

Características del Modelo de Dirección Estratégica desarrollado por la empresa Centelsa como aporte a otras empresas vallecaucanas

Luz Bibiana Quintero

Estudiante Programa de Mercadeo, Universidad EAN.

María del Pilar Ramírez Salazar

Doctorado en Gestión, Universidad EAN y Ciencias Empresariales, Universidad de Nebrija-España.

Sadoth Giraldo

Coordinador del núcleo de formación en Mercadeo y Comunicación Organizacional y docente

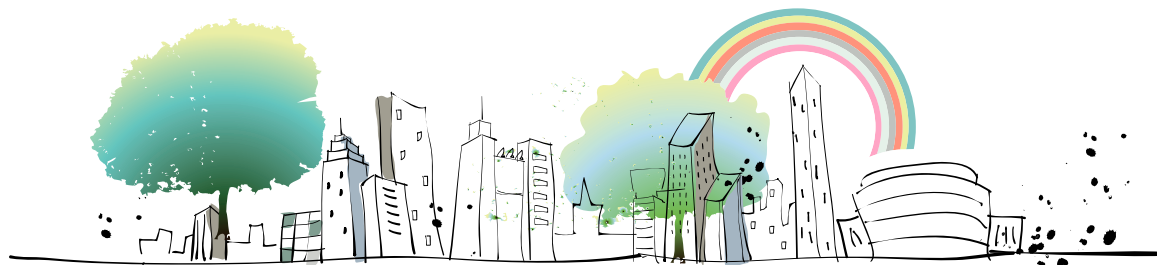
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, Universidad EAN.



Resumen

Este documento es producto del ejercicio que promovió la primera Misión académica a Panamá de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. El proyecto se basó en la identificación de las oportunidades que trajo consigo la ampliación del Canal de Panamá, al vincular empresas de distinta envergadura en aras de obtener el mejor diseño y soporte en su construcción. El desarrollo de este trabajo se hizo en dos fases: en la primera, se identificó a una de las empresas participantes en dicho proyecto, Centelsa, empresa del Valle del Cauca, a la que se le realizó un análisis de su modelo de dirección estratégica, después de considerar el aporte de varios autores. Posteriormente, se identificaron las características que debe tener en cuenta cualquier organización que pretenda participar en proyectos ambiciosos de carácter global, a partir de la experiencia positiva de Centelsa.

Palabras clave. Ventaja competitiva, gerencia, estrategia, planeación, ejecución, control, mercado, cultura organizacional, valor compartido.



Características del Modelo de Dirección Estratégica desarrollado por la empresa Centelsa como aporte a otras empresas vallecaucanas

Fecha de Recepción: 21 de Octubre de 2013

Fecha de Aprobación : 20 de Abril de 2013

Pp. 42 - 23



Characteristics of the Strategic Management Model developed by Centelsa company as a contribution to other companies in Valle del Cauca.

Abstract

This paper shows the results of the First Academic Mission done to visit Panama by the School of Virtual Learning Environments. This project was based on identifying opportunities that the remodeling and expansion of the Panama Canal brought to the region as different companies were involved to get the best design and construction support for this project. The development of this project was divided into two parts; the first one identified one of the companies which participated in this Project, Centelsa, a company located in Valle del Cauca, which underwent an analysis of its Strategic Management Model after reviewing the works of some authors. After that, we identified some of the characteristics that any organization should take into account when it intends to take part of huge global projects, starting with the successful experience of Centelsa.

Key words. Competitive advantage, management, strategy, planning, execution, control, market, organizational culture, shared added value.





Caractéristiques du modèle de gestion stratégique mis en place par la société Centelsa comme contribution pour d'autres entreprises de la région de Popayán

Résumé

Cet article présente le travail de la première mission académique effectué par la Faculté d'Etudes en Environnements Virtuels de l'Université EAN à Panama. Le projet repose sur l'identification d'opportunités d'affaires que l'expansion du Canal de Panama peut représenter pour différentes entreprises colombiennes devant honorer les délais de fabrication et d'expédition de leurs produits afin de respecter les étapes de conception et de construction dudit canal. L'élaboration de ce travail a été réalisée en deux phases : la première identifie une des sociétés participant à ce projet, Centelsa, de la région de Popayán, et analyse son modèle de gestion stratégique selon la littérature de référence. La seconde phase identifie, à partir de l'expérience positive de Centelsa, les caractéristiques que toute organisation prétendant participer à des projets ambitieux de taille mondiale doit prendre en compte.

Mots-clés. Avantage Concurrentiel, Gestion, Stratégie, Planification, Exécution, Contrôle, Marché, Culture Organisationnelle, Valeur Partagée.



Características del Modelo de Dirección Estratégica desarrollado por la empresa Centelsa como aporte a otras empresas vallecaucanas

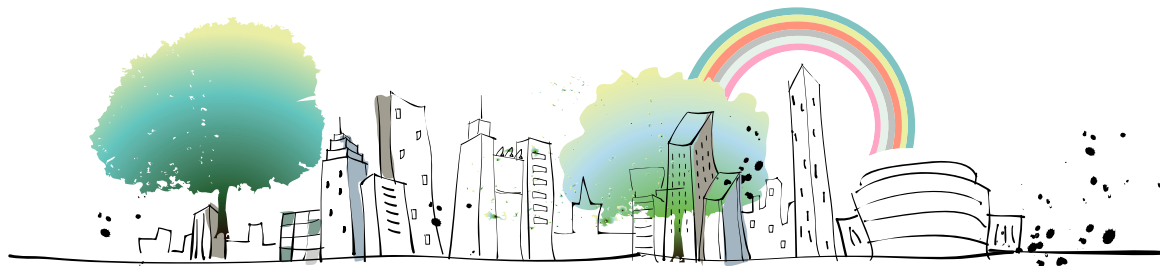


Características do Modelo de Direção Estratégica desenvolvido pela empresa Centelsa como contribuição para outras empresas do Valle del Cauca

Resumo

Este documento é o producto do exercício promovido pela primeira missão acadêmica ao Panamá da Faculdade de Estudos em Ambientes Virtuais. O projeto estava baseado na identificação das oportunidades que trouxe a ampliação do Canal de Panamá, envolvendo empresas de diferentes tamanhos com o propósito de obter o melhor desenho e suporte em sua construção. O desenvolvimento deste trabalho foi feito em duas fases: na primeira, identificou-se uma das empresas participantes no projeto, Centelsa, empresa do Valle del Cauca, onde foi feita uma análise de seu modelo de direção estratégica, depois de considerar a contribuição de vários autores. Depois, identificaram-se as características que devem ser consideradas em qualquer organização que objetive participar em projetos ambiciosos de tipo global, a partir da experiencia positiva de Centelsa.

Palavras-chave. vantagem competitiva, gerencia, estrategia, planejamento, execução, controle, mercado, cultura organizativa, valor compartilhado.



1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de ampliación del Canal originado desde agosto de 2009, se orienta en distintos ejes estratégicos que generan oportunidades de crecimiento, desarrollo y distinción; tales oportunidades se relacionan con puertos, el ferrocarril transístmico, la carretera Panamá-Colón, fibra óptica, oleoducto transístmico, Zona Libre de Colón, Aeropuerto Internacional de Tocumen, centro bancario, Panamá Pacífico, bienes raíces, Ciudad del Saber.

Esta obra ha requerido el concurso de cerca de 300 contratistas de diferentes países y pretende ampliar la capacidad de tránsito, así como los tiempos de recorrido para los buques Postpanamax, que tienen como característica medidas de más de 400 metros de largo y 50 metros de ancho y cuya capacidad de carga puede llegar a los 26.000 contenedores. La Misión académica a Panamá incentivó la participación de los estudiantes en procura de identificar distintos escenarios en los cuales pudieran aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su plan de estudios. El planteamiento que propone este documento, surgió luego de realizar la visita al Canal de Panamá, así como a su ampliación en el tercer juego de esclusas que dan salida al Océano Atlántico.

La participación de la Empresa de Cables de Energía y Telecomunicaciones Centelsa S.A. en el suministro de cable eléctrico, es de gran representatividad y ejemplo para las organizaciones colombianas que quieran enfrentarse a retos como el de procesar 1.500 toneladas de cobre o 350 toneladas de aislamiento que permitirán que los tableros, sensores, señales y todo el sistema eléctrico de las nuevas esclusas, funcionen de manera apropiada.

Pero participar en este proyecto requiere de una mirada a la dirección estratégica de la organización, pues en ella se puede apreciar la relevancia que tiene la misión planteada y su alineación con la visión, de tal manera que se canalice toda la infraestructura en el cumplimiento y alcance de los objetivos corporativos.

Desde que la sociedad humana comenzó a industrializarse, la administración de los recursos disponibles fue un tema fundamental de análisis, y el manejo del equipo humano se convirtió en estudio básico para el triunfo de una idea productiva. Con los años, las teorías y los modelos gerenciales han cambiado de puntos de vista acerca de los factores de éxito en un negocio, tanto en empresas altamente rentables y a la vez contaminantes e inconscientes, como en otras que cuidando el medio ambiente, obtienen grandes ganancias y aportan al desarrollo social. De la misma manera, cuando se hablaba de competencia se pensaba en oponentes, en enemigos de las utilidades, o en el mejor de los casos en un ejemplo para llegar a ser; sin embargo, el nuevo pensamiento en la administración le ha dado mayor importancia a las competencias internas como la verdadera competencia, y los actuales modelos de Dirección Estratégica se enfocan en ellas como aspectos vitales para el cambio y la permanencia de la organización.

