

# **Estudio del caso de la internacionalización de la empresa CIAC S.A**

Dayana Vanessa León Páez

Juliam Stefany Castro Rodríguez.

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

# **Estudio del caso de la internacionalización de la empresa CIAC S.A**

Dayana Vanessa León

Juliam Stefany Castro Rodríguez.

Director

Dustin Tahisin Gómez Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado de manera especial a Dios, que me permitió culminar de manera exitosa todos los logros propuestos a lo largo de este camino de aprendizaje continuo, ayudándome a tener fortaleza, salud y guiándome siempre con las mejores decisiones para el cumplimiento de esta etapa de formación académica,

Por otra parte, agradezco a mi familia principalmente a mi madre, ya que es un pilar importante en toda esta etapa, ayudándome con su esfuerzo dedicación constante en mi formación profesional y personal, brindándome sus consejos, enseñanzas y recursos para poder lograr esta gran meta.

Juliam Stefany Castro Rodríguez

La elaboración de este trabajo de grado me ayudó a crecer profesionalmente y moralmente gracias a Dios, a mi familia, y a la educación brindada por la universitaria uniagustiniana porque con la guía de los docentes he mejorado mi proceso de formación profesional, doy gracias al tutor asignado para ser posible la presentación del trabajo.

Dayana Vanessa León Páez

## **Resumen**

Se presenta el estudio de caso de la empresa, CIAC SA, surgió de la iniciativa de investigación internacional de la organización, de esta forma se da a conocer un análisis de las estrategias de internacionalización utilizadas por la organización, las cuales han implementado del inicio sus labores en el mercado, las cuales han proporcionado mayor base de datos de las diferentes alianzas y mecanismos utilizados para la incorporación a nuevos países, facilitando los servicios ofrecidos por la compañía en sector aeroespacial, lo cual ha provocado el posicionamiento de la empresa y propuestas de expansión a nivel mundial, de esta manera este proyecto analiza el proceso internacional de la corporación CIAC SA, en Latinoamérica y alianzas de futuras con otros países líderes en este sector, a partir de modelos planteados por la teoría de internacionalización, con un enfoque teórico de tipo cualitativo, que pretende caracterizar describir y detallar los modelos que le utilizados por la compañía y los cuales le han permitido tener procesos de internacionalización en el mercado.

**Palabras claves:** Sector Aero espacial, MRO, Internacionalización, Estrategia.

## **Abstract**

The case study of the company, CIAC SA, is presented, emerged from the organization's international research initiative, in this way an analysis of the internationalization strategies used by the organization is disclosed, which have implemented their initial tasks in the market, which have provided a greater database of the different alliances and mechanisms used for the incorporation to new countries, facilitating the services offered by the company in the aerospace sector, which has led to the positioning of the company and proposals for worldwide expansion, this project analyzes the international process of the CIAC SA corporation, in Latin America and future alliances with other leading countries in this sector, based on models proposed by the theory of internationalization, with a theoretical approach qualitative type, which aims to characterize describe and detail the models that you ut They have been created by the company and have allowed it to have internationalization processes in the market.

Keywords: Aero space sector, MRO, Internationalization, Strategy.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	8
Objetivos .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
Planteamiento del problema .....	11
Pregunta problema.....	11
Justificación.....	12
Antecedentes investigativos .....	14
Marco teórico .....	16
Metodología .....	18
Marco legal.....	20
CIAC SA. ....	21
Identificación e historia .....	21
Características de la compañía .....	21
Modelo Uppsala .....	23
Implementación modelo Uppsala de la CIAC SA.....	25
Conclusiones .....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	32

## Introducción

Las empresas en Colombia en el sector de Bogotá, se encuentran en un estado de globalización bajo (CUBIDES, 2002)}, ya sea porque desconocen las estrategias de internacionalización, o simplemente porque tienen miedo al cambio, esto hace que modifiquen su estructura y cambien sus esquemas para poder buscar mayor crecimiento a nivel internacional, para generar ganancias, reconocimiento y oportunidad de desarrollarse como una empresa mundial, pero en el caso de la empresa CIAC SA, se quiere resaltar su reconocimiento en la parte de internacionalización y recalcar las estrategias utilizadas que se investigó con el desarrollo de esta monografía.

Las empresas en Colombia, al verse continuamente afectadas por la globalización, unas optan por haber desarrollado estrategias las cuales no son tomadas en cuenta a nivel internacional, pero a eso se quiere llegar a analizar los factores que intervinieron directamente con este estudio, y por qué una compañía que tiene como elemento de producción el reciclaje es acogida a nivel mundial y porque las demás empresas no lo han logrado (Davila, 2006).

En Colombia hay empresas que realizaron estudios e investigaciones de mercados para internacionalizarse, pero que falta para que una empresa sea competitiva a nivel internacional o se mantenga con sus parámetros y estudios realizados para el crecimiento en otro país, en la actualidad se ve cómo afecta el no internacionalizarse, debido a que tenemos mercados que absorben a las pequeñas masas, por lo cual las grandes empresas tienen más oportunidad de crecer y las pequeñas queden en el olvido, con las estrategias se puede tener una luz la cual llega a lograr una meta.. (FARRERO, 2014)

Es importante que las metas a las que apunta una compañía o una empresa internacional, da oportunidad a los que hacen parte de una compañía o una empresa que abarque este tipo de mercado, el crecimiento es tanto para el empresario como para los colaboradores, esto ayuda a que la calidad de vida de los colombianos mejore, dando oportunidad a ofrecer mayores beneficios como lo es la educación, la salud, el empleo y entre otros más. (Molano, 2016)

La CIAC<sup>1</sup> S.A. fue creada mediante Decreto Legislativo 1064 de mayo 9 de 1956 con el objeto primordial de explotar centros de reparación, mantenimiento y servicios de aviones, y

---

<sup>1</sup> Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana

posteriormente construcción de los mismos. Luego se convirtió en una entidad autónoma vinculada al Ministerio de Defensa Nacional en el año de 1966 y después catalogada como una sociedad de Economía Mixta bajo el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado en 1971. En sus primeros años la CIAC S.A. participó en la reparación de motores y aviones convencionales y a partir de 1965 incrementó su capacidad de producción al constituir el Sistema INBOND, mediante el cual se facilitaba la importación de partes y repuestos aeronáuticos, funcionando hasta el año 1995. Igualmente, durante este tiempo la CIAC realizó mantenimiento a aviones con pesos inferiores a 3.500 kilogramos. (CIAC S.A, 2017).

