
PATRONES Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MULTILATINAS

Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, mención
Administración

AUTORES:
MAGDALENA SCHMIDT GABLER
MARÍA FRANSICA SILVA SIEGEL
JOSÉ TOMÁS CRUZ INFANTE

PROFESOR GUÍA:
ERICH SPENCER RUFF

SANTIAGO, 17 DE DICIEMBRE DE 2015

CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA EMPLEADA.....	4
CONCEPTOS PARA LA INVESTIGACIÓN	7
CARACTERIZACIÓN DE LAS MULTILATINAS	10
1. Historia y origen.....	10
2. Características comunes multilaterales	15
3. Razones para internacionalizarse: Factores internos y externos.....	16
4. Propiedad Multilaterales.....	20
5. Distribución sectorial de las multilaterales	21
6. Multilaterales frente a Multinacionales Tradicionales	22
PATRONES DE INTERNACIONALIZACIÓN MULTILATINAS	26
1. Marco Conceptual.....	26
2. Eje N°1: Modo de Operaciones	29
Internacionalización multilaterales	34
Exportación.....	37
Acuerdos Contractuales.....	44
Inversión Extranjera Directa (IED)	46
Comparación Modos de Entrada	68
3. Eje N°2: Grado de semejanza entre el país de origen y el anfitrión.....	76
3.1 Distancia Cultural.....	78

3.2 Distancia Administrativa.....	91
3.3 Distancia Geográfica.....	96
3.4 Distancia Económica	97
4. Eje N°3: Número de países en el extranjero en los q ue la empresa hace negocios	102
Elección del destino de las Multilatinas en sus orígenes	106
Número de países en que operan las multilatinas según modo de entrada .	107
Operaciones en nuevos mercados	109
Presencia de Multilatinas en el extranjero, de acuerdo a porcentaje de ventas	110
Desafíos futuros en términos de cobertura de las multilatinas.....	111
5. Eje N°4: Manejo de las operaciones en el exterior	112
Estrategia, estructura y poder de decisión.....	112
Gestión y Autonomía en Filiales	114
Análisis en torno a un estudio de Casos.....	117
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	131
ANEXOS.....	135
REFERENCIAS	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores relevantes para la internacionalización según Ernst & Young	19
Figura 2. Patrón habitual de la internacionalización.....	27
Figura 3. Modos de entrada a mercados internacionales	29
Figura 4. Grado de compromiso de riesgo y recursos, grado de control y potencial de beneficios de modos de entrada a mercados internacionales	32
Figura 5. F&A frente a Joint Ventures multilatinas	57
Figura 6. Clasificación de países en clúster de GLOBE	78
Figura 7. Unidades de negocios enfocadas internacionalmente.....	113
Figura 8. Unidades de negocio geográficas.....	113
Figura 9: Líneas de negocios.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Presencia de multilatinas en ranking Fortune 500, 2005-2015.....	1
Gráfico 2. Principales motivos para internacionalizarse según Towers Watson (2013)	19
Gráfico 3. Distribución sectorial multilatinas	21
Gráfico 4. Distribución de las 100 mayores empresas mundiales no financieras por volumen de activos en el exterior, 2012	24
Gráfico 5. Número de empresas en Fortune 500 por regiones del mundo, 2015 ..	25
Gráfico 6. Etapa globalización multinacionales latinas	36
Gráfico 7. Exportaciones latinoamericanas con respecto al PIB, 2013.....	37
Gráfico 8. Cantidad de Socios comerciales países latinoamericanos, 2012.....	38
Gráfico 9. Evolución exportaciones y PIB Latinoamérica (2000-2013)	40
Gráfico 10. Evolución valor exportaciones principales economías latinoamericanas, 2000-2013.....	41
Gráfico 11. Valor exportaciones de regiones del mundo, 2000-2013	42
Gráfico 12. Empresas chilenas que realizan exportación directa, 2007-2012	43
Gráfico 13. Número de franquicias latinoamericanas en el extranjero.....	45
Gráfico 14. Total IED latinoamericana al extranjero: Evolución 1990-2014	48
Gráfico 15. Comparación IED total de Latinoamérica con el resto del mundo.....	50
Gráfico 16. Comparación IED como porcentaje del PIB de Latinoamérica con el resto del mundo	51
Gráfico 17. Evolución IED con respecto al PIB por región.....	52
Gráfico 18. Participación IED países latinoamericanos con respecto a la región, 2003-2013.....	53
Gráfico 19. Participación IED países latinoamericanos con respecto a la región 2013.....	54
Gráfico 20. Principales destinos de los IED latinoamericanos	54
Gráfico 21. Cantidad de F&A latinoamericanas en el extranjero, 2003-2014	58

Gráfico 22. Valor de F&A latinoamericanas en el extranjero, 2003-2014	58
Gráfico 23. Evolución cantidad de F&A del mundo por regiones, 1990-2014.....	60
Gráfico 24. Cantidad de F&A por regiones del mundo en 2014.....	60
Gráfico 25. Cantidad de F&A promedio por país para cada región en 2014.....	61
Gráfico 26. F&A totales de Latinoamérica por país en 2014.....	62
Gráfico 27. Número de F&A de países seleccionados de Latinoamérica (1990-2014).....	63
Gráfico 28. Cantidad de greenfields latinoamericanos en el extranjero, 2003-2014.....	64
Gráfico 29. Valor de greenfields latinoamericanos en el extranjero, 2003-2014....	65
Gráfico 30. Evolución cantidad de greenfields por regiones, 1990-2014	66
Gráfico 31. Cantidad de greenfields por regiones del mundo en 2014	66
Gráfico 32. Cantidad de greenfieds promedio por país en regiones del mundo, 2014.....	67
Gráfico 33. Greenfields totales de Latinoamérica por país en 2014	68
Gráfico 34. Participación Latinoamérica frente al mundo de acuerdo a modos de entrada (2003-2014)	74
Gráfico 35. Comparación entre Chile y Anglo Cluster.....	81
Gráfico 36. Comparación entre Chile y Germanic Cluster	82
Gráfico 37. Comparación entre Chile y Latin European Cluster.....	83
Gráfico 38. Comparación entre Chile y African Cluster.....	84
Gráfico 39. Comparación entre Chile y Eastern European Cluster	85
Gráfico 40. Comparación entre Chile y Middle Eastern Cluster	85
Gráfico 41. Comparación entre Chile y Confucian Cluster.....	86
Gráfico 42. Comparación entre Chile y Southeast Asian Cluster.....	87
Gráfico 43. Comparación entre Chile y Latin American Cluster	87
Gráfico 44. Comparación entre Chile y Nordic Cluster	88
Gráfico 45. Cantidad de empresas en ranking 2015 y promedio de países donde operan multilatinas.....	103

Gráfico 46. Comparación países donde operan multilatinas, 2010 vs 2015104

Gráfico 47. Porcentaje de ventas en el extranjero según origen de multilatina ...110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas internacionalización y origen de multilatinas	14
Tabla 2. Comparación entre multinacionales emergentes y tradicionales	25
Tabla 3. Modos de entrada: ventajas y desventajas	33
Tabla 4. Posición relativa por modo de operación, Argentina y países emergentes de L.A., sin ajustes.....	69
Tabla 5. Posición relativa por modo de operación, Argentina y países emergentes de L.A., ajustado	70
Tabla 6. Resumen, comparación modos de entrada entre países latinoamericanos Emergentes y Argentina	71
Tabla 7. Países que destacan en ciertos modos de entrada (ajustado)	73
Tabla 8. Distancias dimensiones culturales entre clúster Latinoamericano y resto de los clústeres	89
Tabla 9. Índice de Facilidad para hacer negocios por clúster	94
Tabla 10. Distancias dimensiones culturales entre clúster Latinoamericano y resto de los clústeres	95
Tabla 11. Distancia entre Latinoamérica y los demás continentes en millas	96
Tabla 12. Tamaño de los continentes en millas cuadradas	96
Tabla 13. Distancia Geográfica entre continentes y América Latina.....	97
Tabla 14. Big Mac Index promedio por clúster.....	98
Tabla 15. PIB per cápita por clúster, US.....	99
Tabla 16. Distancia Económica entre Latin American Cluster y el resto de los clústeres	100
Tabla 17. Países en que operan v/s exportan, multilatinas seleccionadas	108
Tabla 18. Empresas que cumplen el patrón de control de operaciones extranjeras	130

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de empresas inscritas, países seleccionados de Latinoamérica	135
Anexo 2: Diferencias entre Índices de Hofstede de Latin American Cluster y el resto de los clústeres	135
Anexo 3: Diferencias Big Mac Index y PIB per cápita entre Latinamerican Cluster y el resto de los clústeres	136

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios políticos y económicos que llevaron a estabilizar Latinoamérica en el siglo XIX, sentaron un precedente para que de a poco las grandes corporaciones autóctonas de América Latina –que antes eran locales– hayan adquirido fuerza para poder salir de su mercado natural y sean ahora verdaderas multinacionales que están desafiando a empresas de todo el mundo que han sido históricamente exitosas.

La receta que han utilizado estas empresas originarias de Latinoamérica, comúnmente llamadas “multilatinas” no ha sido estudiada en profundidad. No está claro si entre ellas usaron mecanismos similares, o bien si estos mecanismos son los que usualmente han usado multinacionales provenientes de otras regiones, o son totalmente nuevos.

Bajo esta misma línea, el presente trabajo busca determinar si ha habido patrones comunes en la salida a mercados externos de las numerosas multilatinas provenientes de distintos países. Para lo que se plantea, se analizan distintos aspectos, que en general están contenidos dentro de cuatro ejes que establecen Daniels, Radebaujh y Sullivan en su libro “International Business: Environments & Operations”, en el año 2010, para la internacionalización de las multinacionales.

Para lo anterior, se hace una importante búsqueda de información secundaria, que en general se actualiza, compila y complementa con datos obtenidos de distintos organismos e instituciones nacionales e internacionales, además de datos reales de empresas, que son adaptados y aplicados según los requerimientos de esta investigación.

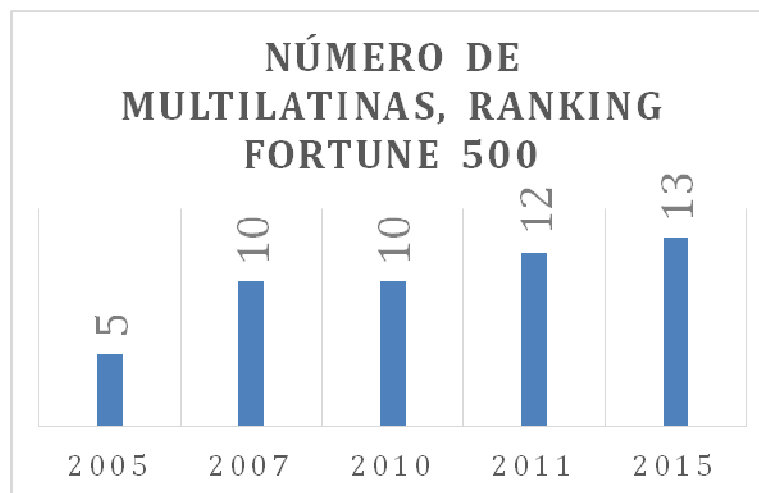
En un principio se realiza una contextualización y caracterización de las multilatinas en general y los acontecimientos por los que pasaron, para luego dar paso a los factores que rodean su proceso de internacionalización, los cuales se analizan en torno a datos reales, tanto históricos como actuales. Además se analizan casos particulares de empresas que pertenecen a la clasificación de “multilatinas”.

Frente a lo anterior, se logró apreciar que (1) el proceso de internacionalización de Latinoamérica no ha sido paralelo en todos los países, (2) no parece haber un patrón común en el modo de entrada a elegir por todas las multilatinas, aunque las exportaciones son lo más ampliamente usado tanto ahora como en el pasado, (3) la inversión extranjera directa proveniente de Latinoamérica si bien es creciente, es baja frente a otras regiones, (4) hay cierta concordancia entre la semejanza entre países y el destino de las operaciones latinoamericanas en el extranjero, (5) las multilatinas ya existentes han aumentado fuertemente su presencia en el extranjero, con una clara preferencia por algunos destinos y (6) las multilatinas tienen cierta tendencia a emplear similares métodos de organización y control de las diversas operaciones que mantienen en los países extranjeros.

INTRODUCCIÓN

La Compañía de Moscovia es considerada la primera multinacional del mundo. Ésta fue creada en 1555 y estaba dedicada al comercio entre Inglaterra y Rusia. Sin embargo, en Latinoamérica este fenómeno de las multinacionales comenzó recién en el siglo XIX. En efecto, hasta los años ´80 las multilatinas no tenían mayor presencia en el exterior, debido a la inestabilidad que reinaba en la región. A pesar de ello, a partir de ese período, gracias a la llegada de empresas multinacionales extranjeras y a la estabilización política y económica de la región, las primeras multilatinas comenzaron a aventurarse en territorios extranjeros, oleada que fue liderada por Argentina, México y Brasil. En la actualidad este fenómeno ha seguido desarrollándose. En el Gráfico 1 puede evidenciarse la evolución del crecimiento que han tenido en los últimos 10 años.

Gráfico 1. Presencia de multilatinas en ranking Fortune 500, 2005-2015



Fuente: Ranking Fortune 500, año 2005-2015

Acto seguido, las empresas latinoamericanas comenzaron sus procesos de internacionalización gradual, tanto a nivel regional como global, llegando a competir en diversas industrias con compañías multinacionales de amplia reputación y tradición, provenientes de diferentes lugares del planeta. Debido a lo mencionado anteriormente, se hace interesante poder estudiar a las multilatinas en su camino de expansión hacia los mercados externos, y ver si éstas siguen un

patrón de internacionalización que pueda asemejarse al proceso que realizaron otras multinacionales tal como plantearon Daniels, Radebaujh y Sullivan en el año 2010.

Para dilucidar lo anterior, se procede en primer lugar a definir los principales conceptos en torno a la investigación, para luego hacer una revisión bibliográfica y teórica que busca contrastar con datos cualitativos y cuantitativos el panorama económico y comportamiento de multinacionales y multilatinas.

Después de definir los conceptos, se presenta el marco teórico en base al cual se realizará la investigación, que corresponde principalmente al análisis de los distintos ejes de los patrones de internacionalización planteados por Daniels et al. (2010).

A partir de ello, para el primer eje sobre modos de entrada al extranjero, se realizó una comparación entre los distintos modos de entrada empleados históricamente por las multilatinas, contrastándolos con las multinacionales provenientes de otras naciones. También, se compararon las multilatinas entre sí según su país de origen, para ver si existían similitudes en su actuar y diferencias entre los modos de entrada empleados con respecto a Europa, Asia, África y el resto del mundo.

Luego, para el segundo eje se estudiaron las semejanzas y diferencias entre el país de origen y el país de destino de las multilatinas, en base a los criterios de cultura, administración, distancia geográfica y economía. Para ello, se buscó realizar un contraste entre los países latinoamericanos y agrupaciones de países en diez clústeres distintos que representan ciertas similitudes culturales entre los integrantes de cada clúster. Este análisis es importante ya que a partir de los resultados obtenidos, se pretende ver si los países donde están presentes las multilatinas, tienen cierto grado de semejanza con su país de origen o no.

Por otra parte, dentro del tercer eje, para ver el número de países donde opera cada multilatina, se observó tanto el número de países a los que exportaban las multilatinas, como el número de países en donde estas empresas tenían filiales,

entre otros aspectos, como una aproximación para determinar su cobertura y evolución en el tiempo.

En cuanto al último eje, correspondiente al modo de manejo de las operaciones en el exterior, se investigó el caso de diez multilatinas exitosas elegidas a partir del ranking Multilatinas 2014 de la revista América Economía, donde se analizaron las operaciones realizadas en el proceso de internacionalización de estas empresas, para determinar si comienzan con operaciones que impliquen un control externo – por medio de un tercero- para minimizar los riesgos y desventajas de ser entrante extranjero, y luego ver si se desplazan hacia un control interno de las operaciones, una vez adquirido el *know how* del mercado externo.

Finalmente, se presentan los descubrimientos y resultados del presente estudio, los cuales se esperan que sean un aporte en el desarrollo del conocimiento sobre este campo poco indagado y de alta relevancia para los negocios internacionales y el proceso de globalización actual.

METODOLOGÍA EMPLEADA

A lo largo de esta investigación se hace uso reiterado de trabajos provenientes de diversas fuentes, por lo que se definirá a nivel general en qué consisten tales estudios y/o organizaciones:

UNCTAD: Es una conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo que se ocupa de “reflexionar, dialogar y realizar”. Está dirigida por sus 194 Estados miembros y es el órgano de las Naciones Unidas que se encarga de las cuestiones relacionadas con el desarrollo, en particular del comercio internacional, que es su principal impulsor (UNCTAD, 2015).

CEPAL: Es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Sus objetivos son: contribuir al desarrollo económico de América Latina y el Caribe, coordinar las acciones encaminadas a su promoción, reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo y finalmente, promover el desarrollo social. La organización cuenta con diversos estudios orientados a lo anterior (CEPAL, 2015).

FMI: Es el Fondo Monetario Internacional. Fue creado mediante un tratado internacional, con el objetivo de contribuir al buen funcionamiento de la economía mundial. Cuenta con 184 países miembros, que financian los diversos estudios enfocados a su objetivo principal (FMI, 2015).

FTSE Russell: Es un líder mundial en índices de mercado que pertenece al London Stock Exchange Group. Cada año publica una clasificación de los países, que agrupa las naciones en desarrolladas, emergentes avanzadas, emergentes secundarias y mercados de frontera. Es considerada la clasificación más aceptada.

Banco Mundial: El Banco Mundial funciona como una cooperativa integrada por 188 países miembros. Estos países o accionistas son representados por una

Junta de Gobernadores, el máximo órgano responsable de formular políticas en la institución. Tiene dos objetivos fundamentales: Acabar con la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida. Para cooperar con lo anterior, el Banco Mundial ayuda a los distintos países mediante diversos estudios, informes e investigaciones, entre otras cooperaciones (Banco Mundial, 2015).

Ránking América Economía: AméricaEconomía es una revista de negocios que cubre América Latina en español y portugués. Año a año realiza diversos rankings, entre los que se encuentran el ranking “Las 500 mayores Empresas de América Latina” y el “Ranking Multilatinas”. En el primero, se ordenan 500 empresas de origen Latinoamérica en orden según volumen de ventas anual en millones de USD. Para el segundo, se genera un “Índice multilatinas” que mide el nivel de internacionalización de las empresas multinacionales de América Latina (origen latinoamericano con ventas por sobre US\$ 250 millones anuales, con operaciones relevantes en al menos dos países diferentes al de origen). El índice se compone de cuatro dimensiones presentadas en base 100 que expresan distintos fenómenos involucrados en la capacidad de las multilatinas por salir de sus fronteras nacionales y ampliar su influencia en la región y en el mundo. Estas cuatro dimensiones son: Fuerza comercial (25%), Empleados en el exterior (25%), Cobertura geográfica (20%) y Expansión (30%) (América Economía, 2015).

Ranking Fortune 500: Es un ranking elaborado por la revista de negocios estadounidense Fortune, que enlista a las 500 empresas multinacionales, ordenadas de acuerdo a sus ingresos del respectivo año (Fortune 500, 2015).

MSCI: Es Morgan Stanley Capital International, una entidad financiera estadounidense. Es un proveedor de ideas y herramientas para inversionistas institucionales basadas en numerosas investigaciones

Towers Watson 2011-2013: Towers Watson es una consultora internacional que presta servicios profesionales a escala global y ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño por medio de una administración eficaz de personas, riesgos y capital. Tiene unos 16.000 asociados en más de 37 países. Ha realizado dos estudios (basados en entrevistas) en torno a las multilatinas, que serán

ampliamente utilizados en esta investigación. La primera data de 2011, es titulada “Multilatinas: capitalizing regional strengths” y recopila datos de 25 multilatinas en Argentina, Brasil, Chile, Mexico y Uruguay (Towers Watson, 2011). La segunda data de 2013, es titulada “Multilatinas Poised for Growth” y recopila datos en torno a 33 multilatinas originarias de 8 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, México, Perú y Uruguay (Towers Watson, 2013).

Ernst & Young 2013: Ernst & Young es una consultora, líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y asesoría. En el año 2013 realiza un estudio acerca del auge de las multinacionales de origen Latinoamericano, el cual es resumido en un artículo publicado en el diario La República de Colombia (La República, 2013).

Deloitte América Latina (2014): Deloitte es una compañía enfocada a entregar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos, servicios tributarios y legales a sus clientes (Deloitte, 2015). En 2014 realiza un estudio que consideró las 500 empresas más importantes de comercio latinoamericano. De ahí se seleccionaron 57 empresas que proporcionaron una muestra representativa de todo Latinoamérica. Por último, se analizan los mercados de las seis economías más importantes de América Latina: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, y Perú.

CONCEPTOS PARA LA INVESTIGACIÓN

Internacionalización

“Conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional” (Rialp, 1999)

“Proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores” (Donoso, 2010), (Vernon, 1966) y (Lee, 1978).

“Procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (León, 2004).

“Proceso que consta de varias etapas, en las cuales la empresa debe desarrollar un conocimiento diferenciado y especializado de cómo administrar sus actividades en el exterior. En consecuencia, normalmente la expansión internacional de una empresa no es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada para la óptima asignación de recursos a diferentes países, en las que se han comparado y evaluado formas alternativas de explotar estos mercados, es más bien la consecuencia o el producto de un proceso de decisiones incrementales de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y el entorno” (Jarillo, 1991).

Multinacional

Una empresa que tiene Inversión Extranjera Directa y es dueña o controla actividades que agregan valor en más de un país. (OECD, 2011)

“Una compañía con base en un país, la cual tiene filiales que mantienen tratos comerciales con una sociedad o gobierno en otro país”. (Willets, 2001)

EMN es aquella “que posee (coordina y controla) filiales en uno o más países extranjeros”. (Durán, 2001)

EMN es una organización creadora de ganancias que controla bienes al menos en dos países. (Evans & Newnham, 1998)

Es una “compañía de una nacionalidad en particular, la cual es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional”. (Gilpin, 2001)

Latinoamérica

Economías de América que fueron conquistadas por España, Portugal y Francia: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. (Cuervo-Cazurra, 2010)

Multilatinas

Empresas con origen Latinoamericano que sólo tienen operaciones dentro de Latinoamérica (Casanova L. , 2009) (Cuervo-Cazurra, 2010) (Minda, 2008) (Santiso, 2008)

Empresas de rango multinacional con sede en algún país latinoamericano y que desarrollan su actividad productiva o del sector de servicios en un grupo de países, continentes o regiones amplias. (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011)

Empresas que tienen su casa matriz en América Latina y que gestionan su producción o prestan servicios en, al menos, dos países y desarrollan actividades en, al menos, dos continentes o regiones. Son empresas que se han incorporado con más rapidez y con un sello latinoamericano a las cadenas globales de valor. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2014)

De acuerdo a América Economía se refiere a las empresas provenientes de América Latina que comenzaban a cruzar fronteras y empezaban a considerar la posibilidad de internacionalizar sus negocios. (Caro Olivares, Escudero Muñoz, Espiñeira Fuenzalida, & Spencer (coord), 2010)

País Emergente

La clasificación más aceptada de los países en emergentes y desarrollados, es la realizada por FTSE, que actualmente clasifica en:

Emergentes Avanzados	Emergentes Secundarios
Brazil	Chile
Czech Republic	China
Hungary	Colombia
Malaysia	Egypt
Mexico	India
Poland	Indonesia
South Africa	Pakistan
Taiwan	Peru
Thailand	Philippines
Turkey	Russia
	UAE

Fuente: FTSE classification of markets as at September 2015

Por lo tanto, durante esta investigación se consideran países emergentes de Latinoamérica los siguientes: Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Estos países, junto con Argentina -por ser normalmente incluido en las investigaciones de la región- serán especialmente analizados a lo largo de este estudio.

CARACTERIZACIÓN DE LAS MULTILATINAS

1. Historia y origen

El nacimiento de las multilatinas se debe a una serie de acontecimientos históricos y factores externos que favorecen su aparición. De esta manera, las empresas latinoamericanas fueron iniciando diversos procesos de internacionalización y gradualmente han logrado ser capaces de competir con las multinacionales tradicionales europeas y estadounidenses, las cuales poseen mayor trayectoria y experiencia en el mercado internacional.

En efecto, las primeras teorías sobre las empresas multinacionales fueron desarrolladas durante las décadas de los 60's y 70's, cuando empresas provenientes en su mayoría de Europa Occidental y Estados Unidos comenzaron a expandirse a mercados que se encontraban más allá de sus fronteras, con el propósito de ganar cuota de mercado. Luego, recién a finales de los 70's estas teorías se fueron modificando debido a la aparición de multinacionales japonesas, las cuales poseían sistemas de gestión innovadores, tanto en stock como en producción, y cadenas logísticas sofisticadas (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011).