Para comprender mejor la forma en que la cultura organizacional influye en los procesos, se tendrá en cuenta la información corporativa de las empresas asociadas con la licitación y contratación de la histórica obra, al igual que se presentará un modelo de Dirección Estratégica que agrupa todas las pautas necesarias para el éxito, comparado con las estrategias de Centelsa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Misión Académica de la Universidad EAN a Panamá, se realizó una agenda académica para conocer el sector turístico, económico, académico y social de esta ciudad. Se inició con un tour por el casco histórico donde se observó la recuperación y conservación de su arquitectura; también se visitó el Canal de Panamá, experiencia muy enriquecedora, ya que se comprueba la importancia de la conexión con los dos océanos Atlántico y Pacífico y su relevante comercio internacional. Indiscutiblemente, es una ciudad que tiene un comercio agitado ya que existen centros comerciales de todas las modalidades. A obras como la ampliación de la ZLC, la construcción del aeropuerto de Colón, la ejecución de la puesta en marcha del metro, la construcción del hospital y la Registraduría, la ampliación de carreteras, puertos y sus zonas logísticas, se suma la conformación del complejo de solución integral de Panamá Pacífico donde se están integrando la zona logística, los establecimientos académicos, vivienda, recreación, hospedaje y aeropuerto (Sherlhon, 2013).

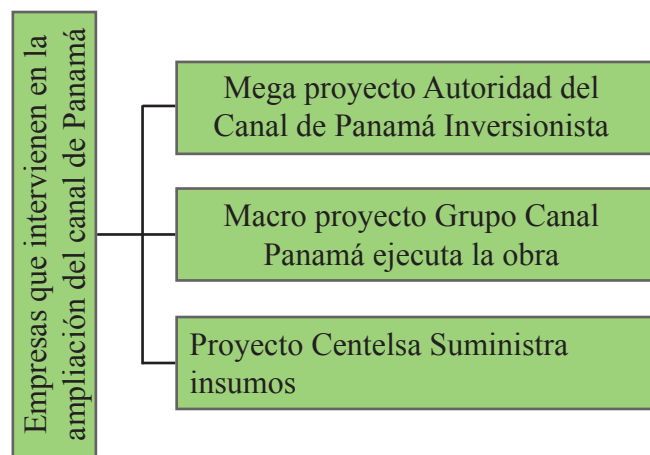
Lo anterior, permite una mirada holística, para ver a Panamá como un país de oportunidades, con puertas abiertas para hacer negocios internacionales con un modelo de dirección estratégica que funcione, como lo hizo la firma Centelsa.

Por su conocimiento y experiencia, es recomendable también explorar el modelo que aplica actualmente la dirección del Canal de Panamá dueño e inversionista y el GUPC, encargado de ejecutar la obra hasta su finalización, prevista para el año 2015 y de responder por

el diseño y construcción de dos complejos de esclusas ubicadas cada una en el lado del Pacífico y Atlántico, lo cual también incluye excavación, profundización, conexión, y ensanche de la entrada del actual Canal.

Se deben realizar, así mismo, piezas electromecánicas y 16 compuertas las cuales se están elaborando en Italia bajo la responsabilidad de Cimolai SpA; también se requieren 1.250 kilómetros de cables eléctricos, los cuales serán suministrados por Centelsa, empresa colombiana y vallecaucana que ganó la licitación por 20 millones de dólares. Los diferentes niveles de responsabilidad de contratación de los proyectos apuntan a la misma meta con diferentes objetivos (figura 1) (El País, 2013).

Figura 1. Niveles de escala de ejecución del proyecto de construcción de la ampliación del Canal de Panamá



Fuente. Quintero Villa, 2013.

Este proyecto busca encontrar características del modelo de Dirección Estratégica de Centelsa comparado con las empresas Autoridad del Canal de Panamá y GUPC, para que sirva como referente a otras empresas del Valle del Cauca que quieren participar en las licitaciones en Panamá o en diferentes países del mundo.

¿Qué características del modelo de dirección estratégica desarrolló la empresa Centelsa como aporte de su conocimiento y experiencia en la construcción de la ampliación del Canal de Panamá, durante el segundo trimestre del año 2013, que sirva de ejemplo a los empresarios exportadores del Valle del Cauca?

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS

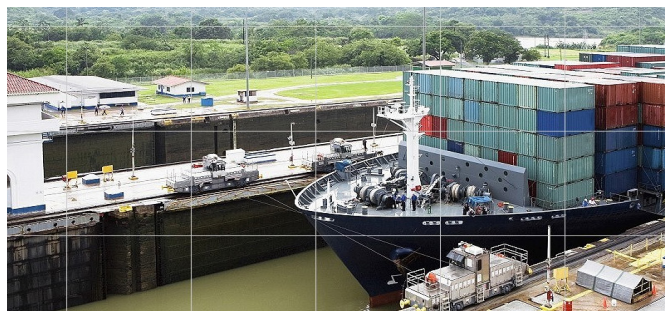
El objetivo principal es conocer las características del modelo de dirección estratégica que desarrolló la empresa Centelsa como aporte de su conocimiento y experiencia en la construcción de la ampliación del Canal de Panamá, durante el segundo trimestre del año 2013, que sirva de ejemplo a los empresarios exportadores del Valle del Cauca.

Como objetivos específicos, se encuentran:

- Conocer la estructura organizacional, la misión, la visión, política y los objetivos de Centelsa, Canal Panamá y GUPC.
- Conocer los procesos de Centelsa que permite que la empresa se enfrente a licitaciones como la de la ampliación del Canal de Panamá.
- Determinar las circunstancias que llevaron a Centelsa a tomar la decisión de expandirse internacionalmente participando en mega proyectos y no quedarse solamente con negocios nacionales.
- Conocer los indicadores relevantes de gestión empresarial de Centelsa que le permiten hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Determinar las ventajas competitivas que llevaron a Centelsa a ganar la licitación de la construcción de la ampliación del Canal de Panamá.
-

Algunas de las preguntas de la investigación son:

- ¿Cuál es la estructura organizacional, la misión, su razón de ser, la política de calidad y los objetivos de Centelsa, Autoridad del Canal de Panamá y GUPC?
- ¿Con qué procesos cuenta Centelsa que le permiten enfrentarse a licitaciones internacionales como la ampliación del Canal de Panamá?
- ¿Qué circunstancias llevaron a Centelsa a tomar la decisión de expandirse internacionalmente participando en mega proyectos y no quedarse solamente con negocios nacionales?
- ¿Qué indicadores relevantes tiene la empresa que le permitan hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?
- ¿Qué ventajas competitivas llevaron a Centelsa a ganar la licitación en la construcción del Canal de Panamá?



4. JUSTIFICACIÓN

La República de Panamá tiene una extensión geográfica de 75.420 Km² y 3.787.511 habitantes; los ingresos que recibe principalmente son del sector terciario, servicios; en el año 2012 registra un PIB de 10,7% y un desempleo de 4,8%. La moneda que circula es el dólar.

Su principal fortaleza es su ubicación geográfica, por la conexión de los océanos Atlántico y Pacífico a través del Canal de Panamá, utilizado por diferentes países del mundo. Los servicios portuarios, logísticos y la Zona de Libre Comercio en Colón – ZLC- facilitan realizar transacciones comerciales de todo tipo de productos (entre otros, vestuario, calzado, perfumes, tecnología) en las 2.500 empresas aproximadamente que hay disponibles, de las cuales Colombia es uno de los principales compradores (INEC I. N., 2013).

En Panamá se está construyendo un macro proyecto desde el 25 de agosto del año 2009, que ha sido catalogado como una de las obras más importante de los últimos tiempos en Latinoamérica. Se trata de la nueva ampliación del Canal de Panamá a cargo del ente gubernamental panameño Autoridad del Canal de Panamá – ACP-. El Grupo Unidos Por el Canal -GUPC- es el encargado de la ejecución; la obra debe estar terminada en el 2015. La inversión es de US 5.250 millones, generando con ello unos 28.000 empleos, y la negociación con 300 contratistas de diferentes países. El objetivo de esta mega obra es modernizar el Canal actual, ampliar la capacidad de tránsito y mejorar los tiempos de recorrido, con el fin de facilitar el paso de los buques Postpanamax que miden más de 400 metros de largo y 50 metros de ancho, con una capacidad de cargar

hasta 26.000 contenedores, por lo cual se proyecta que aumentará el comercio en un 40% (Canal de Panamá, Ampliación del Canal de Panamá, 2013).

El macro proyecto origina oportunidades para varios países del mundo (especialmente Colombia) permitiendo que sus empresas participen con su conocimiento y experiencia en las licitaciones del gobierno panameño. Así lo demostró la Empresa de Cables de Energía y Telecomunicaciones Centelsa S.A. - organización colombiana del Valle del Cauca, que logró estar dentro de los 300 contratistas de talla mundial, siendo la ganadora de la licitación para el suministro del cable eléctrico, por 20 millones de dólares; su compromiso es procesar 1.500 toneladas de cobre, 350 toneladas de aislamiento y otras 500 toneladas de compuestos de cubierta para fabricar el producto que permitirá que arranquen las nuevas esclusas, los tableros, los sensores, las señales y todo lo relacionado con el sistema eléctrico del Canal (El País, 2013).

En el desarrollo de este documento, es conveniente conocer y comparar algunas características del modelo de dirección estratégica de empresas como Centelsa, ACP, propietaria de la Ampliación del Canal de Panamá, y el GUPC, encargado de la construcción, con el fin de proponer un modelo que pueda aplicarse en las empresas vallecaucanas y que sirva como material de estudio en pro del diseño de modelos de Dirección Estratégica que les dé a estas empresas la posibilidad de licitar en mega obras y mega proyectos de diferentes países, y así beneficiar la economía nacional e impactar socialmente, generando empleo.