En la actualidad la Corporación se encuentra adelantando proyectos de desarrollo de plataformas tripuladas y no tripuladas, fabricación de sistemas y componentes, adición de capacidades MRO<sup>2</sup> para la aviación comercial, fortalecimiento de capacidades distintivas y posicionamiento regional como proveedor de bienes y servicios aeroespaciales con miras a garantizar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

(CIAC S.A, 2017)

---

<sup>2</sup> Mantenimiento, reparación y operaciones.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar las estrategias de internacionalización utilizadas por parte de la empresa CIAC SA.

### **Objetivos específicos**

Revisar literatura especializada sobre internacionalización.

Caracterizar el perfil empresarial de empresa CIAC SA.

Identificar las estrategias de internacionalización aplicadas por la empresa.

### **Planteamiento del problema**

El sector aéreo espacial, es catalogado como una de las industrias más grandes y consolidadas a nivel mundial, en la actualidad, “la industria aeroespacial y de defensa representa a nivel global una de las industrias con mayor evolución, su mercado se ha estimado en el orden de los 674 billones de dólares<sup>1</sup> en ingresos”; (DNP, 2017, pág.15). Debido a sus procesos de innovación, transporte y tecnología presentados en los últimos años, y en los cuales se ha tenido mejora continua, por lo cual contribuyen en gran medida al desarrollo económico y social de los países que presentan alta participación en este sector.

Por otra parte el transporte aéreo en Colombia, se ha consolidado como uno de los más importantes en el sector y con mejores perspectivas de crecimiento al año 2030 (DANE, 2018, pág.5,7), teniendo en cuenta que manejan servicio de carga y transporte de pasajeros, es una de las industrias más consolidada frente a los demás sectores de la economía teniendo un crecimiento mayor frente a estos, por consiguiente se han desarrollado diferentes compañías de este sector en los últimos tiempos, las cuales presentan diferentes estrategias y procesos de mejora frente a adaptación de mecanismos y herramientas que les permita tener un crecimiento y fortalecimiento no solo en la industria nacional, si no con expansión frente a otros países, para de esta manera empezar a desarrollar proceso de internacionalización.

Por lo anterior, surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico que permita identificar, estrategias, objetivos y acciones, que a su vez se puedan desarrollar, para el análisis de internacionalización del sector aéreo espacial de Colombia a distintos mercados, teniendo como marco de referencia, diferentes experiencias de otros países que han tenido éxito prospero en el sector, y por lo cual se pueden ajustar con el perfil colombiano, permitiendo la creación de estrategias las cuales permitan obtener las mejores prácticas internacionales, relacionadas con los objetivos del sector.

### **Pregunta problema**

¿Cuáles son las estrategias utilizadas por la empresa CIAC SA en el sector aeroespacial, para generar y consolidar su internacionalización?

## **Justificación**

Con el desarrollo de esta investigación se quiere realizar un estudio del caso de la empresa colombiana CIAC S.A, para saber cuáles fueron las herramientas y elementos utilizados para internacionalizarse (Tomassini, 1990).

De acuerdo a lo anterior se pretende adoptar este Caso, buscando el beneficio para que más empresas colombianas obtengan oportunidades en el mercado, buscando el pro para el crecimiento internacional, para ello es importante centralizarse en las estrategias adoptadas por la empresa colombiana CIAC S.A; también se realiza porque hay empresas en Colombia y en el sector de Bogotá que no han logrado obtener esa participación en el mercado. (Reina, 2011)

La presente investigación, se va a realizar con el fin de obtener mayores beneficios y oportunidades para las empresas de Bogotá-Colombia a nivel internacional, aprovechando un sistema estratégico, para la internacionalización con el fin de tener un crecimiento sostenible, porque el estudio del caso se va a realizar a una empresa que realiza cambios significativos para la industria Aeronáutica , y así se pueda obtener una mayor visión con estándares de calidad en los procesos y siempre contribuyendo con la sostenibilidad de un país.

De acuerdo al análisis investigativo del Caso de la empresa CIAC S.A se encuentran diferentes teorías basadas en las siguientes etapas: investigación, diseño de estructuras, de instrumentación y de aplicaciones; creación de prototipos; ensayos; fabricación de aviones, vehículos espaciales, cohetes y todos sus componentes; mantenimiento de maquinaria aeroespacial. (CIAC S.A, 2017)

Por otra parte, la industria aeroespacial es altamente exigente en cuanto a la capacidad de producción, nivel de excelencia y de inversión, y depende enormemente del interés y la voluntad de las instituciones públicas que, además, son las principales demandantes. Así, como sector innovador, el peso de la investigación y la innovación se destaca en este sector por encima de otros.

Finalmente teniendo como base los principios, valores, y metodologías enseñadas por parte de la universitaria Uniagustiniana, para la conformación de proyectos de investigación en diferentes campos, debido a su proceso de formación hacia los estudiantes, inculcando responsabilidad, compromiso, investigación, y sentido de pertenencia, se realiza el proyecto de investigación con el apoyo de dichas herramientas inculcadas por parte de la institución.

La universitaria Uniagustiniana ha logrado incentivar de manera adecuada la investigación en todos los temas, abarcando y complementando el interés de los estudiantes por ir más allá de una simple definición; por lo tanto, al realizar la recopilación de la información se tiene presente el factor educativo en cada uno de los temas y subtemas que serán tratados.

### **Antecedentes investigativos**

Se tomó como primer antecedente investigativo el proyecto presentado por Andrea Cruz y García Sebastián Puerta, el cual fue realizado por la Universidad del Rosario, titulado “Internacionalización del sector aéreo colombiano, presentado en el año 2012 “el cual:

Las diferentes teorías acerca de los modelos de internacionalización se complementan entre sí. Es posible que una empresa en su proceso de internacionalización evidencie varios de los conceptos estudiados en cada uno de los modelos. Demostrando la validez del modelo sistémico propuesto en el libro “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (Andrea c García, Sebastián Puerta, 2009, pág.1- 20.)