Hasta los años 80, las empresas latinoamericanas no tenían mayor presencia como multinacionales en el exterior. Esto se debió principalmente a que el ambiente que prevalecía hasta ese periodo “se caracterizó por un gran mercado interno, que estaba protegido y altamente influenciado por las decisiones políticas de los gobiernos” (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012). Sin embargo, a partir de los años 80 comenzó a existir cierta “expansión internacional por parte de un grupo incipiente de empresas de economías emergentes, cuyo principal destino eran otros países en vías de desarrollo” (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011). Esto se debió en gran medida a que durante los años 80 y 90 se comenzó a vivir un proceso de reformas conocidas como Consenso de

Washington¹. Esto fue un estabilizador macroeconómico para los países de Latinoamérica y a su vez un incentivo para que las empresas mejoraran sus capacidades competitivas y lograran expandirse al extranjero, con el fin de ampliar sus negocios y aprovechar ventajas de mercados internacionales, alcanzando gradualmente el título de multinacionales latinoamericanas o multilatinas (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

Es difícil establecer el año exacto del nacimiento de las multilatinas, ya que su ganancia en tamaño y relevancia ha sido gradual (Blanco Estévez, 2014). Casanova y Fraser (2009) afirman que este proceso de internacionalización que han experimentado las multilatinas se puede dividir en tres etapas, las cuales se resumen y profundizan en la Tabla 1. La primera etapa corresponde a aquella que dio origen a las multilatinas y está comprendida entre los años 1970 y 1990. Durante este periodo, las empresas poseían participación limitada en el extranjero y se concentraban principalmente en la búsqueda de “mercados naturales”, es decir, en los países en los que más se asemejaba al lugar de origen de éstas, tales como aquellos que comparten el mismo idioma, geografía y/o historia similares. Por esto mismo, las multilatinas por lo general se expandieron hacia sus países vecinos y en una proporción aún más pequeña al mercado latino presente en Estados Unidos y España, para conseguir aprovisionamiento o integrarse verticalmente. Sin embargo, estos intentos de internacionalización se detuvieron aproximadamente a partir del año 1982, debido a gran parte de los países latinoamericanos entraron en una "década de pérdida", enfrentándose a una profunda contracción de la producción nacional. Éste periodo de contracción que vivieron los países en desarrollo en general, llevó a que se plantearan ciertas normas encaminadas a la liberalización y desregulación de los mercados nacionales (Casanova & Fraser, 2009).

¹ “Conjunto de 10 políticas que el gobierno de EEUU y las instituciones financieras internacionales con sede en Estados Unidos consideraron como "reforma política de primera etapa " que todos los países debían adoptar con el fin de aumentar el crecimiento económico. En el fondo es un énfasis en la importancia de la estabilidad macroeconómica y la integración en la economía internacional - en otras palabras, una visión neoliberal de la globalización”, World Health Organization (WHO)

A partir de aquello, surge la segunda etapa de internacionalización, la cual se extendió entre los años 1990 y 2002. Esta etapa estuvo marcada por el Consenso de Washington, en el cual se establecen una serie de reformas pro-mercado y se logra la liberación económica de los países de América Latina. Además, durante este período ocurrieron un gran número de privatizaciones de empresas estatales y se desarrollaron una gran cantidad de Tratados de Libre Comercio (TLC) importantes. Por ejemplo, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay crearon Mercosur y México firmó el TLC con Estados Unidos y Canadá en 1994. De esta forma, las empresas locales comenzaron a enfrentarse a un entorno más competitivo, lo cual las obligó a reestructurarse para mejorar su competitividad y ser capaces de sobrevivir, dando pie a la tercera etapa de internacionalización (Casanova & Fraser, 2009). Específicamente a partir del año 2000 se considera “la ‘punta del iceberg’ en que las empresas multilatinas empiezan a hacerse visibles y comienzan a tomar cierta relevancia en el panorama económico de las multinacionales. Las favorables condiciones de financiación con bajos tipos de interés propiciaron la oportunidad para realizar fusiones y adquisiciones, dando salto a la internacionalización” (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011).

Finalmente, la última etapa comienza a partir del 2002 y se mantiene hasta hoy. Esta etapa se ha destacado por las inversiones y la salida de flujos de capitales de las multilatinas hacia el extranjero. Por ejemplo, a través de la fusión o adquisición de empresas en otros países. En efecto, las multilatinas en este periodo se han internacionalizado más allá de la etapa de exportación, aprovechando los Tratados de Libre Comercio para buscar socios comerciales (Casanova & Fraser, 2009). Además, Santiso (2008) recalca la importancia que han alcanzado las multilatinas en el último tiempo, destacando la aparición de las Latinas Globales. De hecho, las empresas de países emergentes se están volviendo líderes de algunos sectores económicos; ya no son vistos sólo como destinos para inversión, sino que también éstos se han convertido en inversores.

Todo el proceso de internacionalización de las multilatinas ha ido de la mano de una reconfiguración del mundo económico. Hasta hace algunos años, “las

relaciones económicas solían estar dominadas por un patrón centro-periferia”, en el cual Estados Unidos, Europa y Japón se encontraban en el centro, mientras que la periferia eran los países del sur. Luego, con la entrada del siglo XXI ha surgido un nuevo patrón basado en varios centros de poder económico, en el cual los países del sur han ganado bastante peso. Este surgimiento de nuevos países como potencia económica, dentro de los cuales destaca China, “ha reconfigurado las relaciones entre países y bloques económicos a todos los niveles”, mejorando considerablemente los fundamentales macroeconómicos. Ciertamente, América Latina ha sido parte de este proceso, aunque en menores proporciones que China. En efecto, desde 1990 a 2012 la participación de la región en la actividad económica mundial ha pasado del 5,1% al 7,8%².

Se debe tener en cuenta que “no todas las multilatinas se han internacionalizado al unísono” (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011), sino que “se trata de un fenómeno que se produce a distintas velocidades en los diferentes países” (Blanco Estévez, 2014). Adicionalmente, a finales del siglo XIX empresas en su mayoría Argentinas, empezaron a hacer negocios en el extranjero con diferentes niveles de éxito (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011). Argentina fue el primer inversor exterior durante la década de los 90 con empresas como Alpargatas, Bunge & Born o Molinos, sin embargo, la crisis del “corralito”³ afectó la capacidad de crecimiento de sus empresas y ya no han podido recuperarse desde entonces. De todas formas, posee algunas empresas en posiciones de liderazgo a nivel latinoamericano. Luego, en una etapa intermedia, México comenzó una “oleada de compras en el exterior dando cuerpo y salida externa a las incipientes multilatinas”, aprovechando el tamaño del mercado interno y las privatizaciones. Algunas de estas empresas mexicanas son América Móvil, Telmex, Modelo, FEMSA, Cemex y Bimbo (Blanco Estévez, 2014). A continuación de México siguió Brasil, que gracias a su estabilidad económica logró consolidar grandes empresas como Petrobras, Embraer, Vale do Rio Doce, JBS, entre otras. Luego, entran en

² Base de datos del WEO del FMI. 2014.

³ retención de la libre disposición de depósitos bancarios que se aplicó en Argentina durante la tremenda crisis del 2001, bajo el gobierno del presidente Fernando De la Rúa. (ABC Internacional)

juego nuevos actores como Chile y Perú, los cuales se incluyeron y desarrollaron rápidamente con empresas como LAN Chile y Astrid & Gastón, respectivamente. Estos países, junto a Colombia y Guatemala, lograron ingresar al mercado de las multilatinas gracias a factores como “políticas de estabilidad financiera, logro de una posición favorable en la balanza de pagos y reducción de la deuda interna y externa (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011).

Tabla 1. Etapas internacionalización y origen de multilatinas

Primera etapa (1970-1990)	Segunda etapa (1990-2002)	Tercera etapa (2002 - actualidad)
<ul style="list-style-type: none"> - Es el inicio de las multilatinas, cuando se expandían en su mercado natural, los países vecinos. - Surge el término “multilatinas”, el cual define a aquellas empresas latinoamericanas que comenzaban su expansión en la región. - Esta fase de expansión se detiene en los 80s “la década perdida” cuando los gobiernos no lograron pagar la deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> - En este periodo estuvo marcado por el Consenso de Washington. - Privatización de telecomunicaciones, energía, agua, firmas financieras y recursos naturales. - Se hablaba de una “reconquista” por la masiva llegada de empresas españolas, que veían una oportunidad. - 20 años después, los bancos españoles BBVA y Santander dominaban el sector financiero de la región. - La entrada de empresas extranjeras servía como anclaje para las empresas latinas que buscaban internacionalizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 2002 comienza la etapa actual de los mercados emergentes. - Se crean empresas latinas globales. - El alza de precios de materias primas (petróleo, cobre, plata, oro y hierro) junto con una fuerte demanda por parte de China y Asia en general, beneficia mucho a exportadores de América Latina. - La región alcanza un crecimiento promedio de 5% por primera vez en 30 años, a excepción de 2009, cuando fue 1,9%. - Inversión Extranjera directa bilateral entre países emergentes y desarrollados.

Fuente: Elaboración en base a Emerging Multinationals: Multilatinas, Mtro. José Satsumi López-Morales, Dr. Jorge Alberto Wise-Lozano, José G. Vargas-Hernández, M.B.A, Ph.D.

2. Características comunes multilatinas

Es muy difícil determinar ciertos patrones o características comunes de las multilatinas, especialmente en términos de internacionalización, ya que como se mencionó anteriormente, la secuencia de hechos y velocidad con que se han incorporado al mercado internacional no ha sido igual para todos los países y tampoco para las firmas en éstos (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012). A pesar de ello, a través de postulados de ciertos autores, se pueden obtener ciertas características que se repiten en gran parte de las multilatinas. Algunas de estas características comunes son:

- 1) Estructura: por lo general las multilatinas son empresas de origen familiar, lo que les permite tomar decisiones rápidas y tener mayor grado de flexibilidad, evitando burocracias excesivas típicas de las empresas provenientes de los países desarrollados (Rivera Notario, Soto Marifil, & Spencer Ruff, 2010).
- 2) Liderazgos fuertes y dinámicos (Rivera Notario, Soto Marifil, & Spencer Ruff, 2010)
- 3) Foco en la “base de la pirámide”: tienen la capacidad de servir con éxito los mercados de bajos ingresos, lo que se debe en gran medida a que casi la mitad de la población de Latinoamérica ha sido pobre a lo largo de la historia (Rivera Notario, Soto Marifil, & Spencer Ruff, 2010).
- 4) Pasado proteccionista: apoyo estatal le sirvió a las empresas para fortalecerse en el mercado interno sin competencia externa. (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012)
- 5) Manejo de crisis y ambientes adversos: han sido exitosas en enfrentar las crisis mundiales y han sobrevivido a condiciones adversas, en gran medida gracias al aprendizaje sobre la marcha y la adaptación creativa (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

- 6) Oportunismo: Las multilatinas se han aprovechado de las crisis económicas de otros países para obtener ventajas (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012)
- 7) Flexibilidad y capacidad adaptativa: se desarrollaron en ambientes locales difíciles y han sido capaces de superar la falta de capacidad de gestión, los sistemas financieros inestables, y la logística inadecuada y sistemas de infraestructura de sus países de origen. (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011)
- 8) Bajos costos en recursos como mano de obra y materias primas (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012)
- 9) Condiciones del mercado común: A nivel regional, existen lazos culturales, lenguas comunes, proximidad geográfica y características socioeconómicas similares que permiten que Latinoamérica sea un mercado natural para sus empresas. Dado esto, las empresas suelen iniciar su internacionalización dentro de la región (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

3. Razones para internacionalizarse: Factores internos y externos

Las empresas en su totalidad desean o inician procesos de internacionalización por diversas razones. Según ciertos autores, estas razones se pueden agrupar en dos grupos: las razones internas y las externas. En primer lugar, las razones internas están dadas por las variables propias de la empresa y se relaciona con la capacidad de la empresa para tomar decisiones con respecto a la mejora en la competitividad. Dentro de estas razones se encuentran la reducción de costos, alcanzar el tamaño mínimo eficiente, búsqueda de nuevos recursos, disminuir el riesgo país, aumento del mercado potencial, exportar recursos y capacidades, entre otros. Por otro lado, dentro de las razones externas o ajenas a la empresa, se encuentran el ciclo de vida de la industria o el mercado interno saturado, demanda externa, seguir al cliente, globalización de la industria, ambiente económico y político local, entre otros (Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010).

Por otra parte, la UNCTAD señala que las empresas de los países emergentes encuentran sus causas de internacionalización o “drivers” en factores domésticos

o “push factors” y en factores de la economía receptora o “pull factors”. Dentro de los factores domésticos, se encuentra el mercado y las condiciones de comercio, costos de producción, políticas de gobierno, limitado mercado en términos de escala, las oportunidades de expansión, el aumento de costos en economía local, costos laborales, escasez de recursos, condiciones empresariales nacionales, etc. Por su parte, los “pull factors” se encuentran los bajos costos laborales, los recursos naturales, la infraestructura, el marco legal y facilidades y condiciones del negocio (Morales Fajardo , 2013).

Las razones de internacionalización específicas de las multilatinas son variadas y difieren dependiendo de la situación particular de cada empresa y/o su país de origen. Sin embargo, se pueden encontrar ciertos factores comunes o razones más frecuentes que han llevado a las multinacionales latinoamericanas a expandirse al extranjero.

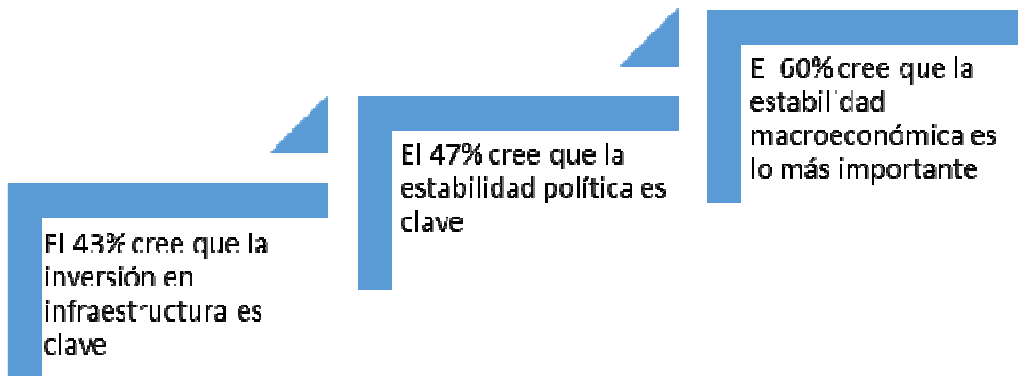
En primer lugar, dentro de los factores externos que han incentivado la internacionalización a lo largo de la historia, se tiene que la liberalización económica de los años 90 fue un “pull factor” importante en su época y un impulsor importante de las multilatinas como fenómeno. Por otro lado, se tiene que el entorno macroeconómico ha sido un impulsor importante, ya que muchas multilatinas se han internacionalizado con el objetivo de diversificar los riesgos de sus operaciones ante una economía local volátil e inestable. De esta manera, las empresas buscan mercados estables que compensen la inestabilidad interna. Otro factor externo relevante han sido las barreras de importación, que han motivado a las multilatinas para invertir en países como Estados Unidos y Canadá. Además, se encuentran la entrada de competidores externos a la región que obligan a las empresas hacerse más competitivas, junto con los tratados de libre comercio (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012). Por otro lado, figura el aumento de precios de las materias primas en los mercados internacionales, que se debió en gran parte al ascenso de China en la economía mundial. Esto beneficia principalmente a las empresas especializadas en la extracción, producción y comercialización de “commodities”, aumentando su tamaño y

facilitando salida al exterior. Además, esto afecta positivamente de manera indirecta en la dinámica empresarial de toda la región y en todos los sectores económicos (Blanco Estévez, 2014).

Por otro lado, dentro de los factores internos que promueven la internacionalización latinoamericana, se encuentran los incentivos a alcanzar economías de escala y economías de alcance derivadas de la presencia geográfica más alta, reduciendo los costos fijos; obtener una mejor comprensión de los mercados extranjeros y las culturas locales, logrando identificar las diferentes necesidades de los clientes de una mejor manera; aumentar la capacidad de atender y satisfacer a los consumidores internacionales, debido a la mayor proximidad física; acceder a recursos que son limitados y más baratos en el extranjero; y aumentar el reconocimiento interior y exterior (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

Actualmente, a través de diferentes encuestas y estudios a empresas latinoamericanas, como los de Ernst & Young (2013) y Towers Watson (2013), se ha determinado que dentro de los factores externos más relevantes están la estabilidad macroeconómica y política, junto con la inversión en infraestructura extranjera. Por otro lado, todas las empresas encuestadas señalan que el principal motivo interno para internacionalizarse es la posibilidad de acceder a nuevos mercados. A esto le sigue la integración de la cadena de valor (30%), adquisición de recursos (15%), adquisición de activos estratégicos (12%) y reducción de costos (12%). Los resultados de ambas encuestas se encuentran en la Figura 1 y Gráfico 2, respectivamente.

Figura 1. Factores relevantes para la internacionalización según Ernst & Young (2013)



Fuente: Elaboración propia en base a estudio Ernst & Young (2013) en Diario La República

Gráfico 2. Principales motivos para internacionalizarse según Towers Watson (2013)



Fuente: Towers Watson 2013 en diario El País

4. Propiedad Multilatinas

En los países latinoamericanos, hasta aproximadamente la segunda mitad del siglo XX, el Estado tenía una fuerte influencia y peso en la formación de empresas y grupos empresariales, especialmente en aquellos basados en la producción y explotación de recursos naturales. De hecho, muchas empresas latinoamericanas de origen estatal se han logrado convertir en líderes mundiales en sus respectivos sectores. Actualmente, a pesar de que se vivió un importante proceso de privatización de empresas en gran parte de los sectores económicos, continúan existiendo capitales públicos en algunas grandes empresas (Blanco Estévez, 2014).

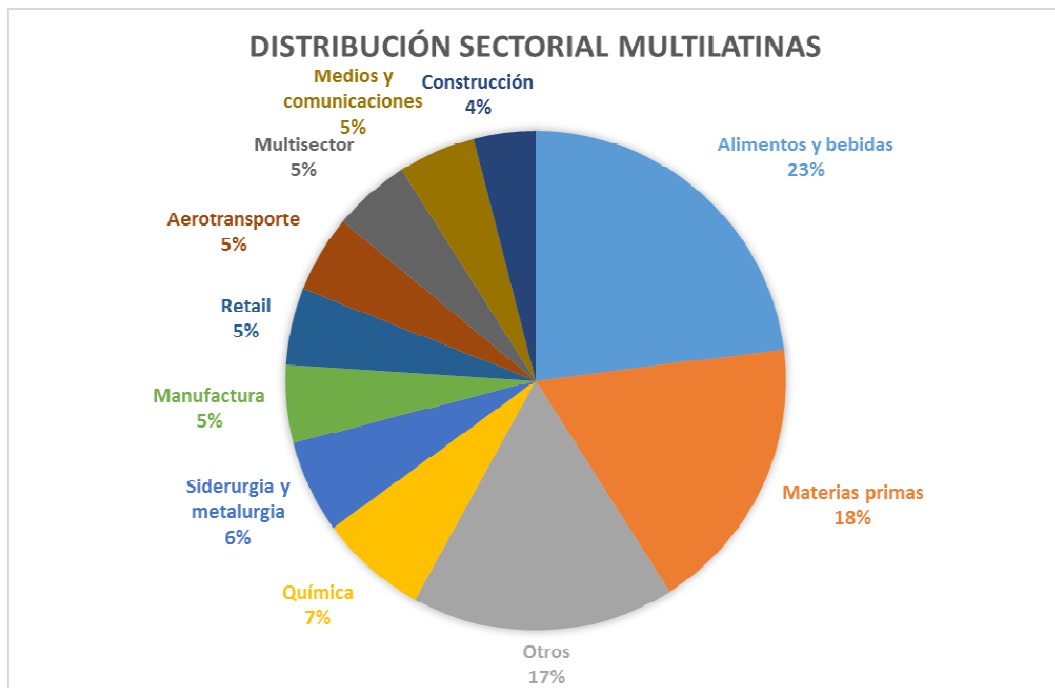
Ciertamente, en la actualidad, “unas pocas multilatinas tienen participación del Estado, otras tuvieron pasado público y luego vivieron procesos de privatización y otras nacieron y permanecen privadas”. Según datos de la CEPAL 2013, el “12% de las 100 mayores empresas latinoamericanas son de naturaleza pública”. Sin embargo, a pesar de que la proporción puede ser baja, la existencia de estas empresas nacionales es una herramienta importante en las políticas de Estado, ya que éstas son responsables de gran parte de los ingresos fiscales y son generadores de divisas (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011). Un ejemplo de esto es la empresa chilena CODELCO, que aporta alrededor del 11% de los ingresos fiscales (Blanco Estévez, 2014).

Por otro lado, en general las multilatinas de origen estatal que se dedican principalmente a la exportación, poseen un rol importante en la estabilidad macroeconómica de las principales economías de América Latina. Por ejemplo, la balanza comercial del 2013 en México sin los ingresos que le otorga la extracción del petróleo sería de -4,8% en contraste con el 1,1% existente en esa fecha (Blanco Estévez, 2014).

5. Distribución sectorial de las multilatinas

En cuanto a la orientación sectorial, las multilatinas presentan una alta heterogeneidad (Blanco Estévez, 2014). Sin embargo, el sector de alimentación y el de materias primas cuentan con ventajas competitivas (Alonso Guinea & Revuelta López, 2011). En efecto, una forma de comprobar lo anterior, es analizando los sectores a los que pertenecen las 100 multilatinas del Ranking América Economía 2014, para luego obtener la participación de cada sector. Los resultados de este análisis se muestran en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Distribución sectorial multilatinas



Fuente: Elaboración propia en base a Ranking América Economía 2014

Tal como se aprecia en el Gráfico 3, el sector que predomina de estas multilatinas es el sector de alimentación y bebidas, el cual cuenta con un total de 23 firmas: 15 del subsector alimentos, 6 de bebidas alcohólicas y 2 del sector de bebidas. A este sector le sigue el sector correspondiente a la extracción, producción y transformación de materias primas, como petróleo, gas, celulosa o papel, productos de la minería, entre otros. El total de empresas que conforman este sector es de 17. Luego, se encuentran los sectores relacionados a la química

(química, química farmacéutica, etc.) con 7 empresas, la siderurgia y metalurgia con 6 empresas. Manufactura, retail, aerotransporte, multisectorial, medios y comunicaciones con 5 empresas cada uno. Finalmente, construcción con 4 empresas. Cabe destacar que el sector “otros” contiene sectores como el aeroespacial (1 empresa), logística (2 empresas), bienes de consumo (1 empresa), automotriz (3 empresas) y otras áreas que poseen menos de 4 empresas.

6. Multilatinas frente a Multinacionales Tradicionales

Tal como se ha mencionado anteriormente en este capítulo, las multilatinas alcanzaron liderazgo global recién en los 90, mientras que las multinacionales tradicionales, como las europeas, estadounidenses y algunas asiáticas, adquirieron posiciones de liderazgo entre los años 70 y 80 (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012). Dado esta diferencia temporal en su nacimiento y otros factores, como diferencias culturales, demográficas, contextos económicos y políticos, entre otros; se pueden apreciar diferencias no sólo en la forma en que se internacionalizan, sino que también en las formas de operar, competir y administrar.

En primer lugar, las multilatinas tienden a ser más pequeñas que las multinacionales de países desarrollados, con menos tecnología de vanguardia y recursos menos sofisticados, lo cual puede considerarse una desventaja para las multilatinas. Por otra parte, las multinacionales de origen latinoamericano poseen ciertas ventajas que plantean desafíos a las multinacionales tradicionales, como por ejemplo, que éstas saben cómo operar y son más flexibles para crear valor en entornos difíciles e inestables, saben desarrollar habilidades especiales para detectar trucos de negocio y sobrevivir en mercados protegidos. Son más abiertas, creativas e innovadoras (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

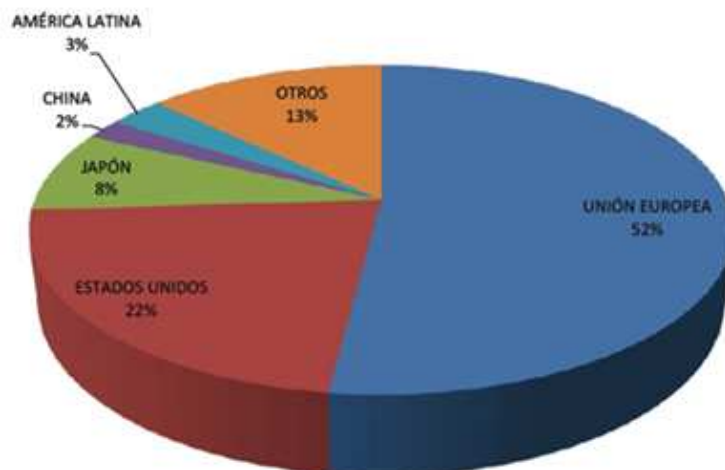
Por otro lado, cabe resaltar que “la relevancia de las multilatinas en el mundo como conjunto dista de enormemente del impacto global, capacidad de influencia

y relevancia de las firmas estadounidenses, europeas y japonesas, salvo en casos aislados” (Blanco Estévez, 2014). De hecho, tal como se puede observar en el Gráfico 4, sólo hay 3 empresas de origen latinoamericano en el ranking de las 100 mayores empresas no financieras del mundo por activos en el exterior de la UNCTAD 2012. Estas corresponden a la empresa brasilera Vale (61) y las empresas mexicanas América Móvil (95) y Cemex (98). Además, en el ranking Fortune 500 del 2015, sólo 13 firmas pertenecen a América Latina, lo que correspondería a un 2,6% del total. Ciertamente, Latinoamérica posee una brecha importante con respecto a regiones como Europa y Asia, que tienen 147 y 193 multinacionales respectivamente. América Latina sólo supera a Oceanía en número de empresas en el ranking, ya éste continente posee únicamente 8 empresas. Para observar estos datos con una mayor perspectiva, ver Gráfico 5.