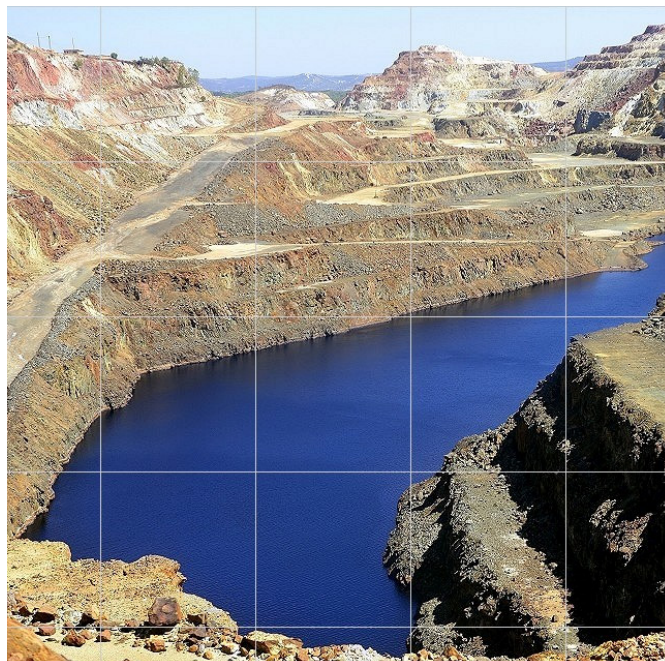
5. MARCO DE REFERENCIA

La construcción de un Canal que conectara los océanos Atlántico y Pacífico fue un proyecto que inicialmente atrajo los intereses de muchas naciones. Desde épocas prehispánicas, la estrecha superficie continental del Istmo de Panamá conllevó a que las organizaciones políticas y económicas de las sociedades precolombinas establecieran un camino que conectara los dos mares, el cual fue usado durante siglos antes de la llegada de los españoles. Fue el rey Carlos V, el primero en sugerir la idea de cortar un pedazo de tierra en algún lugar de Panamá que permitiera agilizar los viajes de ida y regreso a España, de las embarcaciones provenientes del Ecuador y el Perú.

En 1560, tras un estudio previo que determinó, que no existían las condiciones políticas, ni tecnológicas para su construcción, la idea del primer Canal de Panamá fue pospuesta. Posteriormente, en 1668, Escocia realizó un nuevo intento por abrir un paso entre los dos mares, pero la mala organización de la expedición para enfrentar las condiciones hostiles del trópico hizo desistir la campaña escocesa.

Tres siglos después, en 1850, las difíciles condiciones fueron aliviadas por la construcción del Ferrocarril de Panamá, que recorría una distancia de 76 Km desde Colón en la costa Atlántica, hasta la ciudad de Panamá en el Pacífico.

En 1880 se creó la Primera Comisión Istmica del Canal de Panamá, proyecto liderado por los franceses, quienes tenían en su experiencia la exitosa construcción del Canal de Suez y, además, habían logrado una



concesión por parte del gobierno colombiano para excavar un canal a través del istmo; no obstante, las características topográficas de la región, y las difíciles condiciones para enfrentar enfermedades tropicales como la malaria y la fiebre amarilla los llevaron al fracaso. En 1901, el presidente de los Estados Unidos de Norteamérica del momento, Theodore Roosevelt, presionó para que el gobierno de su país adquiriera las obras adelantadas por los franceses; de esta manera, entre 1904 a 1914, se dio inicio a la Segunda Comisión Istmica del Canal de Panamá. Esa transferencia hacia Estados Unidos dejó como resultados la declaración y posterior independencia del istmo de Panamá, la finalización de las obras, la inauguración oficial del Canal de Panamá el 15 de agosto de 1914 y el Tratado Hay – Bunau – Varilla que concedía al gobierno norteamericano el control absoluto y a perpetuidad del Canal.

Entre 1914 a 1950, la organización del Canal de Panamá reguló los asuntos concernientes a la administración del mismo, dando paso a la Compañía del Canal de Panamá que operó desde 1950 hasta 1977, año en el que, con el tratado Torrijos – Carter, se devuelve el control absoluto del Canal a los panameños, a partir del 31 de diciembre de 1999. Mientras tanto, se creó la Comisión del Canal de Panamá, agencia gubernamental estadounidense, que se constituyó para su manejo, operación y mantenimiento.

Durante la década de los noventa, el gobierno panameño incorporó en la Constitución Política de la República un título dedicado exclusivamente al Canal de Panamá y se nombró a la Autoridad del Canal de Panamá – ACP– como entidad jurídica autónoma de derecho público, encargada de la administración y manejo total del Canal y sus actividades conexas.

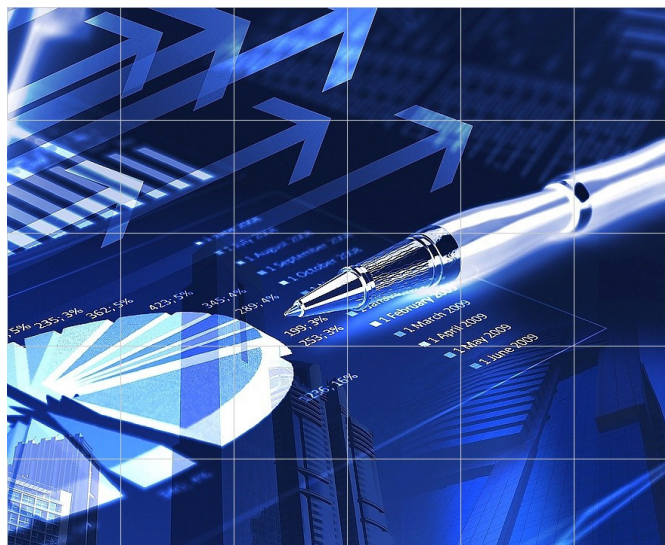
El desarrollo tecnológico mundial generó la necesidad de aumentar la capacidad del Canal para atender una demanda creciente en sus servicios, y desde el año 2007 se dio inicio al Programa de Ampliación. Dentro de la fase de diseño y construcción del macro proyecto de las tres esclusas, la ACP convocó a una licitación pública internacional para elegir un contratista encargado, y el 16 de julio de 2009 el Consorcio GUPC fue elegido como ganador de este millonario contrato, en el cual trabajan desde agosto del mismo año, adelantando obras y licitaciones para seleccionar diversos proveedores de diferentes partes del mundo (GUPC, 2013). La empresa colombiana Centelsa es una de las elegidas para dicho propósito.

Panamá tiene un gobierno unitario, republicano, democrático y representativo; es una república presidencialista, que está dividida por nueve provincias y tres reservas indígenas autónomas. El Jefe de Estado

y de Gobierno es el Presidente de la República quien es elegido por sufragio universal directo, por cinco años (Rodríguez G., 2010).

La población está distribuida en un porcentaje similar entre mujeres y hombres, y el 68,7% es urbano, lo que puede explicar que la mayor ocupación se encuentre en la prestación de servicios y la industria con un 85%, en relación con el 17%, en la agricultura y pesca. Gran porcentaje de la población se encuentra en edad productiva; un 64,47%, se encuentra entre los 15 – 64 años, y un 45% , entre los 0 – 15 años, lo que quiere decir que la población es joven y con proyecciones de desarrollo y que se cuenta con un gran porcentaje de fuerza laboral vigente. La tasa de desempleo es del 4% (INEC, 2013).

El Fondo Monetario Internacional – FMI – (2013) señaló que la economía del país sigue creciendo con fuerza, estimulada por la ampliación del Canal de Panamá y por grandes proyectos de infraestructura pública; el crecimiento del PIB alcanzó 10,7% en 2012.





De las exportaciones que se realizan, el 95,26% se efectúan de la ZLC; en cuanto a las importaciones, el 45,87% son nacionales y el 54,13% de la ZLC, lo que demuestra que el comercio que se genera allí es muy alto y es el que mueve la economía del país. Con un crecimiento vigoroso y un sector financiero sólido, Panamá obtuvo la calificación de inversión no especulativa *Investment Grade* en 2010. Tras recibir una calificación más alta por parte de *Moody's*, se sitúa ahora entre los mercados emergentes mejor calificados, junto con Brasil, México y Perú (FMI, 2013).

Actualmente, en Panamá se está trabajando para aprovechar las ventajas competitivas de su posición geográfica y la abundante oferta de circuitos submarinos de comunicación de fibra óptica en ambas costas, haciendo posible la interconexión rápida y confiable con Norteamérica, América Latina, Asia y el mundo entero para B2B, banca, *e-commerce* y otros negocios (CNC Panamá, 2012).

El Gobierno ha emprendido obras de inversión que para los próximos cinco años suman más de US\$10,000 millones, y la Ampliación del Canal de Panamá es la que cuenta con el presupuesto más amplio, estimado en US\$5,250 millones (Autoridad, 2012).

Luego de que el GUPC obtuvo el contrato para la construcción del macro proyecto de ampliación, abrió licitación internacional para proveedores en todas las áreas de desarrollo. Centelsa fue una de las empresas ganadoras de uno de los contratos, lo que le permitió participar en esta obra histórica; este informe, precisamente, busca encontrar qué características de esta compañía le ayudaron para aportar su conocimiento y experiencia en la construcción del Canal de Panamá, centrándose en la Dirección Estratégica como pilar teórico principal.

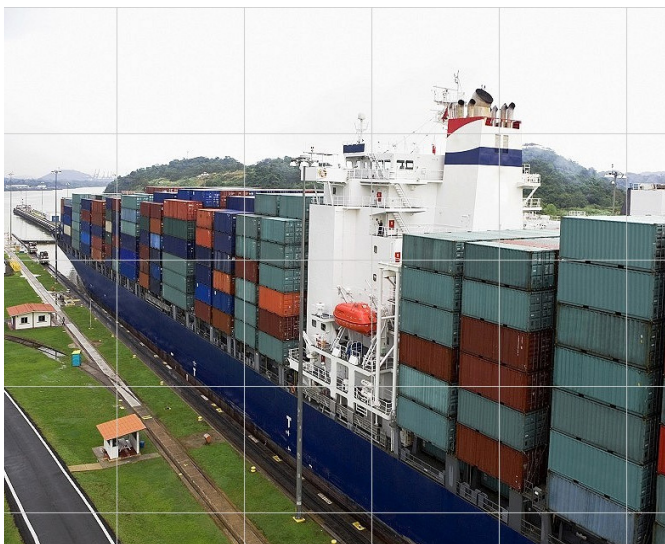
La Dirección Estratégica es un tema de gran importancia en este trabajo, ya que representa la columna vertebral de una organización; es decir, el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos, y comprende aspectos tales como: posicionamiento competitivo, alineación entre actividades y estrategia, construcción de la diferencia con respecto a la competencia, aseguramiento de la gestión por procesos, sostenibilidad organizacional como resultado de la actividad global de la compañía y eficiencia organizacional como supuesto básico, entendiendo que para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado se debe tener claro hacia dónde se va, o sea, los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Serna, 2013).

