



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MULTILATINAS : ¿DE QUÉ DEPENDE SU ÉXITO?

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Carlos Azola Álvarez

Francisca Díaz Sandoval

Daniela Olguín Veloso

Profesor Guía:

Erich Spencer Ruff

Santiago, Chile

2015

La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario
y de los participantes.

Abstracto

Las empresas de origen latinoamericano forman parte de un privilegiado grupo de empresas que se diferencian de aquellas multinacionales tradicionales originadas en Estados Unidos o Europa. Esta nueva generación de multinacionales se caracteriza por convivir con los constantes altibajos que suponen los contextos emergentes, y por ende aprendieron a adaptarse a todo tipo de situación. Esto las hizo más fuertes que aquellas multinacionales acostumbradas a países con economías y mercados más estables.

Según la revista América Economía (2014), para que una empresa sea denominada como “Multilatina” debe cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser de origen latinoamericano,
2. Tener una facturación igual o superior a los \$250 millones por año; y
3. Contar con operaciones en al menos un país de la región.

Este trabajo contiene un estudio de 15 empresas multilatinas de 5 países de la región: México, Brasil, Chile, Argentina y Colombia. Tanto las empresas como los países dentro de este trabajo fueron escogidos en base al éxito del proceso de internacionalización y la importancia de la IED dentro de la región.

Los objetivos de este estudio se enfocan en identificar los factores de éxito del proceso de internacionalización de estas empresas dentro de dos marcos teóricos: las habilidades inherentes que la literatura le otorga a las empresas multilatinas, y las buenas prácticas dignas de imitar extraídas de normas, las cuales consisten en especificaciones o puntos de referencia fijos, establecidos por ciertos organismos. Se intenta vislumbrar si la internacionalización exitosa de estas 15 empresas multilatinas es gracias a factores ligados principalmente a multinacionales, o a estas habilidades exclusivas de las empresas de origen latino.

Para lo anterior se hizo necesario el estudio del marco teórico detrás de estas organizaciones; desde las definiciones empíricas, pasando por las principales teorías de internacionalización, hasta los motivos que las diferentes empresas –multinacionales y multilatinas, tienen para iniciar este proceso. Luego se debió ahondar en el estudio de las principales normas y factores de éxito exclusivas para la internacionalización.

Finalmente, en base a distintas entidades calificadoras, financieras, las mismas empresas y el estudio de casos académicos, se realizó el análisis de cada empresa, y se comparó su proceso con las normas de éxito internacional.

Fue así como se armó un patrón común; primero se esboza brevemente la historia de la empresa, seguida por un cuadro mostrando los principales hitos de su proceso de internacionalización, para finalmente ligar los factores de éxito estudiados a este proceso. Estos son ligados solo si efectivamente la información histórica y financiera de la empresa demuestra efectivamente que aplicó este factor al proceso de internacionalización. Luego de esto, se escribe un breve resumen de la empresa en la actualidad para contextualizar su éxito internacional.

Tras un extenso análisis, las principales conclusiones para las multilatinas fueron de lo general a lo particular, las siguientes:

1. En base a la investigación realizada se puede concluir que los factores de éxito normados por la literatura, explican en gran medida a las empresas estudiadas. Se encuentran principalmente los del área estratégica (13), seguidos por los de administración (10), I+D y Recursos Humanos (9), Marketing (8), y por último, Finanzas (6) (Anexo 5).

2. Lo anterior demuestra que aquellos factores normados, asociados principalmente a las multinacionales, son también aplicables al caso de las empresas multilatinas. La predilección de estas por expandirse utilizando la estrategia multinacional se explica por una toma de decisiones descentralizada de la casa matriz, maximizando la respuesta al mercado local.

3. A diferencia de la imagen país de estas empresas, la mayoría posee un área de Investigación y Desarrollo, preocupada de alcanzar mayores innovaciones en el área de negocios. Este es un tema trascendental para lograr una ventaja competitiva como empresa, si se considera que aquellas empresas que desarrollan esta área muestran tasas de retorno entre un 10% y 15% superiores. Este retorno puede ser hasta tres veces más grande que la inversión de capital, y también le permite aumentar las ventas, productividad y valor de mercado (EARTO, 2003). La predilección por expandirse a través de fusiones y adquisiciones.

4. La predilección por expandirse al mercado local, luego a Latinoamérica y finalmente al mundo. De las empresas estudiadas, el 93,3% realizó esta ruta de

expansión, explicada en gran medida por el modelo de Uppsala para la adquisición de conocimiento.

5. Aquellas fuera de la estadística decidieron iniciar operaciones extranjeras en Centroamérica; un foco de negocios que de igual manera cumple con la expansión de adquisición de conocimiento de acuerdo al modelo de Uppsala, de acuerdo a las características similares de este mercado con el de los países de origen.

6. La mayoría de las empresas multinacionales estudiadas procuran armar una *business network* cuando inician su proceso de internacionalización, explicado principalmente por esta búsqueda de continuo conocimiento.

7. Son empresas primordialmente flexibles y con alto grado de adaptabilidad.

8. La mayoría de estas empresas utilizaron el mercado accionario para la obtención de capital a bajo costo.

Tabla de contenido

Abstracto	2
Tabla de contenido	5
Capítulo I: Marco Teórico.....	7
Multinacionales	7
Transnacionales.....	8
Multilatinas	9
Brasil	10
Chile	10
Colombia	11
Internacionalización.....	11
Teorías de Internacionalización.....	12
I. Teorías clásicas.....	13
II. Teorías contemporáneas	14
III. Internacionalización de la firma.....	17
IV. Explicaciones basadas en IED	18
V. Explicaciones no basadas en la IED.....	22
Capítulo II: ¿Por qué las empresas se internacionalizan?.....	24
Motivos de Internacionalización.....	24
Beneficios y costos de la internacionalización	27
Beneficios de la internacionalización	27
Costos de la internacionalización.....	28
Capítulo III: Factores de éxito de la internacionalización.....	30
Buenas prácticas: ¿Qué factores de éxito mirar?	30
Factores de éxito.....	32
Factores de éxito: Marketing.....	33
Factores de éxito: Recursos Humanos	36
Factores de éxito: Finanzas	38
Factores de éxito: Investigación y desarrollo	41
Factores de éxito: Administración	42
Factores de éxito: Estrategia	43
Capítulo IV: Evidencia empírica para las multilatinas	51
México.....	53
Bimbo	53

CEMEX.....	57
FEMSA	60
Brasil.....	64
AMBEV-Interbrew	64
Camargo Correa.....	67
Embraer.....	71
Grupo Gerdau.....	74
Natura.....	77
Petrobras.....	81
Chile.....	84
CMPC.....	84
Falabella	87
LAN Airlines.....	91
Argentina.....	95
Arcor.....	95
Colombia.....	98
Juan Valdez.....	98
Argos.....	100
Capítulo V: Conclusiones, Bibliografía y Anexos.....	103
Conclusiones.....	103
Bibliografía	106
Anexos	113
Anexo 1: IED por zona relevante	113
Anexo 2: IED por componentes	114
Anexo 3: Mayores fuentes de IED de países en desarrollo	115
Anexo 4: Tabla resumen de los factores de éxito de por área de la empresa	116
Anexo 5: Cuadro resumen de análisis de factores de éxito por empresa	117

Capítulo I: Marco Teórico

Multinacionales

A lo largo del siglo XX, y en lo que va del siglo XXI, la globalización ha tomado importancia para los países. Fuente importante de esta son las grandes empresas que internacionalizan sus actividades, conocidas como empresas multinacionales.

Las investigaciones respecto a este fenómeno global son muchas. John H. Dunning (2008) describe a las empresas multinacionales -o transnacionales, como aquellas que se embarcan en inversión extranjera directa (IED), y son dueñas en alguna forma de las actividades que agregan valor en otra parte del *globo*. Gilpin (2001) define a estas empresas como compañías de una nacionalidad en particular que son propietarias de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional. Por su parte, Goshal y Barlett (1990) definen a las multinacionales como un grupo de organizaciones geográficamente dispersas y con objetivos dispares.

Si bien no existen criterios aunados para delinear cuando una empresa se vuelve una multinacional, se pueden encontrar rasgos comunes; como actividades fuera del país de origen, inversión extranjera directa (IED) y dispersión geográfica. Ahora, en cuanto a qué tan intensa es esta campaña internacional, si bien no hay lineamientos respecto a los números que la definen, Dunning (2008) explica que existen actividades comunes a este tipo de organizaciones:

1. Número y tamaño de las filiales que posee fuera del país de origen.
2. Número de países en los que poseen dichas filiales.
3. El número total de ingresos y personal en dichas filiales.
4. La calidad y profundidad de la producción en el extranjero.
5. El alcance de las ventajas competitivas que surgen de su influencia sobre las actividades productivas en el extranjero.
6. El grado en el que las decisiones financieras y de marketing son dejadas a las filiales extranjeras.

Ahora, respecto al primer punto, se debe hacer hincapié en las diferencias entre las distintas campañas internacionales. Es conocido que existen diferentes formas de comercio internacional -las cuales se detallarán a lo largo de este documento. Sin

embargo, debemos distinguir que no todas las actividades de comercio exterior definen a una empresa como multinacional. Tal como lo indica Dunning, en concordancia con otros autores, deben cumplirse al menos dos cosas:

1. Accede, organiza y coordina actividades con valor añadido a través de fronteras nacionales, e
2. Internaliza al menos algunos de los mercados transfronterizos de los productos intermedios que surgen de estas actividades.

Transnacionales

Según el trabajo de Ramírez (2007), es posible definir transnacional de diferentes maneras, extrayendo distintas acepciones de algunos autores. Las más relevantes son:

1. Empresas que producen en más de un país, que exportan e importan y que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa. Son empresas que desbordan las fronteras nacionales, instalando activos asumiendo el control de ellos en más de un país (Vidal, Gregorio).

2. Empresas que acumulan o reproducen su capital, en un espacio que va más allá de las fronteras del país de origen, es decir en un espacio compuesto por varios países (Gómez, Caterina).

3. Empresa o grupo de empresas constituida por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede se implanta en el extranjero con sus filiales e inversiones directas (fusión, privatizaciones y adquisiciones). Con una estrategia concebida a nivel mundial encaminada a quitar cualquier obstáculo a la expansión y al libre movimiento de los poderosos consorcios o monopolios transnacionales (Gómez, s.f.; Ramírez, 2007).

4. Compañía que intenta conducir sus actividades en una escala internacional, sobre la base de una estrategia común dirigida por el centro corporativo (Vernon, Raymond).

Es posible observar que existe concordancia en ciertos aspectos. Todas consideran la necesidad de ingresar a nuevos mercados (distinto al del país de origen), además de la importancia de tener una estrategia corporativa única para todos los países donde opere la compañía.

El objetivo de una transnacional se relaciona, según Teitelbaum (2012), con el de cualquier sociedad con fines de lucro; maximizar beneficios, relacionado a la importancia de ser versátiles ante los cambios generados en el entorno.

Así, podemos hacer la distinción entre las multinacionales y las transnacionales. Si bien en ciertos aspectos se pueden utilizar como sinónimos, las primeras no acogen la necesidad de una estrategia corporativa única para la incursión en otros países.

Multilatinas

Según la revista América Economía (2014), para que una empresa sea denominada como *Multilatina* debe cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser de origen latinoamericano,
2. Tener una facturación igual o superior a los \$250 millones por año; y
3. Contar con operaciones en al menos un país de la región.

A diferencia de lo que sucede con las multinacionales, podemos identificar fácilmente cuando una empresa pasa a denominarse multilatina. De acuerdo al trabajo de Casanova (2011), existen tres fases en la internacionalización de estas empresas a lo largo de la historia:

La primera consiste en la aparición de éstas cuando se expandieron en su mercado natural, es decir, países que comparten la misma lengua, historia o son próximos geográficamente. El contexto de bonanza económica que se estaba viviendo en los países fue de gran ayuda para que las empresas pudieran iniciar su expansión regional (Casanova, 2011).

Posteriormente, entre 1990 y 2002 se inicia la segunda fase. En este período los países ponen en marcha el Consenso de Washington, cuyas políticas fomentaron la inversión extranjera, la internacionalización de las empresas, la firma de tratados de libre comercio, la apertura comercial, entre otros. Estas políticas facilitaron los cambios experimentados en las últimas tres décadas en las economías latinoamericanas, permitiendo así una mayor transformación y modernización productiva e inserción internacional mediante una mayor apertura y liberalización.

Junto con la anterior estas políticas incitaron a que las empresas locales buscaran ampliar sus fronteras comerciales.

Estas políticas variaron de país en país, pero todas tenían el mismo fin; incentivar a las multilatinas (Casanova, 2011; Moral, 2014).

Brasil

En los últimos años, ha comenzado a ser de gran importancia el financiamiento otorgado por el Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y Social (BNDES) para la ejecución de proyectos de inversión fuera del territorio nacional, cuya primera operación, de septiembre de 2005, ha sido la financiación de parte importante de la compra del frigorífico Swift Armour de Argentina por parte de Friboi.

Por otra parte, la valorización del Real, además de restar competitividad a la producción en el mercado interno, abarató el costo de las divisas de los activos externos, facilitando también el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas. A ello se suman las mayores posibilidades de captación de recursos a bajo costo en el exterior, en un contexto de altísima liquidez a nivel internacional. Esta situación benefició principalmente a aquellas empresas que, una vez abierto su capital en la Bolsa de Valores de Sao Paulo, han alcanzado el *Investment Grade*.

Chile

Es uno de los países que ha aplicado políticas de apertura económica por más tiempo, desde el Decreto de Ley 600 que tiene orígenes en 1974 y el Capítulo XIV de las normas de internacionalización del Banco Central Chileno. Los cuales consisten en principios de la no discriminación de la inversión y la no discrecionalidad en los procedimientos para compañías e inversores naturales que ejerzan actividades que por su naturaleza atraigan IED.

Adicionalmente se inició la aplicación de preferencias tributarias y la posibilidad de abrir una cuenta en bancos del exterior a quienes reciban más de \$50 millones, permitiendo beneficiarse no solo de forma financiera sino también con traspaso de tecnología e inmuebles, entre otros (Comité de Inversiones Extranjeras de Chile, 2010).

Colombia

Colombia aplicó las medidas comerciales que ya habían aplicado países como Perú y Chile, los cuales se centraban en la apertura económica con la región, inversión en el mercado laboral para tener mano de obra de mayor calidad y una política de privatizaciones. Esto permitió gozar de un régimen de inversiones ofreciendo igualdad para los locales y los externos, quitando restricciones a la entrada de IED, incluyendo el sector bancario.

Internacionalización

Independiente de sus inicios o las definiciones que las separan, las empresas multinacionales -transnacionales y las multilaterales, tienen un término común: la internacionalización.

Desde hace más de dos décadas, la internacionalización de una firma ha sido objeto de estudio de muchos en el campo de los negocios internacionales. Las definiciones más generales se remontan a finales de los años 70, y hablan de la internacionalización de una firma como un proceso en el cual las compañías aumentan su involucramiento internacional (Johanson & Vahlne, 1977). Otras, sin ampliar estas generalidades, la definen como el conjunto de operaciones que generan relaciones estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso que exige cada vez mayor compromiso y perspectiva internacional (Welch & Luostarinen, 1988).

En este trabajo utilizaremos la definición de Welch y Luostarinen (1988), quienes entienden internacionalización como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch & Luostarinen, 1988; Root, 1994; Ralph, 1999).

Las razones de porqué o cómo una compañía logra este involucramiento o relaciones internacionales, son explicadas en detalle dentro de varias teorías creadas por distintos autores a lo largo de los años. Las más modernas han incorporado a las multilaterales como un caso particular dentro del proceso, aludiendo a la búsqueda de nuevos mercados tras la liberalización de sus economías y al aprovechamiento de las

políticas de sus respectivos países, como lo explican sus propios procesos de internacionalización.

Teorías de Internacionalización

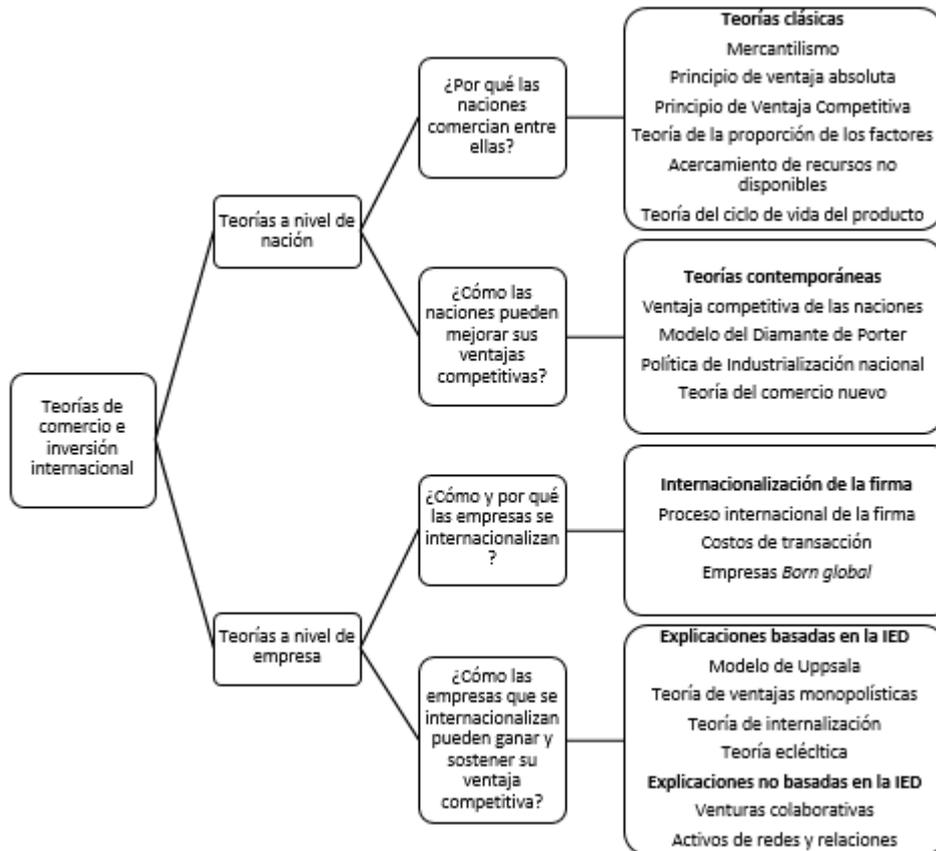


Ilustración 1: Teorías de internacionalización

Fuente: Malca (2013). *Internacionalización, Inversión Directa Extranjera y las Multilaterales: El Caso del Perú.*

Los distintos modelos de internacionalización intentan explicar este proceso desde el punto de vista de la nación y de la empresa, y desde el cómo hasta el porqué de la incursión en la internacionalización (Ilustración 1). Dentro de estas teorías, existen desde estudios aceptados, como el modelo de Uppsala (1975) y el modelo Ecléctico, hasta rechazados por la mayoría de los economistas como la del Mercantilismo (s. XVI).

Lograr este proceso de manera exitosa requiere del conocimiento de una serie de variables y factores determinantes. Al final de este punto se concluye que, tal como lo expone Faeth (2009), la mejor explicación de la IED viene de una combinación de todos

los modelos expuestos que incluyen tamaño y características de los mercados, los costos de los factores y del transporte, las ventajas comparativas de las compañías, variables políticas, la protección y la posible obtención de economías de escala (López y Guinea, s.f.).

El criterio de selección de estudio para definir las teorías expuestas, fue el de lectura de casos e investigaciones sobre los modelos más vigentes hoy en día, que pudieran ayudar a explicar los procesos de las multilatinas y la incursión en la internacionalización.

I. Teorías clásicas

Teoría de ventaja tecnológica

La teoría, enunciada por Michael Posner en 1961, se basa en la ventaja que se tiene como país sobre otro, al ser el primero en introducir nuevos bienes en un mercado, consecuencia de la investigación y del emprendimiento. Esta nación pionera posee un monopolio, donde exporta hasta que otros aprendan a producir aquellos bienes. A medida que la imitación requiera de más tiempo, recién en ese momento se producirá el comercio internacional.

Este autor introdujo la idea de que los beneficios temporales de monopolio pueden ser apropiados, basados en el liderazgo tecnológico ya señalado anteriormente. Aquel país mantendrá la ventaja hasta que otro logre imitarlo.

Este retraso en la imitación tiene varios componentes desde el punto de vista del país importador, los cuales son clasificados en 3 categorías (Gandolfo, 2013):

1. Retraso en la imitación extranjera: Es el tiempo que transcurre entre que los emprendedores del país exportador utilizan de manera exitosa la innovación, y la toma de conciencia de algunas empresas en el país importador de que esos productos son competencia para sus propios productos.

2. Retraso en la reacción doméstica: Tiempo requerido para que todas las firmas del país importador tomen conciencia de que estos nuevos productos son competencia para los propios.

3. Período de aprendizaje: Tiempo para que el país importador aprenda a producir los nuevos bienes y luego venderlos en el mercado nacional.

Acercamiento de recursos no disponibles (Non availability approach)

Esta teoría fue enunciada por Irving B. Kravis en 1956, y plantea que el comercio internacional se debe a que los países importan los bienes que no están disponibles en su mercado nacional por diversos motivos: ya sea por la falta de recursos naturales, porque los bienes no pueden ser producidos en el país o sólo pueden ser producidos a un costo muy alto.

Esta teoría dice que cada país exporta bienes que están disponibles en su mercado a países en donde dichos bienes no están disponibles por las razones expuestas con anterioridad (Gandolfo, 2013).

Modelo de ciclo de vida del producto

Teoría expuesta por Vernon en el año 1966 que explica por qué una empresa busca internacionalizarse. Según el autor, la inversión realizada en el extranjero se explica por el ciclo de vida del producto que comercializa, basado en:

1. Búsqueda de nuevos mercados, y
2. Cambios en la ventaja competitiva de la empresa

Vernon explica cómo las necesidades de localización de la empresa cambian a medida que se mueven desde la etapa innovadora a la etapa de la producción estandarizada de sus productos (Welch & Luostarinen, 1988), en donde cada paso presenta una innovación para la empresa.

1. Etapa del nuevo producto: El producto es manufacturado en el país de origen y exportado a otras naciones.

2. Etapa del producto maduro: Los mercados crecientes, la competencia intensa, y la estandarización del producto permiten la localización de la producción en países en donde exista una ventaja competitiva.

3. Etapa del producto estandarizado: El producto puede ser fabricado en países en desarrollo, para luego ser comercializados en países desarrollados (Cardozo, 2007).

II. Teorías contemporáneas

Diamante de Porter

Esbozada por Michael Porter el año 1990, se basa en las ventajas competitivas de la firma y las naciones. Porter explica que el comercio internacional le permite a un

país aumentar su productividad y junto con ello eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de él. De esta manera cada país puede especializarse en las industrias donde cada una de sus empresas es relativamente más productiva que las empresas de otros países e importar los bienes y servicios donde éstas sean menos productivas que las empresas de los países extranjeros (Porter, 2008).

En esta teoría se plantea que las empresas logran una ventaja competitiva por diversas razones: en primer lugar cuentan con una casa matriz que permite y apoya la rápida acumulación de activos y técnicas junto con un permiso para contar con buena información, actualización y claridad sobre lo que un producto y su producción necesitan. Sumado a lo anterior, en estas empresas los objetivos de los dueños, administradores y trabajadores apoyan una inversión sostenida. Según Porter, cada empresa que tuvo una ventaja competitiva sostenida manifiesta ciertas modalidades de conducta subyacentes (Porter, 2008):

1. La ventaja competitiva nace del mejoramiento, de la innovación y del cambio.
2. La ventaja competitiva abarca toda la cadena de valor.
3. La ventaja competitiva sólo se sostiene con el mejoramiento incesante.
4. Sostener la ventaja requiere implementar estrategias de un enfoque internacional.