Se evidencia que con base a la investigación realizada fundamentada en el sector Aero espacial, específicamente en las aerolíneas nacionales y como estas, han evolucionado, en referencia a los procesos de internacionalización, frente a los demás países, crenado un mercado más fuerte y consolidado que le permita crecer en estos procesos.

Por otra parte, se puede evidenciar, que las diferentes aerolíneas colombianas que actualmente están consolidadas en el mercado tomando diferentes herramientas, utilizadas con éxito en otros países, las cuales le permiten poder tener una mayor efectividad en las diferentes operaciones realizas, esto con el fin de estar capacitados con la competencia que va surgiendo en el mercado.

Finalmente, se encuentra, Stephany Rivera, Gustavo Saavedra, Guillermo Ramos, Javier Segura, Francisco Espinel, Milton Ballesteros, Miguel Vallejo, Harvey Rodríguez. Realizado por la Tejido Aeroespacial Colombiano (ACOPAER) presentaron un proyecto, en el año 2017, titulado “Plan estratégico de la industria colombiana aeroespacial” publicado en 9 de mayo de 2017 EL cual:

Se presenta en un contexto general la creación de un proceso estratégico realizado, con el fin de dar a conocer los diferentes proyectos, estrategias que se han implementado en el mercado, permitiendo de esta manera un posicionamiento frente al desarrollo de este sector a nivel global, comprendiendo el desempeño que ha tenido la industria colombiana frente a otros países.

Finalmente, en el presente documento, genera un plan de ejecución en todo el sector aeroespacial colombiano, dando diferentes recomendaciones, al gobierno nacional y a otras entidades, que

permitan de esta manera la incursión e integración de Colombia en el selecto grupo de los países con desarrollo Aero espacial, obteniendo así conocimiento y avances investigativos conformados por la tecnología aérea.

.

### **Marco teórico**

Dado que la problemática inicial de la investigación, hace referencia al desarrollo internacional de la empresa CIAC SA, enfocándose en la consolidación de estudios y bases investigativas orientadas en el conocimiento de diferentes estrategias manejadas en una empresa para la consolidación y buen manejo de herramientas que permitan facilitar el proceso de internacionalización de la empresa.

De acuerdo a la afirmación de (Carle, 2014), “ los negocios internacionales han conducido a las empresas hacia formas de competencia más globales” (Internacionalización, mercados y empresa., 2014, pág. 29), lo que conlleva a la adaptación de nuevas necesidades del mercado con base a políticas creadas para la incursión internacional hacia diferentes países.

Modalidades de exportación y posicionamiento de la empresa en mercados exteriores.

Carle, Gregorio Cristóbal (2014), declara:

Se necesita lograr el aprovechamiento de oportunidades de negocio, en la mayoría de los casos especialmente en pequeñas y medianas empresas que asumen riesgos y dificultades en el proceso de internacionalización, por consiguiente, cabe resaltar como uno de los factores influyentes, la alianza empresarial que busca por medio de diferentes herramientas como la tecnología que permite tener beneficios a los socios implicados en la aventura exportadora de productos y servicios en el mercado seleccionado. (Internacionalización, mercados y empresa., 2014, pág. 29).

Cooperación comercial

Teniendo en cuenta la adaptación de estrategias de internacionalización por parte de la empresa, es importante la participación de todas las áreas incluyendo sus aliados, debido a que este tipo de proyectos requiere de apoyos comerciales que beneficia al crecimiento de las operaciones internacionales de la empresa, así como afirma (Carle, 2014, pág. 31).

Distribución cruzada internacional

Este proceso contempla las alianzas de dos o más empresas que acuerdan distribuir su servicio o producto de una forma recíproca, generando ampliación en su comercialización, generando ventajas en la disminución de los costos que se manejan en la introducción a los mercados objetivos.

La principal ventaja se concentra en el coste de introducción a mercados exteriores, además de aportar un rápido conocimiento de la imagen de marca en el país seleccionado para la gestión de las ventas. (Carle, 2014, pág. 40).



## **Metodología**

Partiendo de fuentes de investigación como lo son Angrosino, M. (2012); basado en la importancia de la investigación cualitativa desde su evolución e influencia en el plano educativo, social y cultural, que permite realizar un análisis de fondo para comprender la estructura de este fenómeno social.

De acuerdo a lo anterior la investigación que se va a realizar es cualitativa porque analiza los diferentes conceptos tales como las generalidades acerca de la internacionalización para llegar a comprender el campo de fondo y no de forma obteniendo resultados cualitativos y no cuantitativos se debe ampliar el concepto de la investigación cualitativa.

Los autores que han trabajado en la materia de la investigación cualitativa dan por hecho que es un estudio integrado, Hernández (2012), también es enfocado en el análisis, en la parte de internacionalización es importante analizar los sectores empresariales, para ello se empieza por referenciar la empresa CIAC S.A; enfocado en la parte cualitativa y el análisis de las estrategias utilizadas para la internacionalización; por lo tanto, se enfoca en el conocimiento sobre la realidad del caso a investigar y así considerar elementos de análisis, para llevar un procedimiento.

Para la descripción de los procesos se deben tener varios conceptos obtenidos de diferentes fuentes de investigación que manejan un método ideal para ser incorporado en la investigación que se va a realizar, también es de importancia resaltar las experiencias para un fin y un propósito porque la investigación cualitativa debe ser interpretada por todas las acciones humanas, por eso es tan importante realizar un análisis ya sea de grabaciones y documentos que tengan una naturaleza interpretativa y así poder validar la información desde el campo social y cultural.