Por último, teniendo en cuenta que una parte importante de los países latinoamericanos, como México, Brasil, Chile, Perú y Colombia, son clasificados como emergentes. Además, considerando que estos poseen un gran impacto económico en la región, se hace interesante la comparación que realizan Guillen & García-Canal (2009) entre las multinacionales tradicionales y multinacionales de países emergentes, en cuanto a velocidad de internacionalización, ventajas competitivas, capacidades políticas, destino de expansión, modos de entrada a los mercados internacionales y la adaptabilidad organizacional. Los detalles de esta comparación se encuentran en la Tabla 2.

Gráfico 4. Distribución de las 100 mayores empresas mundiales no financieras por volumen de activos en el exterior, 2012

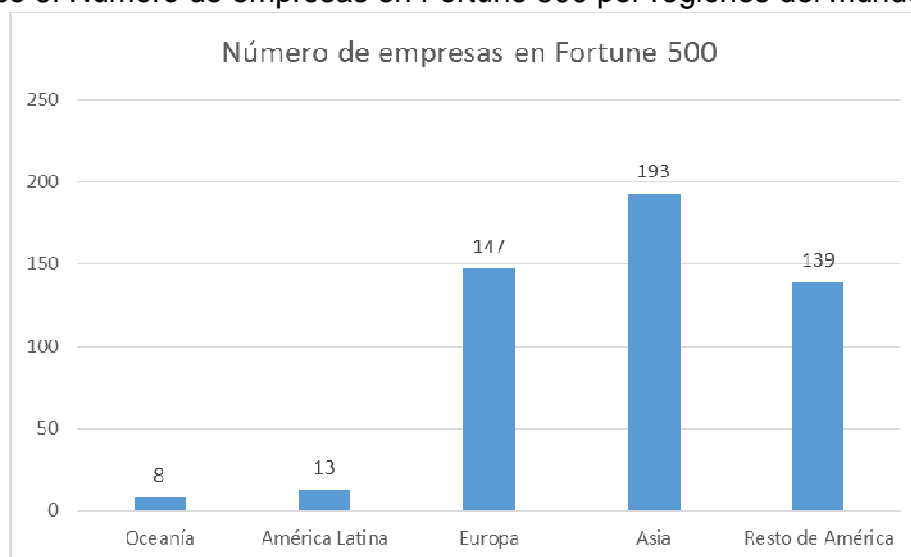
Distribución de las 100 mayores empresas mundiales no financieras por volumen de activos en el exterior (2012)



Fuente: UNCTAD

Fuente: Tomado de "La explosión de la inversión exterior latinoamericana: Tendencias y evolución reciente de las Multilaterales", Adrián Blanco Estévez-October 2014

Gráfico 5. Número de empresas en Fortune 500 por regiones del mundo, 2015



Fuente: Elaboración propia en base a ranking Fortune 500, 2015

Tabla 2. Comparación entre multinacionales emergentes y tradicionales

Dimensión	Multinacionales de países emergentes	Multinacionales tradicionales
Velocidad de internacionalización	Acelerada	Gradual
Ventajas competitivas	Débil: necesidad de mejorar los recursos	Fuerte: muchos recursos locales
Capacidades políticas	Fuerte: empresas antes acostumbradas a inestabilidad política	Débil: empresas acostumbradas a estabilidad política
Destino de expansión	Dual: entrada simultánea a países desarrollados y en desarrollo	Simple: desde los países más cercanos a los más lejanos
Modos de entrada	Crecimiento externo: alianzas y adquisiciones	Crecimiento interno: subsidiarias propias
Adaptabilidad organizacional	Alta: por su baja presencia internacional	Baja: por su fuertemente establecida estructura y cultura

Fuente: Elaboración en base a *Emerging Multinationals: Multilatinas*, Mtro. José Satsumi López-Morales, Dr. Jorge Alberto Wise-Lozano, José G. Vargas-Hernández, M.B.A, Ph.D.

PATRONES DE INTERNACIONALIZACIÓN MULTILATINAS

1. Marco Conceptual

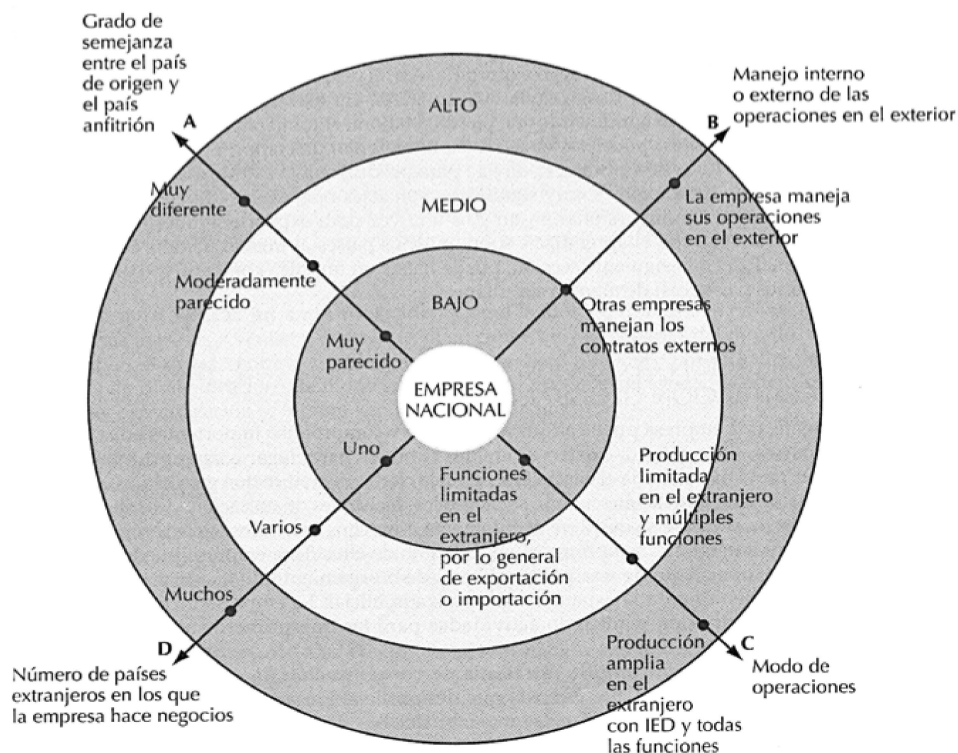
Daniels, Radebaugh y Sullivan establecen en su libro “Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones” (Daniels, 2010) que las empresas siguen un patrón habitual de internacionalización debido a cuatro factores que determinan las estrategias utilizadas en el proceso de expansión:

1. Modo de operaciones
2. Grado de semejanza entre el país de origen y el país anfitrión
3. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocios
4. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior

Los autores mencionan que debido a las percepciones de riesgo en los negocios internacionales, las empresas prefieren operar en países semejantes al propio. No obstante, hay otros medios para reducir el riesgo que las estrategias de expansión pueden contemplar, las cuales se muestran en la Figura 2 a continuación.

Tal como se puede observar, mientras más se aleja una empresa del centro de cualquiera de los ejes, más significativo se vuelve su compromiso internacional. Sin embargo, una empresa no necesariamente se desplaza a la misma velocidad sobre cada eje. De hecho, puede omitir varios pasos en un eje. El movimiento lento a lo largo de un eje puede liberar recursos que permiten una expansión más rápida en otro eje, según explican los autores.

Figura 2. Patrón habitual de la internacionalización



Fuente: Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010

El eje “A”, muestra que, en general, las empresas avanzan lentamente desde un enfoque totalmente nacional a uno que pueda abarcar operaciones en varios países, pudiendo ser muy diferentes al propio.

El eje “B” señala que una empresa puede usar intermediarios para que manejen las operaciones en el exterior durante las primeras etapas de la expansión internacional, ya que esto reduce los recursos que arriesga y la desventaja de ser extranjero. Por lo tanto, una empresa puede comprometer menos recursos en sus filiales internacionales y depender, en cambio, de intermediarios que ya saben cómo funciona el mercado extranjero. Pero si el negocio prospera, es posible que la empresa desee manejar las operaciones con su propio personal. Esto se debe a que ha aprendido más de las operaciones extranjeras y los países dónde los intermediarios han conseguido clientes, los consideran menos arriesgados que al

principio y el mayor volumen de ventas puede justificar el desarrollo de capacidades internas, como contratar personal capacitado para mantener un departamento de ventas o compras en el exterior.

Por otro lado, el **eje “C”** indica que importar o exportar es, por lo general, el primer modo internacional de operar que la empresa intenta. En las primeras etapas de participación internacional, las actividades de importación y exportación requieren la menor colocación de recursos de la empresa en el extranjero. De hecho, pueden implicar una necesidad mínima de invertir más recursos si la empresa puede usar la capacidad excedente de producción para producir más bienes, que luego exportaría. Así, el desplazamiento a lo largo del eje “C” es un medio para reducir el riesgo de la desventaja de ser extranjero, porque no es preciso asumir funciones como administrar una plantilla laboral extranjera para la producción. Después, la empresa podría, además de exportar, tomar un compromiso más considerable por medio de la inversión extranjera directa para producir en el exterior. La inyección de capital, personal y tecnología es muy significativa en estas operaciones.

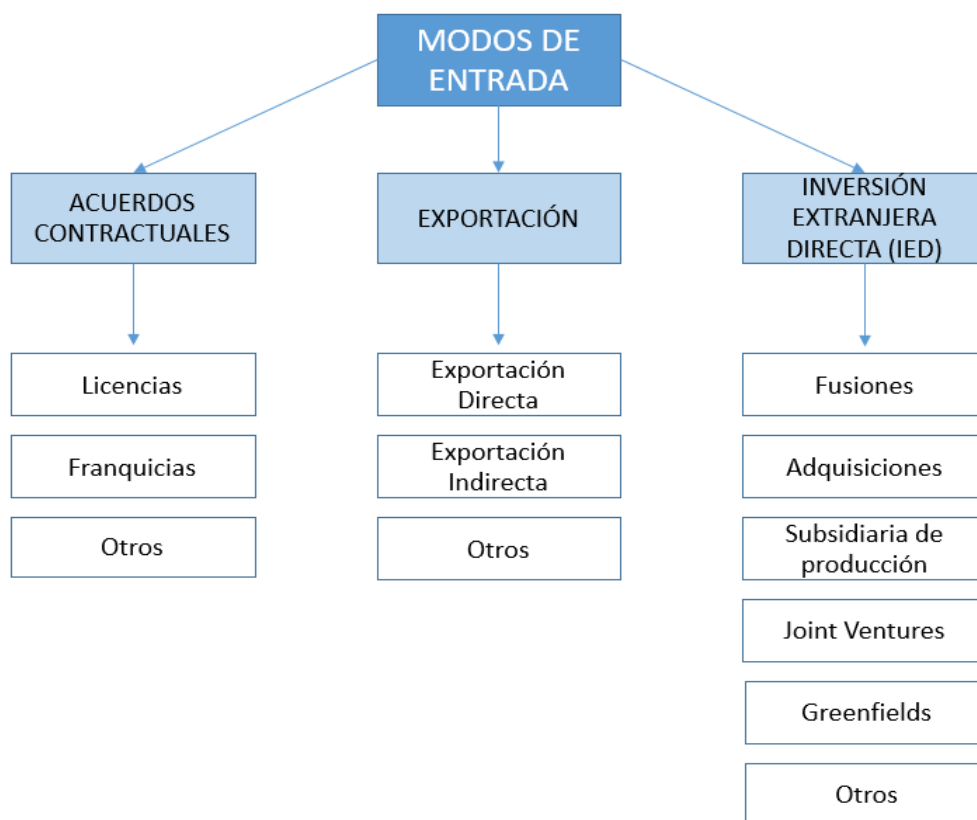
El **eje “D”** por su parte, muestra que las empresas pueden incursionar en un país a la vez para expandirse internacionalmente para no abrumarse con el aprendizaje sobre muchos países al mismo tiempo. Sin embargo, puede haber un impulso competitivo para incursionar en varios países casi de manera simultánea.

Finalmente, a lo largo de esta tesis, se pretenderá analizar si existe realmente un patrón de internacionalización para las empresas multilatinas tal como plantean Daniels, Radebaugh y Sullivan, donde a través de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se pretenderá llegar a un proxy de los diversos ejes de la Figura 2, los cuales serán explicados extensivamente dentro de cada capítulo asociado a cada eje.

2. Eje N°1: Modo de Operaciones

A la hora de expandirse a mercados internacionales, las empresas pueden utilizar diferentes formas para ingresar al extranjero, dependiendo del grado de control, riesgo y nivel de cobertura local que se busque obtener, junto con el capital necesario y compromiso de recursos que implique, entre otros. Tal como se muestra en la Figura 3, los modos de entrada a mercados internacionales, se pueden clasificar en tres grandes grupos: acuerdos contractuales, exportación e inversión extranjera directa.

Figura 3. Modos de entrada a mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia en base a Yigang and David K. Tse, "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", Journal of International Business Studies, 31, no. 4 y a Huerta P. (2010), Jose Satsumi Lopez Morales (2013) "Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas", Horizontes Empresariales, N°9-1, pp. 7-28.

Dentro de los acuerdos contractuales, los más comunes en el contexto internacional son las licencias y franquicias. En primer lugar, las *licencias* corresponden al proceso en el cual un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible- como patentes, fórmulas, invenciones, diseños, derechos de autor o marcas registradas- a otra entidad o licenciataria, durante un periodo de tiempo específico. A cambio, el licenciataria le entrega una regalía al licenciador (Hill, 2007). Este tipo de acuerdos es muy atractivo para empresas que cuentan con poco capital o que poseen barreras para invertir. Por su parte, las *franquicias* son similares a las licencias en el sentido de que se entregan derechos de propiedades intangibles, por lo general, marcas registradas. Sin embargo, en las franquicias el franquiciador exige al franquiciado cumplir una serie de normas o reglas estrictas para dirigir y llevar a cabo el negocio de una determinada manera. Por lo general, este tipo de acuerdos es utilizado por empresas de servicios (Hill, 2007).

Por su parte, la *exportación* “consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente” (Hill, 2007). Existen dos tipos de exportación (Cateora & Graham , 2001): la *exportación directa*, en la cual la empresa vende a un cliente en otro país, asumiendo riesgos de pérdida financiera; y la *exportación indirecta*, cuando la empresa le vende a un comprador en el país de origen, el cual exporta el producto.

Por último, la *inversión extranjera directa (IED)* corresponde a una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía- inversor directo- con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa- empresa de inversión directa- residente en una economía diferente de la del inversor directo. La motivación del inversor directo es establecer una relación estratégica de largo plazo con la empresa de inversión directa, para garantizar un nivel significativo de influencia por parte del inversor en la gestión de la empresa de inversión directa. Por lo general, los países establecen diferentes umbrales para determinar cuándo los flujos de capitales internacionales son considerados IED, sin embargo, “se considera que la propiedad de al menos el 10% del poder

de voto de la empresa de inversión directa constituye evidencia suficiente de ese “interés duradero” [...]. Las empresas de inversión directa son sociedades que pueden ser subsidiarias, cuando se tiene más del 50% del poder de voto, o asociadas, cuando se tiene entre el 10% y el 50% del poder de voto. También, pueden ser cuasisociedades, como es el caso de las sucursales, que son propiedad al 100% de sus respectivas matrices” (OCDE, 2008).

Dentro de las diferentes modalidades de inversión extranjera directa, se encuentran las fusiones, adquisiciones, subsidiarias de producción, joint ventures y greenfields. Una *adquisición* es “una transacción entre dos partes en condiciones de mercado y en la que cada empresa actúa en su interés propio. La empresa compradora adquiere los activos y los pasivos de la empresa adquirida. La empresa adquirida se convierte en asociada o subsidiaria de la empresa compradora” (OCDE, 2008).

Por otro lado, una *fusión* es “la combinación de dos o más empresas para compartir recursos con la intención de lograr objetivos comunes. Una fusión implica que, como resultado de la operación, sólo una entidad continuará existiendo y, con frecuencia, tiene lugar después de una adquisición (OCDE, 2008). Por su parte, tal como se menciona anteriormente, una *subsidiaria*, ya sea de producción o ventas, corresponde a un tipo de IED en la cual se posee más del 50% del poder de voto. En el caso de una *subsidiaria de producción*, la empresa inversora puede producir en el país de destino por medios propios. Las actividades de producción realizadas en estas subsidiarias pueden incluir desde el acabo final de los productos, embalaje y empaquetado, hasta la producción de piezas y partes, ensamblaje o montaje y control de calidad (Peris-Ortiz & Rueda-Armengot, 2013).

Por otra parte, una empresa en coparticipación o *joint venture*, “consiste en establecer una empresa que sea de propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. El joint venture más común es el del tipo 50/50, es decir, en la cual dos partes poseen el 50% de la empresa y ambas contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo” (Hill, 2007). Finalmente, los

greenfields son un tipo de subsidiaria en la cual se posee propiedad absoluta, es decir, la empresa posee el 100% del capital. A través de este tipo de inversión, una empresa llega como una nueva operación a un país extranjero, estableciéndose desde cero o adquiriendo una empresa ya establecida en el país anfitrión para promover los productos (Hill, 2007). En otras palabras, corresponde en la inversión de una sucursal de producción o venta, oficina u otra instalación relacionada con la infraestructura física de la empresa, en un área donde no existían instalaciones anteriormente.

En la Figura 4 se puede observar la clasificación de estos según grado de compromiso de riesgo y recursos, junto con nivel de control y potencial de beneficios. Además, las ventajas y desventajas de cada uno de estos modos de entrada, se observan en la Tabla 3.

Figura 4. Grado de compromiso de riesgo y recursos, grado de control y potencial de beneficios de modos de entrada a mercados internacionales



Fuente: Cátedra Gestión y Empresas, Luis Araya. Facultad de Economía y Negocios. Adaptación de J.C Carrillo; J Martínez (1991, pág. 92)

Tabla 3. Modos de entrada: ventajas y desventajas

Modo de Entrada	Ventajas	Desventajas
<p>Exportación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directa - Indirecta 	<ul style="list-style-type: none"> - Evita costos de establecimiento de operaciones de fabricación en el exterior - Permite lograr economías de localización basadas en la curva de experiencia (Cateora & Graham , 2001) - Empresa se beneficia por conocimientos de intermediario en términos de exportación (Indirecta) (Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaprovecha posible reducción de costos operacionales o de fabricación en el extranjero - Costos de transporte pueden ser muy elevados - Barreras arancelarias (Hill, 2007) - Bajo nivel de control sobre estrategia y marketing (indirecta) (Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010)
<p>Acuerdos Contractuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licencia - Franquicia - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión internacional a bajo riesgo y costo - Facilita atender mercados difíciles - Útil para explorar el mercado - Posibilidad de utilizar inteligencia de marketing local - Baja inversión (Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de búsqueda, negociación y control - Riesgo de perjudicar imagen de marca por poco know how - Altas barreras de salida: relaciones difíciles de terminar - Licenciataro o Franquiciado de puede transformar en competidor en el futuro - Difícil mantener estándares de calidad (Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010) - Empresa no posee

		control estricto sobre la fabricación, marketing y estrategia (licencia) (Hill, 2007)
<p>Inversión Extranjera Directa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joint-Venture - Subsidiaria de Producción - Fusiones y Adquisiciones - Greenfields - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor facilidad para adaptar productos al negocio local - Fortalecimiento de capacidad competitiva - Comparten costos y riesgos de entrada (Joint Venture) <p>(Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión total con recursos propios - Posibilidad de roces con socios (Joint Venture) - Problemas de asignación en funciones relacionadas con el control <p>(Huerta Riveros & Lopez Morales, 2010)</p>

Fuente: Elaboración propia

Internacionalización multilatinas

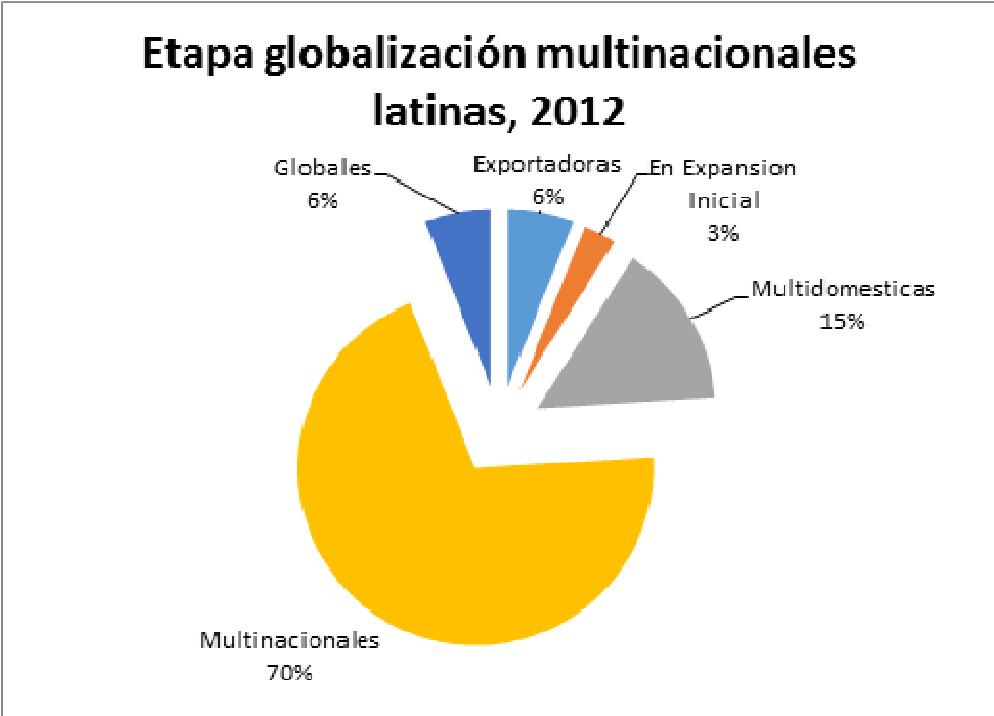
Existen diversas opiniones con respecto a los modos de entrada que han utilizado las multilatinas para expandirse a mercados internacionales. En efecto, académicos como Fleury et al. (2010), Vargas-Hernández y Reza Noruzi (2010) aseguran que las multilatinas han utilizado modos de entrada muy diferentes a la hora de internacionalizarse, por lo tanto, mencionan que es muy difícil establecer patrones comunes de internacionalización de las multinacionales de Latinoamérica, ya que éstos son muy diferentes entre países. Por otro lado, algunos autores aseguran que las multilatinas se han expandido internacionalmente a través de sus propios activos y recursos, basando sus procesos de internacionalización en el crecimiento orgánico, más que en las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, Santiso (2008) establece que en sus inicios la expansión internacional de las multilatinas se realizaba principalmente a través del crecimiento orgánico, pero que las fusiones y adquisiciones son los

modos de entrada que estarían predominando en los últimos años, gracias a que ha disminuido el costo del capital y han mejorado las técnicas de inversión, además de que éstas formas de ingresar a nuevos mercados le permiten actuar y crecer más rápido, mejorando su competitividad. Finalmente, según el Deutsche Bank (2007), la internacionalización de las multilatinas se puede dividir en dos etapas. En la primera, las multilatinas aumentaron considerablemente sus exportaciones para adquirir expansión comercial, mientras que en la segunda, las multilatinas comenzaron a realizar Inversión Extranjera Directa (IED), con el fin de adquirir recursos estratégicos. (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012) Ciertamente, el fenómeno de las multilatinas es bastante reciente, pero ha crecido y se ha fortalecido con bastante rapidez. La mayoría de las grandes empresas provenientes de Latinoamérica no poseían activos ni realizaban sus operaciones en el extranjero hasta hace poco. Muchas de estas empresas fueron empresas internacionales debido a las exportaciones que llevaron a cabo durante mucho tiempo. Sin embargo, desde principios de los años 90 éstas comenzaron a invertir en el extranjero, lo cual les ha permitido convertirse en empresas multinacionales (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012).