Según la Doctora Etienne Musonera (s.f.), existe una ventaja competitiva cuando una empresa tiene una ventaja por sobre otra que le permite competir efectivamente para maximizar sus ingresos y/o reducir sus costos logrando maximizar sus ganancias.

Además plantea que la ventaja competitiva se origina de la habilidad de las industrias para centrarse en la competitividad, e innovar cada vez más a medida que la competencia mundial se incrementa. Sumado a lo anterior, su fuente es la innovación, la cual es definida como el proceso de crear o mejorar productos, procesos, tecnología y técnicas.

Por otro lado, los países tienen éxito en ciertas industrias porque su ambiente nacional es dinámico, desafiante y estimula a las empresas a prosperar y expandir sus ventajas a largo plazo. Estos países poseen un “diamante” nacional que es más favorable que el resto (Porter, 2008).

Para explicar por qué determinadas compañías en ciertos países son capaces de estar innovando constantemente, Porter elabora el “Diamante de Porter” para ilustrar los cuatro determinantes de refuerzo mutuo de la ventaja competitiva nacional: condiciones de la demanda, las industrias relacionadas, de apoyo y firme estructura, estrategia y rivalidad. En su teoría afirma que estas condiciones pueden crear un ambiente propicio para que las empresas puedan competir. Por lo tanto, la base nacional de una empresa juega un papel clave, y puede proporcionar factores básicos para apoyar u obstaculizar la competitividad de la industria.

Teoría de la organización industrial

Teoría propuesta por Hymer en el año 1976, que se basa en las ventajas competitivas de una empresa para la internacionalización rentable de la compañía. Nayak & Choudhury (2014) explican que la esencia de la teoría de Hymer es que las empresas extranjeras se ven propensas al riesgo por dos factores:

1. Se ven obligadas a competir con las empresas nacionales, cuya posición es ventajosa en términos de cultura, idioma, leyes y preferencias del consumidor.
2. Las empresas extranjeras están expuestas al riesgo del tipo de cambio.

Hymer explica que las organizaciones compensan estos riesgos con tecnología patentada superior, nombre de marca, marketing, gestión de habilidades, economías de escala y fuentes más baratas de financiamiento (Nayak & Choudhury, 2014).

III. Internacionalización de la firma

Teoría de la Inversión extranjera directa (FDI Theory)

Desarrollada por Contessi en el año 2009. El autor define como el rol del inversionista *influnciar a largo plazo* la gestión de una empresa en otro país.

Según un estudio de Helpman, Melitz y Yeaple (2004) y Yeaple (2008), sólo las empresas más productivas ingresan a un país convertido en multinacionales, mientras que las empresas menos productivas entran progresivamente a países más atractivos.

Boyd y Smith (1992) muestran que la IED frena el crecimiento cuando otras distorsiones están presentes en el sector financiero, en los precios, o en el comercio. Esto implicaría que la IED no contribuye necesariamente al crecimiento, y los países podrían dañar sus economías con las disposiciones que favorecen la inversión extranjera directa.

Para Hirsch (1976) la inversión internacional facilita la especialización en base a la ventaja comparativa en mayor medida que el comercio, ya que las empresas exportadoras incurrirán en costos de exportación de marketing diferenciales.

Kojima (1973, 1975 y 1985), también integra teorías comerciales con las teorías de Inversión Extranjera Directa. Primero identifica los motivos de inversión internacional de una firma, los cuales son:

1. Recursos,
2. Mano de obra y,
3. Orientación al mercado

Segundo, recomienda encarecidamente que la IED se realice con el fin de hacer que los mercados de los factores sean más competitivos y eficientes a nivel internacional, así como para mejorar los procesos de producción en un país que está bien dotado con el recurso dado (Contessi & Weinberger, 2009).

Modelo de costos de transacción

Teoría que se origina en el año 1937, en donde Ronald Coase plantea la existencia de costos inherentes a las empresas que pueden ser minimizados con la internacionalización.

Los costos de transacción son asociados al mercado por Buckley y Casson (1976, 1979) y clasificados, de acuerdo a Cardozo, Chavarro, & Ramírez (2007) como:

1. Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
2. Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
3. Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología.
4. Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

IV. Explicaciones basadas en IED

Modelo de Uppsala

La falta de conocimiento es un obstáculo para internacionalizarse. Este “conocimiento” se puede dividir en dos partes: el general y el específico. El segundo se obtiene al adquirir experiencia sobre el mercado, mientras que el primero puede ser transmitido desde la casa matriz (Danciu, 2012).

El modelo, expuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul en el año 1975, describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, en el que estas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional (López, 2007).

Incluye las siguientes etapas para el ingreso a un mercado extranjero:

1. Exportación esporádica
2. Exportación mediante agentes
3. Ventas a través de filiales comerciales
4. Filiales de producción

Sin embargo, como lo explica Danciu (2012), aquellas empresas que *nacieron globales*, no necesitan pasar por todas esas etapas, y pueden directamente adoptar una estrategia global.

Desde el punto de vista de Johanson y Vahlne (1990), a medida que se está incrementando su experiencia en los mercados, aparecerán nuevas oportunidades de mercado, como la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa mayor conocimiento del entorno.

La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). El primero colaborará en el desarrollo de nuevas actividades de negocio, siendo necesario que se relacione a los cambios en la habilidades para utilizar el conocimiento; la unión permitirá ser empleado en un mercado exterior al de la empresa (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Teoría de Internalización

Propuesta por Buckley y Casson el año 1976, se centra en explicar por qué las transacciones de productos intermedios vienen determinadas por jerarquías y no por las fuerzas naturales del mercado. La razón de esto es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado, para crear actividades de valor a través de los países (Moral, 2014). Sin embargo, argumenta que para que actúen como un mecanismo alternativo, debe cumplirse que:

1. Existan ventajas de localizar actividades en el exterior; y que
2. Organizan estas actividades dentro de las empresas resulta más eficiente que venderlas o cederlas a una tercera empresa en el país extranjero (Moral, 2014).

Pero, ¿cómo se liga esto con el proceso de internacionalización? Buckley y Casson plantean que las imperfecciones de mercado hacen que una empresa no comparta sus investigaciones, recursos y capacidades, y finalmente se integre *hacia arriba y abajo*, convirtiéndola en una multinacional. Así, la IED ocurre porque las multinacionales reemplazan a mercados externos con internos que son más eficientes (Musonera, s.f.).

Modelo Ecléctico

Planteado por el economista John H. Dunning en 1980, explica que las empresas se decidirán por una inversión extranjera directa cuando hayan adquirido las ventajas de Pertenencia, localización e internalización: abreviadas como OLI¹ (Danciu, 2012).

De acuerdo a este modelo, una empresa se internacionaliza cuando se cumplen tres requisitos (Nayak & Choudhury, 2014; Dunning, 2000):

1. Tener ventajas de propiedad vis-à-vis otras empresas (O).

¹Ownership advantages, location advantages y internalization advantages respectivamente.

2. Es beneficioso para la empresa internalizar estas ventajas en lugar de utilizar el mercado para transferirlos a empresas extranjeras (I).

3. Hay algunas ventajas de localización en el uso de las ventajas de propiedad de una empresa en un local extranjera (L).

Teoría basada en los recursos y capacidades

Teoría de Barney creada en el año 1991. Raúl Armando plantea en su texto “Estrategia basada en los recursos y capacidades: Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo” (2011) que esta teoría busca las fuentes de las ventajas competitivas no externamente, sino al interior de la organización. En ella se destaca la relevancia de los recursos y capacidades para crear, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado según Carlos Fong (s.f.), esta teoría cambia la atención desde las barreras a la competencia en el mercado de productos, a las restricciones en los flujos en el mercado de factores. Además identifica los beneficios extraordinarios como rentas derivadas de combinaciones únicas de factores, más que resultados del poder de mercado.

Por otra parte, según la teoría económica convencional, no se considera que los beneficios extraordinarios puedan ser sustentables en el largo plazo, ya que los mercados tienden a regresar al equilibrio por acción de las fuerzas del mercado. En competencia perfecta, el equilibrio implica que los costos marginales son iguales que los ingresos marginales y el beneficio es cero. Ante beneficios negativos, algunas empresas se retirarán del mercado y ante beneficios extraordinarios, nuevas empresas se incorporarán hasta que, por efecto de la competencia, el beneficio extraordinario desaparece.

Dado que los mercados de competencia perfecta son sólo un referente teórico, y que las empresas se desarrollan generalmente en mercados oligopólicos, el equilibrio del mercado no necesariamente cumple con las condiciones señaladas. En estos mercados el éxito está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios, los cuales existen debido a imperfecciones en el funcionamiento del mercado. Estos ingresos se definen superiores al nivel medio de la industria en que se encuentra la empresa, cuya obtención depende de ventajas competitivas que permitan tener costos más bajos que

los competidores o que cuenten con la posibilidad de ofrecer un producto diferenciado con los atributos apreciados por el mercado objetivo. La teoría de recursos y capacidades sugiere que estos son los ingresos generados por recursos especialmente valiosos, que se convierten en la fuente de ventaja competitiva para la empresa. El valor o superioridad del recurso se encuentra en que el pago por su uso es superior a su costo de oportunidad.

Es por lo anterior que la teoría plantea que la estrategia es una búsqueda constante de rentas extraordinarias y de su mantenimiento, ya que cuando el entorno es cambiante, como el que actualmente enfrentan la mayoría de las organizaciones, los recursos y capacidades que son propiedad de la empresa, proporcionan una base mucho más estable sobre la cual pueden definir su identidad y propósito.

Para ésta, las empresas son heterogéneas en cuanto a su dotación de recursos, debido a su historia particular, su suerte y las acciones destinadas a la obtención de un recurso específico. Esto permite que las firmas con un comportamiento variable desarrollen, a partir de estos recursos, capacidades y ventajas competitivas diferentes. Así, en función de sus capacidades las empresas pueden competir en el mercado con mayor o menor éxito; dado esto, las empresas con recursos poco valiosos o que no han podido crear una capacidad específica o una ventaja competitiva, pueden permanecer en el mercado pero no obtendrán rentas extraordinarias. En cambio, empresas con recursos superiores y capacidades especiales pueden esperar obtenerlas, ya que cuentan con una ventaja competitiva.

Entonces cabe preguntarse, ¿qué caracteriza a los recursos capaces de generar rentas extraordinarias? La teoría de recursos y capacidades plantea que para que los recursos se conviertan en fuentes de ventaja competitiva sustentable deben ser: 1) valiosos, 2) escasos, 3) imperfectamente imitables e 4) imperfectamente sustituibles.

En resumen, las empresas tienen una mayor posibilidad de éxito si establecen su estrategia a partir de sus recursos y capacidades que si la establecen buscando un mercado objetivo.

V. Explicaciones no basadas en la IED

Alianzas estratégicas

Cuando se desea explicar el concepto de Alianza Estratégica, es posible referirse a: un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto (Figueroa, 2008).

Desde otro punto de vista, una alianza estratégica se relaciona con acuerdos entre dos o más empresas independientes para llevar a cabo un proyecto u operar en una distinta área de negocio coordinando los recursos y las habilidades necesarias conjuntamente en lugar de operar independientemente o fusionar sus operaciones (Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000).

Realizar una alianza estratégica presenta algunas ventajas como son (Ariño, 2007):

1. El uso de recursos de una empresa grande,
2. Mejora la credibilidad,
3. Acceso a un mercado en menos tiempo,
4. Menor riesgo económico y;
5. Beneficiarse de los conocimientos de la otra empresa en el mercado o nuevo rubro.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades que presentan, también existen riesgos, los cuales se pueden resumir en la posibilidad a futuro de crear nuevos competidores - ya que se está entregando valioso conocimiento de la compañía-, puede ser inestable en el tiempo y además suele ser complejo armonizar los objetivos e intereses a largo plazo entre las empresas.

El uso de Alianzas estratégicas permite crecer sin tener que renunciar al control de sus principales actividades. Eso sí, es necesario compartirlo con el socio, situación que puede ser compleja para algunos dueños.

Enfoque de redes

Sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ésta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones. Todos estos, según Johanson y Mattsson (1988), son los actores en una red social de negocios o business network. Los autores señalan que este enfoque enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades (Malca, 2013).

Al ser parte de una red, se reduce la incertidumbre y los costos de la búsqueda de socios. Asimismo, permite un mejor conocimiento de los mercados internacionales, por lo que la elección del socio es un aspecto clave, dado que el éxito de la internacionalización dependerá de la calidad de información que cada uno de los miembros de la red proporcione (Ellis 2000) (Malca, 2013).

Capítulo II: ¿Por qué las empresas se internacionalizan?

Motivos de Internacionalización

Hemos analizado qué es una multinacional, una multilatina, la internacionalización en el mercado global, y las diferentes teorías que tratan de explicar este proceso. Sin embargo, no hemos identificado hasta ahora la diferencia alguna sobre el objeto de estudio; las multinacionales y las multilatinas.

Cuando hablamos de motivos de internacionalización para las últimas, se esbozan ligeras diferencias en la definición misma, como la situación política, el rol del gobierno y el contexto histórico. Sin embargo, el análisis de la firma también permite identificar similitudes entre las razones de estas con las multinacionales.

La perspectiva analítica de la CEPAL se estructura a partir de los análisis de Dunning, en que la decisión de internacionalización se basa en utilizar las ventajas de localización ofrecidas por un determinado país, hacer uso de las capacidades y las ventajas propias que le permiten posicionarse mejor que otros inversionistas en el mercado receptor. Sumado a esto, la firma debe verificar que los costos de incorporación y organización de una nueva unidad productiva, dentro de la red de activos de la firma son menores que los costos de transacción asociados a la transferencia de aquellas capacidades a un productor local (CEPAL, 1999). Es decir, las razones de internacionalización son explicadas desde el punto de vista del modelo ecléctico, además de otros modelos relevantes, como argumenta Faeth (2009).

Con este marco explicativo, la CEPAL, junto con diversos autores alude a cuatro principales razones para internacionalizarse:

1. Búsqueda de recursos: Denomina las inversiones orientadas a explotar recursos naturales siendo su disponibilidad la principal ventaja de localización del país receptor. Este tipo de inversiones, señalan los autores, se orienta a la exportación y es frecuente que funcionen como *enclaves*.

2. Búsqueda de mercados: Se dirigen a explotar el mercado doméstico del país receptor. Clave para la toma de decisiones sobre este tipo de emprendimientos es el tamaño y tasa de crecimiento del mercado, la existencia de barreras físicas y/o altos

costos de transporte así como la estrategia de industrialización del país, incluidos los grados de protección establecidos para la producción global.

3. Búsqueda de eficiencia: Con la cual se persigue el objetivo de racionalizar la producción y explotar economías de especialización y de ámbito.

4. Búsqueda de recursos estratégicos: Tiene como objetivos adquirir recursos y capacidades que contribuyan a mantener y acrecentar sus capacidades competitivas básicas en los mercados regionales o globales.

Cuando enfocamos el análisis en las multilatinas, podemos ver en variados estudios de casos que la mejor forma para explicar sus motivos es la búsqueda de mercados y de recursos estratégicos. Sin embargo, y como se enuncia en un principio, muchos autores prefieren esbozar un listado aparte para estas empresas, entre los que destacan los enunciados en el estudio de Casanova (2011):

1. Gran volatilidad del contexto económico.
2. Costo de capital para empresas latinas elevado.

Como se aprecia, mientras que en las multinacionales se alude a la búsqueda de recursos que permitan el crecimiento de la empresa, en las multilatinas se destacan la defensa y la poca flexibilidad del entorno como gatilladores para la internacionalización. Sin embargo, existen otros autores que prefieren limitar las razones de internacionalización de las multilatinas a puntos exclusivos de este tipo de empresas:

1. Motivos de crecimiento: La principal manera de mejorar resultados es creciendo. De hecho la mayor parte del aumento del valor de mercado de las compañías proviene de su crecimiento.

2. Acceso a mercados en el caso de bienes y servicios no transables: Para llegar a nuevos mercados, cuando hay trabas al comercio, un camino es instalar una filial en ese mercado. También esto es válido cuando los costos de transporte de bienes son altos.

3. Acceso a recursos naturales: Para las empresas que trabajan recursos naturales, las limitaciones de disponibilidad de tales recursos en el mercado de origen los obliga a

invertir en otros países. Ejs: agropecuario, forestal, fruta, vinos, minería, pesca, acuicultura.

4. Diversificación de riesgos geográficos: Estar en distintos países permite diversificar los ciclos de carácter local, los riesgos de carácter político, los riesgos asociados a fenómenos de la naturaleza, entre otros.

5. Cuando hay innovación e I+D de difícil apropiabilidad puede ser un camino para mantener beneficios sin arriesgar propiedad intelectual.

6. Adquirir activos estratégicos.

7. Búsqueda de tecnología a través de adquisiciones.

8. Construcción de marca.

Como se puede observar, se mantienen las razones de adquisición de activos y búsqueda de mercados, tal y como se explican para las multinacionales, agregando razones propias de las empresas multilatinas.

Un estudio más reciente de la CEPAL (2010), explica que las empresas latinoamericanas y caribeñas han expandido sus operaciones a nivel regional o global movidas por la apertura de sus economías a la competencia externa y la necesidad de obtener un tamaño de planta eficiente que les permita aprovechar economías de escala y reducir costos.

Algunas empresas han aprovechado las desregulaciones y privatizaciones para entrar a nuevos mercados, sobre todo en el área de los servicios.

Para algunas empresas ha sido importante invertir en el exterior para enfrentar la inestabilidad macroeconómica en sus países de origen y diversificar riesgos.

Por último, también han sido importantes los procesos de integración regionales, que han abierto mercados y facilitado la expansión hacia países socios en dichos acuerdos. Más aún, el crecimiento de las empresas multilatinas es en muchos casos un paso natural del proceso de internacionalización de las economías de la región, siendo además un mecanismo para adquirir conocimientos y nuevas prácticas productivas y organizacionales.

Así, podemos identificar la primera diferencia entre las empresas multilatinas y multinacionales; en los motivos de internacionalización. Si bien las razones más genéricas se mantienen en las empresas latinoamericanas, contextos desiguales y una

ventaja competitiva poco clara le dan una serie adicional de motivos para emprenderse en la aventura internacional.

Beneficios y costos de la internacionalización

Definido el concepto de internacionalización, y los motivos que tienen las empresas para iniciar tal proceso, cabe analizar cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar relaciones a nivel extranjero del tipo permanentes, y si, al igual que las motivaciones para abrirse al mercado internacional, existen diferencias entre las multinacionales y las multilatinas.

Beneficios de la internacionalización

Los beneficios son analizados por los autores desde el punto de vista de todos los *shareholders* de la empresa, incluido el país de destino de la IED. Los accionistas, por su parte, se benefician del mayor valor por la expansión en la medida que es exitosa. Según un estudio del BCG (2009): el retorno durante los últimos 10 años para los accionistas de las 68 Multilatinas que se transan públicamente fue del 19% anual (US\$100 invertidos en 2000 se valorizaron en US\$560 el 2009), muy superior a otras empresas. Por otro lado, los mismos se benefician ampliamente por la diversificación de riesgo.

Por el lado de las empresas, las ventajas incluyen economías de escala y posibilidades de desarrollo de clusters en torno a los productos. En el caso del retail hay un desarrollo de proveedores de servicios para esas empresas que está empezando a exportar a la región.

La ventaja que más destacan los autores para las empresas es la ganancia de recursos y capacidades en el proceso de internacionalización, destacando principalmente el conocimiento y la tecnología adquirida. Forsgren (2001) habla sobre los fundamentos que iniciaron el trabajo del modelo de Uppsala, explicando que las empresas manejan el problema del riesgo -de la internacionalización- a través de una toma de decisiones incrementales, donde la información adquirida a través de la inversión extranjera en una fase es utilizada en la siguiente etapa para tomar nuevas medidas. A través de este comportamiento, la empresa puede mantener el control de

su filial extranjera, y poco a poco construir conocimiento de cómo hacer negocios en diferentes mercados extranjeros.

Casanova (2011) observó que este tipo de empresas, a diferencia de las multinacionales, inician su expansión internacional sin una ventaja competitiva clara, y la van adquiriendo con el proceso de internacionalización. Se produce así un círculo virtuoso por el que la internacionalización es un proceso de aprendizaje de nuevas tecnologías, procesos de negocio y conocimientos, que se traen de vuelta a la casa matriz, y así se va construyendo la ventaja competitiva (Casanova, 2011).

Para el país sede, se abren oportunidades de empleos calificados en I+D, diseño y gestión de talentos. Y para los proveedores, se crean oportunidades cuando sus principales clientes comienzan a internacionalizarse, y deciden acompañarlo exportando a los mercados de expansión de la matriz.

Actores	Beneficios
Accionistas	Ingresos Diversificación de riesgo
Empresa	Economías de escala Desarrollo de clusters Desarrollo de aprendizaje
País sede	Oportunidades de especialización de empleos.
Proveedores	Expansión de actividades

Tabla 1: Beneficios de la Internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Costos de la internacionalización

Las principales investigaciones apuntan a que los costos provienen de la empresa misma, y desde el país de llegada. Por el lado de la compañía, destacan los costos crecientes de coordinación y *governance* interna a la firma a medida que crece su participación en distintas localizaciones geográficas. Esto se traduce siempre en sobrecarga de tareas al personal existente, incorporación de nuevo personal y áreas

especializadas (Votorantim Cimentos; Gerdau). Por otro lado existen, los llamados costos del *newcomer* (Gerdau, s.f.), que incluyen costos de instalación, de búsqueda y control del personal, de negociación con proveedores locales, de acceso a canales de distribución, de desarrollo de una masa crítica de clientes, de adaptación a los esquemas regulatorios y legales de la nueva localización.

Por el lado del país receptor, tenemos los riesgos políticos y económicos de los mercados extranjeros que, por su inestabilidad, pueden llegar a reducir las ganancias de la internacionalización e, inclusive, a provocar pérdidas en la filial extranjera. Sumado a esto, y de acuerdo a la teoría de la Organización Industrial, el desconocimiento del mercado y sus particularidades, especificidades e idiosincrasia también representan una desventaja para la empresa. Esta *distancia* existente entre el país de origen y destino de la inversión no es sólo en términos físicos, sino también culturales, económicos y administrativos.

Por último, existen desventajas relacionadas con los estereotipos sobre el país de origen; mayormente atribuidas a las multilatinas. La ausencia de una imagen sobre la empresa y su país de origen (Votorantim Cimentos; Natura) puede hacer que los distintos actores del mercado sean reticentes a involucrarse con la compañía (Collazo, 2015).

Actores	Desventajas
Empresa	Costos crecientes de coordinación. Costos de <i>governance</i> . Costos del <i>newcomer</i> .
País	Riesgos políticos. Riesgos económicos. Distancia. Estereotipos sobre el país de origen.

Tabla 2: Costos de la Internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Factores de éxito de la internacionalización

Buenas prácticas: ¿Qué factores de éxito mirar?

De acuerdo a la consultora BITCompany (2015), buena práctica significa encontrar y utilizar las mejores formas de trabajar para alcanzar los objetivos de negocio. Se trata de mantenerse al día con las formas en que operan las empresas de éxito en su sector y en otros y en la medición de sus formas de trabajar, comparadas con las utilizadas por los líderes del mercado. Estas buenas prácticas se pueden identificar de dos maneras: la primera es a través de un benchmarking con las empresas que tienen un mayor éxito y la otra es a través de las normas, las cuales consisten en especificaciones o puntos de referencia fijos establecidos por ciertos organismos.

La consultora plantea que la implementación de las buenas prácticas para la gestión general de la empresa implica

1. Una comunicación clara de la misión y la estrategia,
2. Que las personas lideren con el ejemplo y no sólo con discursos motivacionales,
3. Que se establezcan metas exigentes pero realistas,
4. Una gestión interna abierta y comunicativa; y,
5. Una planificación estratégica clara y cuidadosa.