Cuando se realiza un enlace cualitativo de las estrategias de la internacionalización basados en el caso CIAC S.A; se debe tener un enfoque en los estudios para comprender el proceso de internacionalización en el cual se centra y analiza los procesos de etapas Modelo Uppsala de internacionalización (1975-1977), de acuerdo a lo expuesto anteriormente la investigación se va a basar en este modelo que trae consigo la parte de fondo, debido a que este modelo explica que bajo la experiencia como se estaba diciendo anteriormente en la investigación cualitativa, tiene como propósito tener un crecimiento por etapas la cual es llamada cadena de establecimiento, porque la

experiencia obtenida le sirve al caso estudiado para replicar y así obtener mayor oportunidad a nivel internacional.

Por consiguiente se toma diferentes proyectos como guía principal para la implementación cualitativa de la investigación, para ello se tomó como referencia la revisión el artículo Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios (Rodríguez, 2017), el fundamento del documento se relaciona en mejorar las diferentes competencias de lectura y escritura de la carrera administración de empresas de la Universitaria Empresarial de la Cámara de comercio de Bogotá, Colombia, en la cual se desarrolló una metodología de corte cualitativo la cual daba a conocer como característica principal la motivación por realizar lecturas desde sus gustos, por lo cual se tomó un grupo de estudiantes los cuales hicieron parte del estudio realizado en esta institución, mostrando como resultado mejoramiento en sus procesos de lectura y escritura e interés de conocimiento de fuentes con tendencia a la innovación tecnológica y administrativa.

Dando continuidad el artículo Aportes de negociadores internacionales para el crecimiento, la innovación, el emprendimiento y la competitividad de las empresas colombianas (Rodríguez, 2017), presenta una revisión documental de los repositorios de universidades nacionales de libre acceso que presentaron trabajos de grado relacionados con la temática de comercio exterior entre los periodos comprendidos entre 2010- 2016, los cuales fueron desarrollados por un grupo de estudiantes de negocios internacionales, dando como conclusión la variabilidad del comercio internacional colombiano el cual presenta diferentes situaciones que permítete más ampliación de diferentes temas, sin embargo hay aspectos de mejora, en cuanto a la participación y competitividad frente al cambio constante del mundo.

### **Marco legal**

En el proceso de la investigación realizada y recopilación bibliográfica encontrada, se recopiló, las principales normativas que rigen al sector aeronáutico colombiano, para de esta manera prestar vigilancia y control frente al desarrollo sus operaciones, se identifica que como principal mecanismo de control y calidad de los operadores nacionales, los cuales deben estar certificados con normas ISO/IEC Sistema de Gestión, Aeronavegabilidad, piezas y componentes Con rango legal: -Código de Comercio, Libro Quinto “De la Navegación” – Parte Segunda, “De la Aeronáutica”, adoptado mediante Decreto-Ley 410 de 1971, que permiten tener más respaldo frente a la normatividad internacional, por otra parte se presentan normativas nacionales que se deben generar para el cumplimiento de las funciones en el país .

Ley 105 de 1993, esta ley conforma las normas aplicadas para el transporte y manejo de recursos entre naciones “Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Sistema único de información normativa (SUIN jurisco), ley 105 de 1993 diciembre, 1993. pág. 11)

Ley 336 de 1996, se presenta la introducción del transporte aéreo y su manejo el estado nacional. “Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte” (Sistema único de información normativa (SUIN jurisco), ley 336 de 1996, pág. 1”)

Ley 12 de 1947, se da a conocer la conformación de convención estatal del sector Aero espacial, en el cual se estipula convenios internacionales, que son de gran beneficio para el país y aprueba para Colombia, la “Convención sobre Aviación Civil Internacional”, firmada en Chicago el 7 de diciembre de 1944” y la Ley 19 de 1992, aprueba el “Protocolo Relativo a una enmienda al Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Artículo 83 Bis)” firmado en Montreal el 6 de octubre de 1980”. (Sistema único de información normativa (SUIN jurisco), ley 19 de 1992 octubre, 1992. pág. 1.)

## CIAC SA

La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. (CIAC S.A.), es una empresa colombiana líder en la industria aeroespacial nacional, caracterizada por la fabricación de productos aeronáuticos como prestadora de servicios MRO de aviación.

### **Identificación e historia**

Se presenta la historia de la compañía, la cual está conformada por varios sucesos, contemplados en reconocimiento, creación de nuevos recursos, innovación e implementación de nueva tecnología, los cuales han permitido la conformación y reconocimiento de la empresa.

La empresa CIAC S.A. fue creada mediante Decreto Legislativo 1064 de mayo 9 de 1956 con el objeto primordial de explotar centros de reparación, mantenimiento y servicios de aviones, y posteriormente construcción de los mismos. Luego se convirtió en una entidad autónoma vinculada al Ministerio de Defensa Nacional en el año de 1966 y después catalogada como una sociedad de Economía Mixta bajo el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado en 1971. (CIAC SA 2017), permitiendo de esta manera ser una compañía del sector aeronáutico en el estado colombiano.

En la actualidad la Corporación se encuentra adelantando proyectos de desarrollo de plataformas tripuladas y no tripuladas, fabricación de sistemas y componentes, adición de capacidades MRO para la aviación comercial, fortalecimiento de capacidades distintivas y posicionamiento regional como proveedor de diferentes bienes y servicios fomentados al sector aeroespacial, con visión de garantizar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. (CIAC SA 2017),

Frente a sus procesos actuales en el mercado internacional la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana participa en la muestra comercial MRO Américas Atlanta 2019 en la que da a conocer sus capacidades de mantenimiento en aeronaves A320 fam. (CIAC SA 2017),

### **Características de la compañía**

Internacionalización en Honduras: la corporación de la industria aeronáutica se ha centralizado en buscar las diferentes herramientas de comercio y reconocimiento en el país de Honduras; que se quiere con estos conseguir diferentes negocios y centralizar la industria a una mayor nivel, obteniendo oportunidades especialmente para la aviación, que permita potencializar las empresas

en escalas de crecimiento y desarrollo, con esto la expansión de mercado ayuda a la industria colombiana a tener reconocimiento, se ha participado en diferentes ferias aeronáuticas en honduras y en este momento se está incursionando en este país. (CIAC SA 2017).

