a Mercados, Ruta N

## Asesores de casos



Agostinho Joao Almeida  
(MBA, Ph. D. en Ciencias de la Salud)  
Gerente de inversión de capital de riesgo, Promotora  
Cofundador de Immunethep, Abyssal S. A. y Venture Catalysts



Diana Mesa  
(Ph. D. en Mercadeo)  
Profesora e investigadora, Universidad Adolfo Ibáñez



Eric Stettler  
(MBA)  
Director, Socialatom Ventures



Felipe Uribe  
(Ph. D. en Mercadeo)  
Profesor e investigador, Universidad Adolfo Ibáñez  
Fundador, StrategyforWeb



María Alejandra González-Pérez  
(Ph. D. en Negocios Internacionales y Responsabilidad Social Corporativa)  
Profesora de tiempo completo, Universidad EAFIT  
Vicepresidenta de administración, Academy of International Business



Sascha Fuerst  
(MBE, Ph. D. [c] en Emprendimiento Internacional)  
Profesor asociado, Universidad EAFIT

欲知前方路，  
必问过路人。

*Si deseas saber qué hay en el camino más adelante,  
pregúntale a alguien que ya lo haya recorrido.*

Proverbio chino

# Prólogo

---

Ruta N Medellín -centro de innovación y negocios- busca transformar a Medellín en la capital de la innovación en Latinoamérica a través de la promoción y el fomento de empresas innovadoras con base en la tecnología, la iniciativa y el conocimiento. Para alcanzar esta meta, Ruta N se esfuerza en remover todas las barreras para la innovación y apoyar el acceso al capital, la propiedad intelectual, la inteligencia de mercados y las capacidades de mercado necesarias para llevar un negocio a un nivel global.

El panorama actual implica un gran desafío para Colombia. De acuerdo con las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), más del 50% de las exportaciones de energía no mineral del año 2014 se concentraron en siete compañías que comercializaron sus productos en muy pocos mercados (Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Perú, entre otros). Por otra parte, el número de compañías exportadoras en Antioquia alcanzó la cifra de 1.562, lo que representa una variación mínima comparada con las 1.390 compañías exportadoras de 2005 (CCMA, 2015).

Estos desafíos indican que las compañías del país deben explorar su potencial exportador e innovar en sus ofertas y en otros mercados. Para lograrlo, Ruta N identificó en conjunto con diversos actores del ecosistema, seis desafíos principales para las nuevas empresas y las que se encuentren en proceso de internacionalización, mediante un diagnóstico preliminar, cuestionarios y talleres con empresarios (Falize & Coeurderoy, 2012; Barrera, Cortés, Quiroz & Sin, 2015; European Business and Innovation Centre Network [EBN], 2015):

1. Falta de información (sobre mercados, culturas, contactos, procesos, etc.).
2. Falta de experiencia.
3. Barreras para la escalabilidad.
4. Percepción de los extranjeros sobre el país.
5. Legislación y procesos (judiciales o administrativos) en el país.
6. Falta de conocimiento de las medidas de apoyo para la internacionalización.

Estas brechas confirman algunas teorías sobre la internacionalización de empresas como el famoso modelo de Uppsala y los modos de entrada. De acuerdo con Johanson y Vahlne (1977, 2009), se considera que la falta de conocimiento es la limitación más crítica para internacionalizarse. De los seis desafíos identificados, las dos primeras carencias, información y experiencia, impiden contar con los conocimientos pertinentes. Por lo tanto, los empresarios tendrían que correr más riesgos, pagar altos costos de transacción o entrar a un nuevo mercado.

Este es el caso de los exploradores neófitos de nuevos mercados como Xinfiltrate, conTREEbute e Industrias Médicas Sampedro. Curiosamente, compañías como Satrack y Kenton, que ya vendían en el exterior, también enfrentan

problemas similares a los mencionados a la hora de decidir cuáles son los mejores modelos de expansión y crecimiento. Por otra parte, una barrera de escalabilidad también desafía a empresas como la compañía de software Ingeero y la de contenido digital IntraDigital. Las dos son medianas y están buscando su crecimiento a través de la internacionalización. Con el fin de escalar su negocio, la compañía de software debe identificar oportunidades a partir de los desafíos, mientras que IntraDigital debe analizar la viabilidad de este paso al momento de intentar expandirse.

La legislación y los procesos en el país pueden ser un impedimento o una ventaja para que una compañía entre a un nuevo mercado. En el caso de Link Digital (telemedicina) y de LeadYouMed (turismo de salud), el análisis de mercados sobre la normatividad es fundamental para definir su estrategia de entrada. En el último caso, también debería considerarse una estrategia de desarrollo para mejorar la percepción del país.

Un hallazgo muy interesante de esta investigación es que parece que ninguna de las compañías involucradas conoce las “medidas de apoyo para la internacionalización” (Falize & Coeurderoy, 2012; EBN, 2015). Todas se han concentrado en el trabajo del día a día y solo están familiarizadas con los programas visibles para ellas a nivel local o nacional. Para ponerlo de otra manera, estas empresas no conocen las medidas de apoyo para la internacionalización disponibles en el mundo. Esto no se refiere simplemente a Google o a internet, sino a los programas de inversión y los servicios de exportación que podrían utilizar. Este hallazgo constituye un buen punto de partida para diseñar una mejor política para las compañías.