Este proceso de internacionalización que fueron viviendo las multilatinas, fue analizado y estudiado por la consultora Towers Watson durante los años 2011 y 2013. La consultora describe que “las multinacionales pasan por varias (cinco) etapas en el proceso de globalizarse [...] en las que una empresa pasa de ser netamente doméstica a ser una empresa: 1) Exportadora, 2) en Expansión Inicial, 3) Multidoméstica, 4) Multinacional y 5) Global”. Los resultados de este estudio, los cuales se observan en el Gráfico 6, muestran que “el 9% de la muestra se ubicó en los estados más iniciales del proceso”, dentro de las cuales un 6% pueden ser catalogadas como exportadoras, es decir, con presencia en el extranjero “únicamente a través de unidades locales dedicadas a la venta y distribución de productos”; y un 3% de las empresas se encontraban en Expansión Inicial, ya que habían “comenzado a establecer unidades en otros países”. Por otro lado, el 15% resultaron ser Multidomésticas, lo cual implica que poseen subsidiarias en diferentes países, las cuales son manejadas de manera local; mientras que el 70%

se ubicaba en la etapa Multinacional, al contar “con subsidiarias en distintos países y un sistema de administración global en sus unidades de negocios. Finalmente, sólo un 6% se encontraba en la última etapa y se catalogaron como empresas Globales. Éstas “usan una misma imagen y marca coordinadas en todos los mercados para comercializar sus productos, así como procesos de administración y gerenciamiento globales”. Por otra parte, Towers Watson plantea que “aunque el 76% de las empresas entrevistadas se declara como Multinacional o Global, solamente el 49% tiene operaciones de producción, ventas y distribución fuera de su país de origen pero con funciones corporativas (administración, finanzas, etc.) centralizadas. Esto permite observar que algunas Multilatinas, a pesar de su gran tamaño y alcance global, aún deberían establecer planes de gobernanza corporativa consistentes y globales si quieren competir con empresas multinacionales más desarrolladas”.

Gráfico 6. Etapa globalización multinacionales latinas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Towers Watson 2013

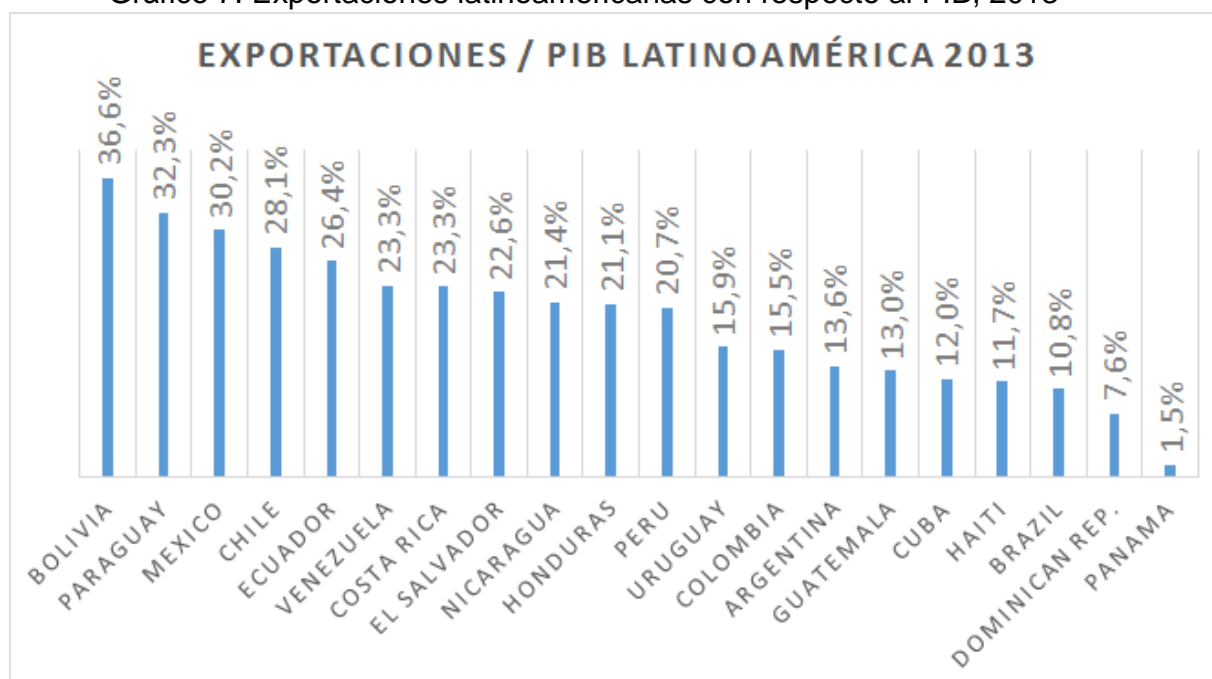
Con el marco conceptual ahora más claro, a continuación se desarrollarán y analizarán los principales modos de entrada de las empresas en Latinoamérica, de acuerdo a los datos disponibles, y luego se realizará una comparación entre éstos.

Exportación

Jarillo, J. (1991) describe las primeras etapas de internacionalización como diferentes tipos de exportaciones. En línea con esto y considerando que la internacionalización de las multilatinas no estaba completamente establecida hasta hace poco (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012), resulta interesante ver cómo se han desarrollado las exportaciones en la región.

En las economías de Latinoamérica, se observa que este modo de entrada significa una parte importante del PIB de los distintos países, incluso si estudios de Tower Watson en 2012 señalan que las multilatinas han abandonado esta etapa hacia la etapa de multinacionales.

Gráfico 7. Exportaciones latinoamericanas con respecto al PIB, 2013



Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD hasta 2013

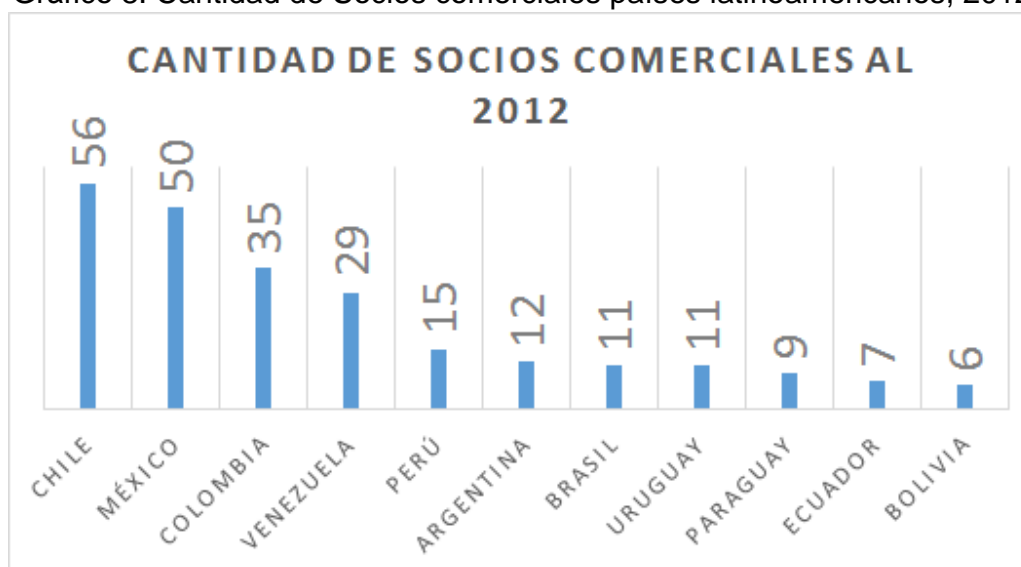
Observando el Gráfico 7, se ve que Bolivia, Paraguay y México lideran el porcentaje del valor de las exportaciones sobre su PIB, con 36,6%, 32,3% y 30,2% respectivamente. Las economías en que las exportaciones juegan un rol menos protagonista en su PIB son Brasil, República Dominicana y Panamá, con 11,7%, 7,6% y 1,5% respectivamente. Los países considerados emergentes de la región - México, Chile, Perú, Colombia y Brasil- al sumarlos con Argentina, promedian un

19,8% del valor de exportaciones con respecto al PIB, levemente sobre el promedio de toda Latinoamérica de 19,4%.

En base a esto se observa que las exportaciones juegan un rol clave. Es posible que sea por esto que muchos gobiernos de Latinoamérica han suscrito numerosos acuerdos comerciales tanto entre ellos como con el mundo, tales como Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Asociación Económica, entre otros. Esto respondería a la existencia de ciertos incentivos a la exportación derivados de tener más socios comerciales, lo que podría implicar que más multinacionales recurran a este modo de entrada a mercados externos (Fundación Cidof, 2005). Si vemos el caso de Chile, que fue líder en socios comerciales al 2012, hay cierto cumplimiento de esto, ya que a ese año el 93,5% de las exportaciones fueron a países con los que tenía acuerdos comerciales (La Segunda, 2013).

En el Gráfico 8 se observa la cantidad de socios comerciales al 2012 de países seleccionados de Latinoamérica en base a la disponibilidad de información.

Gráfico 8. Cantidad de Socios comerciales países latinoamericanos, 2012



Fuente: Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos (OEA) a enero de 2012

Con este gráfico se observa que los países con más socios comerciales son Chile, México y Colombia, con 56, 50 y 35 naciones respectivamente, para el año 2012.

En el otro extremo se encuentran Paraguay, Ecuador y Colombia, con 9, 7 y 6 economías como socios comerciales respectivamente.

Al hacer un contraste con el valor de exportaciones con respecto al PIB de cada país de Latinoamérica, vemos México y Chile están en los primeros puestos tanto de socios comerciales como de exportaciones, lo que podría indicar que sus acuerdos comerciales han surtido efecto. Bolivia, por su parte llama la atención al ser el país con menos acuerdos comerciales (de los que se tiene acceso a la información) y es a la vez el con mayor porcentaje de exportaciones con respecto a su PIB.

Al comparar la cantidad de socios comerciales con el resto del mundo para el año 2012, si bien no se encontraron muchos datos, sí se encontró que China contaba con 124 socios comerciales (líder mundial), mientras que EE.UU. tenía 76 (CNN Expansión, 2013) (solo 20 más que Chile, líder de Latinoamérica en esta materia).

La tendencia de firmar más acuerdos en Latinoamérica ha seguido en alza. De fuentes nacionales de distintos países se observa que al 2015 Chile sigue puntero en socios comerciales, con 64 países (10 nuevos socios) (DIRECON, 2015), seguido de México que aumentó a 58 países (8 nuevos) sus socios comerciales (Secretaría de Economía Mexicana, 2015).

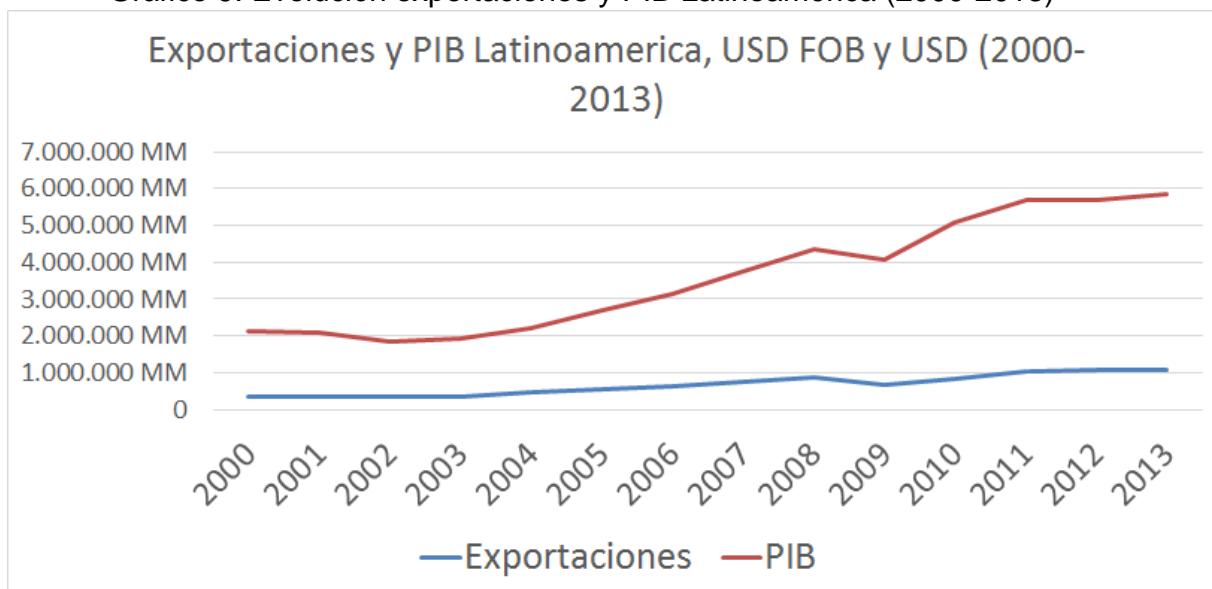
A pesar de lo anterior, cuando se comparan las exportaciones latinoamericanas frente a las exportaciones provenientes del resto del mundo, se observa que Latinoamérica pierde protagonismo, teniendo una participación promedio de un 5,53% del total de las exportaciones mundiales en el periodo 2000-2013, con un 6,56% promedio del PIB mundial en el mismo periodo (UNSD, 2000-2013).

De la misma forma, resulta interesante observar los datos cuando se habla que Latinoamérica está superando las primeras etapas de internacionalización, correspondientes a exportaciones (Jarillo & Martínez, 1991), ya que, como se mencionó anteriormente, el promedio por país de Exportaciones sobre PIB para Latinoamérica es de 19,4%, mientras que en Europa y Asia el promedio es mucho mayor, con 37,8% y 36,6% de sus PIB respectivamente (UNCTAD, 2013), lo cual

podría indicar que a Latinoamérica aún le queda por avanzar en esta etapa. Sin embargo, estos datos deben analizarse con cautela, ya que las exportaciones están en valor (USD FOB) y no en volúmenes, y Latinoamérica en general exporta en su mayoría materias primas y menos productos terminados de mayor valor. Además está el factor de que países como Brasil tienen un mercado interno muy fuerte, lo cual disminuye la participación de sus exportaciones.

Cuando se analiza el Gráfico 9, se aprecia que si bien el PIB de América Latina ha crecido de forma casi constante entre el año 2000 y el año 2013 (a excepción del año 2009 por la crisis crediticia e hipotecaria de Estados Unidos), las exportaciones de la región han crecido a un ritmo menor.

Gráfico 9. Evolución exportaciones y PIB Latinoamérica (2000-2013)

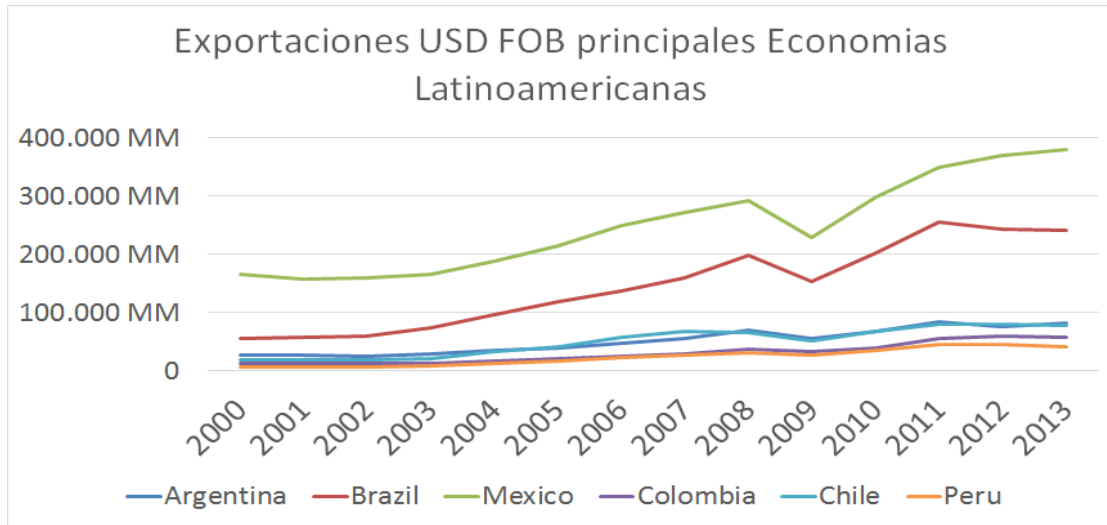


Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD hasta 2013, CIA en 2014

Al igual que como se observará en el caso de las franquicias, resulta difícil comparar el valor de las distintas exportaciones por país de Latinoamérica, dado que son economías muy distintas.

A continuación, se analiza el valor de las exportaciones de las economías emergentes de Latinoamérica además de Argentina, que comúnmente se incluye en comparaciones con estos países. Los resultados se encuentran en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Evolución valor exportaciones principales economías latinoamericanas, 2000-2013

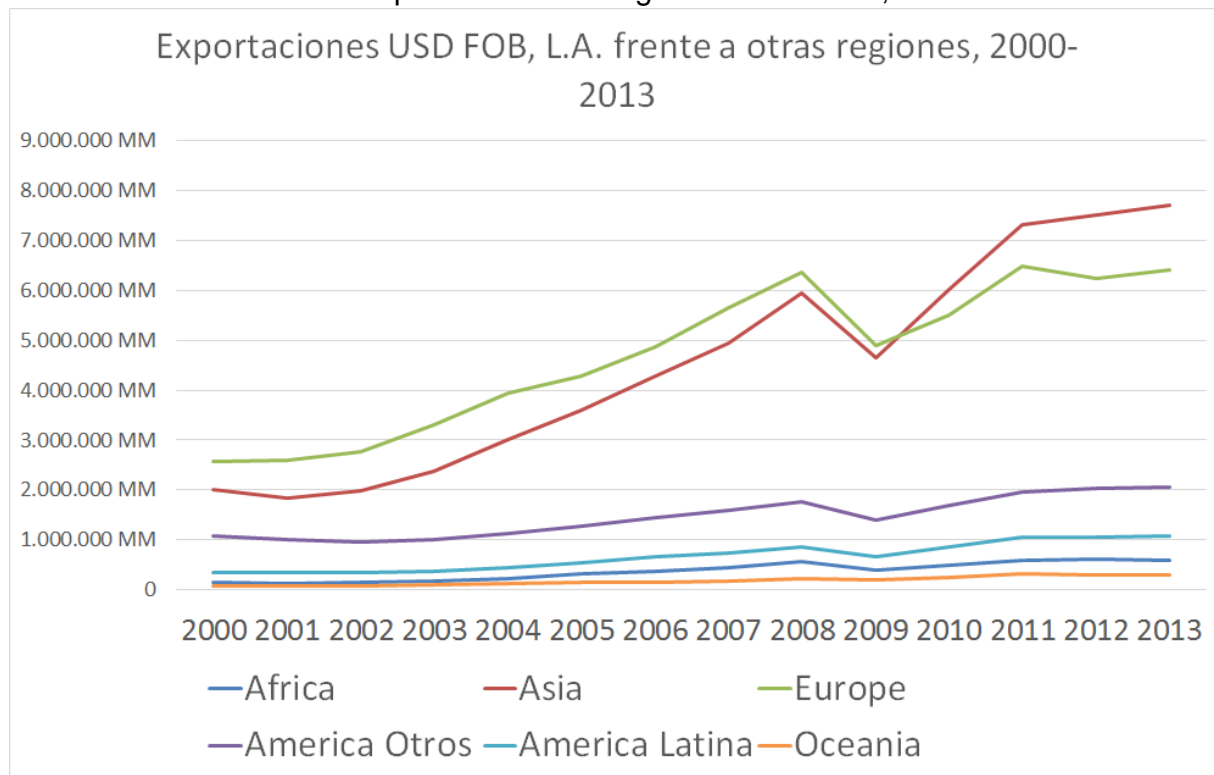


Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD hasta 2013, CIA en 2014

Se observa que en términos de valor de las exportaciones en USD FOB, México se mantiene a la cabeza, seguido de Brasil, mientras que Chile y Argentina pelean el tercer puesto.

Finalmente, resulta interesante observar la tendencia de las exportaciones exclusivamente de Latinoamérica frente al resto del mundo, como se aprecia en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Valor exportaciones de regiones del mundo, 2000-2013



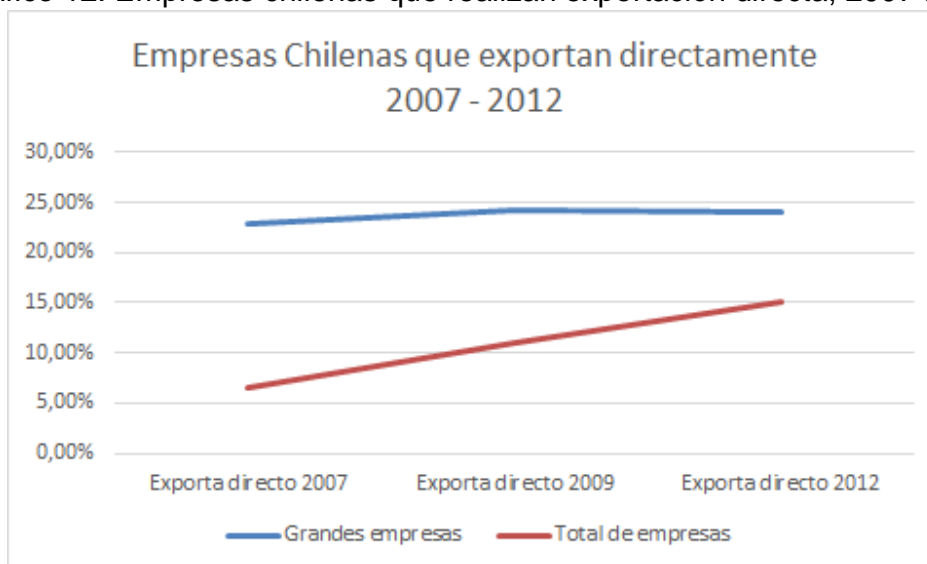
Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD hasta 2013

Si bien las exportaciones de los países latinoamericanos se mantienen al alza, estas crecen a un ritmo mucho menor que Europa y Asia.

El canal a través del cual exportan las distintas empresas latinoamericanas, también puede ser muy variado. Mientras algunas lo hacen directamente con el comprador, otras empresas exportan a través de intermediarios, que se llevan un porcentaje a cambio de asumir riesgos.

Cuando se analiza el caso de Chile, vemos que la mayoría de los exportadores realiza envíos a través de intermediarios, tendencia que se ve disminuida en las grandes empresas, que son aquellas con ventas anuales sobre los USD 36 millones aproximadamente (monto convertido desde UF chilenas) (SOFOFA, 2011).

Gráfico 12. Empresas chilenas que realizan exportación directa, 2007-2012



Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas 1, 2 y 3

En Chile al 2012 solo alrededor de un 24% de las grandes empresas exportaba directamente, porcentaje que disminuye a un 15,1% al considerar todas las empresas.⁴ Sin embargo, es importante señalar que en esta encuesta no se detalla qué empresas simplemente no exportan directa ni indirectamente.

No se pudieron encontrar datos exactos anteriores a esto. Sin embargo, sí se encontró un estudio acerca de qué porcentaje de empresarios frutícolas exportaba directamente en el año 1993 en Chile, que corresponde a un 17% del total de exportadores (Jarvis, L. S., Montero, C., & Hidalgo, M., 1993). Como un acercamiento a este rubro, se tiene que para el año 2012, de la categoría Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, un 28,57% de los empresarios exportaba directo⁵, es decir, hay un aumento importante (Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, 2013).

⁴ Datos contienen error muestral. Para detalles, ver Informe Metodológico Encuesta Longitudinal de Empresas 1, 2 y 3 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

⁵ Datos contienen error muestral. Para detalles, ver Informe Metodológico Encuesta Longitudinal de Empresas 1, 2 y 3 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

En la misma encuesta longitudinal de empresas hecha por el Ministerio de Economía chileno, se consulta a las empresas que no exportan, por qué no lo hacen, a lo que en su mayoría responde que “no encuentran clientes”, con un 5,7% de las razones.

Acuerdos Contractuales

Ante la poca disponibilidad de datos para las Licencias, se analizan únicamente las franquicias para esta sección.

Franquicias

Hay cierto acuerdo entre expertos en que el desarrollo de las franquicias en el mundo tiene normalmente tres etapas que determinan el nivel de madurez de cada mercado en esta materia (Feher, 2011). Estas etapas son:

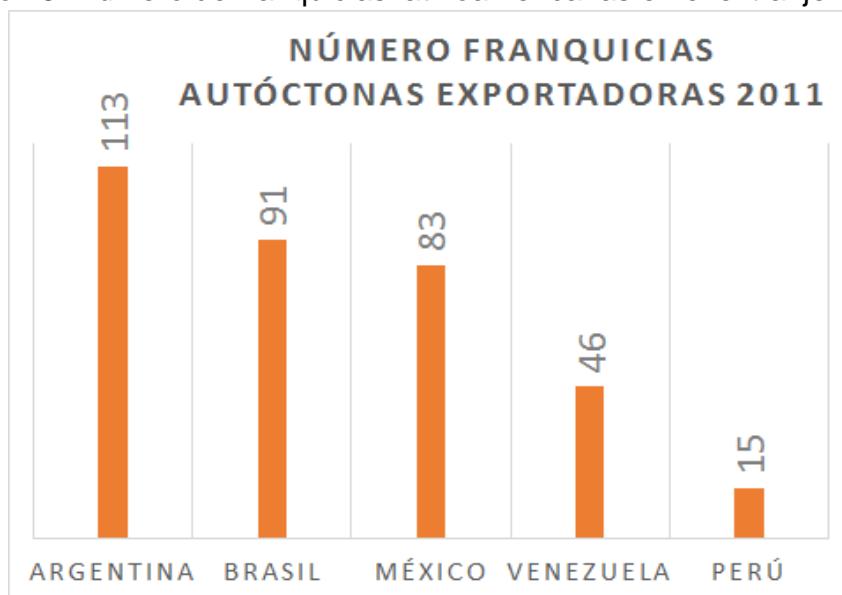
- 1- Importación de franquicias extranjeras
- 2- Consolidación de franquicias nacionales en el mercado local
- 3- Exportación de franquicias nacionales a mercados externos

Los países latinoamericanos no han sido la excepción (Feher, 2011).