Internacionalización en Ecuador: la CIAC S.A, está incursionando en el país de Ecuador con el fin de hacer crecer el sector aeronáutico, para ello siguen con el mecanismo de participación en la feria aeronáutica F-AIR-2017, la cual es una de las más importantes en América Latina, cuya participación es de la fuerza aérea de Colombia, esta feria se llevó a cabo en la ciudad de Medellín capital Antioquia.

Internacionalización en México: Durante la primera feria, la CIAC S.A, realizo eventos importantes donde recibió visitas de delegados internacionales, una de estas visitas fue la agregaduría de China, quienes llevaron a cabo la conversación con el gerente de la corporación, sobre la capacidad de realizar mantenimiento a los aviones Y12, los cuales fueron donados a Colombia y ahora deben pasar por un proceso de mantenimiento e inspecciones, para esto se tuvo en cuenta la capacitación que recibieron los equipos de ingenieros y técnicos de la CIAC en las instalaciones de estas aeronaves en China.

Después de esto se realizó reuniones con el ministro de defensa del Salvador y los agregados aéreos de México a quienes se les dio a conocer las capacidades del mantenimiento modernización y fabricación de la CIAC S.A, se evidencio el interés a diferentes trabajos que se han realizado con las acciones civiles y de la fuerza aérea publica colombiana, y en este momento la corporación se encuentra incursionando en México. (CIAC SA 2017).

### **Modelo Uppsala**

Este modelo propone, que la empresa genera experiencia e incrementa de forma gradual de sus recursos debido a las actividades que realiza en el mercado, obteniendo de esta manera información, aprendizaje, de todas los procesos de desarrollo que conforman la incursión a mercados internacionales así como lo propone (Johanson y Wiedersheim Paul, 1975);el cual nos informa que “la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales”.

Por otra parte, la incursión de diferentes mercados, maneja un grado de responsabilidad y compromiso, la cual permite generar asignación de recursos, los cuales son elementos que se caracterizan en indicadores, con los cuales se maneja medición y control en la participación de mercados exteriores.

Con respecto a este planteamiento general, los autores de esta teoría contemplan tres diferentes situaciones que están fundamentadas en el mejoramiento de sus actividades y operaciones en el aprendizaje e implementación de prácticas internacionales (Bilkey y Tesar, 1977). La primera de estas es cuando la empresa maneja gran de forma significativa una gran disposición de recursos, pero el compromiso que manejan es menor al esperado, por lo contrario hay compañías que manejan cierta restricción de recursos, pero generan avances significativos en cada uno de los procesos en los cuales se incursiona en los mercados, por otro lado hay empresas que manejan su propio conocimiento, obtenido con las actividades generadas en otros mercados y como estas van generando un grado de experiencia , que se proporciona en diferentes mercados incursionados.

Por consiguiente la esencia de su modelo es que la internacionalización es un proceso evolutivo y gradual en donde las pymes se vuelven cada vez más internacionales, a medida que pasa el tiempo; el progresivo aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Johanson y Mattson, 1988; Johanson y Vahlne, 1990; Reid, 1981),esto provoca que la empresa supere diferentes obstáculos y barreras culturales , lo cual permite que se pueda disminuir el riesgo en la incursión del mercado, debido a esto se generaron diferentes etapas que son importantes y las cuales se identifican en esta teoría, las cuales son:

Exportaciones generadas por parte de las compañías de forma esporádicas o no regulares.

Exportación organizada por medio de representantes independientes lo cual crea (una exportación indirecta).

Establecimiento de una sucursal comercial creada en el país objetivo (exportación directa).

Establecimiento de diferentes procesos de producción en el país extranjero.

En los procesos de internacionalización de los últimos años se ha demostrado el crecimiento de esta, debido a la globalización ya que este fenómeno trae consigo avances tecnológicos, comunicación, y mejoras en la información, lo que permite a las nuevas compañías tener un avance significativo en la incursión de la internacionalización de la compañía, permitiendo alianzas estratégicas con diferentes mercados permitiéndole crear mayor conocimiento y aprendizaje en otros países.

### **Implementación modelo Uppsala de la CIAC SA**

De acuerdo al caso de la empresa CIAC S.A; se quiere como evidencia lograr obtener en la primera etapa del proceso cualitativo cuyo enfoque es el modelo Uppsala, el sector locativo que tiene la compañía, para empezar a escalar de manera efectiva al mercado internacional, no dejando de lado el factor de la innovación; lo que propone el modelo es obtener mayor aprendizaje y toma de decisiones en el mercado; porque las empresas que toman el camino del modelo Uppsala Johanson y Vahlne (1977; 2009), desconocen el mercado y la poca experiencia que tienen.

En la parte histórica se ha llegado a tener varios cambios que se asocian de una manera que conlleva a grandes oportunidades de aprendizaje, esto quiere decir que cuando una compañía identifica las oportunidades puede obtener mayor conocimiento y aprendizaje de su entorno social y cultural, también el contacto con los clientes y la confianza que tienen con la compañía, ayuda a potencializar a la empresa, esto hace que construya lazos con sus clientes que se convierte en compromiso y una consistente relación.

La corporación CIAC SA; en el 2019 está estableciendo negociación con entes certificadores como lo son AIRBUS, el cual es un ente certificador para poder generar el mantenimiento y reparaciones en Europa, por lo cual la empresa cuenta con esa certificación y es auditada por este ente de control, permitiendo tener un fácil acceso a las aeronaves de Europa, por otra parte se está incursionando en los países latinoamericanos asistiendo a las ferias empresariales mostrando así el portafolio de servicios que ofrece la organización, También es importante enfocarse en que para cada proceso debe haber un control y un cronograma, de ejecución que permita a la compañía tener una participación gerencial efectiva, de igual manera se debe potencializar todas las áreas de la empresa, ofreciendo mayor recurso para la parte internacional, el fortalecimiento del proceso de internacionalización, los hallazgos e investigación obtenidos para estudio del caso CIAC S.A.

El estudio cualitativo y modelo Uppsala, puede lograr una sinergia importante dentro del caso empresarial a investigar CIAC S.A, enfocado en el procedimiento, la experiencia, la confianza del cliente y el potencial del mismo y así oportunidades de crecimiento a nivel locativo como primera etapa y a nivel internacional como segunda etapa.