Al tener una estrategia de implementación de buenas prácticas en una empresa esto trae ciertos beneficios para la compañía (BITCompany, 2015):

1. Ayuda a la organización a ser más competitiva.
2. Aumenta las ventas y permite desarrollar nuevos mercados.
3. Reduce costos y ayuda a que la empresa sea más eficiente.
4. Reduce los riesgos y el impacto en los cambios.
5. Mejora las habilidades de los trabajadores.
6. Permite la utilización de la tecnología de una manera más efectiva.
7. Reduce los residuos y permite mejorar la calidad
8. Ayuda a que la compañía responda más rápido a las innovaciones en el sector.

La primera relación entre las buenas prácticas y el proceso de internacionalización, se puede hacer a partir de los beneficios de las primeras. El aumento de las ventas, desarrollo de nuevos mercados y reducción de costos y riesgos, son factores que pueden contrarrestar los principales costos de la internacionalización. Es específico, la aplicación de estas buenas prácticas, de acuerdo a la literatura, puede hacerle frente a los costos de coordinación, *governance* y *newcomer* en que incurren las empresas en su proceso de internacionalización, y disminuir los riesgos inherentes al país host.

Ahora, para identificar estas buenas prácticas dignas de imitar, la empresa RedEAmérica (s.f.) lista una serie de criterios que las empresas deben tomar en cuenta:

1. Componente innovador: encuentra formas novedosas para dar respuestas a las problemáticas definidas.

2. Pertinencia: aportan a resolver un problema o necesidad identificado como prioridad y lo hace con estrategias que responden a las necesidades y particularidades del contexto.

3. Metodologías definidas, probadas y replicables: una buena práctica cuenta con metodologías que han sido seleccionadas cuidadosamente para transformar la situación priorizada, se encuentran probadas o en proceso y en el mejor de los casos han sido o están siendo evaluadas.

4. Resultados visibles y medibles: las experiencias cuentan con resultados claros, medibles y verificables, y estos resultados, en el mejor de los casos, son sostenibles y cuentan con estrategias que mantienen vigentes las transformaciones.

5. Transferibilidad de aprendizajes: las buenas prácticas cuentan con un cúmulo de reflexiones y aprendizajes importantes, han aprendido y capitalizado el error, y han realizado ajustes cuando se ha hecho necesario. Es posible aprender a partir de los aprendizajes de estas buenas prácticas y transferir conocimientos a los contextos en los que se quiere intervenir.

Resumiendo, una buena práctica permite, por una parte, aprender y retomar elementos para hacer de una mejor manera lo que se viene haciendo, y por otra, muestra caminos y rutas para explorar e iniciar proyectos o rutas no conocidas (RedEAmérica, s.f.).

Factores de éxito

Cuando definimos las buenas prácticas, nos surge una pregunta necesaria, y es, ¿cuáles son estas prácticas que tienen las empresas exitosas que son dignas de copiar? Y, ¿cómo se ligan a la internacionalización de las multinacionales y las multilatinas?

Varios autores hacen referencia a estas *buenas prácticas dignas de imitar* como *factores de éxito*. Éstos se ligan a los procesos que permiten una incursión y organización exitosa en mercados internacionales.

La literatura hace énfasis en el análisis externo y la estrategia que debe seguir la empresa para internacionalizarse de manera exitosa. Sin embargo, existe poca evidencia sobre cada área relevante de la compañía; es decir, ¿cuáles son los factores de éxito o buenas prácticas dentro del departamento de marketing, recursos humanos o finanzas? Esta investigación se desarrolla en términos específicos en cada uno de los departamentos relevantes, desde la estrategia general de cada uno, hasta las acciones específicas.

Como se definió anteriormente, las buenas prácticas o factores de éxito se pueden identificar de dos maneras. Para el siguiente estudio, se identificó primero las normas, las cuales consisten en especificaciones o puntos de referencia fijos establecidos por ciertos organismos. Estos organismos son principalmente informes de consultorías e investigaciones respecto al tema, sin discriminar entre multilatinas y multinacionales; es decir, aludiendo a los factores de éxito que debe tener en cuenta la compañía - independiente de su país de origen- que busca internacionalizarse. En segunda instancia, se identifican a través de benchmarking con las empresas que tienen un mayor éxito, centrándose en el estudio de las multilatinas, cuya investigación respecto al tema en la literatura es escasa.

Ahora, respecto a los criterios listados para definir una práctica como factor de éxito, la investigación arrojó que en general, se utilizan dos: los resultados corporativos, y la transferibilidad del aprendizaje de estas. Para este estudio, si bien se listan los resultados financieros de las empresas estudiadas, se utilizó principalmente el segundo criterio. Esto porque, a lo largo de la investigación, y como se ha señalado en varios puntos, es el proceso de aprendizaje y la flexibilidad de las empresas multilatinas para adaptarse a él, lo que mejor explica no solo su éxito en el ámbito

internacional, sino también el proceso mismo de internacionalización (Modelo de Uppsala).

Factores de éxito: Marketing

¿Cómo llevar a cabo las actividades de marketing a nivel global? La teoría de Costos de Transacción explica que cuando las empresas involucren en la transacción capacidades que tengan un elevado componente de conocimiento tácito, como es el caso de las capacidades de marketing, van a preferir la utilización de métodos que impliquen un elevado compromiso de recursos. Lo anterior, para disminuir el elevado riesgo de diseminación al que tendrían que hacer frente si utilizaran métodos híbridos de entrada (Kim y Hwang, 1992; Madhok, 1998). Lo anterior se explica porque este tipo de conocimiento no puede ser protegido fácilmente por patentes u otros métodos formales de protección.

Basándose en la teoría de costos de transacción puede sugerirse que la utilización de métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos contribuirá al crecimiento y a mejores resultados de las empresas, cuando éstas posean capacidades distintivas como, por ejemplo, las capacidades de marketing (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004) (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007). Esto indica que un primer factor de éxito para la empresa es;

1. Utilizar e involucrar una gran cantidad de recursos en la exportación de sus actividades de alto conocimiento y poca protección.

Pero, ¿qué son las capacidades de marketing que se deben involucrar? En su libro, Day (1994) define las capacidades de marketing como aquellas habilidades y competencias de la empresa que le ayudan no solo a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino también aquellas que le permiten operar de manera más efectiva en dichos mercados. Este tipo de capacidades de marketing incluye capacidades de comprensión del mercado como la investigación de mercados, capacidades para crear y mantener relaciones de mercado como la gestión de relaciones con los clientes y capacidades cruzadas. Estas últimas comprenden el intercambio y diseminación de información dentro de la organización y los mecanismos para integrar el conocimiento de mercado en los procesos internos y

actividades como el desarrollo de nuevos productos o servicios, que incluyen tanto factores procedentes del mercado como competencias técnicas internas (Day, 1994).

Los enfoques gradualistas consideran que la experiencia doméstica de la empresa condiciona el desarrollo de capacidades de marketing en las empresas (Johanson y Vahlne, 1990); esto es, la experiencia en el país de origen condiciona la forma en la que la empresa interpreta la información del entorno, aprende de dicha información y genera acciones concretas en el mercado internacional. Por lo tanto, según estos modelos, las capacidades de marketing necesarias para competir con éxito en los mercados internacionales van a estar condicionadas por la historia y la evolución pasada de la empresa. Sin embargo, entrar en nuevos mercados requiere que la empresa,

2. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

Ahora, involucrar una gran cantidad de recursos y desarrollar rutinas y procesos por sí solo no es suficiente. Según Blesa, Ripollés y Monferrer (2007), la estrategia de marketing que la empresa internacionalice podrá ser exitosa si se cumple que,

3. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Una orientación emprendedora implica que la empresa deba desarrollar nuevas capacidades, transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras de forma que se puedan explotar nuevas oportunidades de mercado (Wiklund y Shepherd, 2003; Jantunen et al., 2005). Lo otro que debe cumplirse, es que la empresa tenga,

4. Adaptabilidad y flexibilidad.

Estas dos características son suficientes para poder involucrar en el proceso la cantidad de recursos necesarios para internacionalizar la estrategia de marketing y las capacidades exitosamente.

Blesa, Ripollés y Monferrer resumen estos factores de éxito de marketing en hipótesis testeadas positivamente en su ensayo “Las capacidades de marketing como factor determinante en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas” (2007):

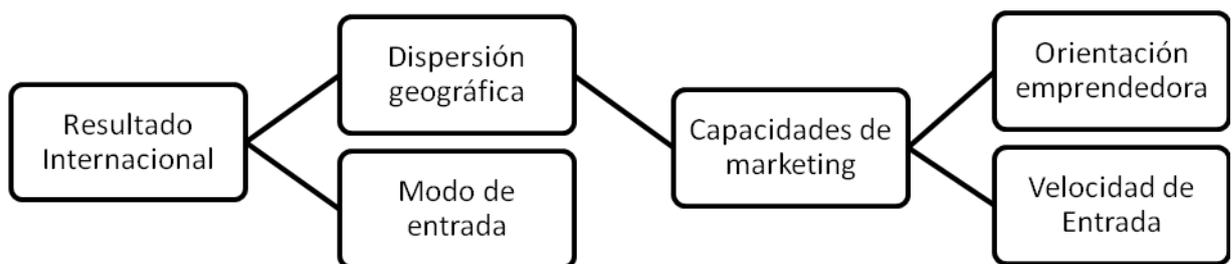


Ilustración 2: Factores de éxito de marketing

Fuente: Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *Marketing Research*.

Ahora, cuando analizamos las actividades específicas de marketing que la empresa exitosa aplica en el mercado internacional, debemos enfocarnos en el corazón del marketing internacional: la investigación de mercado. La complejidad y diversidad del entorno extranjero, sumado a la falta de familiaridad, provocan la necesidad de usar la investigación de mercado para trazar la estrategia adecuada.

Globalmente se requieren tecnologías de información que permitan el traspaso de las investigaciones de marketing de manera eficiente y coordinada, ya que los gustos de los consumidores globales son distintos, y varían de acuerdo a conceptos culturales.

De acuerdo a Craig & Douglas (2005), las empresas internacionales deben ser capaces de identificar 3 fases en la investigación de mercado internacional, que difieren de la local:

Fase 1: Recolección de información: Difiere de la del mercado local porque se debe investigar el entorno general, que debe incluir la situación política, estabilidad económica, regulaciones, infraestructura, tamaño, etc.

Fase 2: Información para la planificación local. Investigación profunda. ¿Qué debo modificar de mi marketing mix local para que tenga éxito en el extranjero? ¿Va mi producto a un segmento diferente al que estoy apuntando en mi mercado local?

Fase 3: Información para la racionalización global. ¿Cómo conectar la casa matriz con la filial? (Craig & Douglas, 2005).

Los autores plantean que una empresa que:

5. Considere estas fases en la planeación del proceso investigativo, y que cumplan con una alta orientación al mercado, llevará a cabo una investigación de mercado exitosa en el mercado internacional.

Factores de éxito: Recursos Humanos

De acuerdo a Gestión Humana (2005), los tratados y acuerdos de libre comercio trae como consecuencia un cambio en la forma tradicional de cómo se maneja el Recurso Humano. La necesidad por constituir empresas modernas preparadas para competir en los mercados nacionales e internacionales conduce a que el líder de esta área se replantee ciertos paradigmas y enfoque el talento hacia prácticas más apropiadas. Es por esto que se hacen necesarios ciertos cambios en la manera tradicional de manejar el área de recursos humanos dentro de una compañía:

1. No se debe administrar ésta área con un enfoque en la estructura, la estrategia y los sistemas, ya que se generan problemas tales como el olvido del valor de las personas para la organización y se genera una resistencia al cambio. El área de Recursos Humanos debe centrar su gestión en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización y teniendo en cuenta que su razón de ser son las personas.

2. Se debe abandonar las estructuras jerárquicas, debido a que llevan a la organización a ser muy burocrática y disminuyen el tiempo de reacción ante el entorno cambiante. En cambio se tiene que adoptar un modelo de redes, donde se comprenda que ninguna de las funciones que le competen está aislada de la otra y que las personas que las llevan a cabo están obligadas a trabajar interdisciplinariamente.

3. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

4. Los nuevos retos que surgen por la disminución de las barreras comerciales, hacen que se reevalúe el concepto de las unidades funcionales y abogan por una mayor noción de trabajo en equipo. Al contrario el área debe comprender que la dirección no es un asunto de órdenes sino de tareas horizontales elaboradas por departamentos que se colaboran entre sí. Por ende tiene que acabar con la concepción de los departamentos funcionales, ayudando a que se fomente la motivación y así se disminuyen las jerarquías.

5. Recursos Humanos debe abandonar su papel como “oficina de quejas y reclamos”. Ahora debe centrarse en formar a los trabajadores para que desarrollen habilidades de negociación.

6. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

7. También debe ser capaz de mantener una conexión entre todos los proyectos y actividades con la visión de la organización, convirtiéndola en un norte para la gestión.

8. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

Es por esto que en el mundo cambiante de hoy, el talento se está convirtiendo en un diferenciador y en un factor clave para el éxito de una empresa. Además la experiencia internacional de los managers permite reducir la incertidumbre y permite adquirir conocimiento cultural. Se comprobó en un estudio que los años en promedio de experiencia internacional están correlacionados positivamente con la diversificación internacional. (Guinea y López, s.f.).

Según Guinea y López (s.f.), un factor importante en el ascenso de las empresas multilatinas a su actual posicionamiento mundial es la:

9. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Sumado a lo anterior, el Boston Consulting Group (BCG) en su estudio "Organizational Capabilities Matter: Organization of the Future -Designed to Win" (s.f.) analiza los problemas de retener y captar estos directivos con talento en las empresas. La principal conclusión de su estudio es que elementos del comportamiento como el liderazgo, la motivación o la capacitación son fuentes de gran rendimiento sólo si se sustentan sobre una estructura sólida que comprenda un diseño organizacional superior y procesos de negociación y control: "se dice que si uno quiere tener éxito, debe establecer reglas simples, básicas y seguirlas, pero dejando espacio a una gran flexibilidad para adaptarse. Y eso depende del liderazgo y de la gente comprometida con el rendimiento de la compañía". (Guinea y López, s.f.).

Estos mismos factores de éxito, según diversas investigaciones, son los que aplican para las multilatinas. Eso sí, los autores destacan que las multilatinas tienen una ventaja competitiva frente a las empresas de otros países, ya que al venir de países en los que las relaciones personales son más habituales, esto facilita el trabajo en equipo, donde los desafíos por su situación de partida no asustan y por ende tienen una mayor propensión al aprendizaje. Lo anterior también facilita las alianzas estratégicas. (Guinea y López, s.f.).

Factores de éxito: Finanzas

Los factores de éxito en el área de finanzas hacen referencia al tipo de negocio que tiene, más que a diferenciar una campaña internacional. Sin embargo, existen autores que concuerdan en que los principales factores para el éxito en mercados internacionales son el estar actualizado y tener una buena planificación financiera (Deusto, 2014). Para esto deben:

1. Establecer una base monetaria óptima que la empresa va a necesitar en cada momento para adquirir los activos. Para poder establecerla necesitará crear un presupuesto de capital logrando así la creación de un plan de acción.

2. Tomar decisiones de financiamiento, es decir definir qué tipo de recursos financieros se van a usar para cubrir las necesidades de tesorería en función del riesgo de cada proyecto y a los elementos financieros escogidos. Además, se deben tratar minuciosamente aspectos fiscales para establecer una correcta consolidación entre la matriz y las filiales.

Ahora, respecto al tema de las filiales, Zenoff & Zwick (1969) lograron identificar comportamientos comunes entre empresas internacionales exitosas:

3. Tratar a sus subsidiarias o filiales con préstamos y no con acciones.

Lo anterior se da porque, en primer lugar, son vistas como una inversión en acciones tanto como para el país de origen como para el host. Estos préstamos son vistos como cualquier otro ante los ojos de los inversionistas, y no es considerado como un préstamo a externos que impliquen insolvencia. Además, que cuando se pague este préstamo vuelva como pago con intereses, y no como dividendos o reducción de las acciones, y además significa que será menos controlado por el gobierno. Además, se pueden reducir impuestos con esta opción (Zenoff & Zwick, 1969).

Si miramos los campos que se deben gestionar de una manera eficiente, tenemos que, de acuerdo a una investigación del EAE Business School (2014), podría denominarse un factor de éxito cumplir con:

4. Observar detalladamente y gestionar (Deusto, 2014):

- Economía financiera: tipos de interés, riesgos, tipos de cambio, etc.
- Contabilidad: normativa de cada país, normas de consolidación, análisis de estados financieros, etc.
- Financiación de empresas: estrategias de financiación, dividendos, gestión de la deuda, etc.
- Tesorería: evolución de divisas internacionales, gestión del activo circulante, inversión en activos en mercados financieros, etc.
- Jurídicos: estructura fiscal internacional, consolidación fiscal, normativa internacional.

La literatura empírica para el caso de las multilatinas, hace referencia a incluir un punto adicional a los anteriores, para el caso de las multinacionales. Este punto está relacionado directamente con la obtención de financiamiento a través del mercado accionario. Muchos investigadores han demostrado que existe una relación directa entre el desarrollo del mercado accionario de un país y su crecimiento actual y futuro (King & Levine, 1993; Levine & Zervos, 1998a, 1998b; Wurgler, 2000; Rajan & Zingales, 2003). Sin embargo, existen investigaciones que demuestran que en el caso de economías emergentes -como es el caso de las economías latinoamericanas-, esta relación es aún más fuerte (Karolyi, 2004), y por lo tanto, debe ser incluida.

Uno de los factores que ha permitido internacionalizarse a las empresas- principalmente a las empresas chilenas-, son los American Depository Receipts (ADR). Los ADR son un título que respalda la cotización de una acción extranjera en el mercado bursátil norteamericano. Es una alternativa a la inscripción directa de acciones extranjeras en Estados Unidos, para las compañías que quieran cotizar en este mercado (Pérez, 2015). Empresas como LATAM, Concha y Toro y Cencosud, se han visto incorporando sus acciones en este mecanismo.

Según Sergio Pérez (2015), analista de Inversor Global, las ventajas que tiene la utilización de estos ADR para las multilatinas son:

- Cotizar directamente sus acciones en Wall Street.
- Estabilizar los precios de las acciones de la compañía, al ampliar el mercado de acciones.
- Mejorar la imagen de la empresa y todo lo que conlleva en el mercado Norteamericano.
- Ingreso al mercado norteamericano a bajo costo.

Ahora, respecto a la investigación empírica, tenemos que el trabajo de Karolyi (2004) confirma que los ADR han fomentado el desarrollo de mercado de valores, aumentando los flujos de capital, la capitalización de mercado, una mayor cantidad de empresas cotizadas y un mayor volumen de negocios. Además, el autor sostiene que el impacto de las ADR para el desarrollo del mercado de valores nacional puede ser diferente a muchas otras formas de liberalización del mercado patrocinado por el gobierno, porque son acciones iniciadas por las empresas. Como tales, son susceptibles

de ser realizadas en el beneficio de sus accionistas y no necesariamente los mercados en su conjunto (Karolyi, 2004).

Diez años atrás, los factores tras la internacionalización de las multilatinas ya existían: el cambio fundamental ha sido el mayor acceso de esas empresas a los mercados de capital locales e internacionales. En un sistema financiero mundial de enorme liquidez, gracias a las bajas tasas de interés de los países de la OCDE y la afanosa búsqueda mundial de rendimientos, el costo del capital se desplomó para muchos países emergentes (respecto a América Latina), lo que dio por primera vez a las empresas de estos países acceso a un endeudamiento financiable, en condiciones relativamente comparables a las de sus contrapartes de la OCDE. Ello contribuyó enormemente a que se establecieran las mismas reglas de juego para todos, brindando así a las empresas emergentes la oportunidad de demostrar su valía (CEPAL, 2008).

Las empresas latinoamericanas, por lo tanto, pudieron recurrir a los mercados financieros locales e internacionales, factor clave de su internacionalización (Claessens y Schmukler, 2007). Así, tenemos que un factor de éxito para la multilatinas en el ámbito financiero es:

5. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados, entre otros.

Factores de éxito: Investigación y desarrollo

No es nada nuevo que un factor de éxito de cualquier empresa sea la inversión en investigación y desarrollo. Las tecnologías de información y la respuesta rápida a los cambios en los gustos de los consumidores hacen necesario que las empresas que quieran sobrevivir a este ambiente competitivo innoven en cada una de las áreas relevantes del negocio.

1. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

Durante el siglo XX, la Investigación y Desarrollo se limitaba a la casa matriz de la compañía, y por lo tanto, al país de origen. Esto se daba principalmente por la falta de especialistas en el extranjero, las ganancias de economías de escala, y los altos costos de tecnologías que permitieran conectar los distintos países (Brockhoff, 1998). Hoy, el

panorama ha cambiado, y diversificar los centros de I+D de la empresa para cada mercado es una realidad no solo posible, sino necesaria.

2. Tener centros de I+D diversificados en diferentes países en los que la compañía se encuentra.

Respecto a las multilatinas, el panorama es el mismo. En el año 2007, Van Agtmael destruyó el mito de que estas empresas le debían su éxito exclusivamente a su acceso a recursos naturales y mano de obra barata. El nivel de vanguardia tecnológica de la brasileña Embraer, y la pionera logística de la mexicana Cemex, son ejemplos concretos de que estas empresas han sido capaces de desarrollar modelos de gestión y tecnologías innovadoras (CEPAL, 2008).

Factores de éxito: Administración

Las principales investigaciones hacen referencia a normas generales de la administración y la estrategia. Específicamente, hacen hincapié en cómo una buena alianza estratégica puede convertirse en un factor de éxito de la empresa internacional si se realiza de la manera correcta. Según López & Guinea (s.f.), los factores de éxito de la parte administrativa de la empresa están en:

1. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.
2. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.
3. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

Estos tres puntos ganan relevancia cuando se habla de las empresas multilatinas, y tiene que ver con su surgimiento mismo. Las empresas latinoamericanas pasaron por cuatro etapas de desarrollo, las cuales se discutieron con anterioridad (Lopez-Morales, Wise-Lozano, & Vargas-Hernandez, 2014), y que diversos autores sostienen que condicionadas a la situación política inestable, le permitieron a las multilatinas acostumbrarse a ambientes turbulentos, adquirir mayor flexibilidad, capacidad de rápida adaptación y mantener reglas flexibles a los posibles cambios:

- Reformas económicas (pro mercado).
- Programas de privatización.
- Saturación del mercado doméstico.
- Necesidad de diversificar el riesgo.

Por último, la literatura sugiere que las empresas internacionales exitosas, independiente de su origen, establecen un enfoque de redes (explicado dentro de las teorías de internacionalización) para las operaciones extranjeras. Esto les ha permitido reducir la incertidumbre y los costos de la búsqueda de socios. Asimismo, permite un mejor conocimiento de los mercados internacionales, por lo que la elección del socio es un aspecto clave, dado que el éxito de la internacionalización dependerá de la calidad de información que cada uno de los miembros de la red proporcione. (Ellis 2000) (Malca, 2013). Así, otro factor de éxito para las empresas es el de:

4. Establecer un enfoque de redes o *business work* con socios clave.

Factores de éxito: Estrategia

Las empresas multilatinas deben minimizar el riesgo de fracasar cuando deciden expandirse a nuevos mercados. Para esto, deben observar una variedad de factores relevantes para su estrategia de entrada (Ilustración 3):

1. Considerar las ventajas y desventajas que hay en cada una de las formas de entrada.
2. Considerar la posición en el mercado y,
3. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).