En línea con esto, los países latinoamericanos considerados más “maduros” en el mercado de Franquicias -que se encuentran en la tercera etapa- son sólo 4 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, México y Venezuela, todos ellos con más de 20 años en el mercado de franquicias, como se observa en el Gráfico 13 (Exportando Franquicias, 2012). En base a este gráfico, se puede observar que Argentina lidera el mercado exportador de franquicias en Latinoamérica en el año 2011, con 113 franquicias autóctonas exportadoras. Le siguen Brasil, México y Venezuela, con 91, 83 y 46 franquicias nacionales exportadoras respectivamente.

Un caso excepcional es Perú, que sin tener un mercado interno muy desarrollado en materia de franquicias, ha sabido internacionalizar sus conceptos nacionales, con 15 franquicias nacionales exportadoras (Exportando Franquicias, 2012).

Gráfico 13. Número de franquicias latinoamericanas en el extranjero



Fuente: *Franquicias Argentinas en el Mundo, Estudio Canudas 2011-2012*

El resto de los países latinoamericanos se consideran en vías de desarrollo en materia de franquicias y la información disponible es además muy escasa. A modo de ejemplo, países como Costa Rica tenían para el mismo año 2011 alrededor de 9 franquicias, mientras que Chile tenía unas cuatro. Estos países se encuentran en su mayoría entre las etapas 1 y 2 (Exportando Franquicias, 2012).

Es importante señalar que estos países tienen economías muy distintas en tamaño y en características, con distinto número de empresas y específicamente, de multinacionales. Esto repercute directamente en el número de franquicias que exportan.

Lo que sí se observa en los datos, es que los países latinoamericanos en general importan mucho más que lo que exportan en temas de franquicias. Argentina por su parte, tenía a 2014, 649 franquicias operando en el país (nacionales y extranjeras), mientras que exportaba solo 160 franquicias nacionales. Perú, por otro lado, tenía 335 franquicias operando en el país en 2012 (nacionales y extranjeras), mientras que exportaba solo 15 (Minuto Uno, 2015).

En todo caso, las franquicias argentinas exportadoras han ido en aumento. Por ejemplo, en Argentina se pasó de 113 franquicias exportadoras en 2011 a 160 en 2014, lo cual significa un aumento de un 41,5% en 3 años (Estudio Canudas, 2014), mientras que países como Chile se mantienen débiles como exportadores de franquicias, manteniendo alrededor de 5 franquicias en base a varios datos secundarios y páginas web de las respectivas empresas.

Inversión Extranjera Directa (IED)⁶

Las diferentes etapas de internacionalización dejan en manifiesto que las empresas, por lo general, tienden a comenzar a invertir en el extranjero una vez que ya han tenido cierta experiencia de negocios en mercados internacionales. Dentro de los autores que se han referido a este fenómeno, se encuentra Rosales (2009) el cual sostiene que “las inversiones en el exterior siguen el ciclo propio de internacionalización de las empresas, una vez que éstas han incursionado con algún grado de éxito en los mercados internacionales. Al exportar bienes y servicios en forma exitosa, se comprueba rápidamente que el retorno de los diversos elementos de la cadena de valor vinculados a un producto determinado - producción, logística, transporte, distribución, marketing- varía en función de la intensidad de conocimientos que caracteriza a cada segmento de esa cadena. Por lo tanto, el próximo paso en la evolución natural de las actividades exportadoras, sobre todo de aquellas de uso intensivo de recursos naturales, es aumentar directa o indirectamente la presencia relativa en las cadenas de valor” (Sánchez Solís, 2012). Es en este instante dónde las empresas comienzan a enfocarse en realizar inversión extranjera directa en sus diversas formas, ya sea a través de fusiones, adquisiciones, greenfields, joint ventures o alianzas con importadores y distribuidores en los mercados de destino.

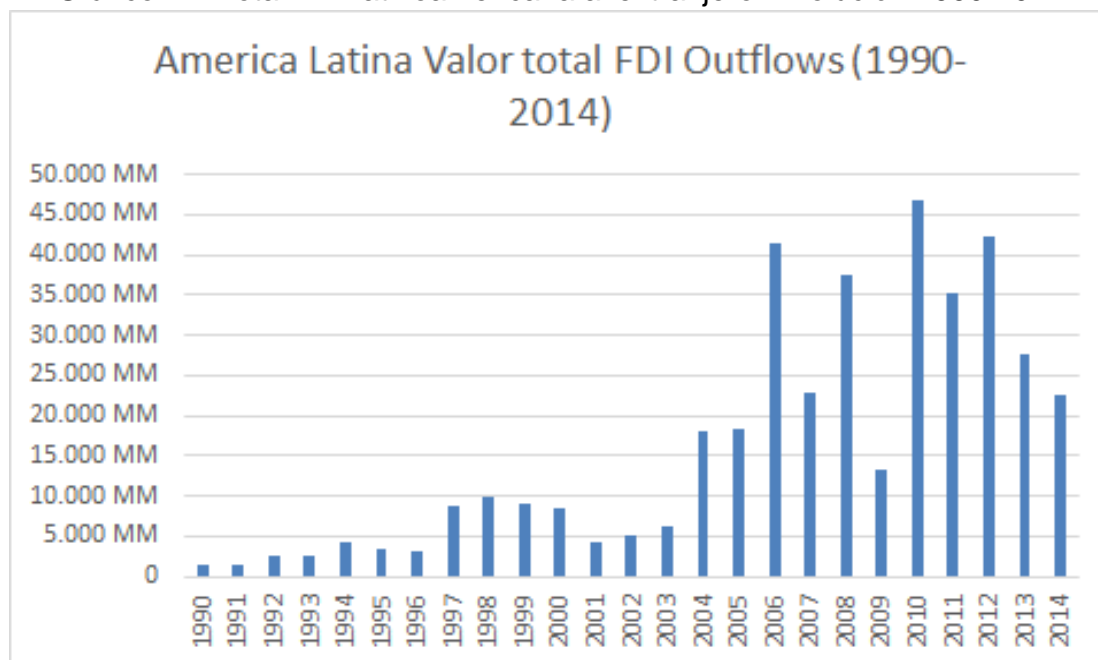
Este proceso es totalmente aplicable en Latinoamérica. En efecto, si se analiza el Gráfico 14, se puede observar que, a pesar de que las multinacionales latinoamericanas comenzaron a dirigirse a los mercados internacionales a principios de los años '90 (Castro Olaya, Castro Olaya, & Jaller Cuéter, 2012), los

⁶ Por sus siglas en inglés y con el fin de respetar las fuentes, en algunas ilustraciones de esta investigación puede aparecer como FDI.

flujos totales de IED al exterior eran bastante bajos hasta los primeros años del siglo XXI. Luego, entre el año 2000 y 2005 “la media anual de inversión se dobla con respecto al quinquenio anterior” (Blanco Estévez, 2014). Finalmente, recién en 2006 los flujos de IED se disparan con respecto al 2005 y se comienzan a observar cifras más altas de inversiones en los años siguientes. Las cifras más altas se encuentran entre los años 2010 y 2012, los cuales son los “años con mayor IED emitida por América Latina en su historia” (Blanco Estévez, 2014). La gran excepción corresponde al año 2009, lo cual puede deberse en gran medida a repercusiones de la crisis sub-prime que se vivió durante los años 2008 y 2009.

Según ciertos autores, el despegue de las inversiones en Latinoamérica “coincide con la etapa en la que se producen dos elementos de vital importancia en los países de referencia de empresas multilatinas los cuales son los emergentes latinos (mencionados anteriormente) y Argentina. En primer lugar, la supresión definitiva del sistema de desarrollo por sustitución de importaciones, dando paso a la liberación económica y entrada de competencia procedente del exterior. En segundo lugar, el proceso de privatización de empresas ligadas hasta entonces al sector público.

Gráfico 14. Total IED latinoamericana al extranjero: Evolución 1990-2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UNCTAD 2014

En relación a todo lo anterior, según la UNCTAD se pueden identificar tres etapas de los flujos de inversión latinoamericanos en el exterior, a partir de la liberalización económica. La primera etapa corresponde al primer quinquenio de los años noventa, donde se aprecia que los capitales hacia el exterior no sobrepasaron los US\$5 mil millones y el promedio es aproximadamente US\$3 mil millones.

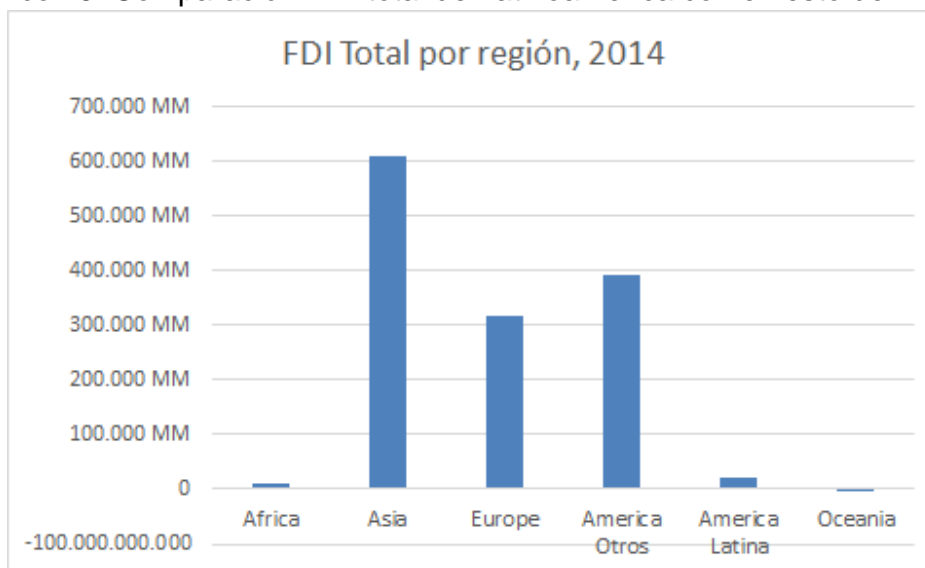
Estos montos bajos de IED se pueden deber a que esta etapa coincide con las privatizaciones de las empresas estatales y las empresas “aprovecharon las reformas estructurales que disminuyeron las trabas comerciales para efectuar actividades de exportación [...]. Además mejoraron sus capacidades competitivas y organizacionales para enfrentar la competencia internacional” Luego, la segunda etapa se encuentra entre los años 1997 y 2003, cuando los flujos de capitales latinoamericanos en el extranjero obtuvieron un promedio de US\$6,800 mil millones. Esta etapa coincide con las etapas finales de privatización, junto con el inicio de algunas fusiones y adquisiciones transfronterizas dentro de Latinoamérica (Morales Fajardo , 2013).

La última etapa comienza a partir del año 2004, donde el promedio de los flujos de capitales son cercanos a los US\$30 mil millones⁷. La inversión de América Latina en este período comenzó a dirigirse a la compra de activos existentes más que la creación de nuevos, es decir, las empresas empezaron a realizar más fusiones y adquisiciones transfronterizas. Esto se puede explicar en cierta medida por ciertas empresas que aprovecharon los activos de empresas privadas latinoamericanas que tuvieron problemas financieros, las cuales a su vez aprovechaban la experiencia de las compradoras (Morales Fajardo , 2013).

Si se analizan los flujos de inversión extranjera directa totales de Latinoamérica con respecto al resto de las regiones del mundo, se puede apreciar en el Gráfico 15 que para el año 2014 los montos de IED totales dirigidos al extranjero tienen una brecha bastante grande con el resto de América, Asia y Europa. En efecto, América Latina está lejos de superar los US\$100.000 mil millones y la región que le sigue es Europa, la cual supera los US\$300.000 mil millones. Luego, se encuentra el resto de América, correspondiente a América del Norte y el Caribe, que bordean los US\$400.000 mil millones. Finalmente, se encuentra Asia, el cual posee casi el doble de IED que Europa y supera al resto de América por US\$200.000 mil millones. Por otro lado, las únicas regiones que son superadas por Latinoamérica, son África y Oceanía, las cuales poseen flujos casi nulos de IED al extranjero.

⁷ Cálculo realizado en base a datos UNCTAD 2014 señalan que el monto promedio es de USD \$29.647.008.153

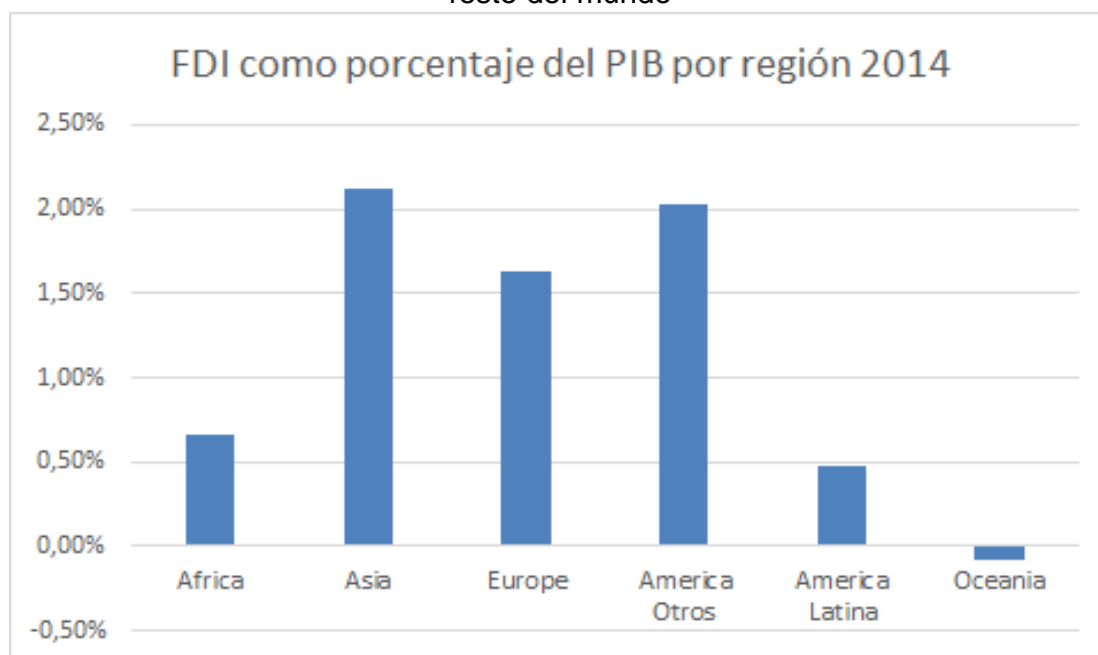
Gráfico 15. Comparación IED total de Latinoamérica con el resto del mundo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UNCTAD 2014

Sin embargo, si se tiene en cuenta que “la entrada o salida de IED en un país está relacionada con su nivel y estructura económica” (Morales Fajardo , 2013), se hace interesante poner en consideración los tamaños de las diferentes economías en el análisis. De esta manera se observa el Gráfico 16, el cual analiza las IED por región como porcentaje del PIB del 2014. Bajo estos parámetros, se pueden observar ciertos cambios con respecto al Gráfico 15, lo cual demuestra que ciertas regiones a pesar de tener bajos niveles de IED total, la proporción que estos representan del PIB es mayor. Adicionalmente, se puede apreciar que las brechas entre regiones se hacen más pequeñas, a excepción de Oceanía con respecto a las demás regiones. Por otra parte, Asia a pesar de tener el porcentaje más elevado de IED con respecto a su PIB, éste sobrepasa por poco al resto de América, la cual se encuentra cercana al 2%. Luego, le sigue Europa que posee cercano a un 1,5%. Finalmente, cabe rescatar que América Latina pierde aún más protagonismo, ya que África le supera en nivel de IED con respecto al PIB, superando el 0,5%. América latina posee un porcentaje de IED con respecto al PIB que no alcanza el 0,5%, lo cual es bajo no sólo en contraste con las regiones más desarrolladas, sino que también con regiones menos desarrolladas como lo es África.

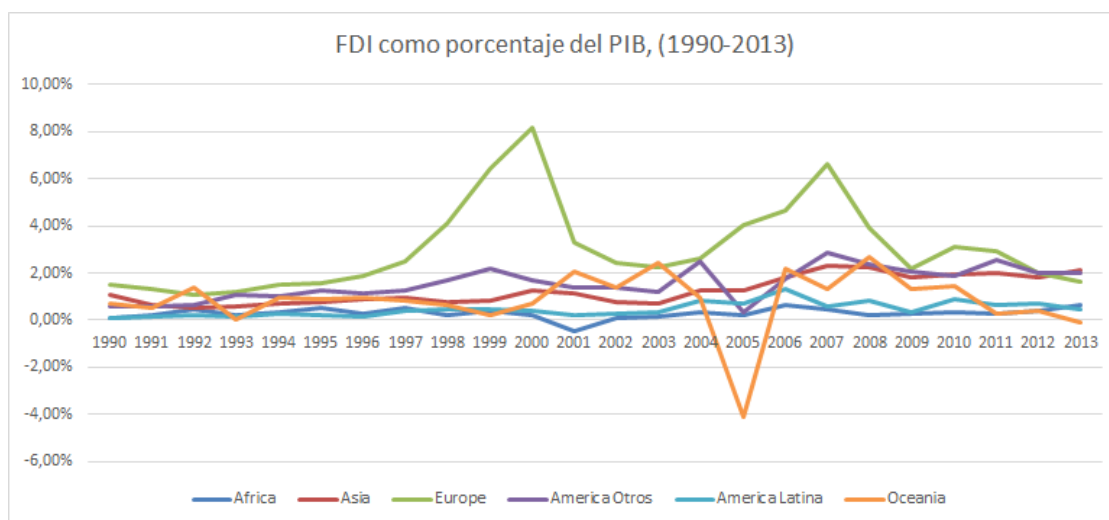
Gráfico 16. Comparación IED como porcentaje del PIB de Latinoamérica con el resto del mundo



Fuente: Elaboración propia. Cifras del FDI provenientes de la UNCTAD y PIB de las Naciones Unidas, 2013

Por otro lado, si se analiza la evolución de los flujos de inversión de estas regiones como porcentaje del PIB, se puede apreciar en el Gráfico 17 que América Latina ha tenido un aumento progresivo de sus flujos de IED. Sin embargo, complementando con los gráficos anteriores, a pesar de que la IED de las multilaterales tiene un comportamiento creciente, su presencia en el extranjero es reducida con respecto a multinacionales asiáticas, europeas o norteamericanas. Por otro lado, se puede ver que la evolución de IED latinoamericana ha sido relativamente pareja, mientras que Europa ha tenido grandes variaciones en sus inversiones al extranjero con respecto al PIB, teniendo su mayor alza entre los años 90 y el 2000. Por su parte, Oceanía tuvo una gran caída en entre el 2004 y el 2006. Además, el resto de América es el que ha tenido un mayor crecimiento desde 1990 al 2013.

Gráfico 17. Evolución IED con respecto al PIB por región



Fuente: Elaboración propia. Cifras del FDI provenientes de la UNCTAD 2014 y PIB corresponde a datos de las Naciones Unidas 2013

Luego, para hacer un análisis más exhaustivo de la región, se analizan los países latinoamericanos de manera individual. En primer lugar, en el Gráfico 18 se pueden observar los 7 países con mayor emisión de IED en América Latina, en el cual se muestra la participación de éstos en cuanto al promedio de IED saliente entre el 2003 y el 2013, con respecto al total de la región latinoamericana. Ciertamente, los países que poseen un mayor porcentaje de IED en la región son Brasil, México, Colombia y Chile. A estos los siguen Venezuela, Argentina y Perú. Además, en el Gráfico 19 se puede apreciar la participación de flujos de capital de los países con respecto al total de la región únicamente en 2013. En este caso se mantienen los protagonistas, sin embargo, Argentina posee una mayor cuota que Chile y Colombia.

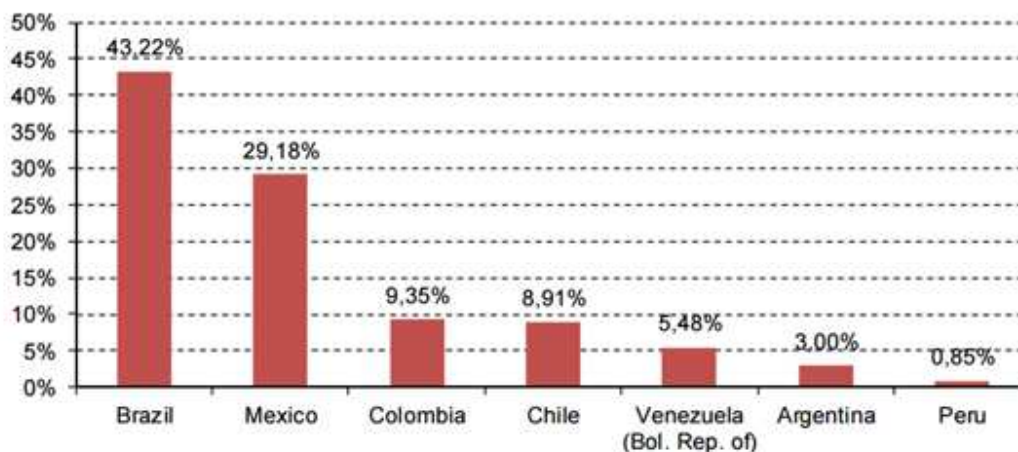
Por otra parte, al momento de determinar los principales destinos de los flujos de inversión provenientes de las empresas de América Latina, se puede señalar a través del Gráfico 20 que la gran mayoría de las inversiones de los países latinoamericanos entre los años 2003 y 2013, se dirigen a otros países dentro de la misma región, es decir, priorizan los países sudamericanos. Además, los países que se dirigen en una mayor proporción fuera de la región son México, Brasil y

Colombia. México tiene alrededor de un 70% de sus inversiones fuera de Latinoamérica, dentro de las cuales destacan las dirigidas a sus vecinos de Norteamérica y Europa en una menor proporción; Brasil posee un poco más del 60% de las inversiones establecidas entre Norteamérica, luego en Europa y otras regiones; y Colombia también posee un poco más del 50% repartido principalmente en el Caribe, luego Norteamérica y pequeñas proporciones en Europa y otras regiones.