Por otra parte se identifica el proceso de internacionalización de la empresa CIAC SA, inicialmente ha desarrollado diferentes capacidades que han sido un gran aporte para el sector



aeronáutico colombiano, teniendo como proyección ser una empresa de alcance mundial, por lo cual ha enfocado sus procesos frente a los servicios de mantenimiento, creación y reparación para aeronaves de la fuerza militar y actualmente busca la expansión con mantenimiento de aeronaves comerciales, según el Global Fleet MRO Market Forecast Commentary, tiene una proyección de crecimiento de 37.987 unidades de modelos A320 y B737 para 2028 en la región.

Por consiguiente la empresa CIAC SA, por el momento maneja procesos de internacionalización con Ecuador, México y Brasil, con los que se establecen relaciones comerciales en mantenimiento de aviones manejando prestación de servicios los cuales desarrollados por parte de los técnicos capacitados de la compañía, con el fin de mejorar la industria aeroespacial, en 2019 se cuenta con negociaciones con Francia, Suecia, Estados Unidos, buscando hacer intercambios de conocimiento, y de industria.

Dando continuidad, la corporación ha obtenido, aprendizaje con las operaciones desarrolladas en diferentes mercados, que le permiten tener un mayor conocimiento del sector y adaptación de nuevas tecnologías con el fin de estar adaptados a los nuevos cambios competitivos de este, esta experiencia para la compañía ha permitido lograr cambios logísticos, de capacitación e innovación dentro de la organización, esto ha provocado la creación de nuevas aeronaves y proyectos como avión uav coelum, creando es una iniciativa del ejército nacional, facilitando localizar en un menor tiempo un objetivo o una amenaza, adoptándose está adaptado a las tendencias internacionales, la compañía maneja también la negociación para la importación de diferentes aviones, ampliando las capacidades, con el objetivo de realizar las reparaciones o fabricaciones de partes en Colombia y no en Estados Unidos.

La organización maneja alianzas y que buscan el fortalecimiento de la incursión a otros países, por el momento se cuenta con convenios importantes que han crecido de forma gradual como Airbus, se pasó de tener una alianza de mantenimiento si no a uno más profundo como de soporte logístico, también se tienen alianzas importantes como con Honeywell, la ha tenido resultados ya que se cuenta con un único taller de control de combustible certificado por la fábrica en la región, fortaleciendo relaciones comerciales e industriales, con las diferentes empresas y de formar aumentar la cadena de logística global.

Finalmente, la empresa CIAC, ha tenido avances importantes en los últimos años no solo en el sector militar, sino busca ampliar sus mercados con flotas de aeronaves comerciales como Avianca, Viva Air, LATAM, entre otras, las cuales realizan sus procesos de mantenimiento en otros países como de Brasil, México, EE. UU, Alemania y Singapur, con lo que incurren en sobrecostos gracias al traslado de sus aeronaves a estos países. Esto provoca una gran demanda en este sector por lo cual se presenta como una gran oportunidad, para cumplir las necesidades del mercado. (CIAC 2017)

La corporación busca el manejo centros de mantenimiento no solo en Colombia sino en diferentes países con los cuales se establezcan relaciones comerciales, amentado los procesos de internacionalización de la compañía, Los servicios de mantenimiento, reparación y operaciones también aumentarán.

“Con la expansión de las compañías aéreas de bajo coste en la región, la subcontratación de las tareas de mantenimiento y reparación crece cada vez más como consecuencia, los proveedores de MRO han comenzado a extender sus servicios por toda la región (Brasil, México, El Salvador, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá y Puerto Rico)” (CIAC 2019).

Por consiguiente, esto puede provocar un acercamiento por parte de las diferentes aerolíneas con el fin de mejorar la calidad de sus servicios, y crear nuevos proyectos e innovación, lo que toma gran importancia en la creación de nuevas oportunidades de negocio en la industria.

Por ultimo aprovechando la ubicación estratégica que ofrece Colombia, la “CIAC proyecta convertirse en el primer MRO para aeronaves comerciales y contribuyendo de forma directa al desarrollo del sector aeronáutico en Colombia” (CIAC 2019), generando de esta manera aumento de empleos y posicionamiento y reconocimiento del país como un proveedor servicios de mantenimiento de alta calidad de la industria aeroespacial.

## Conclusiones

Una vez concluida la investigación del caso del análisis de la internacionalización de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana se determina lo siguiente:

Para concluir se determina las estrategias utilizadas en el trayecto de la internacionalización de la empresa como se evidencia en innovación, alianzas, y vínculos comerciales que permiten dar a conocer los servicios ofrecidos por parte de la organización en diferentes países con el fin de avanzar de forma significativa en la internacionalización.

Por otra parte, para la corporación es importante tener proyectos de investigaciones tecnológicos que manejan el estudio de diferentes organizaciones a nivel mundial las cuales son pioneras en tecnología y creación de una diferenciación de servicio e innovación en el sector aeroespacial.

De acuerdo a las teorías y análisis investigativos expuestos en el trabajo se evidencia que el factor internacional para el caso CIAC S.A, aporta al desarrollo del país, contribuyendo al crecimiento de la comunidad.

La CIAC S, A es una empresa mixta que aporta de manera significativa el desarrollo cultural y social, con características importantes como lo son los entes certificadores para el mantenimiento y reparación de las aeronaves, siendo una empresa visionaria, puede lograr fortalecer el sector aeroespacial colombiano.

En relación con las alianzas estrategias expuestas en el caso CIAC S.A, de acuerdo a la entrevista realizada a el señor General (RA) Flavio Enrique Ulloa Echeverry gerente de la CIAC SA, es importante tener conocimiento de las capacidades desarrolladas en el caso empresarial, por lo cual se puede evidenciar la aplicación del modelo Uppsala en la cual la compañía se encuentra en la fase dos de esta teoría presentando exportaciones de sus servicios como lo muestran en las diferentes ferias aeroespaciales en los diferentes países, enfocándose en el presente año en Latinoamérica , ventajas e innovación estratégica, basados en relaciones positivas con varias compañías, enfocadas en involucrarse participativamente en las ferias empresariales, dando a conocer estas capacidades y así obtener fuentes de negocio.