“En las economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy, hay empresas ganadoras y empresas perdedoras; suponer que todas pueden ganar en un entorno competitivo va en contra de la idea fundamental

de la competencia: sólo los mejores sobreviven. ¿Y quiénes son los mejores? Los más competitivos” (Sallanave, 2002).

La ventaja estructural depende del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, e incluso, de las condiciones ambientales, sociales, políticas y económicas en que opera. La ventaja funcional es algo que debe adquirirse, como: construcción de la marca, innovación tecnológica, certificados de calidad, eficacia en los sistemas de distribución, entre otros (Sallanave, 2002).

Las empresas que están involucradas en el macro proyecto de la ampliación del Canal de Panamá son grandes organizaciones que deben estar soportadas en una Dirección Estratégica establecida con claridad, ya que sin los principios básicos que la componen sería imposible dirigir a un equipo humano de tal magnitud. La Dirección Estratégica requiere de pautas esenciales para su buen desarrollo y tenerlas presentes en el proceso aportará beneficios a corto, mediano y largo plazo.



Para lograr una adecuada Dirección Estratégica se deben tener en cuenta los siguientes parámetros (Serna, 2013): definición del negocio, diagnóstico del entorno y la competencia, elección de los estrategas (los estrategas son los miembros de la organización con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la organización), los principios (la misión y la visión), las metas ,los objetivos, las competencias organizacionales, la formulación de proyectos y planes de acción, la difusión de la cultura corporativa y la ejecución de los planes.

Una misión empresarial, generalmente, se expresa de forma abstracta, ya que su objetivo no es exponer fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. La formulación efectiva de la misión debe despertar sentimientos y emociones en relación con la organización, generando la impresión de que es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión (Fred, 2008).

La visión es la ruta en la cual se encamina la organización a largo plazo y sirve de guía e incentivo para conducir las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión de Centelsa dice: “Ser la mejor empresa manufacturera de cables en la región andina que atenderá las necesidades de los sectores relacionados con la energía eléctrica, las telecomunicaciones, electrónica y afines, a través de la más alta tecnología, calidad y competitividad”.

Para lograr los objetivos de la Gerencia Estratégica, se debe hacer énfasis en sus tres etapas fundamentales: planeación, ejecución y control.

Planeación estratégica: es un ejercicio intelectual mediante el cual los dirigentes organizan sus objetivos y acciones en el tiempo. Ocurre primordialmente en los niveles gerenciales y demanda coordinación entre pocos individuos; en esta etapa se dice lo que se va a hacer, y se compone básicamente de investigación, análisis y toma de decisiones (Fred, 2008).

Una planeación exitosa partirá de una visión ingeniosa y novedosa del entorno para determinar la misión de la organización; de la identificación de los sectores estratégicos o productos de la empresa que determinarán el mercado objetivo y su entendimiento; del diagnóstico del medio interno y externo de la organización para delimitar la situación actual del entorno y las capacidades de la empresa; de la fijación de objetivos sectoriales que se encaminen en el aumento de la participación en los sectores de alto crecimiento y en la utilidad máxima en los sectores de bajo crecimiento; del cálculo del

crecimiento sostenible utilizando una variedad de fórmulas financieras para comprender la interacción entre las políticas de la empresa con la construcción de su capacidad de crecimiento; del apalancamiento financiero, operacional, de producción y de *Marketing* que le permite competir en sectores de alto crecimiento a los que no podría llegar; del análisis del portafolio de sectores estratégicos, que funciona como marco conceptual y herramienta técnica del análisis estratégico; del análisis competitivo, que busca predecir y comprender el comportamiento de un competidor, investigando su estrategia actual, sus capacidades, sus objetivos y su filosofía y de la simulación, que facilita pasar de la identificación de estrategias deseables, a estrategias realizables en la estrategia global, y posibilita el reconocimiento de inconsistencias internas ante la pregunta: ¿qué pasaría si...?. La simulación deja ver que en una empresa no hay acción independiente, todas las decisiones forman una cadena, y el resultado final depende del eslabón más débil (Sallanave, 2002).



Ejecución o implementación estratégica: es un proceso operativo que requiere de las habilidades de la alta gerencia en cuanto a motivación y administración del recurso humano, pues es sinónimo de cambio. Es el momento de llevar a cabo lo que se planeó en el papel e involucra a todos los niveles jerárquicos de la organización, de tal forma que requiere de la coordinación de muchas personas. La etapa de implementación o ejecución se compone de tres procesos básicos: fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos. Sin embargo, la determinación de metas y políticas se instala dentro de un marco de ejecución que refleja la necesidad de los cambios o acciones por implementar, para el logro de los objetivos.

Por lo general, las variaciones afectan o se producen en la mayor parte de los departamentos (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo), incluyendo aquellos cuya participación en la formulación de estrategias haya sido mínima o nula, lo que puede ocasionar que se produzca una resistencia al cambio. De allí, que el compromiso y presencia de la alta gerencia en la etapa de ejecución sea de carácter primordial, con el fin de propiciar un clima organizacional conducente al cambio y una cultura empresarial en apoyo de las estrategias. Una vez terminada la etapa de la formulación de estrategias es deber de la alta gerencia informar, con claridad, a los demás gerentes y empleados, acerca de la nueva dirección planteada y de cómo se llegó a la selección de los objetivos y las estrategias, además de responder las dudas que se generen en dicho intercambio y comunicar las oportunidades y amenazas existentes. La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa del proceso de ejecución, y es considerada como la mayor amenaza al éxito de las estrategias.

Las tácticas más usadas en la ejecución son: (a) una fuerza estratégica de cambio que consiste en impartir órdenes y hacerlas cumplir, pero que normalmente genera baja consagración y alta resistencia; (b) una estrategia educativa de cambio que a través de información espera convencer a la gente de la necesidad del cambio; aunque genera altos compromisos, su desventaja está dada por un lento y difícil proceso y (c) una estrategia racional o de auto interés de cambio, en la que se difunde que este traerá ganancias personales; en este caso, la ejecución es más fácil, aunque en pocos casos los cambios son beneficiosos para todos los miembros de la organización; sin embargo, esta última es la más conveniente pues cuenta con un mayor consenso, y el aporte de opiniones tanto individuales como colectivas, que generan motivaciones profundas (Fred, 2008)

Control o auditoría estratégica: la creación de una cultura estratégica requiere seguimiento permanente en su implementación, ya que permite adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, y es responsabilidad de cada nivel de planeación. Para que la auditoría estratégica logre sus objetivos, debe tener en cuenta los siguientes requisitos: hacerla al más alto nivel gerencial en cada una de las áreas y no es delegable; el control corporativo debe realizarlo el presidente o gerente con sus colaboradores inmediatos o quienes le reportan directamente; la auditoría funcional o táctica deben ejecutarla el vicepresidente o subgerente de una unidad funcional y sus inmediatos colaboradores y el control operativo debe ser realizado por el jefe de una unidad operativa y sus inmediatos colaboradores (Serna, 2013).



Aunque los procesos de Dirección Estratégica son los mismos para cualquier empresa, los modelos que se aplican en una estructura organizativa dependen de las prioridades que se establecen al interior de cada una por parte de sus dirigentes. Un modelo que agrupa efectivamente conceptos y acciones en pro de una Dirección Estratégica exitosa es el de las 7 S de McKinsey, y se tomará como referente en el análisis de la Dirección Estratégica de Centelsa.

Las 7 S de McKinsey es un modelo que agrupa 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa, y está compuesto por seis esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una refleja un elemento básico de la organización:

Style (Estilo): se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial la que establece

un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la compañía.

Staff (Personal): los empleados son la columna vertebral de cualquier firma y uno de sus más importantes activos. Deben estar orientados hacia la estrategia.

Systems (Sistemas): incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información.

Strategy (Estrategia): es la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos. Podríamos compararla con el cerebro de la organización.

Structure (Estructura): es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multi-doméstica) o de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica de la entidad (sociedad anónima, limitada, *joint-venture*), la de expansión (franquicia, orgánica, fusiones), la de organización jerárquica (centralizada o descentralizada) y la de recursos humanos (estructura piramidal o plana).

Skills (Habilidades): se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. Puede referirse, así mismo, al *Know How*.

Shared Values (Valores compartidos): son el corazón de la empresa, lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. (Managers Magazine, 2013)

Por otra parte, Andrade (2011) expone las diez preguntas clave para asegurar la efectividad de una estrategia de negocios; son preguntas simples, que reflejan los principios básicos de administración, reconocidos ampliamente a través de los años.

Aunque no es fundamental aprobar con excelencia todas las preguntas para tener una estrategia exitosa, sí se espera alcanzar resultados superiores; es indispensable obtener una alta calificación en cada uno de los siguientes grupos: posicionamiento (preguntas 2 y 3); entendimiento superior del mercado (preguntas 4, 5 y 6); modelos de negocio robustos (preguntas 7 y 8) y buena implementación (preguntas 9 y 10). Según una encuesta realizada por McKinsey Quarterly (en CLI, 2010) en la que participaron más de 2.000 ejecutivos de todo el mundo, dos tercios de ellos respondieron que sus organizaciones sólo cumplían con tres o menos de los diez planteamientos en cuestión; estos resultados sugieren que la mayoría de las empresas podrían desarrollar estrategias más fuertes si las cuestionaran con mayor rigor.

Las noticias en medios de comunicación sobre el éxito de Centelsa conllevan a pensar que la organización tiene en cuenta estos aspectos relevantes, y que su estrategia se basa en una planeación concertada y estudiada. Sin embargo, estas preguntas son fundamentales en la entrevista y permitirán una mirada más amplia acerca de cómo construyen dichas estrategias.

Preguntas: en los negocios, el “enemigo” es el mercado ¿le permite su estrategia generar retornos superiores al promedio del mercado? Una empresa sólo logra mantener retornos superiores cuando existen imperfecciones en el mercado. Cuando se logran controlar algunas de las imperfecciones, se pueden generar ventajas competitivas que permiten vencer al “enemigo”.