Relacionados a estos puntos, la investigación de los mismos autores ha hecho suponer que existen cuatro factores determinantes en sus estrategias: su dimensión, lo que discrimina entre las estrategias seguidas por Petrobras o PDVSA y las elegidas por Arcos y Viñas Concha y Toro; su procedencia, que determinará el porcentaje de negocio a repartir entre sus mercados domésticos y los foráneos; el capital, ya que dependiendo de si es o ha sido pública su forma de gestión se resiente como es el caso de Petrobras, Embraer, PDVSA y otras que contaron con el apoyo de sus Estados, o las que son propiedad de familias poderosas como América Móvil, Brandao y otras; según

el sector se tiende a encuadrarlas en la etapa de maduración de nivel tecnológico medio-bajo como es el caso de empresas como FEMSA, Friboi, o Alpargatas, pero también otras como Embraer o Brightstar están ubicadas en sectores de tecnología punta (López & Guinea).

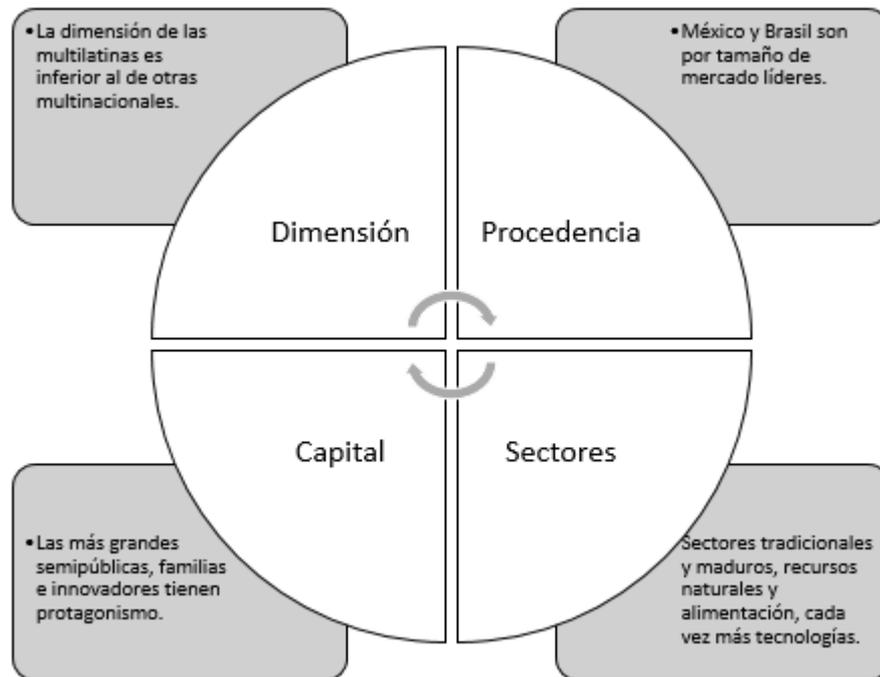


Ilustración 3: Estrategia

Fuente: López, J. R., & Guinea, F. A. (s.f.). *Inversiones de las Multilaterales en la UE: relevancia y significatividad del proceso.*

Alianzas internacionales y fusiones y adquisiciones

Podemos definir las alianzas internacionales según García-Canal y Valdés (1997), como aquellas que se establecen con socios internacionales para coordinar sus actuaciones en varios mercados, buscando el desarrollo de relaciones de complementariedad a escala global.

Vidal (2000) aclara la idea subyacente de estas alianzas es combinar los recursos y capacidades de las empresas que se alían para planificar una actuación conjunta en los mercados internacionales. Difiere en el de alianzas comunes en que es más amplia: respecto al alcance geográfico, número de proyectos, etc. La misma autora explica los

beneficios de estas alianzas, que se derivan fundamentalmente de la rapidez en el proceso de internacionalización y/o de la reducción en las inversiones necesarias.

- Aceleración del tiempo.
- Reducción de costos (Pero mayores costos de gestión de acuerdo).
- Reducción de riesgo.
- Acceso a mayores recursos y capacidades.

Hacer frente a los retos derivados de la globalización y el cambio tecnológico requiere del desarrollo de capacidades e infraestructuras en un período que pocas empresas pueden realizar en solitario (Vidal, 2000). Esto se da principalmente en el caso de las multilatinas, debido a dos razones expuestas anteriormente; la falta de ventajas competitivas al momento de internacionalizarse, y los ambientes turbulentos a los que se vieron expuestos en su país de origen. Así lo han apreciado diversos autores, que aprecian que este tipo de empresas se valen principalmente de alianzas y joint ventures para entrar a otros mercados, valiéndose de todos los beneficios enunciados anteriormente (Goitom, Lutz, & Ghauri, 2003).

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.

Los datos cuantitativos refuerzan también la idea de que no solo las alianzas son relevantes para estas empresas (Anexos 1, 2 y 3), sino también las fusiones y adquisiciones (F&A) como método de entrada exitoso (Ilustración 4 y 5).

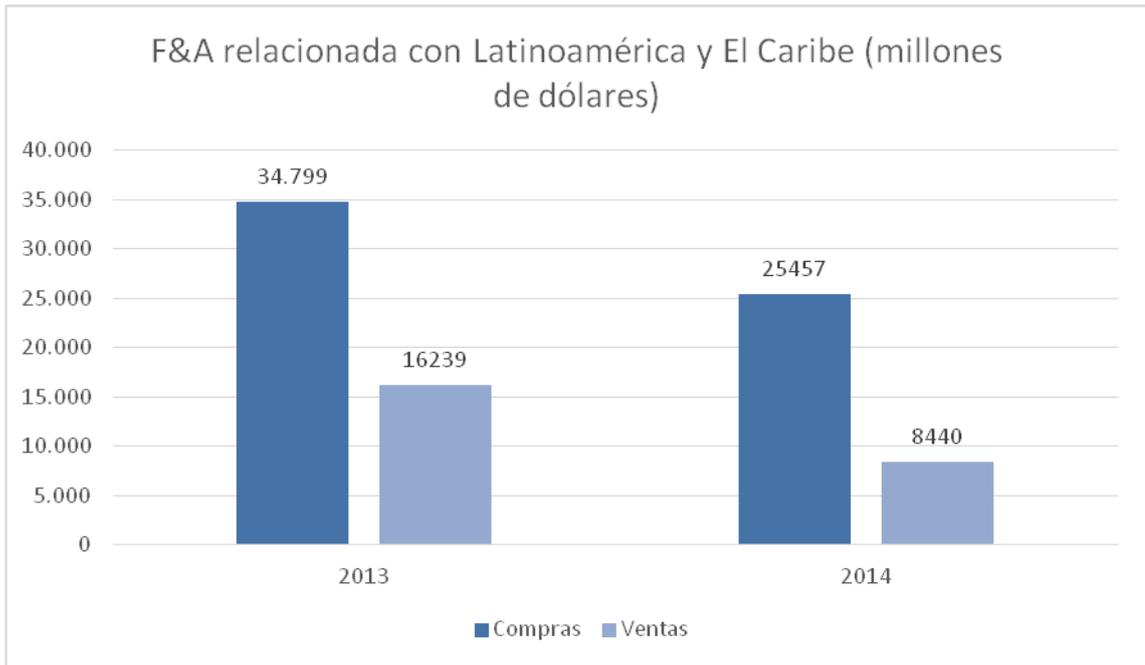


Ilustración 4: F&A de Latinoamérica y El Caribe

Fuente: United Nations. (2015). *World Investment Report*.

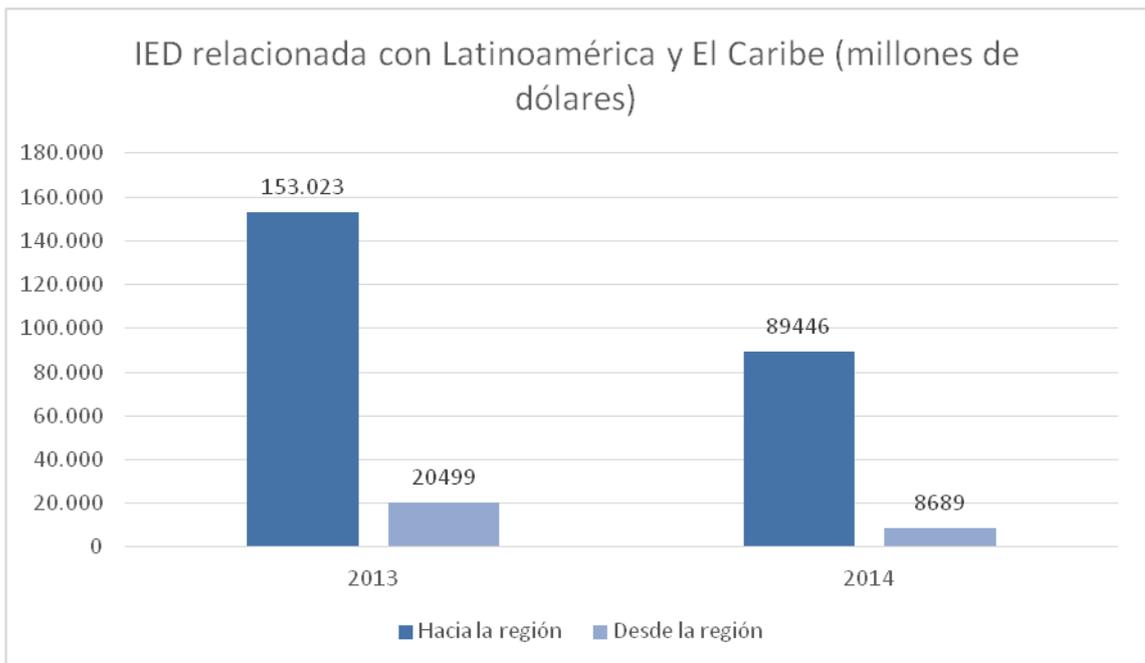


Ilustración 5: IED relacionada con Latinoamérica y El Caribe

Fuente: United Nations. (2015). *World Investment Report*.

Siguiendo con esta línea, Greenberg Traurig (2013) realizó una encuesta a más de 50 inversores y ejecutivos especializados en los negocios de América Latina. De ellos, el 32% esperaba que la IED aumentara significativamente, mientras que un 62% esperaba un aumento moderado. Esto, dado los beneficios que estas operaciones traen a las empresas. Lo anterior, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. De acuerdo a las investigaciones de Cassiman, Colombo, Garrone, & Veugelers (2005), el área de Investigación y Desarrollo de la empresa se verá afectada positiva o negativamente con esta estrategia de acuerdo al tipo de tecnología que tienen las empresas. De acuerdo a estos autores, si la tecnología es complementaria, afecta positivamente al desarrollo y la estructura de la I&D. Si son sustitutas, la afecta negativamente. Por otro lado, en el caso de ser las mismas, los efectos positivos serán mayores para la I&D si se cumple que las empresas fusionadas no eran rivales en el mercado.

Por lo pronto la teoría sostiene que, en general, esta estrategia es una buena práctica a seguir por parte de las multilatinas, debido a que su área de I&D no está desarrollada, y cualquier obtención de conocimiento de otra empresa resultara en un beneficio para la compañía:

2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Cabe destacar que ambas estrategias no son exclusivas, y como se demuestra en los casos de estudio posteriores, las empresas multilatinas suelen valerse de ambas.

Analizado qué es una multinacional, una multilatina, la internacionalización en el mercado global, y las diferentes teorías que tratan de explicar este proceso. Sin embargo, no hemos identificado hasta ahora diferencia alguna sobre el objeto de estudio; las multinacionales y las multilatinas.

Cuando hablamos de motivos de internacionalización para las últimas, se esbozan ligeras diferencias en la definición misma, como la situación política, el rol del gobierno y el contexto histórico. Sin embargo, análisis dentro de la firma también permiten identificar similitudes entre las razones de estas con las multinacionales.

La perspectiva analítica de la CEPAL se estructura a partir de los análisis de Dunning, en que la decisión de internacionalización se basa en utilizar las ventajas de localización ofrecidas por un determinado país, hacer uso de capacidades propias y las ventajas propias que le permiten posicionarse mejor que otros inversionistas en el

mercado receptor. Sumado a esto, la firma debe verificar que los costos de incorporación y organización de una nueva unidad productiva dentro de la red de activos de la firma son menores que los costos de transacción asociados a la transferencia de aquellas capacidades a un productor local (CEPAL, 1999). Es decir, las razones de internacionalización son explicadas desde el punto de vista del modelo ecléctico, además de otros modelos relevantes, tal como argumenta Faeth (2009).

Con este marco explicativo, la CEPAL, junto con diversos autores alude a cuatro principales razones para internacionalizarse:

- **Búsqueda de recursos:** Denomina las inversiones orientadas a explotar recursos naturales siendo su disponibilidad la principal ventaja de localización del país receptor. Este tipo de inversiones, señalan los autores, se orienta a la exportación y es frecuente que funcionan como enclaves.

- **Búsqueda de mercados:** Se dirigen a explotar el mercado doméstico del país receptor. Clave para la toma de decisiones sobre este tipo de emprendimientos es el tamaño y tasa de crecimiento del mercado, la existencia de barreras físicas y/o altos costos de transporte así como la estrategia de industrialización del país, incluidos los grados de protección establecidos para la producción global.

- **Búsqueda de eficiencia:** Con las cuales se persigue el objetivo de racionalizar la producción y explotar economías de especialización y de ámbito.

- **Búsqueda de recursos estratégicos:** Tiene como objetivos adquirir recursos y capacidades que contribuyan a mantener y acrecentar sus capacidades competitivas básicas en los mercados regionales o globales.

Cuando enfocamos el análisis en las multilatinas, podemos ver en variados estudios de casos que la mejor para explicar sus motivos es la búsqueda de mercados y de recursos estratégicos. Sin embargo, y como se enuncia en un principio, muchos autores prefieren esbozar un listado aparte para estas empresas, entre los que destacan los acoplados en el estudio de Casanova (2011):

- Gran volatilidad del contexto económico.
- Costo de capital para empresas latinas elevado.

Como se aprecia, mientras que en las multinacionales se elude a la búsqueda de recursos que permitan el crecimiento de la empresa, en las multilatinas destacan la defensa y la poca flexibilidad del entorno como gatilladores para la internacionalización. Sin embargo, existen otros autores que prefieren limitar las razones de internacionalización de las multilatinas a puntos exclusivos de este tipo de empresas:

- **Motivos de crecimiento:** La principal manera de elevar resultados es creciendo. De hecho la mayor parte del aumento del valor de mercado de las compañías proviene de su crecimiento.

- **Acceso a mercados en el caso de bienes y servicios no transables:** Para llegar a nuevos mercados, cuando hay trabas al comercio un camino es instalar una filial en ese mercado. También esto es válido cuando los costos de transporte de bienes son altos. Pero en la medida que las barreras se reducen y que los bienes son transables, la instalación de filiales es indispensable en el caso de los no transables.

- **Acceso a recursos naturales:** Para las empresas que trabajan recursos naturales, las limitaciones de disponibilidad de tales recursos en el mercado de origen los obliga a invertir en otros países. Ejs: agropecuario, forestal, fruta, vinos, minería, pesca, acuicultura.

- **Diversificación de riesgos geográficos:** Estar en distintos países permite diversificar los ciclos de carácter local, los riesgos de carácter político, los riesgos asociados a fenómenos de la naturaleza.

- Cuando hay innovación e I+D de difícil apropiabilidad éste puede ser un camino para mantener beneficios sin arriesgar propiedad intelectual.

- Adquirir activos estratégicos.
- Búsqueda de tecnología a través de adquisiciones.
- Construcción de marca.

Como se puede observar, se mantienen las razones de adquisición de activos y búsqueda de mercados, tal y como se explican para las multinacionales, agregando razones propias de las empresas multilatinas.

Un estudio más reciente de la CEPAL (2010), explica que las empresas latinoamericanas y caribeñas han expandido sus operaciones a nivel regional o global movidas por la apertura de sus economías a la competencia externa y la necesidad de obtener un tamaño de planta eficiente que les permita aprovechar economías de escala y reducir costos.

Algunas empresas han aprovechado las desregulaciones y privatizaciones para entrar a nuevos mercados, sobre todo en el área de los servicios.

Para algunas empresas ha sido importante invertir en el exterior para enfrentar la inestabilidad macroeconómica en sus países de origen y diversificar riesgos.

Por último, también han sido importantes los procesos de integración regionales, que han abierto mercados y facilitado la expansión hacia países socios en dichos acuerdos. Más aún, el crecimiento de las empresas multilatinas es en muchos casos un paso natural del proceso de internacionalización de las economías de la región, siendo además un mecanismo para adquirir conocimientos y nuevas prácticas productivas y organizacionales.

Así, podemos identificar la primera diferencia entre las empresas multilatinas y multinacionales; en los motivos de internacionalización. Si bien las razones más genéricas se mantienen en las empresas latinoamericanas, contextos desiguales y una ventaja competitiva poco clara le dan una serie adicional de motivos para emprenderse en la aventura internacional.

Capítulo IV: Evidencia empírica para las multilatinas

Si bien la literatura dice mucho sobre los factores de éxito que deben imitar las empresas para la internacionalización, muy poco especifican sobre las empresas multilatinas. El siguiente objetivo de estudio busca identificar si acaso estos factores de éxito son aplicados por las empresas de origen latino en la práctica, o si existen otras prácticas inherentemente latinoamericanas a las cuales adjudicarle el éxito de internacionalización de estas.

Para el siguiente estudio se analizaron 15 empresas (tabla 3) provenientes de los países latinoamericanos con mayor IED (CEPAL, 2015). Las compañías analizadas tienen en común el,

1. Ser empresas con algún porcentaje de capital privado,
2. Haber incursionado en una exitosa campaña internacional y
3. Cumplir con los criterios de la revista América Economía (2014) para la denominación de “Multilatina”, los cuales son Ser de origen latinoamericano, tener una facturación igual o superior a los \$250 millones por año; y contar con operaciones en al menos un país de la región.

Empresa	Sub Sector Económico (SII)	País de origen	Inversión en I+D año 2014	IED en el país de origen año 2014
Bimbo	Elaboración de otros productos alimenticios.	México	2,51%	US\$17.594
CEMEX	Fabricación de productos minerales no metálicos (cementos).	México	0%	US\$17.594
FEMSA	Comercio al por mayor, restaurantes y elaboración de bebidas.	México	0%	US\$17.594
AMBEV	Elaboración de bebidas.	Brasil	0%	US\$66.035
Camargo Correa	Fabricación de productos minerales no metálicos, Energía, Construcción y vestuario y calzado.	Brasil	2,13%	US\$66.035
Embraer	Fabricación de aeronaves y naves espaciales.	Brasil	0,75%	US\$66.035
Grupo Gerdau	Industrias básicas de hierro y acero.	Brasil	0,05%	US\$66.035
Natura	Fabricación de otros productos químicos (belleza y cuidado personal).	Brasil	2,75%	US\$66.035
Petrobras	Extracción y refinación de petróleo.	Brasil	0,77%	US\$66.035
CMPC	Fabricación de papel y productos del papel.	Chile	0,13%	US\$9.950
Falabella	Comercio al por menor.	Chile	0%	US\$9.950
LAN	Transporte por vía aérea.	Chile	0%	US\$9.950
Juan Valdez	Elaboración de otros productos alimenticios (café).	Colombia	1,18% (2009)	US\$12.155
Argos	Fabricación de productos minerales no metálicos (cemento).	Colombia	0,5%	US\$12.155
Arcor	Elaboración de otros productos alimenticios (Galletas, confitería).	Argentina	2,22%	US\$4.495

Tabla 3: Datos económicos de empresas en estudio

Fuente: Elaboración propia.

México

Bimbo

Historia

La compañía Bimbo tiene sus orígenes en México. Bimbo España fue una réplica de un primer Bimbo fundado en Ciudad de México, que comenzó sus actividades en el país latinoamericano en diciembre de 1945, pocos meses después de terminar la segunda guerra mundial. Veinte años más tarde, en marzo de 1964, uno de sus fundadores decidió crear la misma empresa en España con idénticos símbolos y filosofía. BIMBO inició su actividad en España en 1965, fecha en que salió al mercado su primer pan de molde en su fábrica de Granollers, Barcelona.

En 1978, los empresarios mexicanos que en su día fundaron Bimbo, vendieron la totalidad de sus acciones y ambas compañías siguieron caminos paralelos. En 2011 la mexicana Grupo Bimbo adquirió de nuevo Bimbo España y Portugal, volviendo a integrarse en la compañía original bajo la denominación BIMBO IBERIA (Bimbo, 2015).

Internacionalización

1984	Inicia la importación de productos a Estados Unidos.
1989	Se crea en Guatemala la primera planta de producción.
1991	Se abre Bimbo Argentina y el corporativo de región latinoamericana.
1995	Inician operaciones las plantas de Chile y Argentina.
1998	El Grupo Bimbo adquiere la panificadora norteamericana "Mrs Baird's".
2001	Compra de Plus Vita y Pullman en Brasil.
2002	Se adquirió el negocio de panificación de la región oeste de George Weston Limited, en la costa oeste de Estados Unidos, propietaria de la marca Oroweat.
2005	Adquiere chocolates La Corona y pastelería El Globo.
2006	Grupo Bimbo adquiere la Panificadora Panrico en Beijing y empieza a tener presencia en el mercado asiático.
2008	Compra la panificadora Nutrella en Brasil.
2009	Grupo Bimbo adquiere la empresa George Weston Foods Ltd en los Estados Unidos.
2010	Adquisición de Dulces Vero en México.
2011	Grupo Bimbo se consolida como la empresa panificadora más grande a nivel mundial al adquirir Sara Lee North American Fresh Bakery en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo Ibería en España y Portugal.
2014	Grupo Bimbo adquiere Canada Bread para impulsar la estrategia de crecimiento global en Canadá y Reino Unido, reafirmandose como la empresa panificadora más grande del mundo. En el mismo año, entra al mercado de Ecuador con la integración de Supan, reforzando su presencia en América Latina.

Tabla 4: Proceso de Internacionalización de Bimbo

Fuente: Grupo Bimbo. (2015). *Grupo Bimbo*.

Análisis

Grupo Bimbo se valió de alianzas y adquisiciones de empresas que tuvieran sus mismos valores. Su éxito radica en que poseen la estructura computacional y la disposición para administrar eficazmente sus 42 plantas alrededor del globo y las necesidades de sus clientes. Su ventaja competitiva es su valiosa red de distribución, que adaptó con éxito en los países a los que se ha expandido; es decir, fue capaz de amoldar su ventaja competitiva en cada una de las diferentes culturas y escenarios. Así, los factores de éxito con los que se valió la empresa en el área administrativa fueron:

1. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.
2. Establecer un enfoque de redes o *business work* con socios clave.
3. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
4. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Por otro lado, se puede destacar la importancia que Grupo Bimbo le da a desarrollar el área de recursos humanos e innovación. La estrategia ha sido la creación del Instituto de Innovación y Nutrición en una de las fábricas de Sao Paulo, con el que busca el desarrollo de productos innovadores de alta calidad y seguridad alimentaria, alianzas con la comunidad científica y tecnológica del país y la formación de mano de obra especializada. Por lo tanto otros factores de éxito relacionados a la compañía en estas dos áreas son:

5. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

6. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

7. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

Se sigue destacando esta tecnológica red de distribución en el área marketing, ventas y logística. La inversión en recursos utilizados para su exportación a Europa y Asia, así como la capacitación otorgada a los empleados para operar eficazmente dentro de ella, le permite a la empresa llegar a los clientes y distribuidores en tiempos clave y con productos frescos. Así, dentro de esta área, encontramos los siguientes factores:

8. Utilizar e involucrar una gran cantidad de recursos en la exportación de sus actividades de alto conocimiento y poca protección.

9. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

10. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

A diferencia de lo que dice la teoría sobre las empresas de origen latino, Grupo Bimbo inició su proceso de internacionalización con una ventaja competitiva clara: una red de distribución eficaz y de última tecnología. Lo que si la relaciona con la teoría sobre las multilatinas, es la flexibilidad de sus políticas y procesos, para ser capaz de adaptar esta ventaja competitiva en los países en los que se expandió. Así, otro factor de éxito relacionado es:

11. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

Actualidad

Hoy en día, Bimbo Iberia es una de las mayores organizaciones del sector alimentario en la Península Ibérica. Desde la introducción del pan de molde hasta la completa gama de productos de hoy, sigue haciendo llegar cada día a millones de hogares sus productos frescos, tiernos y deliciosos. Gracias a esta gran aceptación por parte del público, los productos Bimbo Iberia se han consolidado como líderes de mercado en las categorías de panadería, bollería y pastelería de marca (Bimbo, 2015).

La compañía posee actualmente 7 plantas de producción en España, 1 planta en Portugal y 73 Delegaciones de Venta. Este importante despliegue humano se completa con 1.200 rutas que cubren toda la Península Ibérica, Islas Baleares y las Islas Canarias y que aseguran la frescura de sus productos, garantizando el servicio al punto de venta a través de una amplia red de distribución (Grupo Bimbo, 2015).

CEMEX

Historia

Cementos Mexicanos S.A es una compañía dedicada a la producción y distribución de cemento y concreto, además de ofrecer productos para la construcción. Inicia en el año 1906 como Cementos Hidalgo en el norte de México, pero solo 6 años después se ve obligada a suspender sus operaciones, a raíz de la revolución mexicana. Con un ambiente político y económico difícil, en 1919 vuelve a sus operaciones parcialmente, mientras que la empresa Cementos Portland Monterrey satisface la demanda durante su ausencia. Dos años después, en 1921, Cementos Hidalgo vuelve a producir con normalidad. No es hasta diez años después que Cementos Hidalgo y la Planta Monterrey se fusionan para crear CEMEX. De ahí, y por más de 30 años, esta compañía se encargó de expandir sus plantas cementeras en el norte del país.

Internacionalización

1966	Adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida y continúa satisfaciendo la demanda del sur de México a través de la marca Cemento Portland Maya.
1973	Adquiere la planta Cementos Portland del Bajío en la región central de México.
1976	Inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores y, con la adquisición de Cementos Guadalajara, se convierte en el principal productor de cemento en México. Con la adquisición de Cementos Guadalajara se convierte en la mayor productora de cemento del país.
1985	Decide desinvertir en activos no relacionados con la industria cementera y enfocarse en la cadena de valor del cemento.
1986	Inicia una joint venture con empresas norteamericanas, para poder ingresar a ese país.
1987	Adquiere Cementos Anahuac y además crea un equipo de profesionales encargados exclusivamente de integrar las compañías adquiridas. CEMEX implementa su sistema satelital de comunicaciones, CEMEXNet, para conectar todas las instalaciones de la compañía.
1989	CEMEX se convierte en una de las diez compañías cementeras más grandes del mundo al adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México.
1992	CEMEX inicia su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España.
1994-1999	CEMEX inicia operaciones en Sudamérica, Centroamérica, el Caribe, Asia y África, al valerse de Adquisiciones de plantas locales.
1999	Inicia la cotización de CEMEX en la Bolsa de Valores de New York, bajo el símbolo de pizarra "CX".
2000	La compañía lanza CEMEX Way, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.

Tabla 5: Proceso de Internacionalización de CEMEX

Fuente: CEMEX. (2015). *CEMEX*.

Análisis

Como se puede analizar en su proceso de internacionalización, la compañía se valió meramente de adquisiciones, junto con tomar ventaja de las características oligopólicas del sector del cemento y las tecnologías de información. Así en primera instancia encontramos en el área administrativa:

1. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.
2. Administrarse de acuerdo a las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).

De acuerdo al ejecutivo de la compañía Lorenzo Zambrano, incursor de la globalización de CEMEX, la empresa adquirió la capacidad de manejar todas sus operaciones y conectar las empresas adquiridas con solo una poca cantidad de managers, gracias a su sofisticado sistema de información; CEMEXNET. Este sistema nace en el año 1987, debido a las necesidades de la empresa de competir internacionalmente, y poder manejar esta expansión con una cantidad pequeña de managers competentes.

La ventaja de esta compañía es justamente, la tecnología que le permite integrar sus operaciones a nivel global y su corta cadena de suministro, lo que facilita su integración vertical y el manejo efectivo de sus actividades de logística y marketing. Así, los factores de éxito pertenecientes al área de logística e innovación son:

3. Utilizar e involucrar una gran cantidad de recursos en la exportación de sus actividades de alto conocimiento y poca protección.
4. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).
5. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

La mayor diversificación geográfica de la compañía se da en la época en que la empresas buscaban huir del colapso del peso mexicano, a principios de los años 90. Esto da indicios de la adaptabilidad necesaria de las empresas latinoamericanas, inherentes a su historia dentro del país. Así, otro punto que destaca en el área administrativa es:

6. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.

Uno de los bienes intangibles de la compañía son el grupo de profesionales responsables de integrar cada una de las compañías adquiridas (Vargas-Hernandez & Reza, 2011). Así, los factores de éxito respecto al área de Recursos Humanos son:

7. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

8. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Por otro lado, la empresa se vio desarrollando nuevas políticas, procesos y mejoras con cada vez que adquiere un compañía. Esto se liga al modelo de Uppsala para la internacionalización, principalmente explicado para las empresas multilatinas y a uno de los factores de éxito de marketing:

9. Adaptabilidad y flexibilidad.

Actualidad

Hoy CEMEX cuenta con más de 50.000 empleados distribuidos en más de 50 países. Su valor de mercado supera los 50.000 millones de dólares, y para los próximos años espera seguir creciendo e innovando tanto en el área de la construcción como en las tecnologías de información que lo hacen tan conocido.

FEMSA

Historia

La compañía de bebidas más grande de México y América Latina comenzó mediante la fundación de Fábrica de Hielos y Cervecerías Cuauhtémoc en 1890 en Monterrey, México y creada por los empresarios Isaac Garza, José Calderón, José Muguerza, Francisco Sada y Joseph Schnaider.

La primera marca lanzada fue Carta blanca ese mismo año, la que actualmente se continúa vendiendo en el mercado

Internacionalización

1893	Primera cerveza de barril en el mercado, Cuauhtémoc. En tanto que Carta Blanca obtuvo un reconocimiento en Chicago, siendo la primera cerveza mexicana en obtenerla.
1926	Cambia la forma de empaquetar nuestras botellas, pasa de cajas de madera a cajas de cartón corrugado.
1930-1939	Varios de los departamentos de la Cervecería se volvieron empresas independientes y fueron adquiriendo personalidad propia.
1943	Se creó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM.
1954	Adquirió una planta cervecera en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional, Tecate.
1978	Entra a la Bolsa Mexicana de Valores, BMV.
1979	Funda la división Coca-Cola FEMSA.
1985	Se fusiona con la Cervecería Moctezuma. Agregando nuevas marcas al portafolio.
1988	Nació Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V., FEMSA, como la principal subsidiaria de VISA, y donde agrupa a nuestras empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.
1994	Internacionalización de Coca Cola FEMSA con la compra del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. Se asocia con la cervecera canadiense John Labatt Limited y esta última adquirió el 30% de las acciones de la cervecera.
2007	Adquirió, junto con The Coca-Cola Company, a Jugos del Valle, que opera en México y Brasil, consolidando su posición en bebidas no carbonatadas.
2010-2015	Continúa comprando empresas y realizando fusiones de ciertas divisiones

Tabla 6: Proceso de Internacionalización de FEMSA

Fuente: FEMSA. (2015). *FEMSA*.

Análisis

Tal y como ha sido la tónica, FEMSA ha expandido sus operaciones a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas del sector. Cuando se internacionaliza a un nuevo país, compra alguna empresa ya desarrollada, por tanto reduce el riesgo de fracaso y además adquiere el *know how* que tiene la adquirida. Adicionalmente, Para continuar fortaleciéndose en una determinada industria, firma alianzas estratégicas con ciertas compañías extranjeras y con ello ingresaba a aquel país. Los países elegidos fueron seleccionados estratégicamente, por ejemplo por un tema de tamaño. Ese es el caso de Brasil, EEUU o Canadá. Así, dentro del área de administración y estrategia, tenemos:

1. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.
2. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
3. Considerar la posición en el mercado y,
4. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).
5. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

El Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, le permitió elaborar productos innovadores. Otras locaciones fuera del país de origen le permitieron seguir innovando en productos para el mercado global. Con esto tenemos que, puntos relevantes dentro del área de Investigación y Desarrollo son:

6. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).
7. Tener centros de I+D diversificados en diferentes países en los que la compañía se encuentra.

Respecto al tema financiero, tal y como ha sido común en las empresas multilatinas, FEMSA se abrió al mercado accionario para la obtención de capital a bajo costo:

8. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados, entre otros.

Ahora, la misma autonomía que le da a sus subsidiarias también ha sido un factor clave en la administración de Recursos Humanos:

9. Se debe abandonar las estructuras jerárquicas, debido a que llevan a la organización a ser muy burocrática y disminuyen el tiempo de reacción ante el entorno cambiante. En cambio se tiene que adoptar un modelo de redes, donde se comprenda que ninguna de las funciones que le competen está aislada de la otra y que las personas que las llevan a cabo están obligadas a trabajar interdisciplinariamente.

10. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

Otro tipo de factor de éxito financiero, que no forma parte de los analizados en los estudios anteriores, es el que FEMSA le ha dado importancia de diversificar el riesgo y no solo centrarse en una determinada industria. Esto va en contra de la especialización que han adoptado las grandes multinacionales como parte de su estrategia, pero sus efectos reales en la internacionalización, no presentan el objeto de estudio.

Actualidad

Esta empresa cuenta con más de 120 años, y opera actualmente en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, México, Nicaragua Panamá, Perú, Venezuela y ahora en Chile, donde atiende a más de 351 millones de consumidores. Además posee 3 divisiones: Coca Cola FEMSA, FEMSA COMERCIO y FEMSA NEGOCIOS ESTRATÉGICOS.

Recientemente compró el 60% de farmacias Cruz Verde en Chile, como parte de su proceso de internacionalización en América del Sur.

La organización tiene como objetivo continuar expandiéndose a nuevos mercados, y así aumentar el valor de sus negocios, teniendo como meta lograr un crecimiento rentable y fortalecer su posición como la “compañía integrada líder de bebidas en América Latina” (FEMSA, 2015).

Brasil

AMBEV-Interbrew

Historia

La Compañía de Bebidas de América (AmBev) nace de la fusión de Brahma y Antarctica en el año 1999. Sin embargo, las compañías por separado ya tenían un historial de expansión en el extranjero; principalmente Brahma.

La estrategia de utilizar la relación con Pepsi Cola para penetrar en los nuevos mercados, así como la adquisición de fábricas cerveceras locales y la instalación de nuevas plantas, constituyen la principal estrategia de expansión y posicionamiento de la empresa a nivel regional, ya que a través de las estructuras ya establecidas la fase de penetración en el mercado está garantizada (van der Linde & Bello, 2006).

Internacionalización

1989	Brahma es adquirido por un grupo financiero con un énfasis en la rentabilidad.
1994	Brahma inicia operaciones en Venezuela y Argentina principalmente “en verde”.
1999	Se fusionan Brahman y Antartica para crear AmBev.
2000- 2001	Adquisición de activos en Uruguay y Paraguay.
2003	Control accionario sobre la compañía Quinsa en Argentina, transformando a AmBev en la empresa líder en Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia, además de lograr una importante participación en el mercado chileno. ²
2004	Adquiere la Embotelladora Dominicana S.A.
2005	La alianza con Interbrew le permite la expansión hacia América del Norte. Nace AmBev-Interbrew.
2006	Adquisición total de la compañía Quinsa, lo que le permite el control de más del 90% de los mercados de Uruguay, Paraguay y Bolivia y cerca del 16% del mercado chileno.
2013	Adquisición del Grupo Modelo.
2015	Inicio de trámites de adquisición de SABMiller por 121.000 millones de dólares. ³

Tabla 7: Proceso de Internacionalización de AmBev

Fuente: Van der Linde, G., & Bello, A. (2006). *Caso AmBev-Interbrew*.

Análisis

Si bien comenzó con operaciones en verde, se valió principalmente de fusiones y adquisiciones, además de alianzas estratégicas, como método de entrada a mercados extranjeros.

1. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.
2. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.

² Bianco, Moldovan, & Porta, 2008.

³ En espera de aprobación de las autoridades antimonopolio.

AmBev realizaba esta adquisición de empresas de manera progresiva. Primero tomaba el control de un porcentaje pequeño de una empresa, y luego tomaba el control total. Esto le permitió a la compañía administrar sus recursos y el riesgo financiero, adaptándolo a las necesidades de cada una de sus filiales:

3. Tomar decisiones de financiamiento, es decir definir qué tipo de recursos financieros se van a usar para cubrir las necesidades de tesorería en función del riesgo de cada proyecto y a los elementos financieros escogidos. Además, se deben tratar minuciosamente aspectos fiscales para establecer una correcta consolidación entre la matriz y las filiales.

Ahondando en el área financiera, la apertura de capitales en la Bolsa de Valores de São Paulo, generó presiones adicionales para el crecimiento de la empresa en el exterior, y le permitió a la empresa obtener capital a bajo costo:

4. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados, entre otros.

Por el lado de los recursos humanos, Brahma, mucho antes de crear Ambev, inició una estrategia de formación de managers líderes, para lograr así un buen proceso de expansión con un equipo profesional. Así, los factores de éxito de esta área son:

5. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

6. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

AmBev, adicionalmente, se valió de la utilización del mismo canal de distribución para las cervezas y gaseosas, pudiendo reducir costos y ganar economías de escala. Así, también se valieron de las actividades de logística:

7. Desarrollar nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

8. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Actualidad

Desde su fundación, AmBev definió su estrategia de expansión y búsqueda de alianzas globales con empresas líderes en el continente americano (van der Linde & Bello, 2006). Al ser una compañía de marca mundial, AmBev ha conseguido convertirse en el líder embotellador de Pepsi Cola, y ser la única en producir el jarabe con que se fabrica ese producto, fuera de Estados Unidos (van der Linde & Bello, 2006).

La empresa tiene presencia en 16 países de América, 42 fábricas, 64 centros de distribución y 6 centros de excelencia. Tiene más de 200 marcas comercializadas en todo el mundo y más de 116.000 funcionarios operando en más de 20 países. Hoy está en proceso una de sus más importante proyecto; de aprobar la fusión con SABMiller, la compañía adquirirá el liderazgo en la región, además de poder convertirse en líder dentro del mercado Africano cervecero.

Camargo Correa

Historia

El Grupo Camargo Correa se origina en el año 1939 por Sebastao Correa en el estado de Sao Paulo, Brasil, como una pequeña prestadora de servicios para la construcción civil. Recién en el año 1974 la compañía instaló su primera cementera.

Internacionalización

1993	Adquisición de la planta Bodoquena (Brasil).
1997	Compra las plantas de Cimento Cauê S.A., Pedro Leopoldo y Santana do Paraíso.
1998	Camargo Corrêa Industrial S.A. adquiere la totalidad de Cimento Cauê S.A., tomando el nuevo nombre de Camargo Corrêa Cimentos S.A. (CCC).
2000	Inicia oficialmente su proceso de internacionalización con exportaciones (estrategia de entrada).
2005	Adquiere el capital total de Holdtotal S.A., quien es el dueño de casi el 70% de LomaNegra, cementera argentina.
Hoy	Operaciones internacionales con participación en empresas como Itacamba Cemento S.A. (Bolivia), Yguazú Cementos (Paraguay),

Tabla 8: Proceso de Internacionalización de Camargo Correa

Fuente: Camargo Correa. (Noviembre de 2015). *Camargo Correa*.

Análisis

A diferencia de la compañía AmBev, también de origen brasileño, Camargo Correa toma el control total inmediato de las empresas que adquiere, como principal estrategia de entrada. De igual manera, cuenta con participación accionaria en empresas cementeras y de construcción. Esto se da principalmente como un común denominador entre las empresas del rubro, debido a que las empresas cementeras brasileñas buscan expandirse a través de fusiones, adquisiciones y joint ventures para ganar sinergia, productividad y mercados estratégicos:

1. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.
2. Considerar la posición en el mercado y,
3. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).

Respecto a la administración de la empresa, se destaca el management estratégico: Objetivos a largo plazo, instaurar benchmarks y anticiparse a las situaciones financieras, técnicas y económicas:

4. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.

5. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.

6. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

En el año 2003 les dan la posibilidad a los clientes de rastrear sus mixturas de concreto a través de internet, certificando el control tecnológico. La iniciativa está relacionada a la importancia que tiene la innovación en la empresa, junto con entregar un servicio diferenciado a los clientes.

7. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

8. Considerar las fases de la investigación de mercado en la planeación del proceso investigativo, y que cumplan con una alta orientación al mercado, llevarán a cabo una investigación de mercado exitosa en el mercado internacional.

En el área de los recursos humanos, Camargo Correa, con la ayuda de Votorantim Group, realiza un programa de entrenamiento para preparar a los líderes para tomar posiciones estratégicas, aprendan a trabajar en equipo, se preocupen de la calidad de los productos, busquen retos y sepan enfrentarse a ellos. Lo anterior es un claro ejemplo de la importancia que esta empresa le atribuye a este departamento, es por esto que los factores de éxito relacionados a esta área son:

9. Se debe abandonar las estructuras jerárquicas, debido a que llevan a la organización a ser muy burocrática y disminuyen el tiempo de reacción ante el entorno cambiante. En cambio se tiene que adoptar un modelo de redes, donde se comprenda que ninguna de las funciones que le competen está aislada de la otra y que las personas que las llevan a cabo están obligadas a trabajar interdisciplinariamente.

10. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

11. Los nuevos retos que surgen por la disminución de las barreras comerciales, hacen que se reevalúe el concepto de las unidades funcionales y abogan por una

mayor noción de trabajo en equipo. Al contrario el área debe comprender que la dirección no es un asunto de órdenes sino de tareas horizontales elaboradas por departamentos que se colaboran entre sí. Por ende tiene que acabar con la concepción de los departamentos funcionales, ayudando a que se fomente la motivación y así se disminuyen las jerarquías.

12. Recursos Humanos debe abandonar su papel como “oficina de quejas y reclamos”. Ahora debe centrarse en formar a los trabajadores para que desarrollen habilidades de negociación.

13. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

14. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Si bien se liga más con el área de recursos humanos, la compañía destaca por su actitud emprendedora, necesaria en el área de marketing y logística:

15. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Por otro lado, esta organización ve el conocimiento como un recurso estratégico (Joao, Iwao, & Brunhara, 2008). Esta visión del conocimiento se liga con la teoría de recursos y capacidades de Barney.

Actualidad

Actualmente, el Grupo actúa en los sectores de cemento, concesiones de energía, concesiones de transporte, ingeniería y construcción, vestuario y calzados, promoción inmobiliaria e industria naval y offshore. Cuenta con más de 50.000, operaciones en 22 países e ingresos de más de US\$26.000 (Camargo Correa, 2015).

Embraer

Historia

Embraer S.A., es una de las mayores empresas aeroespaciales del mundo, posición alcanzada gracias a la búsqueda constante y determinada a partir de la plena satisfacción de sus clientes.

Fundada el 19 de agosto de 1969 a través del Decreto de Ley nº 770, como empresa de capital mixto, Embraer fue privatizada el 7 de diciembre de 1994 y su control está en manos brasileñas (Embraer, 2015).

Internacionalización

2000	La empresa se hace pública en la bolsa de valores de Sao Paulo y Nueva York. Creación de EMBRAER SA de Brasil Liebherr Equipment (ELEB) producto de un acuerdo con el Grupo Liebherr Aerospace, con sede en Suiza. Apertura de oficina comercial en Chile.
2002	Creación de la unidad de servicios de mantenimientos de Nashville, Estados Unidos. Asociación con AVIC II de China.
2005	Ampliación de la planta de Nashville, conformándose la subsidiaria EMBRAER Aircraft Maintenance Services, Inc. (EAMS) para atender a las flotas de jets 170/190.
2008	Adquisición del 40% de las acciones restantes de ELEB y reforzó sus entendimientos con Egyptair, para trasladar a sus instalaciones en El Cairo las reparaciones de los componentes, el mantenimiento y revisión de los aviones.
2011	Construcción de la primera planta para ensamblaje final del jet ejecutivo Phenom 100 en el aeropuerto de Melbourne (Florida). Se establecen diversos centros de entrenamiento y mantenimiento en Portugal, República Checa, Francia y Brasil.
2012	Adquisición de la portuguesa OGMA.

Tabla 9: Proceso de Internacionalización de Embraer

Fuente: GOLDSTEIN. (2002). *EMBRAER: De campeón nacional a jugador global*. Revista de la CEPAL nº77; Embraer. (2015). *Embraer*.

Análisis

La empresa se expandió principalmente a través de:

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Entrar en la bolsa le permitió acceder al mercado de capitales a menores tasas de interés. Se relaciona con el siguiente factor de éxito:

3. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados.

La instalación de centros de ensamblaje y construcción de partes fundamentales para sus aviones, son decisiones que se tomaron principalmente de acuerdo al rubro al que pertenece la empresa.

La estrategia y administración de Embraer resultaron factores fundamentales para que la compañía se expandiera. La incorporaron de las actividades habituales a la planificación estratégica, la gestión de la calidad total, la inteligencia de mercado, la estrategia kaizen de habilitación de la fuerza de trabajo y el intercambio de información sobre los resultados del sistema son actividades clave que permiten la gestión exitosa de la compañía. Así, destaca la orientación emprendedora y al mercado de la compañía:

4. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

5. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Por otro lado, el inicio del programa TOR, el cual comprende iniciativas como las de desarrollo tecnológico integrado, proyectos de emergencia, depuración de datos y aplicación del sistema de planificación de los recursos de la empresa conocida como

ERP, le permitieron continuar en la vanguardia innovadora del rubro. Se vincula con los siguientes factores de éxito:

6. Inversión en I+D. Apertura de plantas fuera del país de origen.

7. Considerar la posición en el mercado y,

8. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).

9. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.

Se puede ver que uno de los puntos fuerte de Embraer es la administración de recursos humanos, ya que implementaron una serie de medidas tales como la simplificación de la jerarquía, sistema de remuneraciones basado en el rendimiento, plan de desarrollo profesional y de salarios, un programa de integración industrial y un plan de jubilación complementario (Goldstein, 2002). Esto se liga a los siguientes factores de éxito relacionados con esta área:

10. Se debe abandonar las estructuras jerárquicas, debido a que llevan a la organización a ser muy burocrática y disminuyen el tiempo de reacción ante el entorno cambiante. En cambio se tiene que adoptar un modelo de redes, donde se comprenda que ninguna de las funciones que le competen está aislada de la otra y que las personas que las llevan a cabo están obligadas a trabajar interdisciplinariamente.

11. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

Actualidad

Actualmente la empresa está presente en 10 países, concentrándose en tres áreas de negocio y mercados: Aviación Comercial, Aviación Ejecutiva y Mercado de Defensa (Embraer, 2015).

Grupo Gerdau

Historia

Nace en el año 1901, de la mano de Joao y su hijo Hugo Gerdau, con la construcción de la fábrica de Clavos Pontas de Paris, en Porto Alegre.

Líder en la producción de aceros en el continente americano y uno de los más importantes proveedores de aceros en el mundo. Posee más de 45 mil trabajadores y actividades en 14 países. Se destaca también por ser la más grande recicladora de Latinoamérica⁴.

Su acero se utiliza en sectores económicos como la construcción civil, industrial y agropecuaria, y además es la primera en el mundo en el suministro de aceros para la industria automotriz.

⁴ Transforma anualmente millones de toneladas de chatarra en acero.