Gráfico 18. Participación IED países latinoamericanos con respecto a la región, 2003-2013

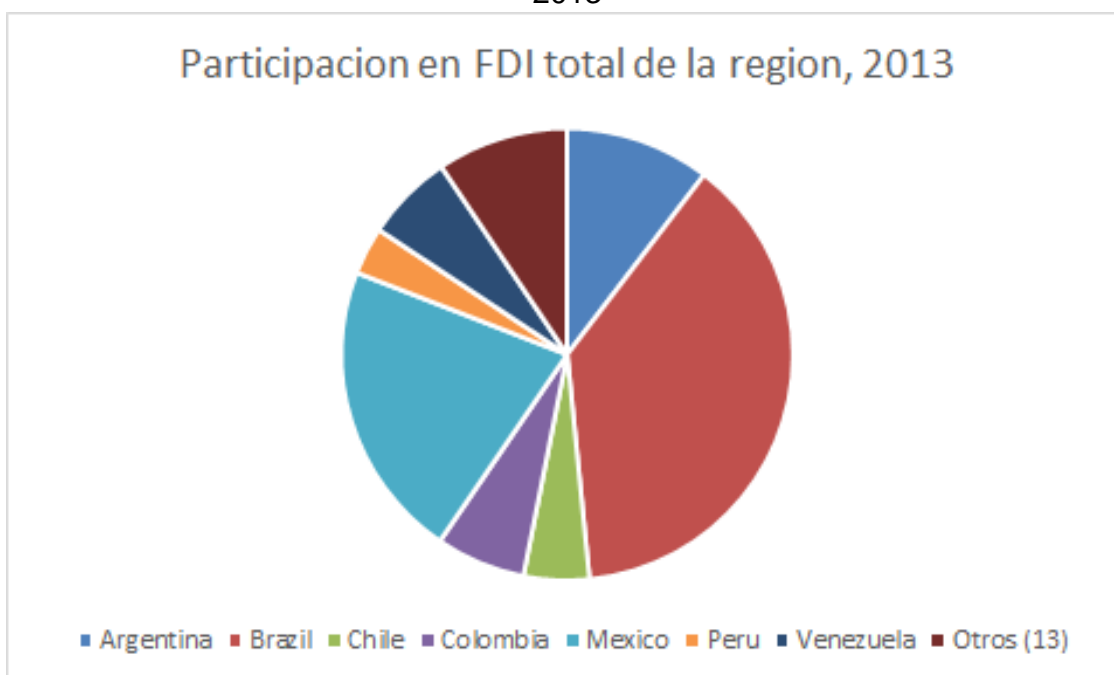
**Large Latin American economies: FDI outflows in relative terms
(share of the regional total), average 2003-2013**

(In percentages)



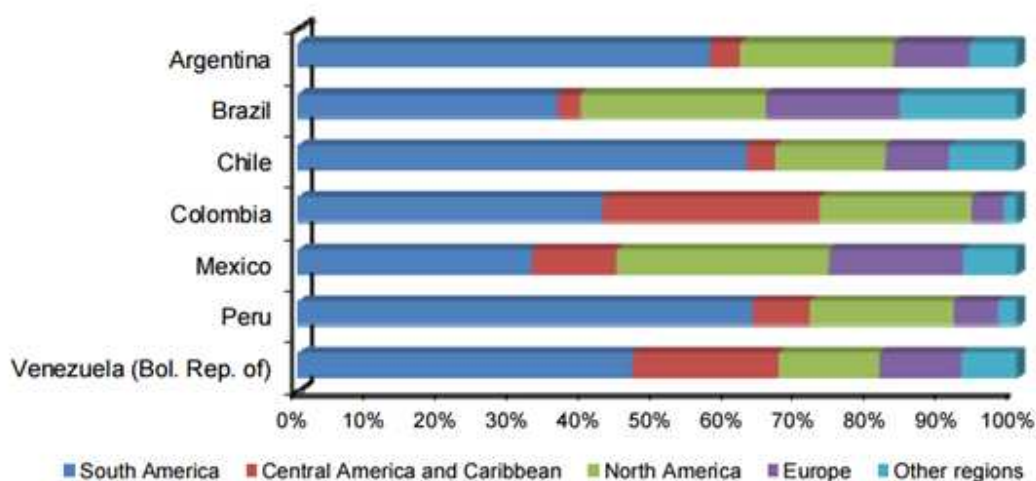
Fuente: Determinants and home-country effects of FDI outflows: Evidence from Latin American countries, Padilla, Ramón - Gomes Nogueira, Caroline

Gráfico 19. Participación IED países latinoamericanos con respecto a la región 2013



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UNCTAD 2014

Gráfico 20. Principales destinos de los IED latinoamericanos
Large Latin American economies: Main destination regions, 2003-2013
(In percentages)



Source: ECLAC, calculations based on data from fDi Markets and Thomson Reuters Datastream.

Fuente: *Determinants and home-country effects of FDI outflows: Evidence from Latin American countries*, Padilla, Ramón - Gomes Nogueira, Caroline

Por último, Si se indaga en la situación de cada país, se tiene que las “multilatinas brasileras son en muchos casos las empresas líderes y referencia en sus sectores de actividad”. Por lo general, la principal razón que lleva a las multilatinas brasileras a realizar negocios en el extranjero es la posibilidad de acceder a financiamiento menos costoso que el local. Por otro lado, a diferencia de los otros países latinoamericanos, Brasil concede gran apoyo a las empresas brasileras para realizar proyectos de inversión, a través del banco público de desarrollo BNDES. Sin embargo, en los últimos años, las empresas brasileras han disminuido sus niveles de inversión en el extranjero, ya que han aumentado su interés por el mercado interno (Blanco Estévez, 2014).

En cuanto a México, se tiene que el 2012 las inversiones dirigidas al exterior superaron a las inversiones en el país, reflejando un mayor grado de madurez y capacidad para competir. Por otro lado, una de las ventajas que poseen las multilatinas mexicanas es que consideran a Estados Unidos como mercado natural, debido a su cercanía geográfica. Por su parte, Colombia “cuenta con una actividad inversora muy reciente, impulsada por la positiva coyuntura económica que atraviesa el país, que ha incrementado el stock de IED desde 3000 millones a 31600 millones entre 2001-2012”. Luego, con respecto a Venezuela, se tiene que ha reorientado sus inversiones al mercado interno en el último tiempo, debido a la falta de inversiones provenientes de países extranjeros en el país, lo cual en gran parte se puede deber a las nacionalizaciones y el riesgo que se percibe en cuanto a la seguridad jurídica de las inversiones en Venezuela. Por otro lado, se tiene que Perú posee sólo un poco más del 0,7% del total invertido en América Latina, siendo que concentra el 3,5% del PIB. Sin embargo, su situación económica actual es favorable, lo que permite que los flujos de inversión al exterior vayan aumentando en el futuro (Blanco Estévez, 2014).

Por último, Chile “es el país con mayor crecimiento de IED emitida en Latinoamérica y su volumen total de inversiones se ha cuadruplicado desde 2005. Según el Banco Mundial, Chile cuenta con el clima de negocios más avanzado de la región, lo que favorece el crecimiento y la expansión de las empresas locales.

Otro factor de impulso al crecimiento y expansión al exterior, es la limitación que impone el mercado interno (población de 17 millones), por lo tanto las empresas invierten en el mercado externo para mantener capacidad competitiva” (Blanco Estévez, 2014). Este crecimiento de las inversiones en el extranjero, junto con el comercio de bienes y servicios, “incide de manera muy significativa en las relaciones económicas de Chile, así como en su integración mundial en ésta área. Se estima que más de 900 empresas chilenas mantienen inversiones directas en el exterior”. Por otro lado, se hace relevante destacar que Chile “no posee políticas explícitas de promoción de inversiones en el extranjero, sin embargo, se destaca por encontrarse dentro de los 4 mayores inversores de Latinoamérica en términos absolutos y como la primera con respecto a su PIB (Sánchez Solís, 2012)

Por lo general, las empresas chilenas suelen dirigirse hacia sus países vecinos cuando se trata de inversión (Blanco Estévez, 2014). Hasta el 2010, nueve países concentraban un 90,7% de las inversiones. Estos países eran: Argentina, Brasil, Perú, Colombia, Estados Unidos, México, Australia, Uruguay y Venezuela. Argentina correspondía al primer país receptor de las inversiones Chilenas, con un 30,3%. Le sigue Brasil (19,9%), Perú (15,8%), Colombia (12,3%) y Estados Unidos (6,9%) (Sánchez Solís, 2012).

Fusiones y Adquisiciones (F&A)⁸

Las fusiones y adquisiciones (F&A) son relativamente recientes en América Latina. Tal como se mencionó anteriormente, la inversión multilateral comenzó a seguir una tendencia hacia las F&A transfronterizas durante la última fase dentro de las etapas que han experimentado los flujos de IED en la región a través de los años (Morales Fajardo , 2013).

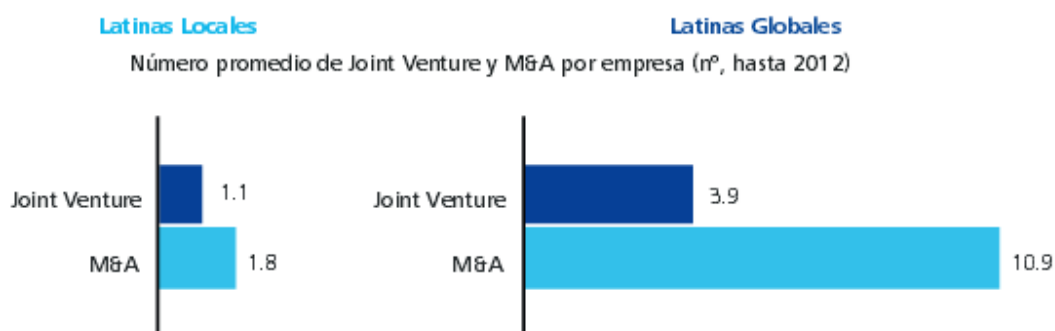
Varios investigadores se han referido a las F&A como uno de los principales medios por los cuales las empresas intentan avanzar en términos de internacionalización. En efecto, Castro Olaya et al. (2012) afirman que “las multilaterales se han basado en gran medida en las fusiones y adquisiciones con el

⁸ Por sus siglas en inglés y con el fin de respetar las fuentes, en algunas ilustraciones de esta investigación puede aparecer como M&A.

fin de avanzar en sus procesos de internacionalización y consolidarse como multinacionales altamente competitivas en el ámbito internacional”. Por su parte, Alonso Guinea & Revuelta López (2011) establecen que “el mecanismo utilizado para la expansión internacional de las multilatinas ha sido principalmente la adquisición de empresas líderes en otros mercados. En menor medida de fusiones. No han utilizado formas como joint ventures. Prefieren la toma de control a la compra de participaciones industriales.” Esto se complementa en cierta medida con el estudio que realizó Deloitte América Latina (2014), el cual se observa en el Figura 5. En este estudio se comprueba que las multilatinas prefieren las F&A frente a los joint ventures.

Figura 5. F&A frente a Joint Ventures multilatinas

Figura 19: Latinas Globales confían en Joint Ventures y M&A

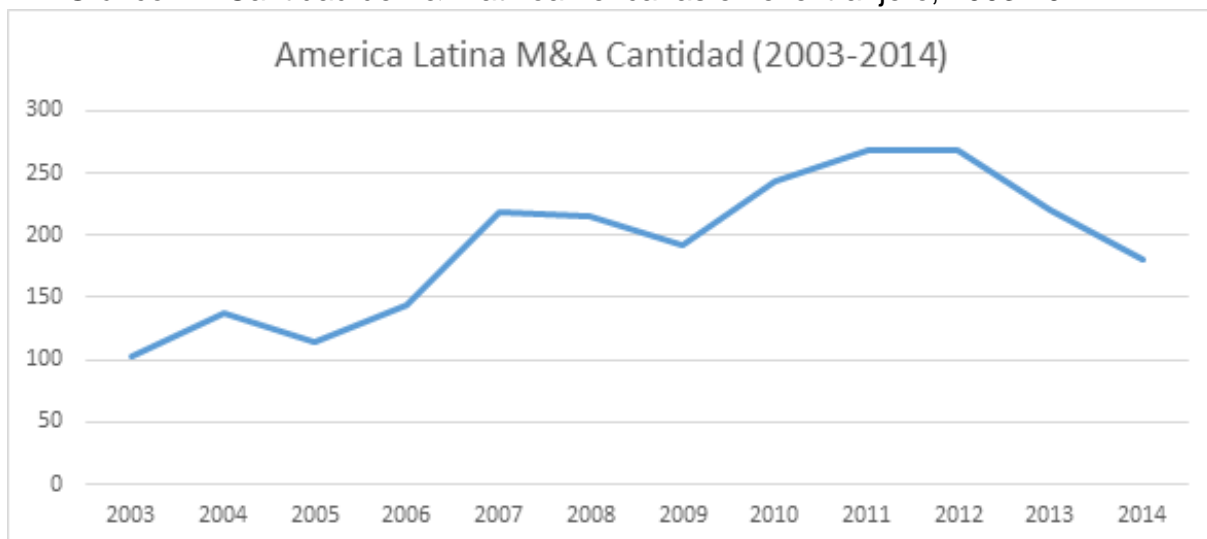


Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Por otro lado, si a través del Gráfico 21 se analiza la evolución de las fusiones y adquisiciones que se han realizado las empresas latinoamericanas en el extranjero en términos de cantidad, se puede apreciar que han tenido un crecimiento importante desde el 2003, el cual ha sido constante con ciertas bajas en períodos de crisis, como es la baja que se aprecia entre el 2007 y el 2009. Por su parte, en términos monetarios, este crecimiento ha sido irregular. En efecto, como se puede observar en el Gráfico 22, las fusiones y adquisiciones en el exterior han tenido dos grandes crecimientos en términos de valor durante el periodo señalado, uno se encuentra entre 2003 y finales del 2006 y otro a partir del 2008 hasta el 2012. Según estos datos, las fusiones y adquisiciones bajaron

en términos monetarios en los últimos dos años. Lo mismo ocurre en términos de cantidad, pero de manera más gradual.

Gráfico 21. Cantidad de F&A latinoamericanas en el extranjero, 2003-2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Gráfico 22. Valor de F&A latinoamericanas en el extranjero, 2003-2014

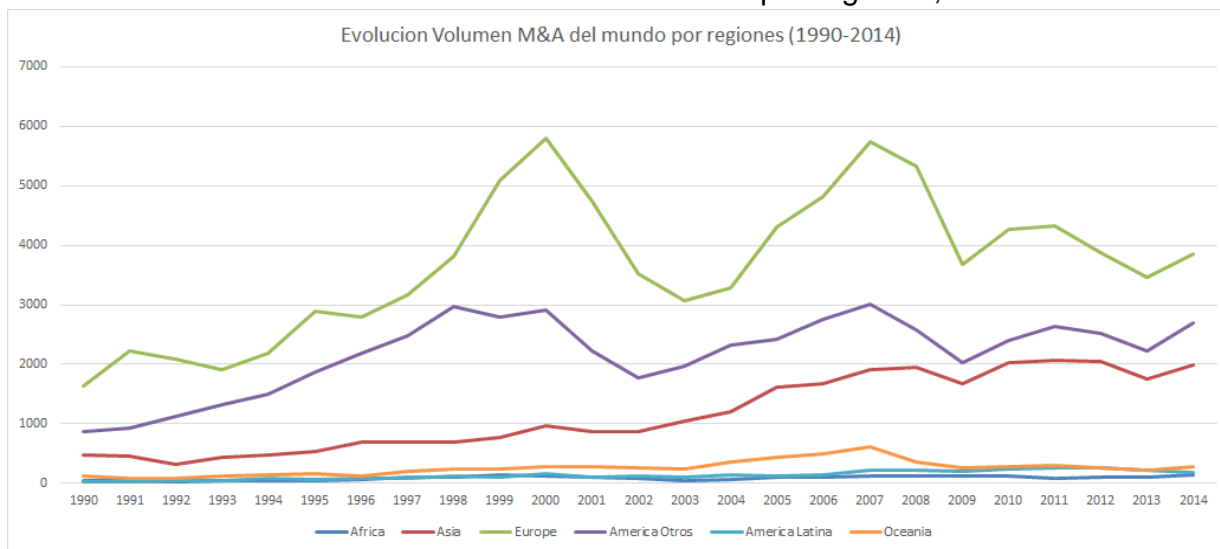


Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Luego, si se pone en perspectiva la evolución de la región con respecto al resto del mundo, se puede verificar por medio del Gráfico 23 que ésta tiene un

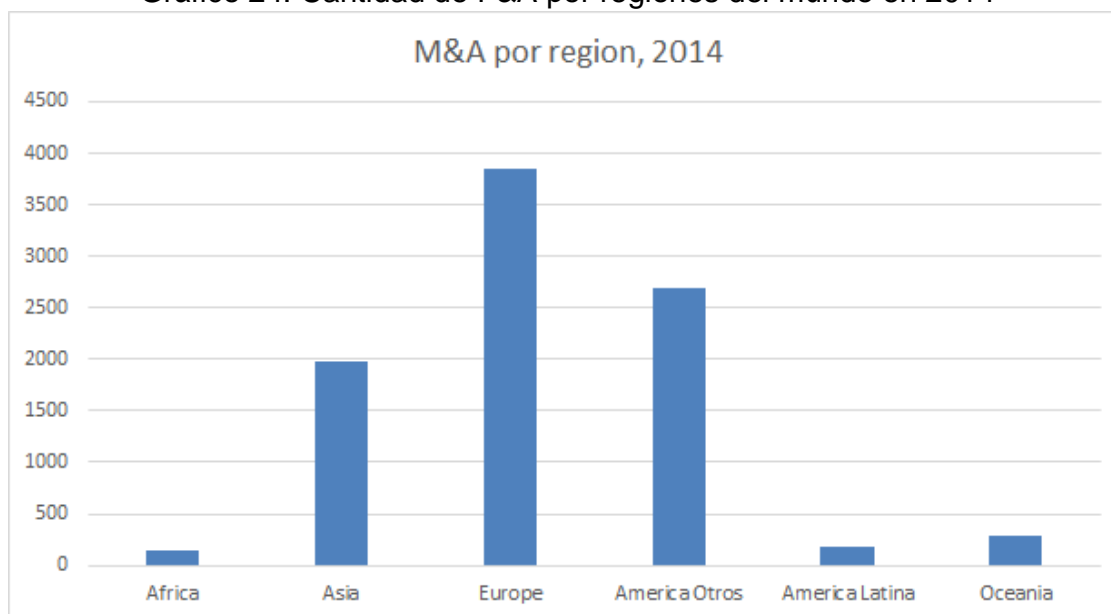
crecimiento bastante leve en relación a Asia, el resto de América y Europa. Su crecimiento es bastante similar al de África. Por su parte, el crecimiento neto entre Asia y Europa ha sido similar, sin embargo Europa tiene un crecimiento con mayores oscilaciones. Una de esas corresponde también a la de la crisis sub-prime. Por otro lado, si se compara la cantidad de F&A en el extranjero de las regiones del mundo en el año 2014, se puede comprobar que Europa sigue siendo el países con mayor número de fusiones y adquisiciones en el resto del mundo. Esta posee un poco menos de 4000 y sobrepasa a Asia por casi el doble, la cual posee casi 2000. Luego, a Europa le sigue el resto de América que sobrepasa levemente las 2500. En el caso de América Latina, ésta posee sólo 180 fusiones y adquisiciones, algo similar a África y casi la mitad que Oceanía. Esto se puede verificar con mayor claridad en el Gráfico 24. Sin embargo, dado que el total de F&A de una región puede estar dado por sólo unos pocos países, se hace necesario calcular el promedio de F&A por regiones, lo cual se muestra en el Gráfico 25. La situación entre regiones cambia bajo esta nueva condición. En este caso la región que posee más F&A por país es el resto de América, seguida de Europa y luego de Asia. Por otro lado, la situación de América Latina mejora con respecto a África, sin embargo, en términos relativos sigue teniendo grandes brechas con respecto al resto del mundo. La situación de África puede deberse a que existen pocos países que concentran una gran cantidad de F&A de la región, mientras que América tiene una repartición más pareja.

Gráfico 23. Evolución cantidad de F&A del mundo por regiones, 1990-2014



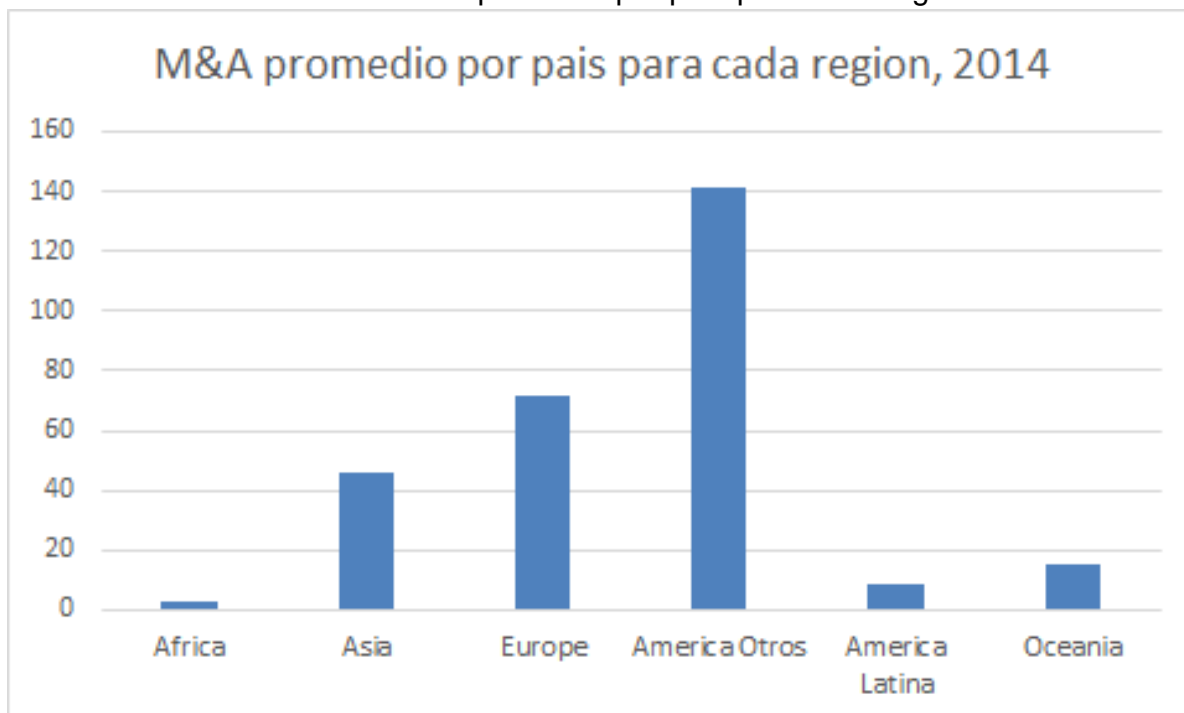
Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Gráfico 24. Cantidad de F&A por regiones del mundo en 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

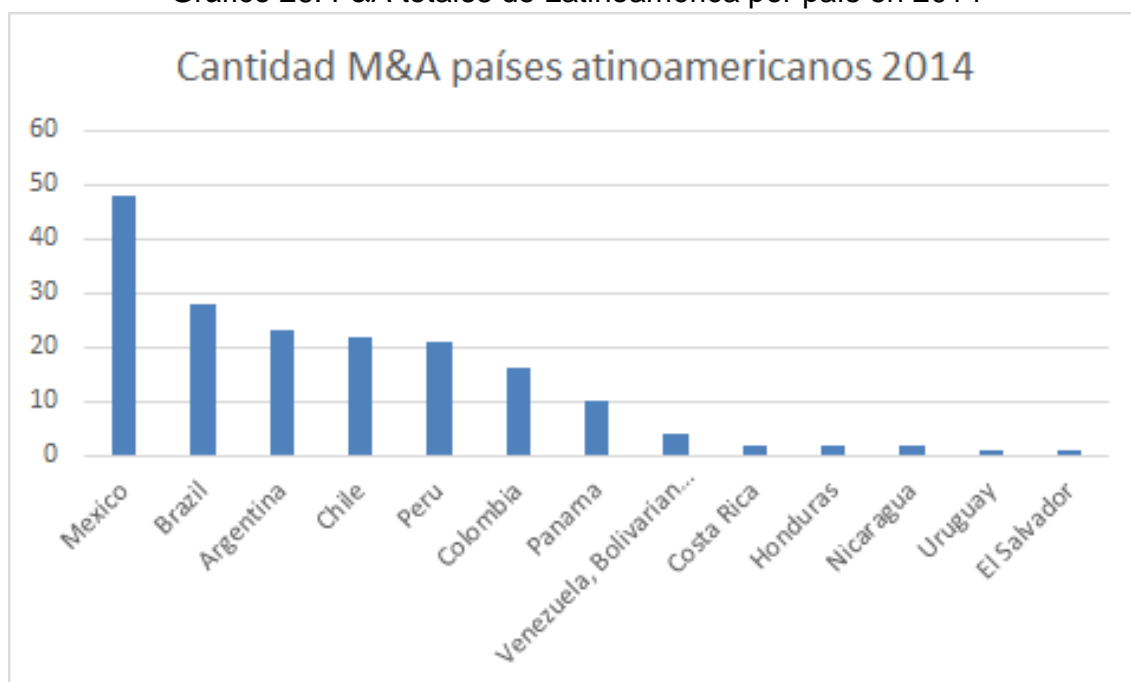
Gráfico 25. Cantidad de F&A promedio por país para cada región en 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Por último, si se compara los países de Latinoamérica en términos de cantidad de fusiones y adquisiciones, se puede comprobar a través del Gráfico 26 que para el año 2014 México es el país de América Latina con mayor cantidad de F&A con un total de 48. A éste le sigue Brasil con 28, con casi la mitad que México. Luego se encuentran Argentina (23), Chile (22) y Perú, los cuales poseen cantidades muy similares: 23, 22 y 21, respectivamente. Por otra parte, cabe mencionar que los países latinoamericanos que no se consideran en el Gráfico 26 no poseen F&A en el exterior a la fecha. Teniendo esto en mente, el promedio de F&A por país latinoamericano es de aproximadamente 9 unidades.