Fiablemente se concluye que la CIAC S.A, es una organización que ha obtenido a lo largo de su experiencia, una serie de aprendizajes constantes que conllevan a la apertura de nuevos mercados provocando de esta manera no solo conocimiento en la empresa si no a nivel general en todo el sector aeroespacial en cada proceso que ha realizado, para la adaptación de mecanismos, herramientas, metodologías, no solo a nivel investigativo si no a nivel del conocimiento y la experiencia en el mercado.

## Referencias

Murillo Junco, M., & Cáceres Castellanos, G. (2013) *Business intelligence y la toma de decisiones financieras: una aproximación teórica*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología.

Aranda & Montoya, (2006). *Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas*. U Grupo interdisciplinario Biogestión, Universidad Nacional de Colombia.

Montealegre, (2017) *El comercio electrónico: una herramienta de internacionalización para las Pymes en Colombia productivas*. Universidad de la Salle.

Meza, (2017). Informe Auxiliatura de Investigación para el Proyecto realizado en el marco del proyecto de IX Convocatoria: “*marcos institucionales de los centros de investigación en biotecnología moderna en Colombia en el contexto de la internacionalización del conocimiento*” Universidad Santo Tomás.

Calzada, L., & Abreu, J. (2009). *El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos*. Daena: International Journal of Good Conscience, 1-37.

Malaver Rodríguez, (2016,). *Inteligencia de negocios como apoyo a la toma de decisiones en la gerencia*, p.1-13; Recuperado en 06 de marzo 2019 de; [www.scielo.org.co/pdf/cadm/v29n52/0120-3592-cadm-29-52-00053.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v29n52/0120-3592-cadm-29-52-00053.pdf)

Morales, A. J. (2012). *Inteligencia de negocios, una ventaja competitiva para las organizaciones*. Ciencia y Tecnología, 1-12.

Tabares A., (2012). *Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES*. 06 de marzo 2019, Recuperado de <https://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a04.pdf>.

Rodríguez, R., & Cortés Aldana, F. (2013). Selección de una plataforma de inteligencia de negocios: un análisis multicriterio innovador. Revista Ciencias Estratégicas, 20(28), 237 - 253. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1754>

Botero, Álvarez & González (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas* Universidad EAFIT.

Murillo Junco, M., & Cáceres Castellanos, G. (2013). *Business intelligence y la toma de decisiones financieras: una aproximación teórica*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 5 (1), 119-138.

Ahumada, E., & Perusquia, J. (2015). *Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica*. Contaduría y Administración, 1-32.

González, (2009). *El proceso estratégico de internacionalización de la empresa teorías y propuestas de la dirección* Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/libre-comercio/jamg2.pdf>

## **Anexos**

Anexo 1.

Nombre: General (RA) Flavio Enrique Ulloa Echeverry

Entrevistado 1

Tipo de comunicación: la entrevista SEMIESRUCTURADA.

Fecha: 20 de marzo a las 18:33

Inicia la entrevista el gerente general de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana CIAC S.A, habla de cómo la CIAC S.A contribuye al desarrollo de la industria aeroespacial colombiana, inicia contando sobre los aviones PDM, los 130 cada 6 años deben entrar a un mantenimiento mayor el cual consiste, en realizar un inspección estructural, cuyo propósito es identificar problemas estructurales, fracturas, corrosión que pueden afectar el ciclo de vida del avión, el mantenimiento dura de 9 a 8 meses, la CIAC cuenta con los técnicos, ingenieros e inspectores capacitados para realizar el trabajo a las diferentes aeronaves.

En cuanto a experiencia se ha ido recopilando con los PDM, se ha realizado cambios logísticos para la corporación.

La CIAC S.A, quiere llegar a sur américa, la posibilidad de ir a México, con la feria aeroespacial en México, en inspecciones de mayor capacidad, se ha hecho el mantenimiento al C-115.

Consolidar durante años para exportar en cuanto a la capacidad de los Boing-C130, en los 12 años para traer divisas, aprovechar el MRO ocupar el mercado comercial, las aerolíneas están creciendo como Avianca, easy-fly, Satena, viva air, en Colombia la CIAC, es uno de los pocos centros de entrenamiento en la región, lo importante es brindarle el mantenimiento a estos entes comerciales estamos certificados en la Aeronáutica Civil Boing 737, la FAA, el proyecto Dorado 2, seríamos clientes, el ministerio de transporte no se ha fijado una fecha, es importante tener una área industrial en este nuevo proyecto.

¿Cómo se planea crecer? Se va a tener la necesidad de ampliar el hangar, mejora de instalaciones administrativas, para tener la capacidad, hacer ampliación en los talleres de Madrid.

Proyecto atlante fase 2 diseño y desarrollo el ministerio de defensa de Colombia y España es para el 2022, fase de producción en los países aliados, que consiste en impulsar el desarrollo de la industria aeronáutica colombiana.

Se van a realizar varios proyectos uno es el avión uav coelum, es una iniciativa que parte del ejército colombiano que requiere una aeronave mini que vigile de 10 a 15 klm, se busca una solución económica en el mercado ya termino la fase de requisitos se está terminando de fabricar el primer prototipo en abril o en junio el uav-coelum pesa 5 kilogramos, lleva cámara infrarroja, que le permite a los soldados identificar que pasa a su alrededor puede llevarlo en el morral se puede armar en 3 minutos, para localizar una objetivo o una amenaza.

¿Qué negocios se están realizando en el momento en cuanto a la expansión aeroespacial?

Se están realizando negociaciones para traer aviones 320, el boing 737, y al ATR 4272, de acuerdo a lo anterior se está ampliando las capacidades, también con el fin que no realicen reparaciones o fabricaciones de partes en estados unidos si no que Colombia cuente con la capacidad de realizarlos.

¿Cómo van las alianzas y cuál es el futuro que les espera con la CIAC?