Internacionalización

1907	La fábrica de clavos se divide en dos rubros, una es de clavos y otra de muebles.
1933	Expansión de la Fábrica de Clavos con la nueva planta en Passo Fundo.
1947	Inicio de las negociaciones de acciones de la Fábrica de Clavos – hoy Metalúrgica Gerdau S.A. – en la Bolsa de Valores de Porto Alegre.
1963	Creación de la Fundación Gerdau.
1967	Expansión hacia la región Sudeste de Brasil.
1969	Gerdau adquiere la planta productora de acero Açonorte (Pernambuco, Brasil).
1971	Ingresa en el segmento de distribución de acero, con la primera Comercial Gerdau.
1980	Inicio de la internacionalización, con la adquisición de Laisa, en Uruguay.
1989	Entrada en Norteamérica, con la adquisición de Courtice Steel, que pasó a nombrarse planta Cambridge, en la provincia de Ontario (Canadá).
1992	Adquisición de las empresas AZA, en Chile, y de Aços Finos Piratini (Brasil).
1995	Adquisición de MRM, en Manitoba, Canadá.
1998	Adquisición de parte del capital social de la laminadora Sipar, en Argentina. En 2005, Gerdau asume su control.
1999	Compra de la empresa Ameristeel, marcando entrada en el mercado de EEUU.
2004	Se adquieren las empresas Diaco (Colombia) y North Star Steel (Estados Unidos).
2005	Adquisición del 40% de la española Sidenor, entrando así en Europa.
2006	Adquisición las empresas Siderperu (Perú), Sheffield Steel (Estados Unidos), Callaway Building Products (Estados Unidos) y GSB (España).
2007	La Empresa ingresa a México (Siderúrgica Tultitlán), y a Venezuela (Siderúrgica Zuliana).

Tabla 10: Proceso de Internacionalización del Grupo Gerdau

Fuente: Gerdau. (2011). *Informe Anual Gerdau*; EITB. (16 de Octubre de 2015). EITB.

Análisis

A pesar de que la empresa ha realizado joint ventures para la entrada a ciertos mercados, prefiere internacionalizar sus operaciones por medio de la adquisición mayoritaria de acciones de empresas con problemas y enfocarse en la reestructuración gerencial, tecnológica y mercadológica.

1. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, si bien ha existido una expansión de la empresa por medio de la ampliación del mercado, esta se enfoca más bien en una expansión productiva con el establecimiento de fábricas próximas a las materias primas. Este factor estratégico le ha permitido optimizar los costos de producción, utilizando composiciones diferentes de materias primas. Así, otros factores de internacionalización incluyen:

2. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.
3. Considerar las ventajas y desventajas que hay en cada una de las formas de entrada.
4. Considerar la posición en el mercado y,
5. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).
6. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

La empresa lanzó en el 2011 su programa “Gerdau Future Trainees 2011” en el cual pretendía captar recién egresados para sus actividades productivas, lo cual es un ejemplo claro de que para la compañía los recursos humanos eran importantes (Morales & Díaz, 2014). Esto tiene relación con el siguiente factor de éxito de esta área:

7. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

Dentro de las características únicas de esta compañía, destaca la especialización, lo que le permite mantener el foco en los proyectos y expansiones acordes al mercado. En ese sentido, se enfoca solo en el acero, pero lo venden en distintas industrias.

Actualidad

Gerdau se encuentra en 14 países (con fábricas), es decir en Canadá, EEUU, España, India, Argentina, Chile, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela, Guatemala, México, República Dominicana y Uruguay. En tanto que sus productos son exportados alrededor de los 5 continentes (Gerdau, 2015).

Gerdau se encuentra en una etapa de desinversión. Si bien tenía tenía proyectado invertir más de 200 millones de dólares, uno de sus mayores compradores, China redujo sus adquisiciones anuales (Caniupán & Eyzaguirre, 2015).

Natura

Historia

Natura es una empresa de cosméticos naturales brasileña que nace en el año 1969 en un pequeño local de Rua Oscar Freire en Sao Paulo. En 1974, la compañía instala lo que sería su principal modelo de negocios; la venta directa de sus productos a través de consultoras.

Desde el comienzo, Natura ha destacado su misión sustentable con el medio ambiente; en 1983 incorpora envases recargables para reducir el plástico desechado, y en 1997 inicia una flota de distribución con autos alimentados en un cien por ciento con gas natural.

Además de obtener reconocimiento y certificaciones a nivel mundial por su modelo de negocios, Natura se enorgullece de la optimización de sus ventas. El 80 por ciento de los productos Natura se entregan en menos 48 horas desde que la consultora coloca el pedido hasta que lo recibe en físico. Los ejecutivos aluden esta eficiencia a su programa “Red de relaciones”, implementada el año 2011, el cual ofrece herramientas para desarrollar un negocio propio bajo un esquema flexible que se adapte a las necesidades de las consultoras y líderes.

"Los principales diferenciadores de nuestro modelo de negocio son el enfoque sustentable y el impulso al desarrollo personal y social de las consultoras", expresa Renato Abramovich, Director General de Natura (PRNewswire, 2015).

Por otro lado, Natura se preocupa de la Investigación y Desarrollo para la mejora de sus productos y distribución. Como política, invierten entre el 2,5 y 3 por ciento de sus ingresos netos en esa área. Natura tiene plantas de producción en Cajamar (SP) y Benevides (PA), ocho centros de distribución en Brasil, además de centros de Investigación y Tecnología en São Paulo (SP), Manaus (AM) y Nueva York (EE.UU.). Es propietaria del 65 % de Aesop, empresa australiana fabricante de cosméticos, con tiendas en países de Oceanía, Asia, Europa y América del Norte (PRNewswire, 2015).

Internacionalización

1984	Natura llega a Chile con el sistema de ventas por consultores. Tras un fallido intento de entrada a USA con el mismo modelo, se asocia con una empresa boliviana para exportar sus productos a USA.
1994	Llega a Argentina y Bolivia con el mismo formato que Chile. (Venta directa)
2004	Se convierte en una compañía de capital abierto, con acciones listadas en Nuevo Mercado ⁵ .
2005	La compañía aumenta sus exportaciones gracias al financiamiento BNDES. Llega a México.
2006	Se erradica en un 100% el testeado con animales en sus productos. Creación del Natura Brasil Campus.
2011	Nace en México la "Red de Relaciones".
2012	La empresa cuenta con más de 1,2 millones de vendedores repartidos en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Francia, México, Perú, EE.UU., Australia, el Reino Unido.

Tabla 11: Proceso de Internacionalización de Natura

Fuente: Natura. (2015). *Natura*.

⁵ El más alto nivel de gobernanza corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa).

Análisis

Natura supo flexibilizar sus operaciones de acuerdo a lo aprendido de su fallida entrada en Estados Unidos, a través de vendedoras directas, pasando a otro modelo de negocios adecuado para ese mercado.

1. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.
2. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.
3. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

Por otro lado, destaca en la importancia que le da a la I+D. La empresa crea en el 2006 Natura Brasil Campus, programa que fomenta los contactos con una comunidad de científicos y la tecnología y expertos en innovación. Vincula las redes de innovación con esta comunidad con el fin de promover el aprendizaje y la creación de cadenas de valor entre las empresas y las instituciones de ciencia y tecnología con los objetivos científicos compartidos (Natura, 2015). Así, destaca:

4. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).
5. Tener centros de I+D diversificados en diferentes países en los que la compañía se encuentra.

Al ser una compañía de capital abierto, puede acceder a un mercado de capitales más barato:

6. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados.

Con su programa “Red de relaciones”, se evidencia la importancia del capital humano de la compañía. Es por lo anterior que los factores de éxito en relación a esta área son:

7. Recursos Humanos debe abandonar su papel como “oficina de quejas y reclamos”. Ahora debe centrarse en formar a los trabajadores para que desarrollen habilidades de negociación.

8. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

9. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

10. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Natura se destaca por transformar las desventajas en fortalezas. De acuerdo al análisis de los costos de internacionalización, las multilatinas tienen la desventaja del prejuicio sobre el país de origen en términos de costos de capital, y principalmente, de imagen. Sin embargo, la compañía supo administrar su marca país, logró hacerse nombre y expandirse en los mercados con una imagen positiva de las amazonas y la cultura brasileña.

Así, la orientación emprendedora es, sin lugar a dudas, uno de los factores de éxito de Natura:

11. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Por otro lado, la empresa destaca por las mejoras de eficiencias, principalmente el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias empresariales que permiten conocer y anticipar nuevas tendencias tecnológicas y de consumo.

Actualidad

Natura reportó ingresos netos por \$3,14 mil millones de dólares durante el año 2014. De estos, y como lo manda su política empresarial, invierten entre un 2,5 y tres por ciento en investigación y desarrollo para la mejora de sus productos. Cuenta con

7.000 colaboradores, un millón 743 mil consultoras y operaciones en Argentina, Bolivia, Chile, México, Perú, Colombia y Francia, además de Brasil (Natura, 2015).

Es la mayor empresa B Corp del mundo y la primera en América Latina de capital abierto que recibe esta certificación⁶, lo que refuerza su actuación transparente y sustentable en los aspectos social, ambiental y económico.

Petrobras

Historia

Empresa, Semi-pública de propiedad mayoritariamente estatal y con participación extranjera privada, fundada el 3 de Octubre de 1953 por el presidente brasileño de ese entonces Getúlio Vargas. La idea de crear una empresa estatal proviene de 1946, debido a campañas populares, y su objetivo era explotar el sector petrolífero de aquel país.

A pesar de que el origen de la compañía se remonta al año 1953, recién en 1954 se concretaron las instalaciones. El 10 de mayo de ese año, la organización comenzó a operar con una producción de 2.663 barriles, que equivalen al 1,7% del consumo nacional. En esa época el petróleo y sus derivados ya eran importantes, representando el 54% del consumo de energía en el país.

Actúa como una empresa integrada de energía en los siguientes sectores: exploración y producción, refinación, comercialización, transporte, petroquímica, distribución de derivados, gas natural, energía eléctrica, gas-química y biocombustibles.

⁶ Diciembre 2014.

Internacionalización

1960	Imposibilidad de producción en las cuencas terrestres, según el geólogo estadounidense Walter Link, que hacía ciertas consideraciones respecto a la geología del petróleo en Brasil.
1961	Se construye la primera refinería de la compañía, que actualmente es la más importante de las que posee. Búsqueda de petróleo en territorio marítimo brasileño.
1968	Se crea el primer centro de Investigación y desarrollo, siendo la base de la consolidación y la expansión de Petrobras en el tema de la energía mundialmente.
1971	Creación de la subsidiaria Petrobras distribuidora, debido al crecimiento de la economía brasileña y posterior aumento del uso de derivados del petróleo.
1972	Se inicia el proceso de internacionalización en Colombia, mediante la exploración de crudo y gas en aguas profundas.
1979	Ingresa a Angola. Posee una joint venture con BTG Pactual.
1984	Descubrimiento de campos gigantes de petróleo en aguas profundas.
1987	El ingreso a EEUU fue resultado de la creación de la subsidiaria Petrobras America Inc., iniciada para la actuación en el Golfo de México.
1997	Término del monopolio cuando se produjo la apertura del sector a empresas privadas.
2004	Acuerdo de cooperación con la estatal china Sinopec, inaugurando su primera oficina en aquel país.
2007	Patrocinador de juegos panamericanos de Río de Janeiro.
2008	Compra de Esso Chile, a través de la adquisición de la participación de la multinacional ExxonMobil.

Tabla 12: Proceso de Internacionalización de Petrobras

Fuente: PETROBRAS. (2015). *PETROBRAS*.

Análisis

Los principales movimientos de esta empresa, están explicados por su origen como empresa pública, y el rubro energético al cual pertenece. Sin embargo, se pueden destacar un punto en común con los factores de éxito estudiados, y es que a partir de su proceso de internacionalización se puede ver que para esta empresa la investigación y desarrollo es una parte importante. Un claro ejemplo de esto es la creación de su centro de Investigación y desarrollo que le permitió encontrar nuevos puntos de extracción y oportunidades para reducir costos. Esto se liga con el siguiente factor de éxito:

1. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

Por otro lado, la petrolera aprovechó su estandarte público para obtener respaldo financiero y credibilidad en el mercado.

Por último, y a diferencia de la mayoría de los casos estudiados, esta empresa de origen latino no se valió de adquisiciones para ingresar a mercados extranjeros, sino que se valió de la exportación y las joint venture. Además, sus incursiones en exploraciones de riesgo le permiten denominarse una compañía amante al riesgo, característica que les ha permitido salir de crisis económicas importantes.

Actualidad

Cuenta con 135 plataformas de producción, 15 refinerías, 31 mil kilómetros en ductos y más de 8000 estaciones de servicio, que se encuentran distribuidas en 19 países, entre ellos: EEUU, China, Japón, Chile, Argentina, México, Reino Unido, Nigeria y Gabón.

La inversión entre 2015 y 2019, se reducirá debido a las situaciones de corrupción y al objetivo de reducir la deuda. Invertirá 130300 millones de dólares, menos que los 221000 millones de dólares del plan para 2014 a 2018.

Es posible afirmar que Petrobras se encuentra en una etapa de estabilidad en términos de inversión y producción, esto último quiere decir que la producción de petróleo y gas natural a nivel mundial disminuirán, en casi un tercio hasta el 2020 (CNNExpansión, 2015).

Chile

CMPC

Historia

Empresas CMPC S.A. es una sociedad anónima abierta fundada el 12 de marzo de 1920 por capitales privados. Al 31 de diciembre de 2014 se distribuían en 2.500.000.000 de acciones y 27.536 accionistas. Hoy, la Compañía es controlada por el Grupo Matte, con un 55,64 % del capital societario.

Es una de las empresas líderes de Latinoamérica en la producción y comercialización de Productos Forestales, Celulosa, Papeles y Productos Tissue.

La Compañía cuenta con ventas diversificadas y balanceadas, tanto en productos como en destinos: comercializa sus productos en más de 45 países y tiene alrededor de 30.000 clientes (CMPC, 2015).

Internacionalización

1938	Inicio de la fabricación de papel periódico en Chile.
1951	Inicio de operaciones de fábrica de papel de Valdivia, inicialmente con producción de papel periódico y kraft.
1959	Entra en operación Planta Laja, la primera unidad de celulosa en Chile.
1960	Primera exportación de celulosa chilena realizada por CMPC a Sudamérica.
1983	Creación de filial PROSAN e ingreso al mercado de pañales desechables en Chile.
1991	Primera inversión fuera del país al adquirir en Argentina la productora de pañales Química Estrella San Luis S.A.
1993	Venta del 50% de filial Prosan a Procter & Gamble, para establecer una <i>joint venture</i> para el desarrollo del mercado de pañales desechables y toallas femeninas en Chile, Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay.
1994	Adquisición de IPUSA en Uruguay (tissue) y de FABI (bolsas industriales) en Argentina.
1996	Adquisición de La Papelera del Plata, productora de Tissue en Argentina. Inicio de operaciones de Tissue en Perú.
1999	CMPC se convierte en uno de los principales productores de papel tissue de Latinoamérica, tras instalar su segunda máquina papelera en Argentina.
2006	Adquisición de ABSORMEX en México (tissue).
2009	Adquisición Planta de celulosa Guaíba a Aracruz, ubicada en el Estado Rio Grande do Sul, Brasil.
2013	Se inicia la construcción de la unidad de celulosa Guaíba II, en el Estado de Río Grande do Sul, Brasil.

Tabla 13. Proceso de Internacionalización de CMPC

Fuente: CMPC. (2014). *Empresas CMPC*.

Análisis

CMPC es una empresa que si bien se ha internacionalizado exitosamente en otros países, mantiene el foco principal en el país de origen. Sin embargo, podemos destacar algunos puntos en común con la literatura.

Su primera experiencia en el extranjero fue mediante exportación, que es la menos riesgosa de las opciones. Dentro del mismo análisis, nos encontramos con una política financiera conservadora: balance de riesgos y menor costo de financiamiento. Así el factor de éxito correspondiente es:

1. Tomar decisiones de financiamiento, es decir definir qué tipo de recursos financieros se van a usar para cubrir las necesidades de tesorería en función del riesgo de cada proyecto y a los elementos financieros escogidos. Además, se deben tratar minuciosamente aspectos fiscales para establecer una correcta consolidación entre la matriz y las filiales.

La empresa posee una cartera de clientes bien diversificada, ya que estos se encuentran en distintos países. Es por esto que podemos concluir que CMPC presenta cierta aversión al riesgo.

2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones, implica la necesidad de decidir estratégicamente las marcas elegidas, y así obtener entre otras ventajas, el *know how* y el conocimiento de mercado.

Dentro de las características únicas de esta compañía, destaca la especialización, lo que le permite mantener el foco en los proyectos y expansiones acordes al mercado. En ese sentido, se enfoca solo en productos relacionados a la papelera, pero lo venden en distintas industrias.

Actualidad

El hecho de colusión descubierto el mes de Octubre entre CMPC y SCA (Ex Pisa), se espera que afecte la credibilidad de sus clientes (tanto personas como empresas) e implique la reducción de sus ingresos. También puede afectar los planes de inversión, que signifique bajar los montos destinados para tales fines.

La colusión acontecida complica definir qué ocurrirá en el futuro con la empresa, por tanto existe incertidumbre qué ocurrirá con CMPC.

Falabella

Historia

Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros.

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile. Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta (Falabella, 2015).

Internacionalización

1937	Se integra a la empresa Alberto Solari, quien la transforma en una importante tienda de vestuario.
1958	Primera tienda por departamento de Chile.
1962	Se inaugura la primera tienda en regiones.
1993	Falabella abre su primera tienda en Mendoza, Argentina. Sodimac entra en Colombia, mediante alianzas estratégicas.
1995	Falabella llega a Perú con la adquisición de Saga, compañía que contaba con dos tiendas por departamento en Lima.
1997	Lanzamiento de Banco Falabella en Perú. Amplía su oferta de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella.
1998	Crea el Banco Falabella, a través de la compra de la licencia del ING Bank Chile.
2004	Se inaugura Sodimac Perú, concretando la presencia de la compañía con todas sus áreas de negocios en ese país.
2006	Se incrementa la presencia en Colombia, a través del inicio de operaciones de las tiendas Falabella y de CMR.
2011	Banco Falabella inicia operaciones en Colombia.
2013	Falabella entra a Brasil con la compra de la cadena de mejoramiento del hogar Dicico. Iniciará la construcción de dos Homecenter en Montevideo, Uruguay, aterrizando así en un nuevo mercado latinoamericano en el 2015.

Tabla 14: Proceso de Internacionalización de Falabella

Fuente: Falabella. (Noviembre de 2015). *Falabella*.

Análisis

Falabella utiliza una estrategia de alianzas y adquisiciones para entrar en otros mercados:

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.

2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Como se puede observar, Falabella es una empresa descentralizada, es decir que cada unidad de negocio actúa en forma independiente de la casa matriz. Es por lo anterior que los factores de éxito relacionados a las áreas de recursos humanos y administración son:

3. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

4. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos.

5. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.

Para sus inversiones en el extranjero ha implementado una estrategia doméstica, la cual permite adecuar las características de la empresa a las de la zona geográfica donde se instala y mover recursos de una zona a otra según las oportunidades de negocio que se presenten.

Falabella es una empresa innovadora que ha optado siempre por entrar en nuevos negocios o aliarse con nuevos socios de manera de explotar sus capacidades y seguir desarrollando la fortaleza de la marca. Más en detalle, a través de redes de contacto con sus directivos, y el manejo de una gran cartera de clientes, está constantemente en la búsqueda de innovaciones, explorando nuevos mercados y creciendo internacionalmente. Esto lo hace para seguir manteniendo su posición como líder del mercado, siempre buscando el estar a la vanguardia en tecnología y moda. Así, los factores de éxito son:

6. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente.

7. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global.

8. Establecer un enfoque de redes o business work con socios clave.

9. Considerar la posición en el mercado y,

10. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.).

Por otro lado, al aplicar cada uno de estos elementos al área de mercadotecnia de la empresa, la empresa se destaca por:

11. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

12. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

13. Adaptabilidad y flexibilidad.

La compañía tiene establecido que es mejor crear una cultura de empresa y de esta manera aumentar las barreras para que otras empresas no se lleven a los buenos ejecutivos. Es por esto que tiene la política de que si no es capaz de desarrollar talentos propios, costará mucho atraerlos desde el mercado o mantenerlos. Dada su política el factor de éxito relacionado a este punto es:

14. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

15. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

16. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Bajo poder de negociación de proveedores: Mediante la política de mantener diversificados y no depender de los proveedores, es decir evitar que se integren verticalmente y promover la competencia en los productos y/o servicios que ofrecen.

Un ejemplo de esta política es el proyecto 2000, que se enfoca en tener las mejores prácticas a nivel mundial de retail en todas sus sucursales. Aquella iniciativa provocó que la empresa use la herramienta B2B para llevar a cabo una integración con

los proveedores. Con ello lograron que más de 200 proveedores accedan a información relevante sobre distintos aspectos, tales como: el desempeño de sus productos, el estado de sus cuentas, etc.

Además presenta una estrategia de diversificación de relación ligada, en donde los negocios están relacionados por el sistema crediticio que hay detrás, aportando así a cada negocio una cartera de clientes. Dado el conocimiento de la compañía de los procesos financieros, opta por aprovechar esta competencia central compartiendo los procesos y bases de datos existentes para así bajar la curva de aprendizaje, esto se puede relacionar con la teoría de recursos y capacidades de Barney.

Actualidad

La tienda por departamentos es hoy por hoy, la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia (Falabella, 2015).

LAN Airlines

Historia

LAN se constituyó como empresa pública en el año 1929 para prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia. Tras operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 el Estado de Chile vendió el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS), comenzando así su proceso de privatización.

Dicho proceso culminó en 1994, cuando los actuales socios controladores de la compañía, junto a otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en propiedad del Estado. Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización.

En el año 2000 LAN se incorpora a oneworld (TM), alianza global que reúne a las principales aerolíneas y compañías de transporte aéreo afiliadas, poniendo a disposición de los clientes una amplia red de rutas (LATAM, 2105).

Internacionalización

1946	Primer vuelo internacional: Santiago-Buenos Aires.
1956	Inicio de los servicios de LAN en Lima.
1958	Inicio de los servicios de LAN en Miami.
1970	Inicio de los vuelos hacia Europa.
1983	Constitución de Línea Aérea Nacional-Chile Limitada a través de CORFO.
1985	LAN se convierte en una sociedad anónima.
1989	Inicio de la privatización de LAN.
1994	Culmina el proceso de privatización de LAN.
1997	La empresa adquiere Ladeco. Además adquiere la firma Fast Air (principal actor en el sector carguero del país).
1997	LAN ingresa en la Bolsa de Valores de Nueva York, convirtiéndose en la primera aerolínea latinoamericana en comerciar ADRs en este importante mercado.
1998	Decide fusionar Fast Air con Ladeco creando dos marcas distintas: para el transporte de carga (LAN Cargo) y para el mercado de cabotaje chileno (LAN Express).
1999	LAN concretó el ingreso a Perú, creando su primera filial internacional con operaciones propias de cabotaje en el país mediante la compra de AeroPerú, aprovechando la débil situación económica de ésta, y transformándola a la misma en LAN Perú. Y comienzan las operaciones de LAN Perú
2000	LAN se une a la alianza Oneworld.
2001	Alianza de LAN con Iberia e inauguración del terminal de cargo en Miami.
2002	Alianza de LAN con Qantas y Lufthansa Cargo.
2003	Comienzo de las operaciones de LAN Ecuador.
2004	Lanzamiento de la nueva imagen corporativa como LAN Airlines S.A.

2005	Surge la posibilidad de comprar las compañías LAFSA y la sociedad Aero2000. Gracias a esto y con un acuerdo con el gobierno argentino, LAN obtuvo la autorización para fusionarlas logrando establecer la filial LAN Argentina. Y así comienzan las operaciones de LAN Argentina.
2009	Inicio de las operaciones de cargo en Colombia.
2010	Adquisición de la aerolínea colombiana Aires ingresando así a Colombia.
2011	LAN y TAM firman acuerdos vinculantes para la combinación de las dos aerolíneas.
2012	Nace LATAM Airlines Group, como resultado de la combinación de LAN y TAM.