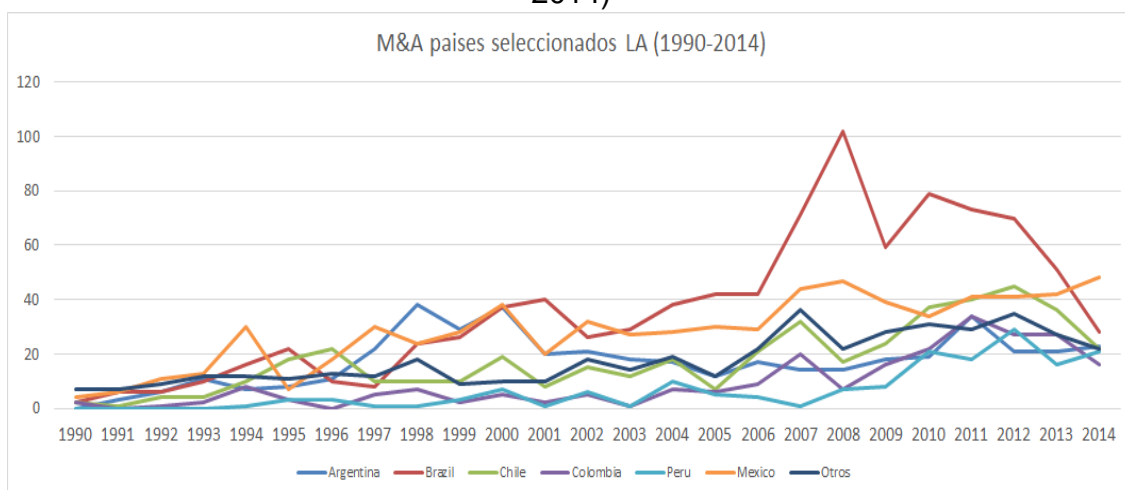
Gráfico 26. F&A totales de Latinoamérica por país en 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Luego, si se observa la evolución de la cantidad de F&A por país, se puede afirmar que a pesar de que México es el que posee una mayor cantidad de fusiones y adquisiciones el año 2014, Brasil fue el líder en este aspecto por mucho tiempo y con un crecimiento relativamente fuerte. Sin embargo, éste tuvo una baja de F&A en el exterior durante los dos últimos dos años, dejándolo en segundo lugar para el 2014. En el caso de Chile, éste tuvo un crecimiento gradual hasta el 2005 y a partir de éste año tuvo un crecimiento más fuerte, con una leve caída en 2009. Éste también tuvo una caída en número de F&A en el último periodo. Perú por su parte, posee niveles bajos de F&A hasta el 2008, año a partir del cual comienza un crecimiento bastante importante hasta alinearse con Chile y Argentina. Algo similar ocurre con Colombia. Ver Gráfico 27.

Gráfico 27. Número de F&A de países seleccionados de Latinoamérica (1990-2014)



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Cabe destacar que según datos de la CEPAL, las “multilatinas brasileñas llevan a cabo menos del 30% de sus fusiones y adquisiciones y alrededor del 40% de sus operaciones en el exterior en América Latina”. En cambio, las empresas mexicanas tienen un menor grado de orientación en la región, ya que posee 20% de las operaciones de compra en el exterior. Por otra parte, Chile posee una “clara orientación hacia Latinoamérica, concentrando hasta el 80% de sus operaciones en el exterior en esta región” (Blanco Estévez, 2014).

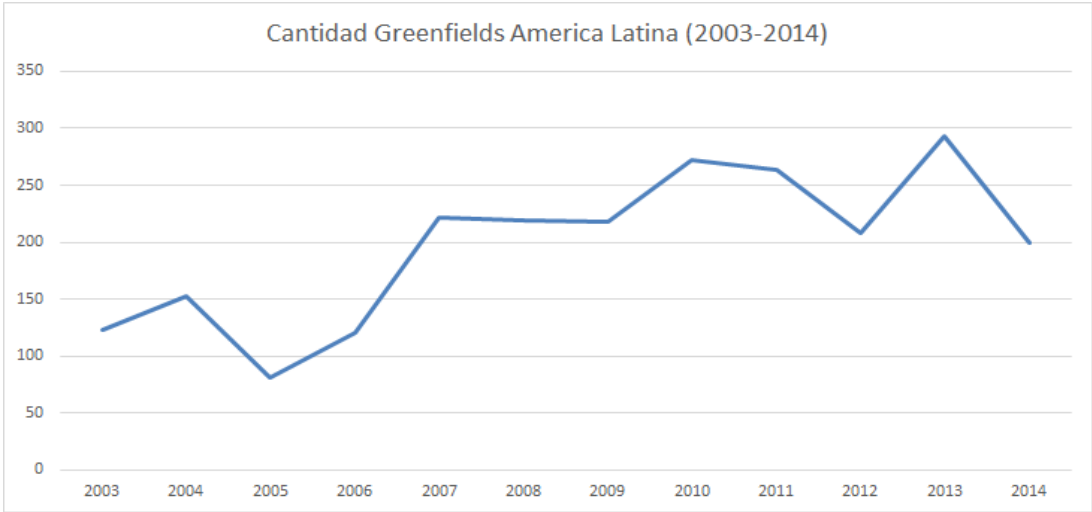
Esto reafirma la idea de que “la internacionalización de las empresas latinoamericanas fue básicamente de ámbito regional, a partir de un liderazgo en mercados locales y capitalizando oportunidades con la privatización y desregulación de las economías de la región” (Morales Fajardo, 2013).

Greenfields

Con respecto a los greenfields en América Latina, se puede apreciar un aumento desde el año 2003 al 2014. En efecto, en el Gráfico 28 se puede comprobar que los greenfields han aumentado en alrededor de 100 unidades en ese periodo, con alzas y bajas en los años intermedios. El año con mayor cantidad de greenfields en Latinoamérica fue el 2013, el cual casi alcanza las 300 unidades, sin embargo, el 2014 sufrió una baja brusca de casi 100 greenfields. Por otro lado, se puede observar que entre el 2007 y el 2009 no hubo mayores variaciones en las

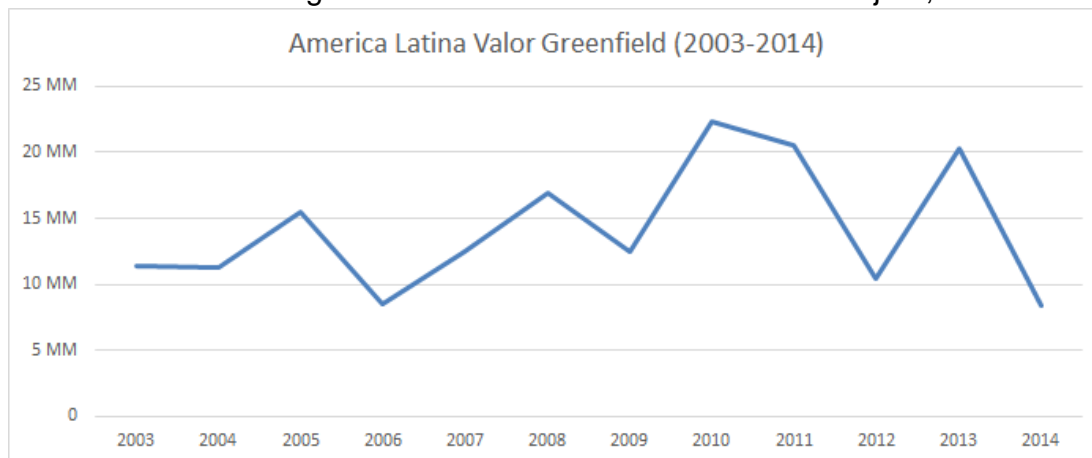
cantidades. Por otra parte, si se analizan los greenfields en términos monetarios del Gráfico 29, se observa una disminución en el valor de los greenfields en el 2014 con respecto a los del 2003, por lo que la mayor cantidad de greenfields no han implicado un aumento en su valor monetario. Otro aspecto relevante de mencionar, es que los greenfields en Latinoamérica mueven mucho menos dinero que las fusiones y adquisiciones en términos absolutos.

Gráfico 28. Cantidad de greenfields latinoamericanos en el extranjero, 2003-2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

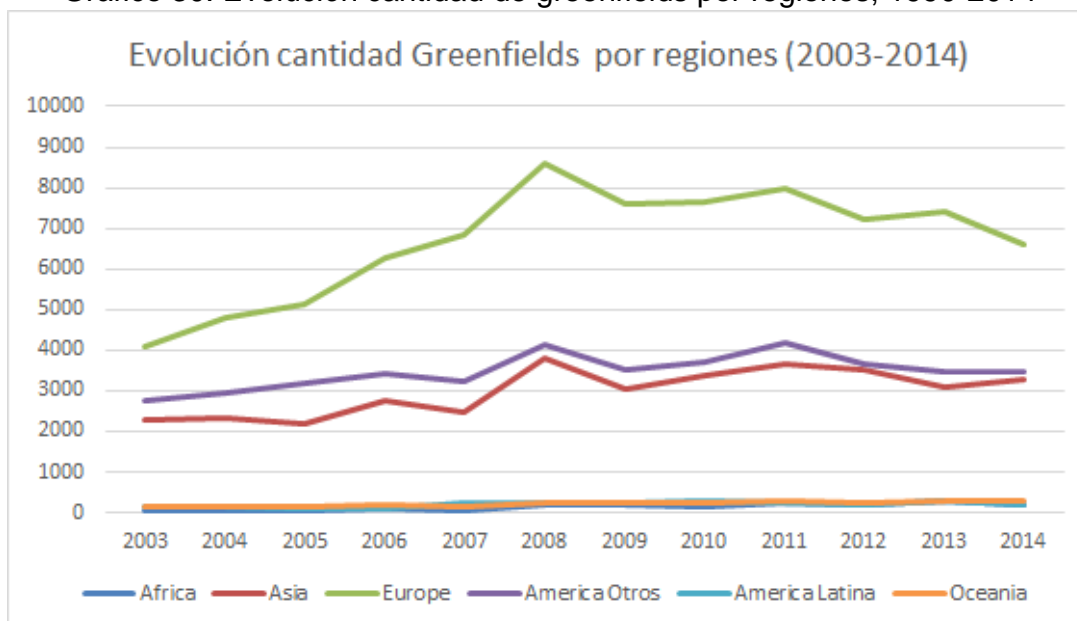
Gráfico 29. Valor de greenfields latinoamericanos en el extranjero, 2003-2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

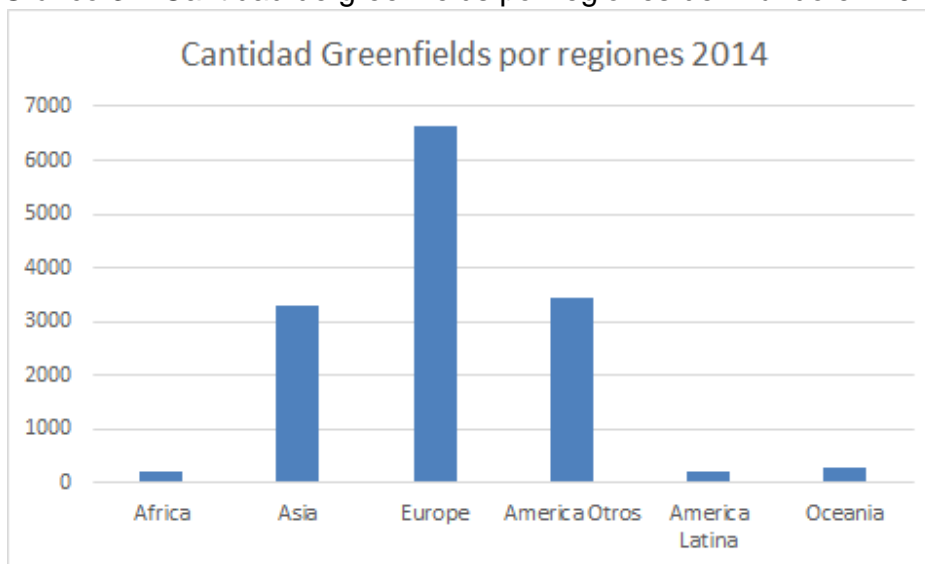
Por otra parte, si se toma en cuenta el crecimiento de los greenfields en Latinoamérica con el resto de las regiones del mundo, se puede señalar a través del Gráfico 30 que el aumento de los greenfields en Latinoamérica es prácticamente insignificante con respecto al de regiones como Europa, el resto de América y Asia. Además, América Latina posee un comportamiento similar a Oceanía y África. Europa es la región con mayor cantidad de greenfields en el mundo y el con mayor crecimiento. Por su parte, si se focaliza el análisis en el año 2014, se puede ver con mayor claridad en el Gráfico 31 que Europa posee casi el doble de Greenfields que Asia y el resto de América. Además, que la cantidad de Greenfields de Latinoamérica, África y Oceanía es casi incomparable en cantidad con las demás regiones. En efecto, Europa posee 6625 greenfields, Asia 3291 y el resto del continente americano posee 3458, mientras que África posee 204, América Latina 200 y Oceanía 272.

Gráfico 30. Evolución cantidad de greenfields por regiones, 1990-2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Gráfico 31. Cantidad de greenfields por regiones del mundo en 2014

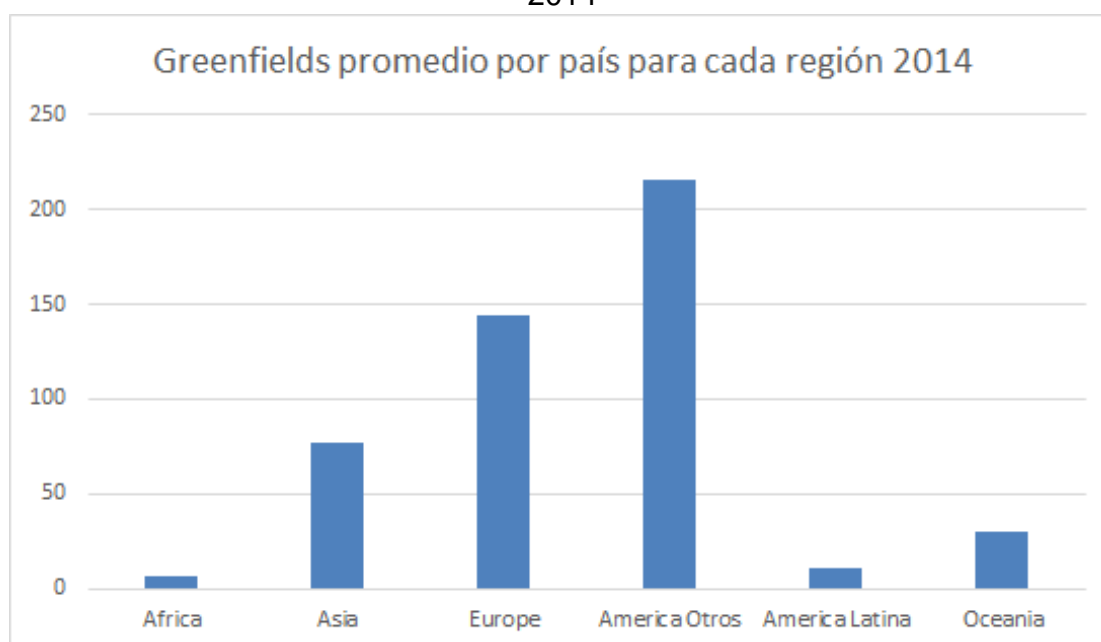


Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Luego, tomando en cuenta que el total de greenfields de una región puede estar dado por unos pocos países, se hace relevante considerar la cantidad de greenfields promedio por país para cada región. Esta información se observa en el

Gráfico 32, dónde se puede observar que el resto de América es la región con mayor número de greenfields por país, seguido de Europa (144) y Asia (77). África (6) y América Latina (11) poseen una baja cantidad de greenfields por país y Oceanía (30) a pesar de ser bajo los triplica.

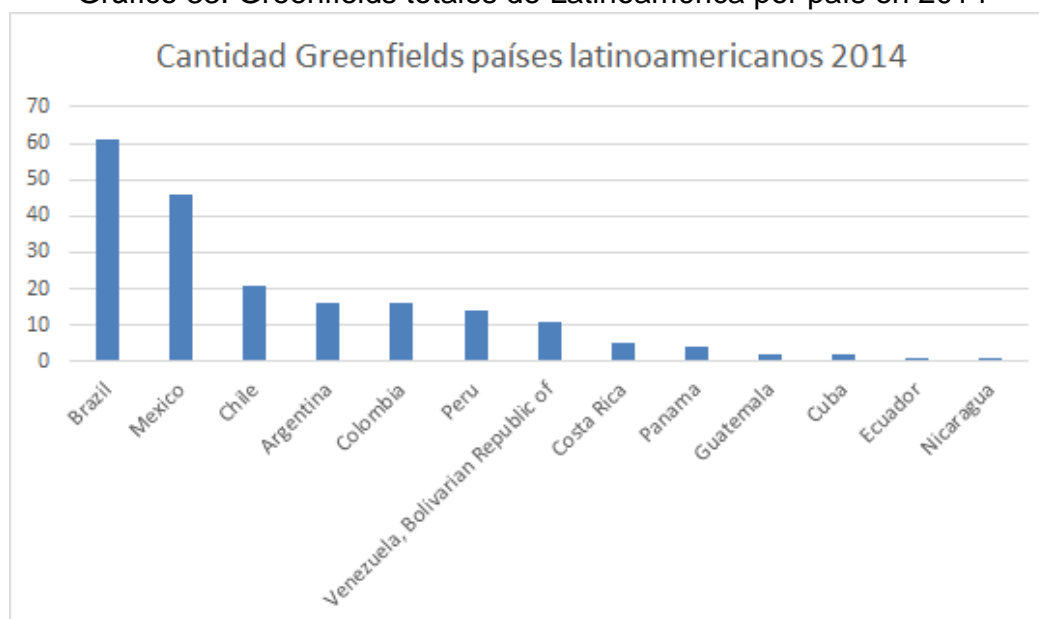
Gráfico 32. Cantidad de greenfields promedio por país en regiones del mundo, 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Por último, si se compara los países de Latinoamérica de manera individual para el 2014, se observa en el Gráfico 33 que el país con mayor número de greenfields en la región corresponde a Brasil con 61 unidades. A éste le sigue México (46) y luego Chile (21). Por su parte, Argentina (16), Colombia (16) y Perú (14) poseen niveles similares. El resto de los países del gráfico poseen niveles muy bajos, entre 1 y 5 unidades.

Gráfico 33. Greenfields totales de Latinoamérica por país en 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos UNCTAD 2014

Comparación Modos de Entrada

Comparación Intra-Latinoamérica

Para esta sección, se procedió a analizar los países considerados emergentes de América Latina, además de Argentina, comúnmente incluido en estas comparaciones. Se observó qué modos de entrada lideraban para cada uno de estos países, además de examinar ciertas naciones adicionales que sobresalían en algún modo de operación.

Como las economías analizadas son muy distintas, se intentó hacer una comparación más justa, ajustada por PIB corriente o bien, por número de empresas registradas (formales) por país, de acuerdo a organismos nacionales de cada uno. En la Tabla 6 se aprecia los países que van a la cabeza o a la cola, incorporado este ajuste y también sin incorporarlo.

Los modos de entradas analizados para los países fueron los siguientes: franquicias, exportaciones, fusiones y adquisiciones, greenfields y IED total.

Las exportaciones y IED total (que estaban en montos de dinero) se analizaron como porcentaje del PIB de cada país (de acuerdo a datos UNCTAD), mientras que para el resto (que estaba en número de operaciones y no montos de las operaciones) se creó un coeficiente que divide el número de casos por el número total de empresas registradas en cada país (de acuerdo a sus fuentes oficiales, ver Anexo 1).

Los resultados fueron los siguientes:

Para el caso sin justar, la posición relativa en la que se encuentra cada país (dentro de los 5 emergentes de Latinoamérica, además de Brasil) es la siguiente, para cada modo de entrada dentro de los analizados:

Tabla 4. Posición relativa por modo de operación, Argentina y países emergentes de L.A., sin ajustes

<i>País</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>F & A</i>	<i>Greenfields</i>
<i>Argentina</i>	1°	3°	3°	4°
<i>Brasil</i>	2°	2°	2°	1°
<i>Chile</i>	5°	4°	4°	3°
<i>Colombia</i>	5°	5°	6°	4°
<i>México</i>	3°	1°	1°	2°
<i>Perú</i>	4°	6°	5°	5°

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD y ExportandoFranquicias

Para el caso ajustado, la posición relativa en la que se encuentra cada país (dentro de los 5 emergentes de Latinoamérica, además de Brasil) es la siguiente, para cada modo de entrada dentro de los analizados:

Tabla 5. Posición relativa por modo de operación, Argentina y países emergentes de L.A., ajustado

<i>País</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>F & A</i>	<i>Greenfields</i>
<i>Argentina</i>	1°	5°	1°	1°
<i>Brasil</i>	3°	6°	6°	4°
<i>Chile</i>	5°	2°	2°	2°
<i>Colombia</i>	5°	4°	3°	3°
<i>México</i>	2°	1°	4°	5°
<i>Perú</i>	4°	3°	5°	6°

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD y Exportando Franquicias. Datos ajustados son según número de empresas registradas por país, de acuerdo a datos oficiales (Ver Anexo 1) y según PIB

No resulta simple decidir cuáles datos tienen mayor validez, si los sin ajustar, correspondientes a la Tabla 4, o bien, los ajustados, correspondientes a la Tabla 5. La Tabla 6 busca compilar ambos resultados, para intentar obtener apreciaciones válidas.

Tabla 6. Resumen, comparación modos de entrada entre países latinoamericanos Emergentes y Argentina

MODO	PAÍS QUE MÁS LO USA (SIN AJUSTAR)	PAÍS QUE MÁS LO USA (AJUSTADO)	PAÍS QUE MENOS LO USA (SIN AJUSTAR)	PAÍS QUE MENOS LO USA (AJUSTADO)
FRANQUICIAS (2011)	Argentina y Brasil	Argentina y México	Chile y Colombia	Chile y Colombia
EXPORTACIONES (2013)	México y Brasil	México y Chile	Argentina y Colombia	Argentina y Brasil
FUSIONES Y ADQUISICIONES (2014)	México y Brasil	Argentina y Chile	Perú y Colombia	Brasil y México
GREENFIELDS (2014)	México y Brasil	Argentina y Chile	Colombia y Argentina	Perú y México
SALIDAS DE IED (2014)	Chile y México	Chile y Colombia	Perú y Argentina	Perú y Brasil

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD y Exportando Franquicias. Datos ajustados son según número de empresas registradas por país, de acuerdo a datos oficiales (Ver Anexo 1) y según PIB

Considerando un entrecruzamiento entre la Tabla 4 y la Tabla 5, se puede extraer:

- Las empresas Argentinas tienen alta preferencia por las franquicias al entrar a mercados externos, además de operaciones greenfield.
- Las multinacionales Brasileñas en general prefieren las franquicias y las operaciones greenfield.
- Las empresas chilenas tienen preferencia mayor por el uso de exportaciones, seguido de fusiones, adquisiciones y greenfields. Esto se condice con el estudio de Huerta Riveros & Lopez Morales (2010), donde señalan que el 96,5% de las empresas chilenas que analizaron utiliza como estrategia de entrada la exportación, mientras que el 41,4% realiza IED.

- Multinacionales colombianas optan más por los greenfields, seguido de las fusiones y adquisiciones como modo de internacionalización.
- Empresas mexicanas optan más por las exportaciones como modo de entrada a mercados externos, seguido de franquicias y fusiones y adquisiciones.
- Empresas peruanas prefieren en general entrar al extranjero como franquicias, seguido de exportaciones.

Por otro lado, considerando como válidos los datos ajustados, se obtiene lo siguiente:

- En Argentina las empresas tienden a internacionalizarse más a través de franquicias, fusiones, adquisiciones y greenfields, mientras que las exportaciones son menos comunes.
- En Brasil, no hay una marcada preferencia para internacionalizarse, pero hay poco uso de exportaciones y fusiones y adquisiciones, considerando la gran cantidad de empresas que tiene registradas el país (5,4 millones).
- En Chile, hay una tendencia a usar más las fusiones, adquisiciones y greenfields, pero las franquicias son poco usadas como modo de entrada a mercados externos.
- En Colombia, no hay una marcada tendencia para sus empresas a internacionalizarse, pero hacen poco uso de las franquicias.
- En México, son más comunes las franquicias y las exportaciones, mientras que fusiones, adquisiciones y greenfields son menos comunes, considerando que hay 4,4 millones de empresas registradas en el país.
- En Perú, no hay una tendencia marcada en cuanto al modo de internacionalizarse, pero hay poco uso de greenfields.

Otros países que destacan en la región (ajustados):

Tabla 7. Países que destacan en ciertos modos de entrada (ajustado)

Venezuela	Franquicias (2011)
Bolivia	Exportaciones (2013)
Panamá⁹	Fusiones y Adquisiciones (2014)
Venezuela	Greenfields (2014)

Fuente: Elaboración propia en base a UNCTAD, 2014

Observando la Tabla 7, se ve que Venezuela hace mucho uso de las franquicias, con 46 franquicias en 2011, número bastante alto considerando que en 2013 existen solo 394 mil empresas registradas en el país, frente al promedio de aproximadamente 2.350.000 de los 6 países analizados al principio de esta sección.

Bolivia por su parte, lidera el porcentaje de exportaciones frente al PIB entre los países de Latinoamérica, con un 36,5% en 2013.

Panamá tiene un alto número de fusiones y adquisiciones (10) en 2014, considerando que se estima que en ese país hay solo unas 130 mil empresas registradas al 2013.

Por último, Venezuela tiene un relativamente alto número de inversiones tipo Greenfield, considerando las solo 394 mil empresas registradas en 2012.

Latinoamérica vs Mundo

Resulta también interesante analizar conjuntamente los distintos modos de entrada para todo Latinoamérica frente al mundo. Para esta observación, tuvo que dejarse fuera franquicias, dada la poca información disponible para el resto del mundo.