¿Está basada la estrategia en una verdadera fuente de ventaja competitiva? ¿Es suficientemente específica en términos de “dónde competir”, o define sus mercados de forma convencional y genérica? ¿Está adelantándose para aprovechar las tendencias del mercado, o está aferrándose a los modelos de negocio del pasado? ¿Está basada en un entendimiento superior del mercado? ¿Tiene un balance adecuado entre flexibilidad y compromiso de recursos escasos? ¿Está construida con base en el escenario más probable, o tiene en cuenta la incertidumbre del mercado? ¿Es realmente objetiva o está influenciada por opiniones y prejuicios de la gerencia? ¿Está convencida la organización de la necesidad de actuar en función de la estrategia? ¿Tiene un plan de acción claro, con implicaciones en el uso de recursos?

Estas preguntas permiten evaluar y mejorar la calidad del proceso de Dirección Estratégica y, así mismo, facilitan la identificación de áreas que requieren de mayor análisis, generando un diálogo estratégico más profundo e incentivando a la gerencia a buscar nuevas maneras de crear valor (Andrade, 2011).

En la actualidad (2013), el tema de la competitividad es prioridad en las empresas, y muchas se preparan para elevar su nivel de posicionamiento, ventas, rentabilidad y sostenibilidad utilizando mecanismos cada vez más dispendiosos y comprometedores como la participación en licitaciones locales, nacionales e internacionales.

La licitación es un proceso participativo por el cual se busca adquirir las mejores y más convenientes condiciones de compra en pro de un determinado proyecto u obra, mediante un concurso entre proveedores, para otorgar la adquisición o contratación de un bien o servicio requerido por una organización. En este proceso formal, las partes contratantes invitan a los

interesados a que, sujetándose a las bases fijadas en el pliego de condiciones, formulen propuestas de las cuales se seleccionará y aceptará (adjudicación) la más ventajosa, y así perfeccionar el contrato. Durante el proceso licitatorio se siguen determinados requisitos legales que validan el acto y tienden a asegurar la mayor transparencia, legalidad y legitimidad del mismo, asegurando la más libre concurrencia y la igualdad entre los oferentes (EAFIT, 2013).

Según información publicada en el portal oficial de Centelsa y otros medios masivos, para esta empresa, la participación en licitaciones se vislumbra como una de las ventajas competitivas más trascendentales para su posicionamiento; y entender cómo se debe llevar a cabo una licitación internacional, facilitará la comprensión de los procesos de Dirección Estratégica con respecto a la expansión de mercados.

Para participar en licitaciones con opciones de éxito, y competir en un entorno internacional, se debe realizar un autodiagnóstico de las fortalezas y debilidades, con el objetivo de detectar ventajas y desventajas competitivas en producto, personal, precio, tecnología, capacidad productiva, calidad y financiación, y decidir si la empresa está preparada para hacer parte de dicho mercado; investigar las licitaciones que se publiquen en los mercados de interés identificando aquellos segmentos en los que se tenga más posibilidades de resultar vencedora; mantener contactos regulares y entrevistas previas con los funcionarios de dichos organismos para presentar a la empresa, y con las administraciones locales correspondientes para conocer los proyectos que se llevarán a cabo, cuándo serán convocados, el estado de los mismos, etc.; definir los recursos necesarios, la cultura e idioma, los contactos locales, la presencia física, las alianzas con otras empresas y

la previsión de proyectos financiados por instituciones multilaterales en esos mercados.

La participación de una empresa en licitaciones es importante no sólo para adquirir experiencia, sino también para que las instituciones la conozcan. La empresa debe estar en disposición de realizar una gran inversión en las etapas iniciales, y contar con socios complementarios (consorcios, acuerdos de colaboración, unión temporal, y alianzas) que le ayuden a mejorar la oferta en competitividad y calidad, y a superar debilidades internas. Los organismos aprecian positivamente las ofertas presentadas por asociaciones entre empresas de distintos países que cuenten con una colaboración local. Se debe estar en registros de bases de datos, creadas y mantenidas por los organismos multilaterales (Tórtoja Sebastián, 2012).

Con esta base teórica, se procede a la investigación sobre Centelsa proyectando un análisis de datos del que se obtendrán conclusiones acerca de su participación en la ampliación del Canal de Panamá, y su aporte tanto para el progreso de otras empresas de la región (Valle del Cauca) como para otros estudios académicos que se enfoquen en temas similares.



6. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A partir de la información contenida en el Marco de Referencia y utilizando el método de investigación cualitativa basada en el libro Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampieri (2010), se recopilan los datos e información para el respectivo análisis. El día 16 de mayo de 2013 se llevó a cabo en las instalaciones de Centelsa, la entrevista a algunos de sus empleados, entre ellos, el Vicepresidente de Operaciones, el Gerente de Exportaciones, el Jefe de Mercadeo, el Jefe de Sistemas y un Asistente de Mercadeo.

Para el análisis de los datos se contó con la ayuda del *Software Atlas.ti*, construyendo como familias: la planeación, ejecución, control y ventajas competitivas; y como códigos: misión, visión, recursos, indicadores, licitación, licitación Panamá, calidad, certificaciones, producto, objetivos y mercado.



Ya que los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de una organización y deben ser compartidos por todos, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Serna, 2013).

A continuación se encuentra la información corporativa oficial publicada de la Autoridad del Canal de Panamá, el Consorcio Grupo Unidos Por el Canal y la Empresa de Cables de Energía y Telecomunicaciones Centelsa S.A.; estos manifiestos nos aportarán un insumo básico de análisis a la hora de hablar de Dirección Estratégica, ampliando la concepción que tienen sobre sí mismos y su entorno.

A la Autoridad del Canal de Panamá – ACP- (Canal de Panamá, 2011) le corresponde la responsabilidad de la administración, mantenimiento, uso y conservación de los recursos hídricos de la cuenca hidrográfica del Canal, constituidos por el agua de los lagos y sus corrientes tributarias, en coordinación con los organismos estatales que la Ley determine. Los planes de construcción, uso de las aguas, utilización, expansión, desarrollo de los puertos y de cualquier otra obra o construcción en las riberas del Canal de Panamá, requerirán la aprobación previa de la ACP.

A cien años de la construcción del Canal de Panamá, la visión de la ACP se proyecta en tres aspectos fundamentales:

Ser líder mundial en servicios a la industria marítima y en el desarrollo sostenible para la conservación de la cuenca del Canal.

Ser piedra angular del sistema de transporte global e impulsora del progreso, desarrollo y crecimiento de Panamá.

Ser modelo de excelencia, integridad y transparencia en su gestión, comprometida con el desarrollo integral de su equipo humano.

Reconocen como sus valores: honestidad, transparencia, competitividad, lealtad, responsabilidad y confiabilidad. La ACP se ha propuesto como destino estratégico: “Ser impulsor del crecimiento y desarrollo sostenible del país en completa integración con la sociedad”. Cuenta con un administrador de la junta directiva que aprueba o no, 14 mil empleados directos con la ACP, y 14 mil más contratados por las empresas encargadas de la construcción del proyecto, 7 mil a cada lado del Canal (Ferreira, 2013).

El Consorcio Grupo Unidos Por el Canal (GUPC) es el que contrata directamente a Centelsa en la ampliación del Canal de Panamá; creado en el año 2006, el GUPC está conformado por las empresas internacionales: Sacyr Vallehermoso de España, Impregilo de Italia, Jan De Nul de Bélgica y Constructora Urbana S.A. (CUSA) de Panamá.

El GUPC afirma que su alta capacitación técnica, tecnológica y profesional, combinada con la fortaleza financiera, es garantía de que esta nueva obra se entregará con los más altos estándares de calidad y en el tiempo acordado.

La gestión ambiental es clave para las actividades que realiza GUPC. Su oficina de Medio Ambiente se esfuerza por asegurar el cumplimiento de una política ambiental dentro del proyecto.

La última empresa de estudio, y la más relevante, es la Empresa de Cables de Energía y Telecomunicaciones Centelsa S.A. que luego de competir abiertamente con 15 de las mayores empresas cableras de Estados Unidos, Asia y Europa, fue la ganadora de la licitación que suministra, a partir del año 2013, el cableado eléctrico para el tercer juego de esclusas del Proyecto de Ampliación del Canal de Panamá, período 2014 - 2015.

Centelsa, con sede en Cali, inició labores en Colombia en 1955; es parte del consorcio Sanford, y fue adquirida en agosto de 2012 por el grupo mexicano Xignux; es el principal fabricante de cables de energía (de media, baja y alta tensión) y de telecomunicaciones en Colombia, y es líder en el mercado, con ventas que ascendieron en 2012 a \$600.000 millones de dólares. Además, es reconocida por participar en grandes proyectos de infraestructura nacional, como la ampliación de la Refinería de Cartagena, la Central Hidroeléctrica de las Empresas Públicas de Medellín, el Edificio Inteligente de Bancolombia y el Centro de Cómputo de Medellín; internacionalmente, aportó en la Fase I de ampliación del metro de Santiago de Chile; en Campos Basin en Brasil con cables submarinos; en la primera fase de reconstrucción de Haití y en el suministro de cables de media tensión para proyectos de la estatal petrolera de Río Napo en Ecuador, entre otros.

Centelsa cuenta con tecnología de punta en todos los procesos de manufactura, en los que se han establecido acuerdos y asistencia técnica calificada con varias firmas de reconocido liderazgo tecnológico mundial. Aprovechando su potencial tecnológico en investigación y desarrollo, promueve la creatividad, y trabaja continuamente en innovación y productividad para ser más competitivos y encontrar nuevas soluciones a las necesidades de sus clientes.

Centelsa exporta a países pertenecientes al Grupo Andino, Estados Unidos de América, Brasil, Argentina, Centroamérica y El Caribe, además de explorar otros mercados mundiales altamente competidos como Europa y Oriente (Centelsa S.A., 2012).

Analizando la misión de Centelsa y la de la APC, se encuentra con que ambas organizaciones consideran el negocio, los clientes, la gente (colaboradores y proveedores) y la comunidad (país o ciudad), ejes de interacción principal; además cuentan con una permanente posición de liderazgo, un continuo crecimiento a través de la excelencia de los productos y servicios y buenas relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores.