Tabla 15: Proceso de Internacionalización de LAN

Fuente: LAN. (2015). LAN.

Análisis

Así se puede ver que uno de los pilares de la estrategia de LAN en el período 1989-2011 fue la diversificación geográfica de sus operaciones dentro del continente Sudamericano.

La estrategia operativa que acompañó a la internacionalización se debió a tres grandes pilares: en primer lugar al fortalecimiento local, seguido de una expansión regional y luego internacional mediante la apertura de filiales en puntos geográficos claves, segundo el gran involucramiento de los altos mandos de la empresa y tercero la consolidación del know-how adquirido por los altos directivos que permitió la expansión y replica de ese conocimiento a todas las filiales del grupo.

La alianza con TAM como foco del crecimiento para el siglo XXI. Alianza con Oneworld le permitió tener la mayor cobertura a nivel global. Por otro lado, sus demás adquisiciones le permitieron expandirse por los demás países de la región:

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.
3. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados: Permite a la empresa que sus proyectos sean menos riesgosos, es decir tener un premio por riesgo de liquidez menor, que implique la reducción en su costo de capital, debido su ingreso a la bolsa.

Los altos directivos de LAN ya contaban con la experiencia de haber visto a otras empresas chilenas realizar un proceso de internacionalización, pero en general estas expansiones no habían dado buenos resultados, por lo que ellos pudieron aprender de los errores y capitalizarlos para que el caso de LAN resultara exitoso. Además supieron aprovechar las condiciones políticas de Chile, que para ese entonces se había transformado en un país pequeño, ordenado y creíble con nula corrupción y muy competitivo, y maximizarlas de forma adecuada.

Los altos directivos de LAN estuvieron encima de las operaciones constantemente, relacionándose con los empleados y generando una motivación extra en estos, para que todos los procesos involucrados detrás del servicio, de cada vuelo, de cada venta y de cada operación fueran eficiente.

Además el conocimiento que adquirieron los jugadores clave de la empresa se caracterizó por la capacidad de ejecutar el know-how, de conocerse mutuamente y saber cómo actuará cada uno con solo una mirada.

Se puede ver que para esta compañía los recursos humanos son una parte importante de su modelo de negocio, un claro ejemplo de esto son sus distintas iniciativas tales como el proceso que ellos denominaron “cross-fertilization”, la Academia Corporativa, la motivación constante de su personal, etc. Es por esto que los factores de éxito son:

4. No se debe administrar ésta área con un enfoque en la estructura, la estrategia y los sistemas, ya que se generan problemas tales como el olvido del valor de las personas para la organización y se genera una resistencia al cambio. El área de Recursos Humanos debe centrar su gestión en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización y teniendo en cuenta que su razón de ser son las personas.

5. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas.

6. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras

épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse.

7. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quiénes serán los líderes en cada proceso.

8. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Actualidad

LATAM Airlines Group S.A es uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo en términos de conexiones, prestando servicios de transporte de pasajeros a alrededor de 140 destinos en 24 países y servicios de carga a alrededor de 144 destinos en 26 países, con una flota de 318 aviones. En total, LATAM Airlines Group SA cuenta con aproximadamente 53.000 empleados (LATAM, 2015).

Argentina

Arcor

Historia

Arcor es una empresa Argentina que nace el año 1951 en Arroyito Córdoba, como una pequeña panadería productora de caramelos a cargo de Amos Pagani. Su primera fábrica no fue inaugurada hasta que su segundo hijo, Fulvio S. Pagani, asumiera el mando.

Fulvio siempre tuvo la visión de lo importante que serían los mercados internacionales para el crecimiento de las empresas, subrayando la necesidad de “apuntar al mundo” y de “salir a buscar oportunidades” (Arcor, 2015). En ese sentido, le dio más énfasis a la importancia de la integración latinoamericana, y desde los 70 hasta finales de los 80, se radicó en los países más influyentes de la región.

Internacionalización

1964	Inicia sus primeras ventas en el exterior, junto con demostraciones en ferias internacionales, y exporta los subproductos de glucosa a Europa.
1967	Todos los productos eran repartidos a través de distribuidores oficiales.
1968	Exportación de golosinas a Estados Unidos.
1970	Inicia el proceso de integración vertical, desde las materias primas, hasta la energía misma que utilizaba para su producción.
1976	La empresa se radica en Paraguay, Uruguay, Brasil y Chile.
1993	Asume Luis Alejandro Pagani. Adquisición de la empresa argentina Noel, dedicada a los alimentos y las golosinas.
1995	Se instala en Perú.
1997	Adquiere la empresa argentina LIA.
1998	Adquiere la empresa chilena Dos en Uno, líder en su país.
1999	Instala en Brasil una fábrica de chocolate, reconocida por su tecnología de punta. Se instalan oficinas comerciales en Estados Unidos.
2000	Inauguración de oficinas comerciales en Colombia y México. Instalación de un centro de distribución en Chile.
2001	Inauguración de oficinas comerciales en Canadá. Alianza con Brach's.
2002	Incurción oficial en Europa, con la instalación de oficinas comerciales en España.
2005	Producción de helados exportados a Paraguay, Uruguay y Bolivia.
2006	Alianza con el grupo Bimbo, para abastecer a México y otras partes del mundo.
2010	Forma una alianza estratégica con Coca-Cola.
2015	Abre nueva planta en Chile, invirtiendo cerca de US\$70 millones.

Tabla 16: Proceso de Internacionalización de Arcor

Fuente: Arcor. (2013). *Nuestra Historia*.

Análisis

Arcor se vale de adquisiciones y alianzas estratégicas para internacionalizarse, es por esto que los factores de éxito son:

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
2. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Y además inicia “en verde” ciertas operaciones en el extranjero.

3. En términos de estrategia, las características de la compañía, mediante la incorporación de la tecnología de vanguardia, generó una ventaja comparativa en términos de eficiencia, que posibilitó su lugar entre las primeras en el mercado latinoamericano.

Por el lado del marketing y la logística, destaca la inversión en formación profesional de distribuidores, mejorando ventas y lealtad. Eso sumado a la temprana importancia que le dieron a la internacionalización, y el inicio de ciertas operaciones en verde, permiten identificar en Arcor una orientación emprendedora. Así:

4. Utilizar e involucrar una gran cantidad de recursos en la exportación de sus actividades de alto conocimiento y poca protección.

5. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007).

6. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación).

Por el lado de la innovación, la compañía siempre ha buscado instalar fábricas de producción de última tecnología en diferentes países, con el propósito de adaptar cada uno de los procesos a situaciones locales. Así tenemos que, dentro del área de Investigación y Desarrollo:

7. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D).

8. Tener centros de I+D diversificados en diferentes países en los que la compañía se encuentra.

Finalmente, se puede ver que esta empresa tiene ciertas características únicas:

Gracias a sus líderes visionarios, la compañía logró entender la importancia de la internacionalización desde muy temprano.

Además se puede destacar que posee una integración vertical con proveedores, desde los que le suministran las materias primas, hasta la energía misma que utilizaba para su producción. Logrando así un autoabastecimiento de todos los elementos necesarios para funcionar.

Actualidad

Arcor llega a más de 120 países de los 5 continentes.

La tecnología de vanguardia y la importancia de la cadena de distribución siguen estando presentes en la empresa. Hoy se está capacitando a las personas dentro de la cadena y se les está educando respecto al tema de la robotización de sus funciones. La idea, de acuerdo a lo que señala el Gerente de RRHH Donald Houlin, es reemplazar empleos formales por robots, mientras se capacitan a las personas en tareas más sofisticadas (La Nación, 2015).

Colombia

Juan Valdez

Historia

Procafecol (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia) S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y desarrollar una marca única; Juan Valdez. El 12 de Diciembre de ese mismo año, se abre la primera tienda en el Aeropuerto Internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá (Juan Valdez Café, 2015).

Actualmente y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce (Juan Valdez Café, 2015).

Internacionalización

2002	Se crea la franquicia de Juan Valdez.
2004	Se inicia el proceso de expansión a nivel nacional.
2005	Se inicia el proceso de expansión internacional.
2007	Se crean alianzas con Falabella (Chile) y Casual Brands Group (España).
2008	Apertura de la primera tienda en Chile. Acuerdo con la sociedad Latincafe-Int. food services Corp para Ecuador.
2013	Apertura de tiendas en Kuwait, iniciando su aventura en el Oriente Medio.
2014	Apertura de tiendas en Corea del Sur.

Tabla 17: Proceso de Internacionalización de Juan Valdez

Fuente: Miller, C., & Molina, V. (2008). *Prezi*; Herrera, Y., Donado, D., Torres, F., & Candelo, D. (2013). *Prezi*.

Análisis

Gracias a su estrategia de expansión (junto con la consolidación de su estrategia comercial en Colombia y en otros mercados de Latinoamérica), las ganancias de Procafecol han seguido creciendo aceleradamente. Sin bien este crecimiento se da casi exclusivamente por la venta de franquicias, principal modelo de Juan Valdez, existen factores de éxito inherentes a las grandes empresas y a las multilatinas que podemos encontrar en este caso.

Gracias a las alianzas creadas desde el año 2006, ha tenido la oportunidad de hacer conocido el café Juan Valdéz. CBG propietaria de la cadena Delina's y promotora de Café de Colombia (Procafecol), crea un plan de expansión que incluye la apertura de 40 nuevos locales en España. Latincafe vende café molido y abre tiendas en Ecuador.

1. Internacionalización a través de alianzas.

Actualidad

La cadena ya cuenta con 266 tiendas en el mundo, de las cuales 187 están en Colombia y 79 distribuidas en 11 países: Aruba, Chile, Corea del Sur, Ecuador, España,

Estados Unidos, El Salvador, Kuwait, México, Perú y Panamá. Así, contando con más de 200 tiendas en operación, se ha logrado posicionar como la marca de Café Premium más reconocida y admirada en Colombia, consolidando su modelo de expansión a nuevos mercados en el mundo (Juan Valdez Café, 2015).

Argos

Historia

Se origina en Medellín por un grupo de inversionistas en el año 1934. Se fundó con 300.000 pesos colombianos de capital y empezó a producir dos años después, 50 toneladas de cemento al día, cifra que no representaba ni el 10% de la demanda del país.

El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medioambiente.

La empresa no solo vende cemento (que fue el primer producto) sino también concreto. Percibe anualmente 5,8 billones de pesos colombianos (Argos, 2014), igual a 1,34 billones de pesos chilenos (calculado en base al tipo de cambio al 16/11/2015) (Argos, 2015).

Internacionalización

1938	Se duplica la capacidad de producción original, a 100 toneladas diarias. Al mismo tiempo, se funda una planta en Yumbo, Colombia.
1950	Se montan los primeros tres mezcladores de concreto en la ciudad de Medellín.
1972	La Compañía adquiere la Planta Toluviejo en Colombia.
1998	Nacen alianzas estratégicas para adquirir compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití.
2003	Comienza la reorganización corporativa, mediante fusión por absorción de las ocho compañías cementeras colombianas.
2005	Finaliza la reorganización corporativa y se adquiere Southern Star Concrete y Concrete Express, en Estados Unidos.
2006	Es adquirida Ready Mixed Concrete Company, convirtiéndose la Empresa en el sexto productor de concreto en Estados Unidos.
2009	Obtiene participación en las operaciones de Panamá, República Dominicana, Haití, St. Thomas, St. Marteen, Antigua y Dominica.
2010	Realiza alianza con el Grupo Kersten, en molienda, el puerto en Surinam y con el Grupo Janssen de Jong, en Curazao.
2011	Adquiere dos plantas de cemento, una molienda de clinker, 79 plantas de concreto, cinco terminales férreos y un puerto marítimo en Estados Unidos.
2013	Ingreso al DowJones, bolsa de Estados Unidos. Adquisición de activos de Lafarge en Honduras.
2014	Adquisición de activos en la Guayana Francesa.

Tabla 18: Proceso de Internacionalización de Argos

Fuente: Argos. (2011). *Experiencia, Universidad, Empresa y Estado: Caso Argos*.

Análisis

Tal como otras empresas analizadas anteriormente, ingresó a ciertos países mediante alianzas estratégicas inicialmente y posteriormente compró la compañía en aquella nación. Por lo anterior el factor de éxito relacionado es:

1. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas.
2. Internacionalizarse a través de adquisiciones.

Finalmente se puede ver que esta empresa posee una característica única:

Argos, en comparación a otras compañías, decidió fortalecer sus operaciones en primer lugar en América Central, y luego en el norte de Sudamérica.

Actualidad

Hoy, Argos cuenta con operaciones en más de 10 países, entre ellos EEUU, Panamá, Honduras y Puerto Rico.

En el negocio del cemento, Argos es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. La capacidad instalada total es de 21 millones de toneladas de cemento al año.

En tanto que en el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. La capacidad instalada total es de 18 millones de metros cúbicos de concreto al año (Argos, 2015).

Capítulo V: Conclusiones, Bibliografía y Anexos

Conclusiones

En base a la investigación realizada se puede concluir que los factores de éxito normados por la literatura, explican en gran medida a las empresas estudiadas. Se encuentran principalmente los del área estratégica (13), seguidos por los de administración (10), I+D y Recursos Humanos (9), Marketing (8), y por último, Finanzas (6) (Anexo 5).

Lo anterior demuestra que aquellos factores normados, asociados principalmente a las multinacionales, son también aplicables al caso de las empresas multilatinas. La predilección de estas por expandirse utilizando la estrategia multinacional se explica por una toma de decisiones descentralizada de la casa matriz, maximizando la respuesta al mercado local.

A diferencia de la imagen país de estas empresas, la mayoría posee un área de Investigación y Desarrollo, preocupada de alcanzar mayores innovaciones en el área de negocios. Este es un tema trascendental para lograr una ventaja competitiva como empresa, si se considera que aquellas empresas que desarrollan esta área muestran tasas de retorno entre un 10% y 15% superiores. Este retorno puede ser hasta tres veces más grande que la inversión de capital, y también le permite aumentar las ventas, productividad y valor de mercado (EARTO, 2003).

Dentro de las principales características del proceso de internacionalización de las multilatinas es posible encontrar:

1. La predilección por expandirse a través de fusiones y adquisiciones.
2. La predilección por expandirse al mercado local, luego a Latinoamérica y finalmente al mundo. De las empresas estudiadas, el 93,3% realizó esta ruta de expansión, explicada en gran medida por el modelo de Uppsala para la adquisición de conocimiento.
3. Aquellas fuera de la estadística decidieron iniciar operaciones extranjeras en Centroamérica; un foco de negocios que de igual manera cumple con la expansión de

adquisición de conocimiento de acuerdo al modelo de Uppsala, de acuerdo a las características similares de este mercado con el de los países de origen.

4. La mayoría de las empresas multinacionales estudiadas procuran armar una *business network* cuando inician su proceso de internacionalización, explicado principalmente por esta búsqueda de continuo conocimiento.

5. Son empresas primordialmente flexibles y con alto grado de adaptabilidad.

6. La mayoría de estas empresas utilizaron el mercado accionario para la obtención de capital a bajo costo.

Las características encontradas en las empresas multilatinas son coherentes con dos puntos altamente estudiados a lo largo de este documento:

1. Adquisición de conocimiento de acuerdo al modelo de Uppsala durante el proceso de internacionalización.

2. Tal como lo indican estudios anteriores, las multilatinas se valen de las ventajas de su origen para operar en el extranjero. Además éstas les sirve para complementar los factores de éxito.

Refiriéndonos al primer punto, la falta de conocimiento es un obstáculo para internacionalizarse. Este “conocimiento” se puede dividir en dos partes: el general y el específico. El segundo se obtiene al adquirir experiencia sobre el mercado, mientras que el primero puede ser transmitido desde la casa matriz (Danciu, 2012).

El modelo, expuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul en el año 1975, describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, en el que estas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional (López, 2007). El total de las empresas estudiadas cumple con este proceso gradual de búsqueda de conocimiento para la expansión, lo que refuerza los estudios del tema.

Por otro lado, se ha descubierto que las ventajas inherentes a estas empresas de origen latino -como lo son la adaptabilidad, la flexibilidad y la rápida reacción a los cambios del mercado, actúan como complementos que potencian los factores de éxito para la internacionalización. Estas virtudes se deben a la inestabilidad política y económica de sus países de origen durante el siglo XX.

En cuanto a la estadística de casos estudiados, tenemos que las empresas de consumo masivo presentan mayor cantidad de factores de éxito ampliadas a las áreas de estudio⁷ (Anexo 5). Esto se da principalmente por la importancia de conocer al cliente y adaptarse a las necesidades cambiantes de cada uno de ellos. El sector B2C en un mundo globalizado es cada vez más competitivo, por lo que adecuarse al mercado local es fundamental.

Las excepciones a estos casos son Juan Valdez y CMPC. Para la empresa cafetera esto se explica por el modelo de negocios de franquicia, diferente a los demás casos analizados. Para la papelera, su ventaja competitiva es su materia prima –la celulosa, extraída principalmente del país de origen. Esto significa que, más allá de los factores de éxito normados, CMPC se vale de los recursos naturales como principal ventaja en la expansión de sus operaciones.

Dentro de las empresas del sector industrial (Anexo 5), en general se presentan menos áreas normadas por los factores de éxito estudiados. Las cementeras se presentan como la excepción a la regla. Esto se da principalmente como un común denominador entre las empresas del rubro, debido a que buscan expandirse a través de fusiones, adquisiciones y *joint ventures* para ganar sinergia, productividad y mercados estratégicos.

La cementera Argos orientó su crecimiento a países menos explotados por las otras empresas. Este primer hito en su internacionalización la destaca de todas las demás multilatinas nombradas, ya que se expandió en primer lugar a Centroamérica, que sigue siendo parte del mercado natural de la empresa colombiana.

⁷ Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, I+D, Administración y Estrategia.

Bibliografía

- Andrade, S. (2015). *Thomson Reuters*. Obtenido de Financial Advisors:
http://dmi.thomsonreuters.com/Content/Files/1Q2015_Emerging_Markets_MandA_Financial_Advisory_Review.pdf
- Arcor. (2013). *Nuestra Historia*. Obtenido de
<http://www.arcor.com/downloads/es/Nuestra%20Historia.pdf>
- Arcor. (2014). *Arcor*. Obtenido de Datos de I+D:
http://www.arcor.com/InformacionFinanciera_ES.aspx 2014
- Arellano, P., & Carrasco, C. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha*.
- Argos. (2011). *Experiencia, Universidad, Empresa y Estado: Caso Argos*.
- Argos. (2015). *Argos*. Obtenido de <http://www.argos.co/colombia/somos/contexto>
- Ariño, Á. (2005). *IESE*. Obtenido de Business School University of Navarra:
<http://blog.iese.edu/in-family-business/las-alianzas-estrategicas-una-opcion-para-potenciar-el-crecimiento-de-la-empresa-familiar/>
- Ariño, A. (Noviembre de 2007). *Las alianzas estratégicas*. Obtenido de Una opción para fomentar el crecimiento de la empresa:
<http://www4.tecnun.es/not2007/041207.pdf>
- Bachiller, J. V. (2014). *Multilatinas y estrategias de desarrollo: El papel del estado en la internacionalización de los grupos empresariales en Brasil y México*. Río de Janeiro: Estudos Internacionais.
- Bianco, C., Moldovan, P., & Porta, F. (2008). *La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Biblioteca Virtual. (2015). *Biblioeca Vitual*. Obtenido de Biblioteca Luis Ángel Arango:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2007). *Las capacidades de marketing como factor determinante en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas*. Castelló.

- Brockhoff, K. (1998). *Internationalization of Research and Development*. Springer Science and Business Media.
- Camargo Correa. (Noviembre de 2015). *Camargo Correa*. Obtenido de Historia: <http://www.camargocorrea.com.br/es/>
- Caniupán, K., & Eyzaguirre, A. (14 de Julio de 2015). *Economía y Negocios*. Obtenido de Online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=162208>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de Internacionalización*. Panorama 3.
- Casanova, L. S. (2011). *El ascenso de las multilatinas en la economía mundial*.
- Cassiman, B., Colombo, M. G., Garrone, P., & Veugelers, R. (2005). The impact of M&A on the R&D process: And empirical analysis of the role of technological-and market-relatedness. *Research Policy*, 195-220.
- CEMEX. (2015). *CEMEX*. Obtenido de Cementos Mexicanos: <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>
- CMPC. (2014). *Empresas CMPC*. Obtenido de <http://www.empresacmpc.cl/wp-content/uploads/2012/06/Memoria-Financiera-CMPC-2014-es.pdf>
- CMPC. (2015). *CMPC*. Obtenido de CMPC: http://www.cmpc.cl/?page_id=22
- CNNExpansión. (29 de Junio de 2015). *CNN*. Obtenido de Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/06/29/petrobras-recorta-su-plan-de-inversion>
- Coase, R. (1937). *La Naturaleza de la Empresa*. London School of Economics.
- Collazo, R. (2015). *InSlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/RubenCollazo/tema-1-diferencias-entre-diferentes-tipos-de-empresas-2>
- Contessi, S., & Weinberger, A. (2009). *Foreign Direct Investment, Productivity, and Country Growth: An Overview*. Federal Reserve Bank of St. Louis Review.
- Cooperativa. (8 de Agosto de 2008). *Cooperativa*. Obtenido de Radio Cooperativa: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/consumidores/combustibles/petrobras-concreto-la-compra-de-esso-chile-en-400-millones-de-dolares/2008-08-08/101709.html>
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International Marketing Research*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Cuervo-Cazurra, A. (2006). *The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas*. South Carolina: The Fox School.
- DANCIU, V. (2012). Models for the internazionalization of the business: A diversity based approach. *Management & Marketing Challenges or the knowledge society*, 29-42.
- Day, G. S. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. the Journal of Marketing.
- Deusto, H. (4 de Octubre de 2014). *EAE Business School*. Obtenido de Harvard Deusto: <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/retos-de-la-gestion-financiera-internacional/>
- Diario Financiero. (26 de Junio de 2015). *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/grupo-arcor-abre-nueva-planta-en-cerrillos-con-inversion-de-us-70-millones/2015-06-25/130329.html>
- Dinero.com. (Marzo de 2014). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/corea-del-sur-recibe-primera-tienda-juan-valdez/193919>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Publicaciones Edward Elgan.
- EITB. (16 de Octubre de 2015). *EITB*. Obtenido de Noticias: <http://www.eitb.eus/es/noticias/economia/detalle/3548352/gerdau--la-siderurgica-brasilena-pone-venta-su-filial-sidenor/>
- El Tiempo. (15 de Diciembre de 2009). *El Tiempo*. Obtenido de Diario de Noticias: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6799633>
- Embraer. (2015). *Embraer*. Obtenido de For the Journey: <http://www1.embraer.com/espanol/content/empresa/profile.asp>
- Falabella. (Noviembre de 2015). *Falabella*. Obtenido de <http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat40006/Nuestra-empresa>
- FEMSA. (2015). *FEMSA*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>
- Fernandez, R. (13 de Marzo de 2013). *Expansión*. Obtenido de Diario de noticias: <http://www.expansion.com/2013/03/13/directivos/1363201553.html>

- Figuroa, V. M. (2008). *Alianzas Estratégicas: Su naturaleza, características y criterios de contabilidad*. TEC Empresarial.
- Forbes. (22 de Agosto de 2014). *Forbes*. Obtenido de México:
<http://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-innovadoras-de-2014/>
- Forsgren, M. (2001). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business review*, 257-277.
- Gandolfo, G. (2013). *International Economics*. Springer Science & Business Media.
- Gerdau. (2011). *Informe Anual Gerdau*. Obtenido de <http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>
- Gestión*. (16 de Septiembre de 2014). Obtenido de Diario de Economía y Negocios del Perú: <http://gestion.pe/empresas/futura-adquisicion-ab-inbev-pone-mira-sab-miller-2108695>
- Goitom, T., Lutz, C., & Ghauri, P. (2003). Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. *International Marketing Review*, 409-422.
- GOLDSTEIN. (2002). *EMBRAER: De campeón nacional a jugador global*. Revista de la CEPAL n°77.
- Goshal, S., & Barlett, C. A. (1990). *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. Academy of Management Review.
- Greenberg Traurig. (2013). *Latin America M&A Spotlight*.
- Grupo Bimbo. (2015). *Grupo Bimbo*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com/>
- Grupo Gerdau. (2015). *Grupo Gerdau*. Obtenido de
<https://www.gerdau.es/contenido/307/presencia-global.aspx>
- Herrera, Y., Donado, D., Torres, F., & Candelo, D. (2013). *Prezi*. Obtenido de
<https://prezi.com/eou17sycwagw/juan-valdez/>
- Investing. (Noviembre de 2015). *Investing*. Obtenido de
<http://es.investing.com/equities/falabella-income-statement>
- Joao, B. d., Iwao, M. O., & Brunhara, A. (2008). *INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN MNCS IN CEMENT: A knowledge flow approach*. Revista Electronica de Gestao de Negócios.