Hay alianzas que se han ido fortaleciendo y han ido creciendo como Airbus, se pasó de tener una alianza de mantenimiento si no a uno más profundo como de soporte logístico, también se tienen alianzas importantes como con Honey well, la cual ha dado frutos porque se tiene el único taller de control de combustible certificado por la fábrica en la región, después van a venir alianzas con Sirkosky y más, esto ayudara a que en un futuro se pueda tener una relación comercial e industrial, con las empresas y poder formar una cadena de logística global.

¿Hay otro tipo de alianzas con otros países?

En este momento con Brasil, para el desarrollo de la industria aeroespacial, con Francia, con Suecia, con Estados Unidos, buscando hacer intercambios de conocimiento, intercambios de industria.



¿Qué diseños se van a realizar para la industria aeroespacial?

En el 2020 se va a realizar el diseño de un avión con 10 pasajeros y un piloto, con un solo motor, se requiere cumplir con ciertos requisitos para que en el 2021 se realice el diseño detallado, todo esto requiere un costo tener ingenieros que estén diseñando, sostenimiento de toda la capacidad, esperamos que para el año 2020 con intervención de las fuerzas aéreas y otros países se pueda definir ese avión utilitario de 10 pasajeros, y que sea una aeronave apropiada para las regiones.

Participa en la décima feria de capacidades de Caman que será del 10 al 12 de mayo

Durante la mañana del 10 de mayo, la Corporación de la Industria Aeronáutica en cabeza del General (RA) Flavio Enrique Ulloa Echeverry, estuvo presente en la inauguración de la Feria de Capacidades CAMAN. (<https://www.ciac.gov.co/sala-de-prensa/articulo/?id=111>, pág. 2)

El acto inaugural contó con la participación del General Carlos Eduardo Bueno Vargas, Comandante de la Fuerza Aérea Colombiana quien habló sobre las capacidades de la CIAC con el convenio Pegaso y las capacidades de mantenimiento del Comando Aéreo de Mantenimiento CAMAN. Los invitados, luego de la ceremonia militar, tomaron un coctel en el hangar de ATR del Comando y por su asistencia y acompañamiento en la Feria. (S.A, 2017)

La CIAC por su parte estuvo presente durante los tres días en la muestra comercial donde dio a conocer su experiencia en fabricación de aeronaves con el T-90 y mantenimiento de aeronaves como el C-130.

Colombia y España ultiman detalles para desarrollar conjuntamente un “dron” táctico

Bogotá, 26 de febrero de 2019.- Los Ministerios de Defensa de Colombia y España, formalizaron la firma de un Memorando de Entendimiento (MOU) para llevar a cabo el proyecto conjunto de desarrollo, diseño y producción del SISTEMA RPAS TÁCTICO DE ALTAS PRESTACIONES (SIRTAP).

Los Ministerios de Defensa de Colombia y España, formalizaron la firma de un Memorando de Entendimiento (MOU) para llevar a cabo el proyecto conjunto de desarrollo, diseño y producción del SISTEMA RPAS TÁCTICO DE ALTAS PRESTACIONES (SIRTAP).

Colombia a través de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana (CIAC), le apuesta al desarrollo conjunto para la producción y comercialización de un SISTEMA RPAS TÁCTICO DE ALTAS PRESTACIONES (SIRTAP) conocido popularmente como “Dron”, con la cooperación de AIRBUS Defence and Space España (ADS).

El objetivo del Programa es poder disponer del sistema SIRTAP en servicio en las Fuerzas Armadas de Colombia y España a partir del año 2023, teniendo en cuenta que el nuevo desarrollo tiene como base el sistema RPAS ATLANTE (Avión Táctico de Largo Alcance No Tripulado Español), desarrollado en España por ADS, y que ya se realizó un estudio que arrojó viabilidad para satisfacer las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas de Colombia y España en cuanto a sistemas RPAS tácticos de altas prestaciones.

En este sentido, en el Memorando de Entendimiento suscrito entre los dos países se establecen los principios básicos que regirán la relación entre los participantes durante la ejecución de todas las fases del programa y permite dar los primeros pasos para la creación de la estructura que gestionará el programa en los siguientes años, como son el establecimiento de un comité director y de una oficina de programa internacional, dirigida por un jefe de programa respaldado con personal de ambos países.

De esta manera, la firma del MOU permite solicitar a AIRBUS Defence and Space España (ADS) una consulta preliminar de mercado para que junto con CIAC de comienzo el desarrollo del Programa, bajo esquemas de transferencia tecnológica y de conocimiento que consoliden capacidades para la producción conjunta de sistemas aeronáuticos. (Sala de prensa, 2019).

## Anexo 2

Nombre: Nataly Páez Giraldo

Coordinadora Alianza Alas (CIAC S.A)

Entrevistado 2

Tipo de comunicación: Entrevista SEMIESTRUCTURADA

Fecha: 15 de mayo de 2019 hora 13:15

¿Qué contribución realiza la alianza para la internacionalización de la CIAC SA?

Para el proceso de internacionalización de la corporación la alianza realiza todo el tema contratación y suministro de personal capacitado y orientado para el funcionamiento técnico del área de mantenimiento de la corporación.

¿Qué opina del crecimiento que ha tenido la corporación en los últimos 2 años?

El crecimiento de la corporación se ha ido reflejando en los últimos dos años, en cuanto a la ampliación en infraestructura, tecnología e innovación, realizando nuevos proyectos los cuales implican mayor capital humano, productividad en las labores que realizan y la ejecución de los mismos.

¿De qué manera piensa que una empresa se puede internacionalizar?

Realizando campañas de reconocimiento, mostrando proyectos nuevos, en cuanto al trabajo evidenciar trabajos de calidad, con este enfoque visionario.

¿Si la Corporación se internacionaliza que beneficios tiene Alas?

Tiene un crecimiento significativo debido a que como aliados nos brindan las capacidades para solidificar el talento humano que como base les aportamos, tendríamos talento humano calificado ayudaría a la calidad de vida del cliente interno.

¿Su personal de talento humano tendría las capacidades para suplir el mercado futuro de la CIAC SA?

Sí, porque como aliados deberíamos capacitarnos en temas de internacionalización, manejar diferentes lenguas y herramientas que ayuden a tener un personal de la calidad futurista que necesita la corporación.