Garantizar el mejor rendimiento económico, y contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, son los *Shared Values* (valores compartidos) que definen la misión de Centelsa y constituyen el motor de su cultura interna. Sus empleados son la primera comunidad que debe recibir los mejores beneficios de la empresa; cuentan con restaurante, rutas de transporte gratuitas que cubren toda la ciudad, celebraciones en las que sus familias reciben todo tipo de atenciones, regalos y estímulos en educación.

En la visión, cada una nos muestra una posición diferente, ya que para la APC ser líder mundial es el pilar de su declaración; lógicamente se debe entender que la APC es una organización de reconocimiento e importancia global. Para Centelsa es: “Ser la mejor empresa manufacturera de cables en la región andina...”; se podría decir que Centelsa debería renovar su visión, ya que la alcanzó varios años atrás, y sus procesos internos están hechos para ser la mejor en el ámbito nacional o latinoamericano, pero tal vez su sencillez local y su dedicación a los clientes domésticos, es lo que le permite posicionarse en grande en el mercado internacional.



Estar en la planta de Centelsa es estar en medio de la innovación y la tecnología de punta (que sólo valora quién conoce acerca del negocio) y en un ambiente sobrio e informal que se despliega por corredores y oficinas. El personal opera como un carrito transportador; se mueve con todas las normas establecidas y señalizadas, incluso su Presidente, quien actúa de la misma manera, todos con la misma sinergia y responsabilidad. Esto revela su *Style* y se sabe que se está en una empresa con altos estándares. Lina Montes, Jefe de Mercadeo, cuenta: “en Centelsa no hay un Gerente General, hay un Presidente. Mi percepción es que es una persona muy correcta, que no empezó siendo Presidente; él empezó desde abajo, y me imagino que es Presidente porque ha demostrado ser un excelente profesional; pero, la primera impresión para mí es su rectitud, cumplimiento, en la revisión de los plazos, pruebas de calidad, en todo el proceso.

Es muy perseverante, siempre cree que podemos, está seguro de la calidad que tenemos y promueve la participación de la empresa en licitaciones que parecen difíciles de ganar... el Presidente como líder le inyecta a la empresa una cultura organizacional de inteligencia, saber delegar, coordinar, administrar, y una alta exigencia y sentido de disciplina... es muy integral”.



En relación con el GUPC, que le da toda la importancia a la alta capacitación técnica, tecnológica y profesional, combinada con la fortaleza financiera, los más altos estándares de calidad y el cumplimiento en las entregas, se logra conectar a las tres organizaciones a través de un mismo lineamiento: la Política de Calidad, la cual para todas es una prioridad, y definen sus mayores fortalezas a partir de ella.

Pablo Ríos, Vicepresidente de Operaciones de Centelsa, dice: “Nuestro factor de éxito fundamental es el tema de la calidad, no me refiero solamente al cumplimiento de las especificaciones, sino que incluye, por ejemplo, el cumplimiento con las entregas, la seriedad de las ofertas, la infraestructura con la que se responde, los aspectos de tecnología, desarrollo e innovación con los que hay que enfrentar este tipo de cosas, porque si bien es cierto que conocemos y sabemos hacer nuestro producto, de todas maneras hacemos mejoramientos continuos para poder tener productos y precios más competitivos, es decir más rapidez, más velocidad, mejor servicio”. Esta información muestra el flujo de los *Systems* (sistemas) y la importancia que tiene para el logro de los objetivos.

La gestión ambiental es clave para las actividades que realiza GUPC, y su oficina de Medio Ambiente se esfuerza por asegurar el cumplimiento de una política ambiental permanente dentro del proyecto; de igual forma, dentro de los objetivos más importantes de Centelsa está el mantenimiento de un ambiente sano, y para ello han implementado un Sistema de Gestión Integral basado en la ISO 14000, que se compone de estándares y guías enfocados en minimizar los efectos nocivos causados al medio ambiente por sus actividades. Son estándares de gestión de procesos y establecen los requerimientos acerca de lo que la organización debe hacer para

gestionar efectivamente los procesos que influyen en el impacto ambiental (ISO, 2012).

Cuando los ejecutivos de Centelsa se enteraron de que la ACP estaba abriendo una licitación para el mega proyecto de Ampliación del Canal de Panamá, inmediatamente decidieron contactarlos, y se inscribieron para ser suplidores de esta, tiempo durante el cual compartieron información detallada de parte y parte, generando confianza y respaldo. En esta etapa, actuaron en consecuencia con la pauta para participar en licitaciones internacionales que plantea que mantener contactos regulares y entrevistas previas con los funcionarios de los organismos internacionales para presentar a la empresa y conocer los rasgos de los proyectos que se llevarán a cabo, es la base de toda intención en este aspecto.

Además, la política interna de Centelsa sobre la relación prioritaria con el cliente fue aplicada desde el principio, y aún sin saber cuál sería la empresa encargada de ejecutar el macro proyecto de las esclusas, contactaron al principal cliente, al dueño del mega proyecto, la Autoridad del Canal de Panamá, estrategia que les dio un amplio conocimiento de las necesidades y requisitos indispensables del cliente para el cumplimiento exitoso de los objetivos.

Miguel Ángel Arellano, gerente de exportaciones de Centelsa, cuenta: “Cuando GUPC se gana el proyecto comenzamos a hacer contactos con ellos. Yo tenía planes de ir a Italia, Bélgica y España. Sin embargo, había hecho un trabajo previo con el gobierno colombiano que fue ir a la ACP para que nos explicaran el proyecto. Nuestros cables en condiciones normales pagan el 10% de arancel en Panamá, pero el gobierno panameño dijo que esa era una obra de infraestructura y que no podían encarecer el proyecto

por cuestiones arancelarias, así que determinaron que los cables estarían exentos de aranceles. Como había mucha ingeniería, GUPC contrató a HMB de Chicago para que le hiciera la ingeniería tanto civil, como eléctrica, todo lo que un proyecto como estos requiere. Ellos presentaron la mejor oferta, pero nosotros de forma anticipada estábamos calificados como suplidores homologados ante la ACP; lo que restaba era homologarse en GUPC”.

Con dicha ventaja competitiva, establecida gracias a los procesos de planeación estratégica, Centelsa entra en contacto con el GUPC y continúa haciendo gala de fortalezas internas; cuando la ACP publicó el nombre de GUPC, como ejecutor de la obra, Centelsa ingresó en la competencia, y aportó desde el inicio y de forma indiscutible, su experiencia y dedicación durante dos años antes de ser elegidos, al corregir errores de especificaciones de productos para la obra, que eran distintos a las del cliente (la ACP), confirmando una y otra vez su gran entendimiento y calidad.

Arellano agrega: “La firma de ingeniería de Chicago dijo que los cables tenían que ser especificación XLP y ese es un polietileno que utilizamos en los cables de media tensión. Cuando vi eso en la cotización, llamé a los ingenieros eléctricos del GUPC para preguntarles por qué estaban pidiendo XLP cuando la especificación de la ACP era EPR, otro aislamiento. Entonces les sugerí consultar con la ACP y, por supuesto, cuando lo hicieron les confirmaron que tenían que ser cables EPR.

Luego pidieron unas chaquetas libres de alógenos y baja emisión de humos; otra vez los llamé para saber por qué las solicitaban, ya que esas chaquetas tan sofisticadas no son para aplicación, porque el canal, si bien son cavernas, no son sitios confinados, y en la industria

cablera se requiere ese tipo de chaquetas para sitios como hospitales, universidades, cavernas de centrales hidroeléctricas, moles donde hay mucha concentración de gente... además de costar mucho más. Investigaron con la ACP y cambiaron la especificación, ya no fue tan sofisticada. Así, ellos fueron viendo que el asesoramiento técnico de Centelsa no era el de un vendedor sino el de un aliado, un *Partner* que les estaba ayudando a ejecutar el proyecto y a hacer la compra correcta”.

Este aspecto de confianza entre el cliente y la empresa es parte de la estrategia de Centelsa, y para el caso de estudio fue un impacto que la mantuvo dentro de los procesos de licitación pública internacional que realizó el GUPC, en la que participaron alrededor de 15 firmas de diferentes partes del mundo; las condiciones en garantías, soporte, estructuras de calidad, procesamiento y los precios, fueron un filtro que desde el inicio dejó fuera de juego a 12 de los competidores, y la exigencia de certificados especiales fue la clave que le dio a Centelsa el triunfo.

Esta empresa vallecaucana fue la única en cumplir con todos los requisitos, puesto que su *Strategy* (estrategia) está enfocada en que todas sus materias primas nacionales e importadas, así como todos los productos en proceso y terminados, sean verificados de acuerdo con las más estrictas normas técnicas nacionales e internacionales en laboratorios dotados de modernos equipos.

Un riguroso control de calidad y la alta tecnología utilizada en los procesos, han permitido a Centelsa ser la primera en Colombia en la obtención de los sellos de calidad Icontec, Cidet y UL, el Certificado de Calidad ISO 9001 y el Certificado de Gestión Ambiental ISO 14001, otorgados por el Icontec y avalados por la red de Certificación Internacional IQNET.

Su laboratorio de pruebas es el único acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio bajo la norma ISO 17025, para realizar pruebas a conductores eléctricos. Así mismo, sus productos se encuentran homologados por organismos oficiales y por diversos clientes en países de América como México, Chile, Puerto Rico y Estados Unidos, demostrando competitividad en el mercado global.

La alta infraestructura reflejada en poderosas máquinas y la capacidad de producción con un equipo humano preparado, fueron el motor de Centelsa para buscar clientes en el exterior, como expresa Pablo Ríos, su Vicepresidente de Operaciones: “Las licitaciones internacionales las manejamos desde hace 20 años; cuando vimos que el mercado nacional no era suficiente, entonces comenzamos a buscar cómo exportar. Desde ese punto de vista, las exportaciones se dan en productos de distribución o consumo masivo y en las grandes licitaciones”.