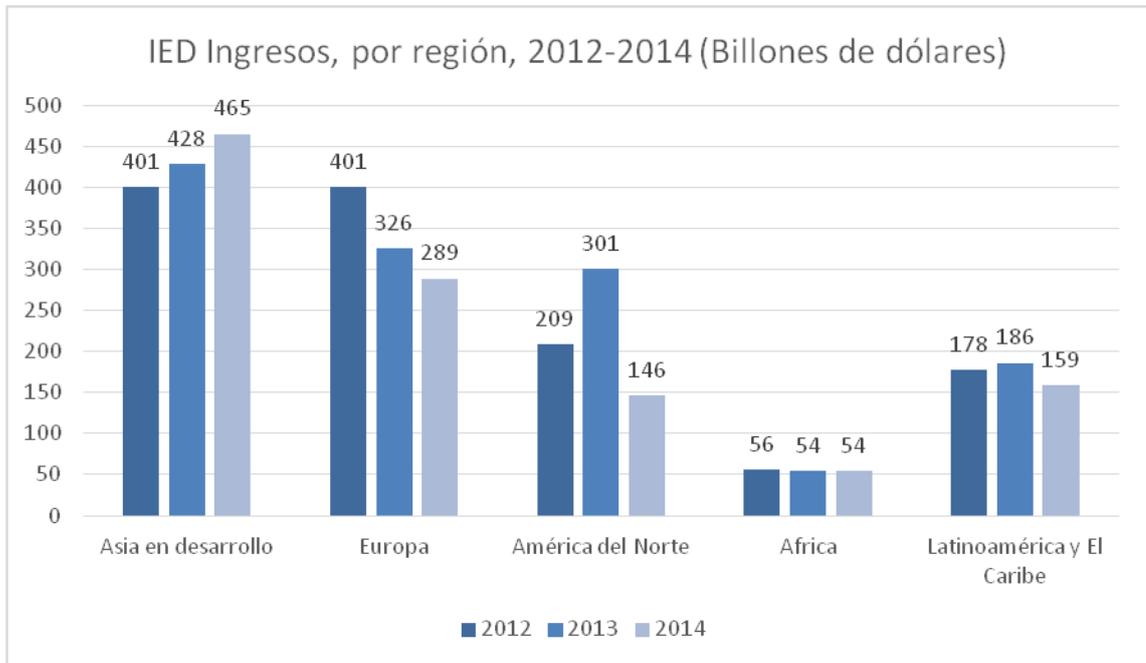
- Johanson, J., & Vahle, J.-E. (1977). The International Process of the Firm - A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Juan Valdez. (2015). *Juan Valdez Café*. Obtenido de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/juan-valdez-cafe/empresa>
- Karolyi, G. A. (2004). *The role of American Depositary Receipts in the Development of Emerging Equity Markets*. The Review of Economics and Statics.
- La Nación. (13 de Noviembre de 2015). *La Nación*. Obtenido de Economía y Negocios: <http://www.lanacion.com.ar/1845156-10-claves-para-entender-el-empleo-del-futuro-desde-la-tecnologia-a-la-mayor-igual-de-genero>
- LaInformación. (11 de Noviembre de 2015). *LaInformación*. Obtenido de Diario de Noticias: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/valores/cerveceras-ab-inbev-y-sabmiller-sellan-uno-de-los-mayores-acuerdos-de-la-historia_lxqRzvm3ZoclikE3z9YeP3/
- LAN. (2015). *LAN*. Obtenido de Grupo Latam Airlines: Historia: http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/experiencia-lan-y-tam/historia/lan/index.html
- LATAM. (2015). *Latam*. Obtenido de Airlines Group: <http://www.latamairlinesgroup.net/>
- Leyva, S. E., Parra, A. P., & Trujillo, N. (2011). *Análisis del proceso de internacionalización de la empresa colombiana Gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones*.
- López, A. (2007). *Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 23). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- López, J. R., & Guinea, F. A. (s.f.). *Inversiones de las Multilatinas en la UE: relevancia y significatividad del proceso*.
- Lopez-Morales, J. S., Wise-Lozano, J. A., & Vargas-Hernandez, J. G. (2014). Emerging Multinationals: Multilatinas. *International Journal of Business and Social Research*, 150-159.

- Malca, O. (2013). *Internacionalización, Inversión Directa Extranjera t las Multilatinas: El Caso del Perú*.
- Miller, C., & Molina, V. (2008). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/dzk0khdq0esm/copy-of-juan-valdez-cafe-colombiano/>
- Moral, J. A. (2014). *Empresas multilatinas de origen ecuatoriano que esten desarrollando e implementando programas de desarrollo de proveedores a nivel nacional en el sector de producción industrial de confitería*. Quito.
- Morales, M. E., & Díaz, M. Á. (2014). *Internacionalización e inversión recíproca de multilatinas: los casos de Brasil y México*. Paradigma Económico.
- MSN Finanzas. (Noviembre de 2015). *MSN*. Obtenido de Dinero: <http://www.msn.com/es-pe/dinero/stockdetails/financials/fi-50.1.FEMSA%7CSLA%7CB.MEX.FEMSA%20B>
- Musonera, E. (s.f.). *International trade: An Explanation of Today's Foreign Direct Investment into Emerging Economies*.
- Natura. (2015). *Natura*. Obtenido de Historia: <http://www.natura.cl/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros>
- Nayak, D., & Choudhury, R. N. (2014). *A selective review of foreign direct investment theories*. Working Paper.
- Pérez, S. (23 de Marzo de 2015). *El ABC de los ADR, una puerta de entrada a Wall Street*. Obtenido de Inversor global: <https://cl.igdigital.com/2015/03/el-abc-de-los-adr/>
- PETROBRAS. (2015). *PETROBRAS*. Obtenido de Historia: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/presencia-global/>
- PRNewswire. (10 de Agosto de 2015). *PRNewswire*. Obtenido de A UBM pic company: <http://www.prnewswire.com/news-releases/celebra-natura-10-anos-en-mexico-521287281.html>
- R., V. (1966). International Investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 190-207.
- Ramirez, Z. D. (2007). *Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe: la Grannacional, una alternativa necesaria y viable*. Santa Clara.
- Santiso, J. (2008). *La emergencia de las multilatinas*. Obtenido de <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02194.pdf>

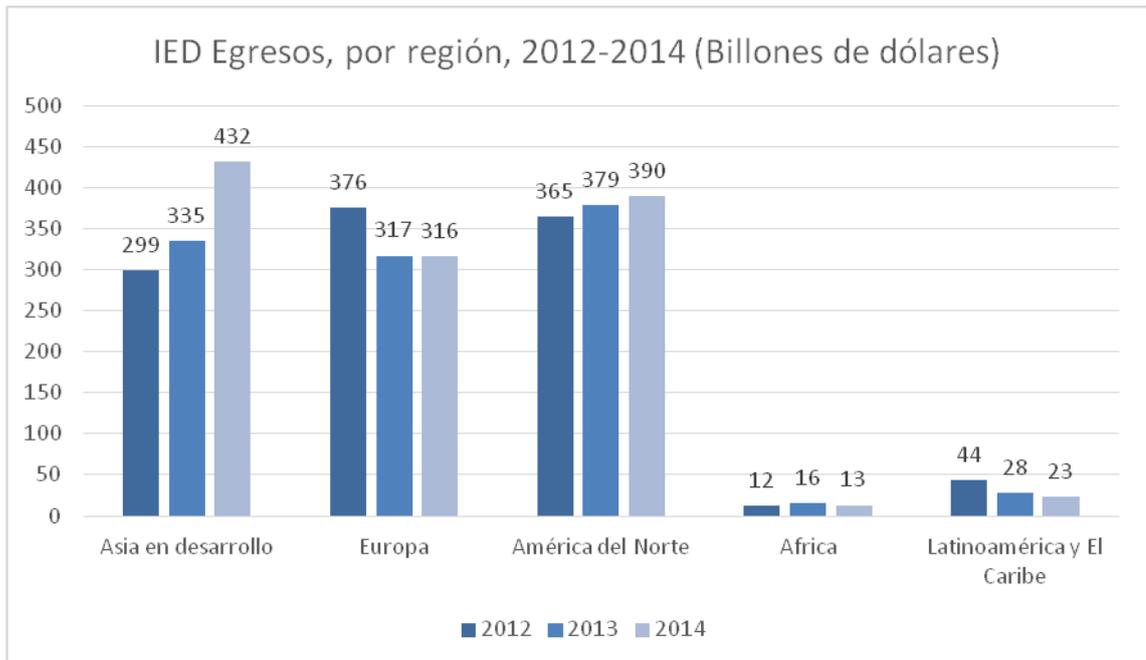
- SII. (2015). *SII*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos:
<http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#8>
- SII. (2015). *SII*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos:
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
- Teitelbaum, A. (Noviembre de 2015). *OMAL*. Obtenido de Observatorio de multinacionales en América Latina: <http://omal.info/spip.php?article4802>
- The World Bank. (06 de Noviembre de 2015). *The World Bank*. Obtenido de Working for a World Free of Poverty:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/EXTGDH/0,,contentMDK:22915319~menuPK:7935801~pagePK:64167689~piPK:64167673~theSitePK:7933464,00.html>
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*.
- United Nations. (2015). *World Investment Report*. Obtenido de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf
- Van der Linde, G., & Bello, A. (2006). *Caso AmBev-Interbrew*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/28-15.pdf>
- Vargas-Hernandez, J. G., & Reza, M. (2011). *Internationalization Strategies Followed by Three Mexican Pioneer Companies GRUPO MODELO, GRUPO BIMBO and CEMEX Sigues an Challenges*.
- Vidal, M. M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. *Economía Industrial*, 49-56.
- Welch, S. L., & Luostarinen, R. (1988). Internasionalisation: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 34-55.
- Yahoo! Finanzas. (2015). *Yahoo!* Obtenido de Finanzas:
<https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=PBR&annual>
- Zenoff, D. B., & Zwick, J. (1969). *International financial management*. The international Executive.

Anexos

Anexo 1: IED por zona relevante

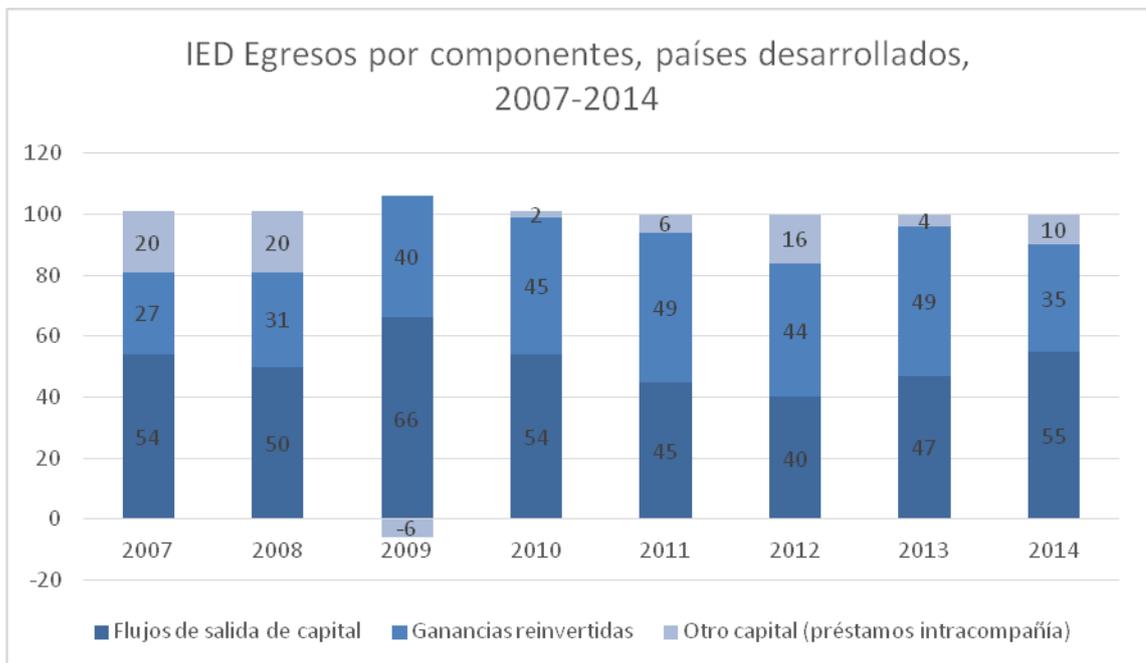
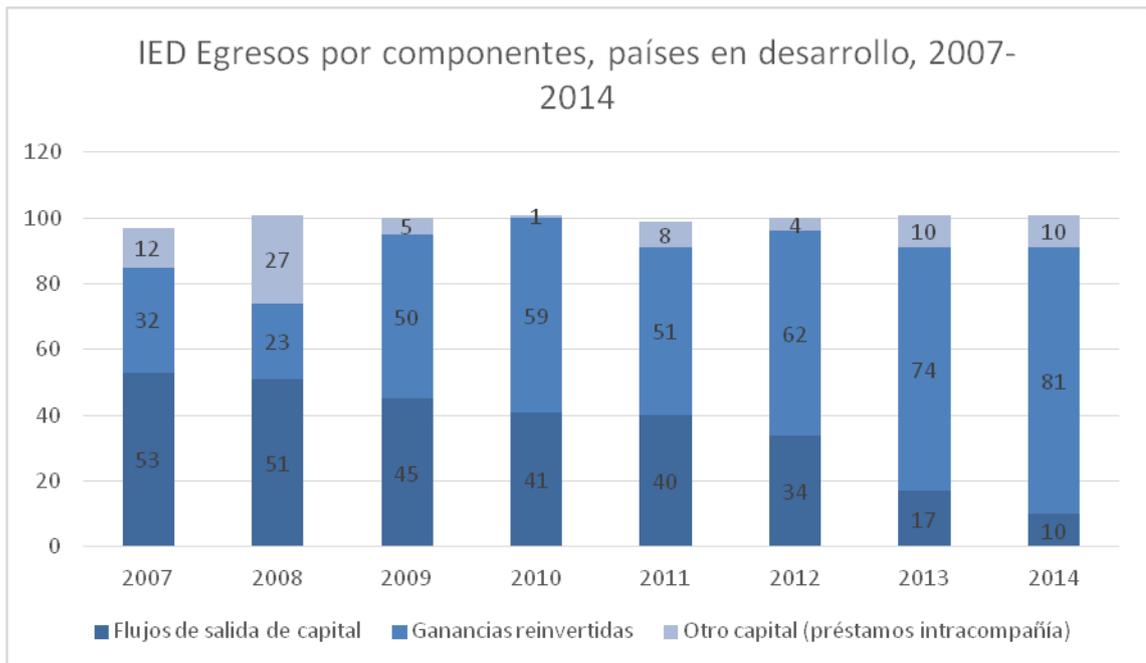


United Nations. (2015). *World Investment Report*.

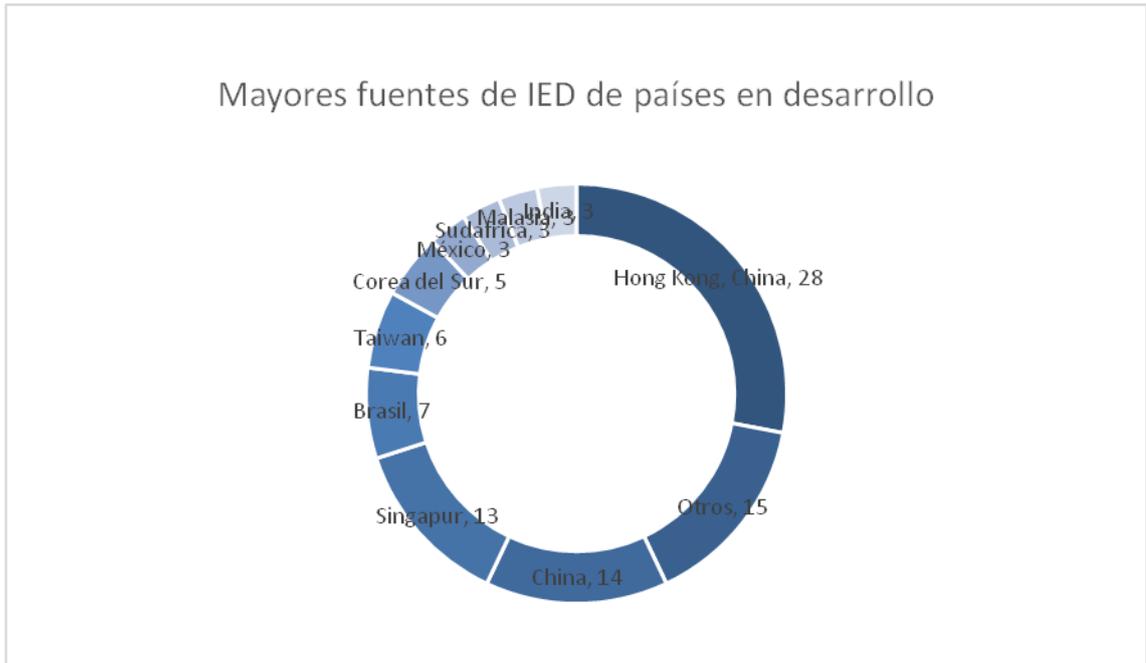


United Nations. (2015). *World Investment Report*.

Anexo 2: IED por componentes



Anexo 3: Mayores fuentes de IED de países en desarrollo



United Nations. (2015). *World Investment Report*.

Anexo 4: Tabla resumen de los factores de éxito de por área de la empresa

Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar e involucrar una gran cantidad de recursos en la exportación de sus actividades de alto conocimiento y poca protección. 2. Desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2007). 3. La empresa tenga una orientación emprendedora. Esto significa que cumpla con tres características fundamentales: la innovación (Combinar recursos ya existentes), la predisposición a asumir riesgos y la proactividad (Anticipación). 4. Adaptabilidad y flexibilidad. 5. Considere estas fases –de la investigación de mercado- en la planeación del proceso investigativo, y que cumplan con una alta orientación al mercado, llevarán a cabo una investigación de mercado exitosa en el mercado internacional.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se debe administrar ésta área con un enfoque en la estructura, la estrategia y los sistemas, ya que se generan problemas tales como el olvido del valor de las personas para la organización y se genera una resistencia al cambio. El área de Recursos Humanos debe centrar su gestión en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización y teniendo en cuenta que su razón de ser son las personas. 2. Se debe abandonar las estructuras jerárquicas, debido a que llevan a la organización a ser muy burocrática y disminuyen el tiempo de reacción ante el entorno cambiante. En cambio se tiene que adoptar un modelo de redes, donde se comprenda que ninguna de las funciones que le competen está aislada de la otra y que las personas que las llevan a cabo están obligadas a trabajar interdisciplinariamente. 3. Dejar de lado la tradicional administración de órdenes y supervisión del cumplimiento, dado que impide la formación del talento en las competencias específicas que requiere la internacionalización. Por el contrario tiene que generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas. 4. Los nuevos retos que surgen por la disminución de las barreras comerciales, hacen que se reevalúe el concepto de las unidades funcionales y abogan por una mayor noción de trabajo en equipo. Al contrario el área debe comprender que la dirección no es un asunto de órdenes sino de tareas horizontales elaboradas por departamentos que se colaboran entre sí. Por ende tiene que acabar con la concepción de los departamentos funcionales, ayudando a que se fomente la motivación y así se disminuyen las jerarquías. 5. Recursos Humanos debe abandonar su papel como “oficina de quejas y reclamos”. Ahora debe centrarse en formar a los trabajadores para que desarrollen habilidades de negociación. 6. Abandonar la administración basada en leyes inmutables, puesto que en una época de cambios y dónde la gerencia del conocimiento está tomando tanta importancia queda obsoleto el administrar según principios que eran válidos en otras épocas y circunstancias o resistirse al cambio de las mismas, ya que la flexibilidad es una virtud en el ambiente empresarial actual y las cosas que hoy son válidas mañana pueden no serlo. Es por esto que hay que saber adaptarse. 7. También debe ser capaz de mantener una conexión entre todos los proyectos y actividades con la visión de la organización, convirtiéndola en un norte para la gestión. 8. Se hace necesario que se definan responsables, para de esta manera saber con quienes se cuenta y quienes serán los líderes en cada proceso. 9. Capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una base monetaria óptima que la empresa va a necesitar en cada momento para adquirir los activos. Para poder establecerla necesitará crear un presupuesto de capital logrando así la creación de un plan de acción. 2. Tomar decisiones de financiamiento, es decir definir qué tipo de recursos financieros se van a usar para cubrir las necesidades de tesorería en función del riesgo de cada proyecto y a los elementos financieros escogidos. Además, se deben tratar minuciosamente aspectos fiscales para establecer una correcta consolidación entre la matriz y las filiales. 3. Tratar a sus subsidiarias o filiales con préstamos y no con acciones. 4. Observar detalladamente y gestionar (Deusto, 2014) 5. La utilización del mercado accionario internacional, como los ADR y los listados cruzados.
Investigación y Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión continua en Investigación y Desarrollo (I+D). 2. Tener centros de I+D diversificados en diferentes países en los que la compañía se encuentra.
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor flexibilidad para adaptarse a circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos. 2. Capacidad para tomar decisiones y adaptarse rápidamente. 3. Reglas estrictas, pero equilibradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al mercado global. 4. Establecer un enfoque de redes o <i>business work</i> con socios clave.
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerar las ventajas y desventajas que hay en cada una de las formas de entrada. 2. Considerar la posición en el mercado y, 3. Las características de la compañía (López & Guinea, s.f.). 4. Internacionalizarse a través de alianzas estratégicas. 5. Internacionalizarse a través de fusiones y adquisiciones.

Anexo 5: Cuadro resumen de análisis de factores de éxito por empresa

Empresa	Sector	Marketing	RRHH	Finanzas	I+D	Administración	Estrategia
Grupo Bimbo	Consumo masivo	1	1		1	1	1
CEMEX	Industrial	1	1		1	1	1
FEMSA	Consumo masivo		1	1	1	1	1
AmBev	Consumo masivo	1	1	1	1	1	1
Camargo Correa	Industrial	1	1		1	1	1
Embraer	Industrial	1		1	1	1	1
Grupo Gerdau	Industrial		1			1	1
Natura	Consumo masivo	1	1	1	1	1	
Petrobras	Industrial				1		
CMPC	Consumo masivo			1			1
Falabella	Consumo masivo	1	1			1	1
LAN	Consumo masivo		1	1		1	1
Arcor	Consumo masivo	1			1		1
Juan Valdez	Consumo masivo						1
Argos	Industrial						1