En resumen, los casos que se presentan en este libro están diseñados para reducir la falta de bibliografía sobre experiencias prácticas locales de

internacionalización empresarial para emprendedores, gerentes de negocios internacionales, directivos, estudiantes de escuelas de negocios y legisladores, entre otros. El intercambio de conocimientos ayuda a derribar la barrera de la falta de información y a reducir los riesgos de repetir errores en desafíos similares.

Para cerrar aún más las brechas que se identificaron antes, Ruta N ha desarrollado una Red de Acceso a Mercados que ofrece conocimientos y servicios especializados a las empresas innovadoras. Articulada por Ruta N, esta red fue creada para conectar o cocrear servicios y mecanismos de muchos actores tales como cámaras binacionales de comercio, gremios, centros empresariales y de innovación, firmas consultoras, bancos, agencias de cooperación, universidades y escuelas de negocios en el mundo, y busca mejorar la inteligencia internacional de negocios de las compañías con respecto a la exportación.

Con este libro usted:

- Conocerá experiencias de primera mano de compañías locales desde la perspectiva de los emprendedores.
- Se sorprenderá por el grado de similitud de los desafíos que las compañías pueden enfrentar en el proceso de internacionalización a pesar de pertenecer a diferentes industrias y de tener diferentes mercados objetivo.
- Estará, al igual que su equipo, más preparado para enfrentar diversos problemas en situaciones específicas de la vida real.

Cada caso es una aventura única, emocionante, arriesgada y que debe explorarse. El marco de cada uno contiene conceptos clave, antecedentes, metas, obstáculos y preguntas sugeridas para su discusión. Los conceptos clave son variados e incluyen

modelos de negocio para la expansión, riesgos y beneficios, capacidades de comercialización, socios contractuales, exclusividad, creación de valor, nuevos negocios, comercialización de tecnología, decisiones de inversión, momento de lanzamiento, Gobierno, normatividad, análisis de mercado, entre otros.

¿Está listo para aprender y prepararse?

¿No desea quedarse atrás?

¡Entonces siga leyendo y comience con su primera aventura!

Nota: Los nombres de las empresas se modificaron intencionalmente en los casos 4, 5, 9 y 10.

# Cuadro de síntesis

|   | Caso                        | Sector / Industria                                       | Tipo de compañía / Tamaño | Conceptos clave   | Objetivos de aprendizaje   |
|---|-----------------------------|--|---------------------------|---|--|
| 1 | Satrack                     | Tecnología de monitoreo satelital e inalámbrico          | Grande                    | Internacionalización, modelos de negocio para expansión, riesgos y beneficios, capacidad de comercialización. | Aprender a elegir el mejor modo de entrada a un nuevo mercado.                                     |
| 2 | Industrias Médicas Sampedro | Soluciones a la medida para cirugías de alta complejidad | Mediana                   | Selección de mercado, creación de valor.  | Aprender a crecer mediante la internacionalización.  |
| 3 | Entumano                    | Aplicación móvil   | Startup - Microempresa    | Estudios de emprendimiento, empresas comerciales nuevas, comercialización de tecnología.                      | Conocer los desafíos y las oportunidades de la creación de valor en una nueva empresa.             |
| 4 | Kenton                      | Desarrollo de software, proximidad con el cliente        | Microempresa              | Crecimiento, internacionalización.  | Saber cómo una compañía nacida con vocación global crece en el exterior.                           |
| 5 | LeadYouMed                  | Turismo de salud   | Microempresa              | Estrategia, liderazgo, dirección general, Gobierno.   | Aprender a desarrollar estrategias para la expansión en ámbitos políticos y financieros sensibles. |

|    |              |                                 |         |   |   |
|----|--------------|---------------------------------|---------|---|---|
| 6  | Link Digital | Telemedicina                    | Pequeña | Estrategia, análisis de mercados, legislación, desarrollo de negocio. | Aprender a hacer un análisis de mercados de cara a diversos mercados potenciales. |
| 7  | conTREEbute  | Sostenibilidad, marketing verde | Pequeña | Alianzas, empresas conjuntas, estrategia.                             | Aprender a elegir el modelo operativo en otro país.                               |
| 8  | Ingeneo      | Compañía de software            | Mediana | Gerencia para el crecimiento, modelo de compañía de software.         | Aprender a identificar oportunidades a partir de los desafíos.                    |
| 9  | IntraDigital | Contenido digital               | Mediana | Intención y estrategia internacional más allá del mercado local.      | Aprender a analizar la viabilidad de la internacionalización.                     |
| 10 | Xinfiltrate  | Ciberseguridad                  | Pequeña | Exclusividad, socios contractuales, desempeño.                        | Aprender a gestionar contratos internacionales.                                   |