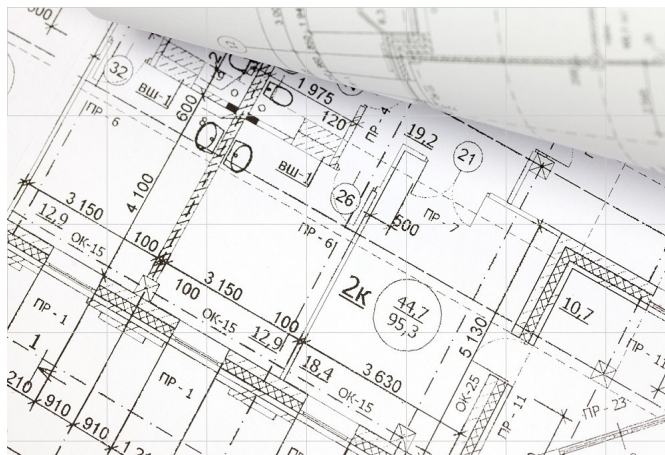
La empresa ha desarrollado desde hace 10 años un plan de ventas internacionales, y hoy está exportando más del 40% de su producción; estrategia que va a continuar porque en Colombia son los líderes, no pueden crecer más en el contexto nacional, o “crecer significaría sacrificar márgenes que hoy son muy apretados para esta industria” como afirma Miguel Ángel Arellano.



En este caso, se valida la teoría económica clásica del comercio internacional y su mirada sobre las ventajas competitivas como consecuencia de una posición relativa frente a los factores de producción: la infraestructura constituye el pilar de la producción, y sin esta no es posible un desarrollo a gran escala; las empresas que quieran ingresar firmes en el mercado deberán definir con anticipación el tipo de infraestructura que necesitan y enfocar sus esfuerzos en este aspecto, pues debido a la ciencia y la tecnología global, se requiere de innovación constante.

El *Staff* (personal) es fundamental en todos los procesos de Centelsa, y participa activamente en la realización de los proyectos, como afirmó Natalia Rojas, Asistente de Mercadeo: “Yo diría que la fortaleza más grande de la empresa es el equipo humano, de ahí parte todo; de hecho tenemos equipos (máquinas) para asegurar una excelente calidad, tanto para pruebas como para infraestructura, pero el equipo humano es quien lo hace posible, porque si uno está comprometido con algo hace que sea realidad y se cumplan las pruebas y los plazos y que el proceso sea limpio...”.

“En Centelsa, el factor humano también lo trabajamos con una cultura de calidad total; al margen de tener los certificados de sistemas de gestión, tanto en ISO 9001 como en ISO 14001, o lo que tengamos en cuanto a laboratorios, en todas las áreas trabajamos muchos programas de motivación, de desarrollo del personal y de mejoramiento de las competencias. También hacemos un despliegue de políticas de calidad y un aporte significativo con respecto al presupuesto en lo que compete a la innovación; desde ese punto de vista todas las personas en la empresa trabajan este frente.



El clima laboral siempre será susceptible de mejorar y es cuestión de crear las condiciones necesarias para que la gente lo vaya logrando”. Con esta estrategia de mejoramiento de las competencias del equipo humano, se fortalecen los *Skills* (habilidades) de los miembros de la organización incrementando las aptitudes individuales en pro de la consecución de metas, y un ambiente laboral en el cual cada uno es profesional, y brinda a los demás la seguridad de hacer las cosas de forma acertada para el desarrollo de la empresa y el mantenimiento de la oportunidad laboral a largo plazo.

Son muchas las variables que llevan a la elección de un candidato en una licitación, pero hay un aspecto que es relevante para cualquier empresa que busque crecer y expandirse: la confianza en sus estrategias, que no son únicamente los funcionarios ubicados en la alta dirección, sino todos los funcionarios de la organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la misma (Serna, 2013).

En el caso de Centelsa, una idea de un miembro del Staff que en primera instancia fue rechazada por el equipo directivo, se convirtió en un valor agregado que aportó peso a la propuesta entregada al GUPC, como cuenta Miguel Ángel Arellano: “...La otra clave es que nosotros además de cotizar el proyecto ofrecimos una propuesta de valor, que me costó trabajo venderla aquí internamente y que fue en dos sentidos: por una parte ofrecimos adicionalmente un ingeniero eléctrico senior gratis durante el año y medio de la instalación, y por otra propusimos que todo el scrap o residuo que se produce durante la instalación del proyecto, que son cables que tienen cobre adentro, se los comprábamos. Y teníamos dos formas de pagarles: con cable nuevo para repuesto o con cheque, por lo que eso costara.

Calculé que eso sería entre un 2 o 3% del valor de la orden haciéndolo bien; haciéndolo mal podría ser un 10%, eso significaba que podrían ser 2 millones de dólares, el 10%. De todas maneras, el 3% es medio millón de dólares. Pero todos esos pedazos de cable que no se utilizan los traemos a Colombia y en una empresa hermana que se llama Cobres de Colombia, separamos el cobre y con este hacemos otro producto para venderlo...”.

Gracias a su *Structure* (estructura) una idea que parecía traer costos extra y reducir los márgenes de rentabilidad, logró ser tenida en cuenta, y aun sin el consentimiento de todos se dio carta abierta al estratega principal de la propuesta, permitiendo un mayor puntaje por parte de los consultores internacionales, y la participación de la empresa dentro de los posibles contratistas del macro proyecto. Las ventajas competitivas de una propuesta novedosa y difícil de aceptar, hizo que Centelsa se hiciera notar frente a las demás empresas licitantes, y aunque no era la más barata, ganó el contrato; un negocio que para ellos, más que una ganancia

económica, es una ganancia “en crecimiento, en Good Will, en manejo y en presencia” según Pablo Ríos, Vicepresidente de Operaciones.

A continuación, se encontrará una tabla en la que se define si Centelsa cumple o no cumple con las preguntas planteadas por Luis Andrade (Andrade, 2011) acerca de la estrategia empresarial, prueba que según el autor, ha sido pasada con dificultades por muy pocas empresas que la han hecho; la mayoría no aprobaron.

Tabla 1. Evaluación de la estrategia del negocio.

Pregunta	Cumple	No Cumple
1. ¿Le permite su estrategia generar retornos superiores al promedio del mercado?	X	
2. ¿Está basada la estrategia en una verdadera fuente de ventaja competitiva?	X	
3. ¿Es suficientemente específica en términos de “dónde competir”, o define sus mercados de forma convencional y genérica?	X	
4. ¿Está adelantándose para aprovechar las tendencias del mercado, o está aferrándose a los modelos de negocio del pasado?	X	
5. ¿Está basada en un entendimiento superior del mercado?	X	
6. ¿Tiene un balance adecuado entre flexibilidad y compromiso de recursos escasos?	X	
7. ¿Está construida con base en el escenario más probable, o tiene en cuenta la incertidumbre del mercado?	X	
8. ¿Es realmente objetiva, o está influenciada por opiniones y prejuicios de la gerencia?	X	

9. ¿Está convencida la organización de la necesidad de actuar en función de la estrategia?	X	
10. ¿Tiene un plan de acción claro, con implicaciones en el uso de recursos?	X	

Fuente. Evaluación de la Estrategia del Negocio (V.T.L., 2013).

A la pregunta de cuántas pruebas pasa la estrategia de Centelsa para asegurar la efectividad de su negocio, se analiza lo siguiente: cumple con la pregunta 1 sobre los retornos superiores del mercado, ya que se habitúa a que tanto nacional como internacionalmente, la competencia es fuerte, y mucho más cuando la materia prima es el cobre y se tasa en la bolsa de Londres.

Centelsa sabe cuál es su esquema de costos, y ningún negocio deja de ser atractivo para ellos; si los márgenes porcentuales de rentabilidad son bajos, le apuntan al volumen, y si nacionalmente tienen un porcentaje determinado de rentabilidad, internacionalmente se caen como mínimo 5 puntos, con la facilidad o no de que en algunos otros frentes tienen que ser demasiado competitivos, como en fletes y empaques, u otras situaciones en las que se pueda optimizar para mejorar la rentabilidad.

A las preguntas dos y tres que definen el posicionamiento, Centelsa aprueba satisfactoriamente, ya que para ellos lo primero es conocer los mercados adonde se quiere ir, saber qué piden esos clientes y qué tiene la empresa; de esa forma, cumplen con los estándares de los proyectos o clientes a los que se quiere llegar; en el caso de Panamá, esas especificaciones no son las del mercado panameño sino las de la ACP, y por lo tanto, conocen tanto el mercado nacional como el cliente en particular, posicionándose ampliamente en diferentes nichos de mercado y con necesidades distintas.

Dar a cada cliente lo que necesita, pensando en sus prioridades y no en las necesidades de rotación de la empresa, puede ser para muchos un lujo, pero en esencia es reconocer que las cambiantes leyes del mercado y las posibilidades del mismo son para aquellos con una visión trascendental de servicio.

En cuanto a las preguntas 4, 5 y 6 acerca del entendimiento superior del mercado, “en Centelsa cada gerente toma liderazgo de su parte, y trata de transmitir lo que la organización quiere transmitir; el gerente que está en la planta (y atiende a los clientes minoristas) maneja la misma forma de llegar al mercado que el gerente de exportaciones que se relaciona con un cliente internacional; sin importar que sea un trabajo de mercado interno o externo se utiliza la misma estrategia, entendiendo que hay culturas diferentes, pero buscando siempre establecer una relación comercial de confianza”, según Natalia Rojas, Asistente de Mercadeo; además agrupa a un equipo de profesionales especializados en alta calidad y tecnología de punta en todos los procesos de manufactura y pruebas de productos, realizadas en su departamento de investigación y desarrollo.

A las preguntas 7 y 8 sobre los modelos de negocio robustos, se puede concluir que Centelsa sí tiene en cuenta la incertidumbre del mercado, partiendo de una Dirección Estratégica, que le permite una mirada objetiva para el cumplimiento de sus metas. El manejo acertado de un número de variables que afectan directa o indirectamente la estabilidad de la empresa, facilita la permanencia y expansión en los mercados, haciendo de la planeación una etapa de reconocimiento y entendimiento del entorno, y continuando una y otra vez durante la ejecución y el control en la búsqueda de información relevante para el desarrollo del negocio.

Las preguntas 9 y 10, referidas a la buena implementación de las estrategias, son aprobadas por Centelsa, puesto que en el planteamiento de las directrices para fijar las metas y objetivos se involucran varios departamentos, y se trabaja conjuntamente en pro del logro de los mismos, tanto desde la consecución de materias primas hasta las pruebas de calidad finales; se da prioridad a la estrategia definida, y se trabaja constantemente en el mejoramiento de los productos.

7. CONCLUSIONES

Centelsa es un ejemplo en su modelo de Dirección Estratégica; sus logros internacionales y el posicionamiento de marca, así lo afirman, dejando ver que puede ser replicado por cualquier otra empresa y en otros nichos de mercado, aportando ventajas funcionales y estructurales, provechosas para el crecimiento sostenible de la organización.

Que Centelsa cuente con diversos Certificados de Calidad y afines, demuestra el interés de sus dirigentes en cumplir con altos estándares mundiales, y es esta autoevaluación constante la que permite reconocer fortalezas y debilidades, a la vez que faculta el diseño o aplicación de un modelo de Dirección Estratégica que se adecúe a sus características propias. Trazar un plan estratégico, buscar constantemente una ventaja competitiva, entender el mercado, ejecutar y controlar, respaldados con un sistema de innovación, son formas de prepararse para asumir los retos del mundo cambiante.

La globalización abre las puertas de las naciones y el intercambio se hace con productos y servicios, pero más importante aún, se hace con planeación; la ACP, el GUPC y Centelsa entienden que la planeación es prioridad en sus procesos, y que este aspecto define tendencias hacia pérdidas o ganancias. Las Pymes

A través de los resultados obtenidos en las preguntas de Luis Andrade, se puede concluir que Centelsa posee una estrategia de negocio guiada por una Planeación Estratégica, que aporta al cumplimiento de la misión, visión y objetivos, en las diversas áreas, posibilitando un diálogo organizacional profundo y capacitando a la Gerencia en encontrar nuevas formas de crear valor.

que quieren alcanzar visiones de envergadura a largo plazo, deberán tomar en serio sus estrategias de Dirección Estratégica, o la opción de quedarse por fuera del mercado en poco tiempo, será el modelo por seguir.

Es recomendable que los gremios como Fenalco, Aco-pi, Cámara de Comercio, y otras entidades representantes del comercio y la industria del Valle, asuman el liderazgo en la realización de una investigación mixta, cuantitativa y cualitativa, que permita medir los niveles actuales de las empresas, frente a los modelos estratégicos, y ser conscientes de cuántas de sus acciones están siendo eficientes a corto, mediano y largo plazo; prácticas fundamentales en el estudio profundo de la organización y la implementación de una Dirección Estratégica vanguardista que aporte a la economía.

Sin embargo, no es suficiente con que la Planeación Estratégica se enfoque únicamente en las actividades de la empresa y su retorno económico; el modelo de alto impacto en estrategia empresarial publicado por el profesor Michael Porter (Kramer, 2012) luego de investigaciones en el mundo entero, dice que “hay que redefinir el propósito de las empresas”, es decir, mirar más allá de una mentalidad cortoplacista de la responsabilidad social y de las utilidades, aplicando una

estrategia de valor compartido, en el cual los problemas de la comunidad, incluyendo los ambientales, sean tomados como eje central de la organización.

El siglo XXI ha traído transformaciones impactantes para la humanidad, y en administración los modelos egoístas e inconscientes de las últimas décadas están perdiendo competitividad. En cambio, las empresas que reconocen que para crecer deben hacerlo a la par de las comunidades que influyen, y que el beneficio de la sociedad redundará en su propio beneficio a largo plazo, mantendrán negocios en los cuales el progreso colectivo arrojará riquezas en sentidos que hasta ahora eran impensables en la mente de los gerentes y presidentes.

Formar nuevos profesionales que combinen convicciones altruistas con habilidades de producción y liderazgo, impulsará misiones que soporten la cultura organizacional dentro de la cultura social, además de la creación de sistemas de equidad, en los que las oportunidades sean parte del desarrollo sostenible. Que el sector privado asuma una dirección en este sentido es casi un deber; pero que los Estados y la empresa social lo hagan, es un derecho de todos los ciudadanos.

El indicador de desempleo en Panamá es del 4,7%, el más bajo de la región; Colombia, siendo su vecino, debe ampliar la perspectiva sobre la economía y seguir el ejemplo de este país, que con inversiones multilaterales, ha enfocado esfuerzos en el desarrollo de su Canal como pilar estratégico de la sociedad.

Si Colombia fortaleciera sus puertos aprovechando su ubicación geográfica, lograría resultados de gran impacto y transformación, incentivando el potencial creativo de sus técnicos y profesionales, y expandiendo las fronteras con resultados positivos. Está comprobado que los recursos enfocados con asertividad, pasando de la competencia a la creatividad, con innovación constante y adaptación a los cambios como ejes transversales de la Dirección Estratégica, funcionan y contribuyen a un modelo estratégico exitoso.

En el Valle del Cauca, las oportunidades parecen mayores gracias a su cercanía con el Puerto de Buenaventura y a la creciente infraestructura de almacenamiento de contenedores en este. La construcción de la nueva carretera Cali – Buenaventura que reduce en un 65% el tiempo que toma el recorrido actual; la participación de los presidentes de 13 países en la VII Cumbre del Pacífico que se instaló el 25 de mayo de 2013 en Cali, y 400 empresarios de Colombia, Chile, México, Guatemala, Costa Rica y Perú también reunidos esa misma semana, debatiendo acerca del futuro de la región y del país, además de los TLC impulsados por el gobierno nacional son la prueba de que la economía puede cambiar positivamente si se cuenta con los recursos necesarios.



La expansión de los mercados es una realidad. La reflexión profunda sobre la empresa que se tiene y la que se quiere y puede llegar a ser, establece una ruta, como en el caso del direccionamiento estratégico de Centelsa, que además de cumplir con éxito los principios de las 7 S de McKinsey y responder con aptitudes claras a las preguntas de Andrade, genera ganancias en diversos niveles de la organización, afianza la estructura en una cultura organizacional sobre la base de la calidad, y demuestra que el modelo de negocio para cualquier empresa debe tener unos requisitos que no deben obviarse.

El mundo está lleno de posibilidades, y empresas como Centelsa trabajan en todo tipo de frentes para no quedar rezagadas, con la perseverancia que implica

la obtención de Certificados de Calidad, con arduos procesos e inversión en infraestructura adecuada, con objetivos y metas claras, acciones definidas y recursos necesarios, que requieren seguimiento y diagnósticos adecuados y reales.

Crear en la empresa que se tiene y en el respaldo que representa en la vida de la comunidad, puede ser el mejor aliciente cuando la sinergia se instala en un grupo humano: como gerentes, saber establecer los objetivos apropiadamente y como miembros de la organización, tener claro que las ganancias de la empresa son el resultado de su labor y que así mismo hay recompensas colectivas que mejoran la convivencia y la sociedad, redundará en el beneficio de todos.

Referencias bibliográficas

Andrade, L. (2011). *Diez preguntas clave para asegurar la efectividad de una estrategia de negocios*. Bogotá: Revista Dinero.

Autoridad, P. (junio de 2012). *Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia. En: Las oportunidades de negocios en Panamá - Informe Técnico 28*. Recuperado de http://www.autoridaddelconsumidor.gob.pa/uploads/pdf/nuestra_labor/NT-LasOportunidadesNegocioPanama_Octubre2012.10_30_2012_04_03_06_p.m.pdf

Canal de Panamá. (11 de diciembre, 2011). *Canal de Panamá. En: Sobre la ACP*. Recuperado de <https://micanaldepanama.com/nosotros/sobre-la-acp/>

Canal de Panamá. (2013). *Ampliación del Canal de Panamá* [Película].

Centelsa S.A. (diciembre, 2012). *centelsa.com.co*. Recuperado de <http://www.centelsa.com.co>

Centro Latinoamericano de Innovación en Logística (CLI). (2010). *Riesgo en cadena de abastecimiento*. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorariesgointegral1010/files/2010/11/gestion-de-riesgos-en-la-sch.pdf>

CNC Panamá. (2012). *Desarrollo y Evolución de las Telecomunicaciones en Panamá*. Recuperado de <http://www.cncpanama.org/email2/boletines/86.pdf>

EAFIT. (2013). *Eafit > Proyectos > Licitaciones*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2058%20licitaciones.pdf>

El País. (21 de Abril de 2013). *Centelsa ganó licitación en la ampliación*. Redacción Económica. p. A10.

Ferreira. (17 de Mayo de 2013). *Ingeniero de la ACP*. (L. B. Quintero, Entrevistador)

Fred R, D. (2008). Dirección Estratégica. México: Pearson Prentice Hall.

_____. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

FMI. (2013). *Panamá: El crecimiento mantendrá su dinamismo*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2013/car032713as.htm>

GUPC. (2013). *Grupos Unidos por el Canal*. Recuperado de <http://www.gupc.com.pa/>

INEC. (abril de 2013). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

INEC, I. N. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de http://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=10&ID_PUBLICACION=499&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3

ISO, N. (12 de Abril, 2012). *Normas ISO 9000 Blogspot*. Recuperado de <http://normas-iso-9000.blogspot.com/>

Kramer, M. E. (2012). La creación de valor compartido. Revista Semana – Sostenible. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/seccion/ediciones/120>.

Managers Magazine. (2013). *Managers Magazine > Estrategia*. Recuperado de <http://managersmagazine.com/>

Rodríguez, B. (18 de noviembre, 2010). *Aproximación al sistema político electoral de Panamá. El Librepensador*. Recuperado de <http://www.ellibrepensador.com/2010/11/18/aproximacion-al-sistema-politico-electoral-de-panama/>

Sallanave, J. P. (2002). *La gerencia integral*. Colombia: Norma.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill.

Serna, H. (2013). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.:3D Editores.

Sherlhon, M. (2 de mayo, 2013). *Panamá Pacífico*. (L. B. Villa, Entrevistador).

Tórtoja Sebastián, C. J. (2012). *El mercado multilateral*. ICE No. 866.

V, T. L. (19 de mayo, 2013). *Tabla preguntas Andrade. Informe de Sistematización Experiencia Internacional*. Cali, Colombia.