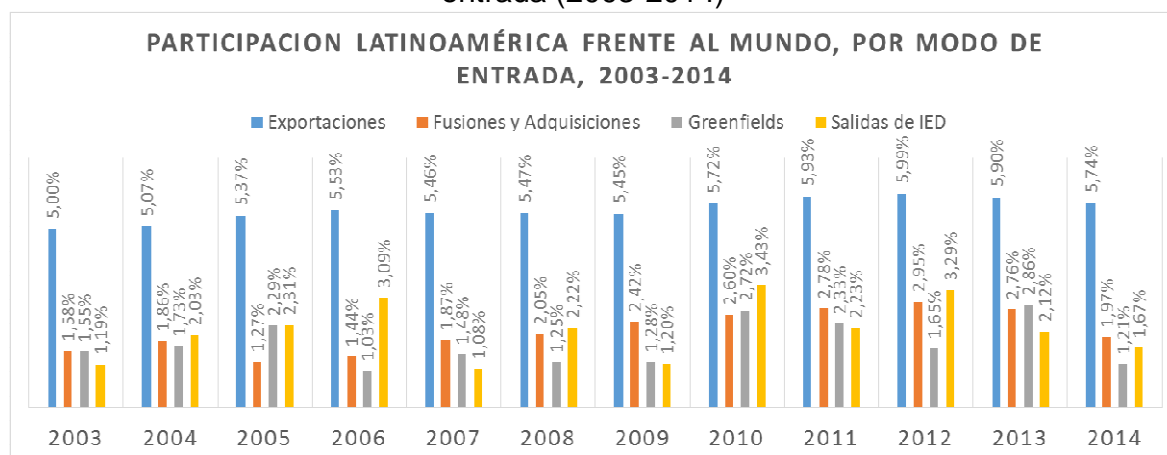
⁹ El ajuste para Panamá se hace en base a un estimado del número de empresas registradas. Ver Anexo 1.

Para el caso de las exportaciones y IED, lo primero se hizo en base a las exportaciones mundiales y lo segundo frente a las salidas de IED mundiales. Ambas están en porcentaje de los montos de dinero.

En cuanto a las fusiones, adquisiciones y greenfields, estas se analizaron como cantidad de operaciones por parte de empresas latinoamericanas, frente a la cantidad de operaciones por parte de empresas de todo el mundo. Hay países de los cuales no había información.

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 34. Participación Latinoamérica frente al mundo de acuerdo a modos de entrada (2003-2014)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD

En los resultados del Gráfico 34 se aprecia que las exportaciones tienen el mayor peso entre los modos de entrada a mercados externos analizados, estando siempre sobre el 5% de las exportaciones del mundo. Luego, el siguiente modo de entrada con más peso frente al mundo son en general las fusiones y adquisiciones, que varían entre un 1,3% y un 3% aproximadamente.

En general, se observa Latinoamérica ocupa un lugar más importante en operaciones de Fusiones y Adquisiciones que en Greenfields, salvo en 2005, 2010 y 2013.

Por otro lado, se observa que desde el año 2003 hasta el año 2014, todos los modos de entrada aumentaron en términos netos en Latinoamérica con respecto

al resto del mundo, salvo las operaciones Greenfields, que disminuyeron de 1,55% a 1,21%. Entre 2013 y 2014, sin embargo, todos estos modos de entrada disminuyeron con respecto al mundo.

Finalmente, se observa que el peak de exportaciones y fusiones y adquisiciones, además de salidas de IED totales frente a las mundiales durante este periodo se da en 2012, mientras que el peak de operaciones Greenfields con respecto al mundo se da en 2013.

En resumen, no parece haber un modo de entrada preferido por todos o la mayoría de los países latinoamericanos, salvo las operaciones greenfield, que presuntamente son más preferidas por las multilatinas chilenas, colombianas y en menor grado, Brasil. Por otro lado, frente al mundo, el modo de entrada de Latinoamérica con mayor peso pareciera ser las exportaciones, que correspondería a la primera etapa en el proceso de internacionalización de las multinacionales. (Jarillo & Martínez, 1991).

3. Eje N°2: Grado de semejanza entre el país de origen y el anfitrión

En un mundo cada vez más globalizado, donde el acceso a internet ha permitido conectar gente de distintas partes del planeta y a su vez tener acceso a múltiples fuentes de información, y donde los medios de transporte son cada vez más eficientes y sofisticados, se han podido reducir las brechas que antiguamente existían entre países y culturas, homogeneizando los gustos y preferencias de la población, se ha hecho atractivo para las empresas querer expandirse a otros mercados extranjeros. Sin embargo, las fronteras y diferencias entre países todavía tienen importancia para el comercio internacional.

Para estudiar estas diferencias se utilizará el Modelo de CAGE creado por el profesor Pankaj Ghemawat, el cual identifica distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas entre países, las que deben ser tomadas en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de Internacionalización ya que el grado de distancia tendrá repercusiones en las operaciones y resultados de las empresas.

El modelo de CAGE (Ghemawat, 2001) define las distancias entre países de la siguiente forma:

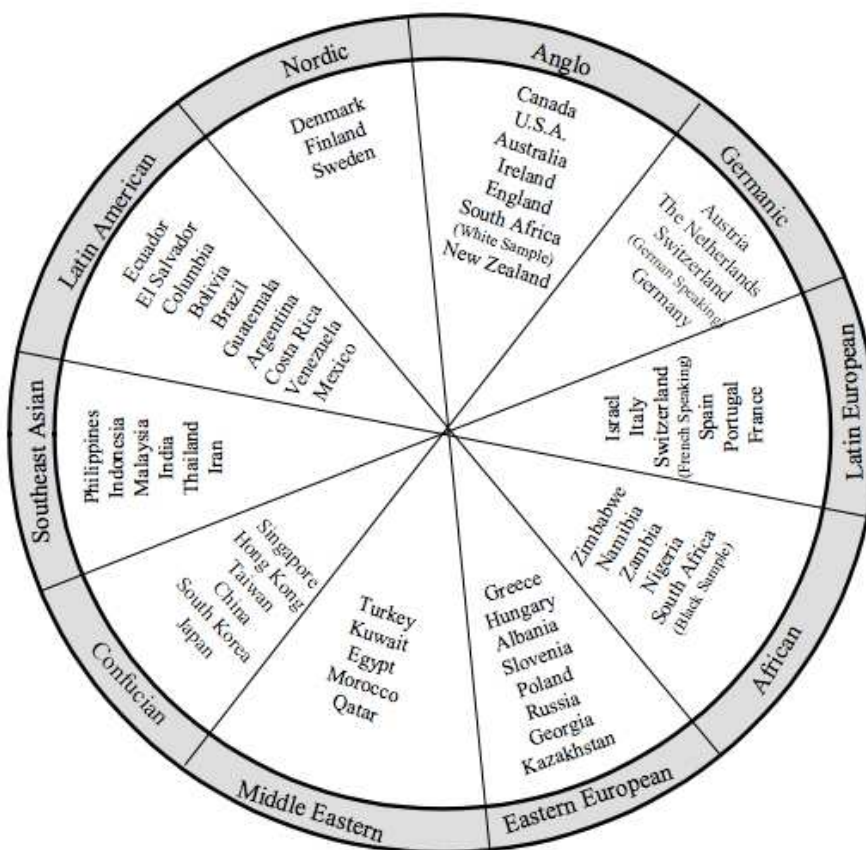
- 1- *Distancia Cultural*: los atributos culturales de un país determinan como las personas interactúan entre sí, con las empresas y las instituciones. Diferencias entre las creencias religiosas, razas, normas sociales y lenguaje son factores que incrementan la distancia entre los países.
- 2- *Distancia Administrativa*: se compone principalmente por la ausencia de enlaces coloniales, por la ausencia de una asociación monetaria o política en común, políticas gubernamentales restrictivas tales como las tarifas e impuestos a las importaciones, y finalmente, las debilidades de las instituciones.
- 3- *Distancia Geográfica*: destaca en este punto la distancia geográfica, ya que mientras más lejano es un país, más difícil será manejar un negocio en ese

país. Luego el tamaño de la nación también importa ya que implica el acceso al océano, a rutas marítimas y la topografía del país. La falta de fronteras comunes, un sistema pobre de transportación y comunicación y diferentes climas aportan a las distancias geográficas.

- 4- *Distancia Económica*: La riqueza o los ingresos de los consumidores es el factor más importante que produce distancia entre los países y tiene grandes efectos en los tipos de comercio y los tipos de socios con los que un país trata. También influyen el costo y la calidad de los recursos humanos, recursos naturales y financieros del lugar, así como también la infraestructura y cadenas de suministro.

En la siguiente sección se analizarán las distancias o diferencias entre Chile y otros países del mundo clasificados en diferentes clústeres según el estudio de GLOBE (House et al., 2004, 2007), los cuales agrupan a diversos países en 10 clústeres basándose en similitudes culturales, en sus normas, creencias, valores y prácticas. Los clústeres se pueden observar a partir de la Figura 6.

Figura 6. Clasificación de países en clúster de GLOBE



Fuente: *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study* (Hope, 2007) en base a GLOBE

3.1 Distancia Cultural

En primer lugar, para medir la distancia cultural entre países, se utilizará el famoso Modelo de Hofstede del profesor Geert Hofstede, el cual emplea distintos índices para medir las dimensiones culturales nacionales de Distancia al Poder (Power Distance), Individualismo versus Colectivismo (Individualism versus Collectivism), Masculinidad versus Femenidad (Masculinity versus Feminity), Aversión a la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance), Orientación al Largo Plazo versus Corto Plazo (Long Term Orientation versus Short Term Orientation) y finalmente

Indulgencia versus Restricción (Indulgence versus Restraint). Las definiciones de los índices dados por The Hofstede Centre (Sitio Oficial The Hofstede Centre, 2015) se encuentran a continuación¹⁰:

a) Distancia al Poder (PDI)

Esta dimensión muestra el grado en que los menos poderosos miembros de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya desigualmente. Lo principal es ver la orientación de la sociedad hacia las desigualdades entre individuos. A mayor Distancia al Poder, mayor aceptación de un orden jerárquico que no necesita justificación y viceversa.

b) Individualismo versus Colectivismo (IDV)

El individualismo se define como una preferencia por un marco social vagamente unido, en la que se espera que las personas cuiden de sí mismas y de sus familiares directos. Su opuesto, el colectivismo, representa una preferencia por un marco muy unido en la sociedad en la que los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo cuiden de ellos a cambio de lealtad incuestionable. Esta dimensión refleja la propia imagen de las personas, que se define en términos de "yo" o "nosotros".

c) Masculinidad versus Femenidad (MAS)

Una sociedad masculina tiene preferencias para el logro, el heroísmo, la asertividad y recompensas materiales para el éxito. La sociedad en general es más competitiva y "dura". Su opuesto, la femineidad, significa una preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado del débil y de la vida. La sociedad en general está más orientada al consenso y catalogada como "tierna".

d) Aversión a la Incertidumbre (UAI)

La dimensión de control de la incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. Los

¹⁰ Con el fin de respetar las fuentes, se han mantenido las siglas originales provenientes del inglés para las dimensiones.

países que exhiben UAI fuerte mantienen rígidos códigos de creencia y comportamiento y son intolerantes de comportamientos e ideas poco ortodoxos. Sociedades UAI débiles mantienen una actitud más relajada.

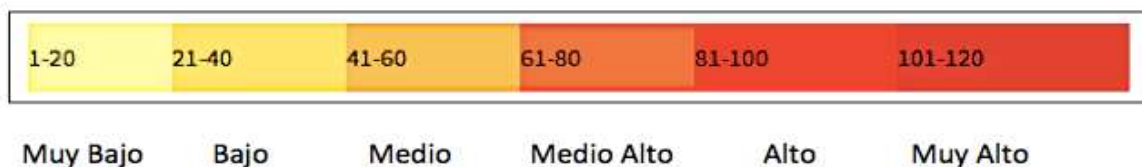
e) Orientación al Largo Plazo versus Corto Plazo (LTO)

Sociedades que obtengan una puntuación baja en esta dimensión, prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas por el tiempo mientras se ve el cambio social con recelo. Las personas con una cultura que tiene puntuaciones altas, por otro lado, dan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

f) Indulgencia versus Restricción (IND)

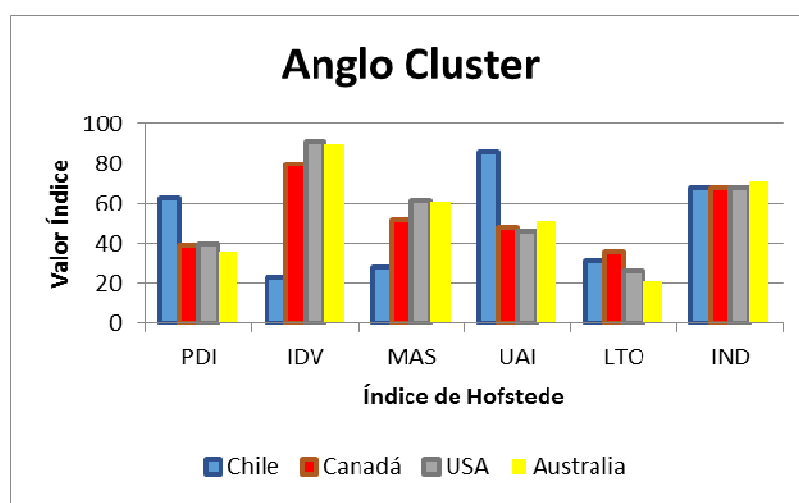
Una sociedad con Indulgencia permite relativamente libre gratificación de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción significa una sociedad que suprime la gratificación de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales.

El puntaje asignado a cada Índice se clasifica según las siguientes categorías:



Ahora se comparará Chile con cada clúster, eligiendo a 3 países representativos por clúster en base al volumen de exportación (obtenido en la sección de modo de entrada) a cada país, es decir, se elegirán los 3 países por clúster a los que Chile más exporta:

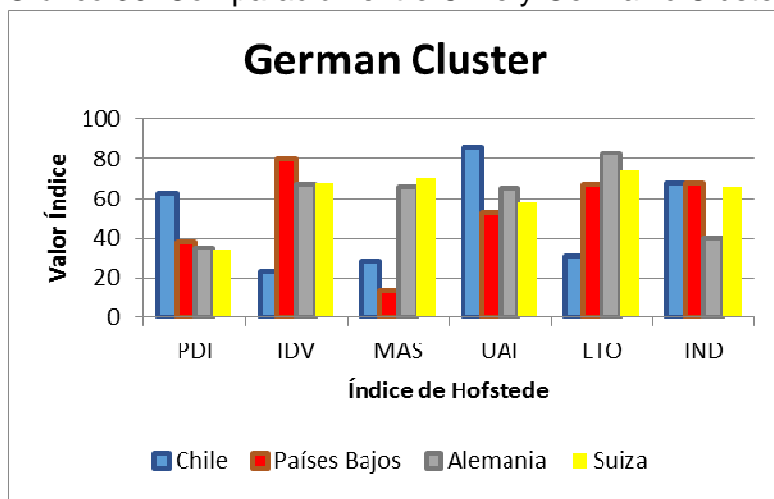
Gráfico 35. Comparación entre Chile y Anglo Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

De acuerdo al valor de los índices obtenidos para Chile y los países representativos del "Anglo Cluster", los cuales son Canadá, USA y Australia, hay una clara evidencia de que en Chile hay una distancia del poder y un índice de evitar la incertidumbre bastante mayor al clúster. Por otro lado, Chile es un país menos individualista y masculino. Destacan Estados Unidos con el mayor índice de individualismo, 91 puntos, y Canadá por ser el país con mayor orientación al largo plazo. Con respecto a los otros índices no hay evidencia relevante, ya que se encuentra muy parejo con los países del clúster.

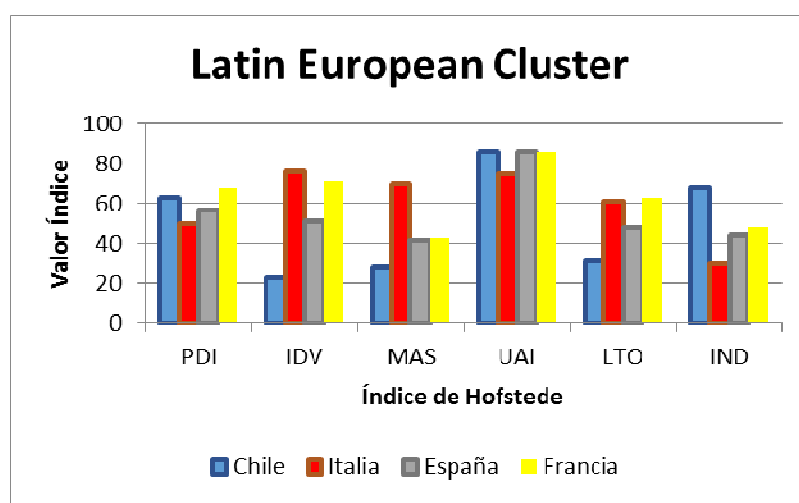
Gráfico 36. Comparación entre Chile y Germanic Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

Hay fuertes diferencias de Chile con respecto a Holanda, Alemania y Suiza, los países que pertenecen al “Germanic Cluster”. En primer lugar, los chilenos nuevamente poseen una mayor distancia de poder e índice de evitar la incertidumbre. Por otra parte son menos individualista y competitivos y duros (masculinidad) que la mayoría de los países del clúster Germánico. Destaca que Chile es bastante menos orientado al largo plazo que los otros países del clúster. Por la parte de los países germánicos, Holanda es el más individualista y la sociedad menos masculina de todas. Por su parte, Alemania lidera en orientación al largo plazo, seguida por Suiza.

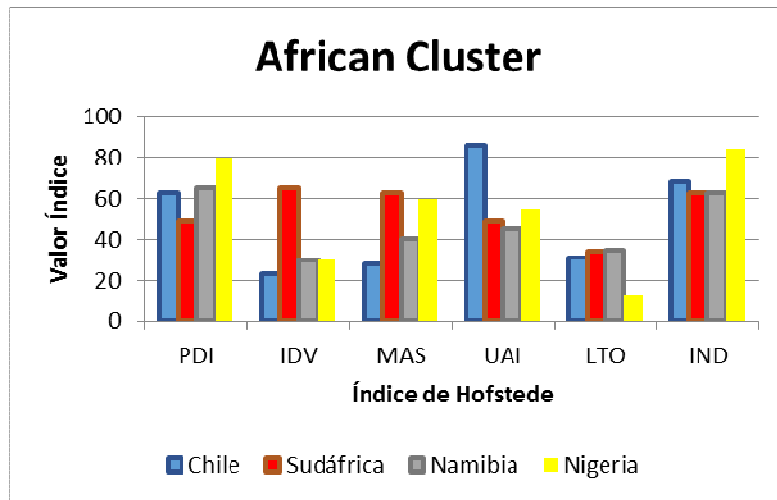
Gráfico 37. Comparación entre Chile y Latin European Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

A pesar de que Chile sigue teniendo más distancia de poder que la mayoría de los países, en este caso con Italia, España y Francia, que pertenecen al “Latin European Cluster”, la diferencia es bastante menor. Llama la atención que los chilenos conforman una sociedad bastante más indulgente que el “Latin European Cluster”, implicando que gozan de libertad para disfrutar la vida y divertirse, algo que no es tan bien visto en el clúster. También es una sociedad menos individualista, masculina y menos orientado al largo plazo que los países europeos mencionados anteriormente. Italia lidera al grupo en dos índices distintos: masculinidad, siendo muy superior al resto, e individualismo.

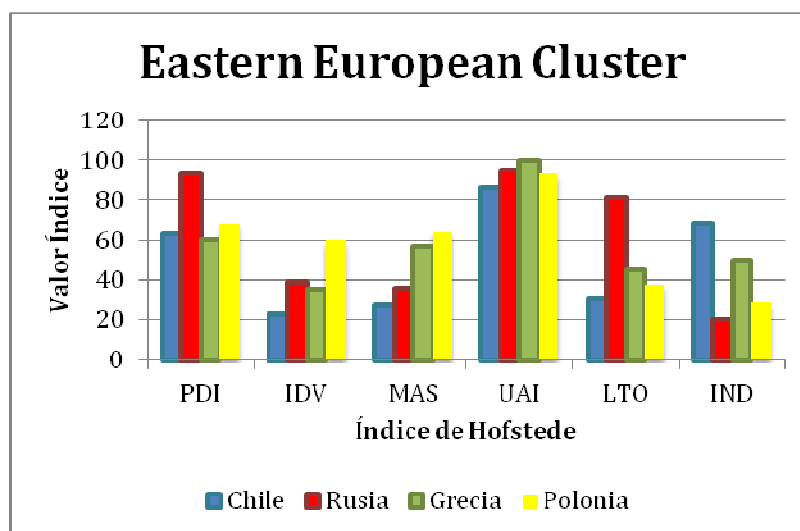
Gráfico 38. Comparación entre Chile y African Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

Refiriéndose al Clúster Africano, hay tres grandes diferencias entre Chile y Sudáfrica, Namibia y Nigeria. En primer lugar, al igual que en casos anteriores, Chile es menos individualista y es una sociedad menos masculina. Por otro lado, también los chilenos destacan nuevamente por evadir la incertidumbre, demostrando que les preocupa la estabilidad lo cual se ve reflejado en los sistemas políticos y económicos sólidos y estables que han buscado tener en los últimos años, y han conseguido. Nigeria destaca por ser el país más individualista, adverso a la incertidumbre e indulgente. En cambio, Sudáfrica es el país con mayores índices de individualismo y masculinidad.

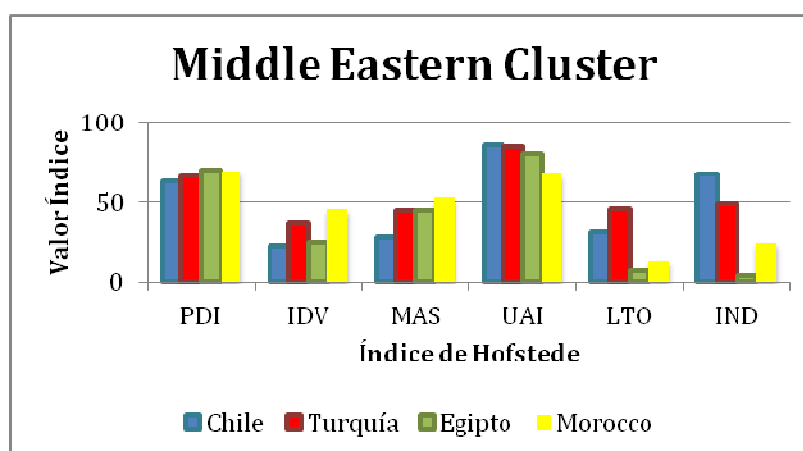
Gráfico 39. Comparación entre Chile y Eastern European Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

Para el caso de Rusia, Grecia y Polonia, países representativos del “Eastern European Cluster”, Chile otra vez destaca con ser menos individualista, menor índice de masculinidad y menos orientado al largo plazo que en casos anteriores. Es importante mencionar que los países del clúster esta vez tienen mayor aversión al riesgo y son menos indulgentes, siendo países que tienen normas sociales bastantes más estrictas que Chile. Destaca Rusia en este clúster por ser el país con mayor distancia de poder, orientado más a largo plazo y restrictivo para permitir que la sociedad goce libremente de la vida.

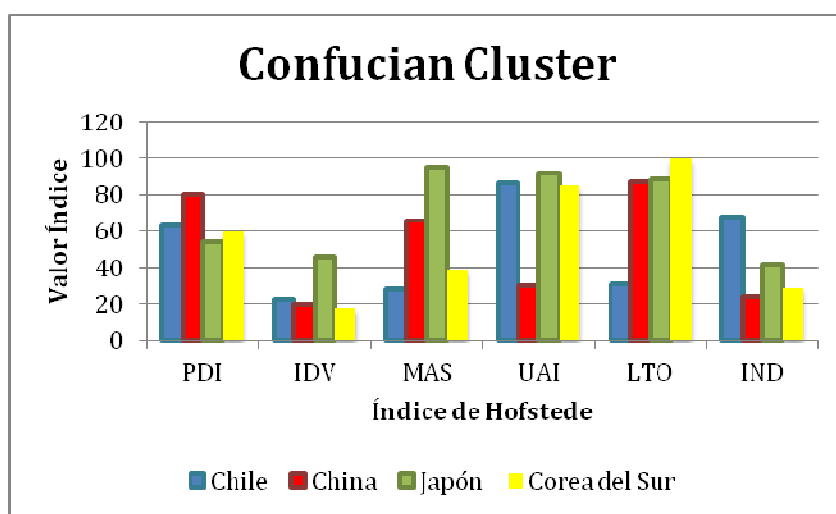
Gráfico 40. Comparación entre Chile y Middle Eastern Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

En comparación con el Clúster del Medio Este, Chile difiere a Turquía, Egipto y Marruecos en casi todos los índices, teniendo menos distancia de poder, individualismo y masculinidad, pero estas diferencias no son tan grandes como en otros casos. Nuevamente Chile pasa a ser el país más adverso a la incertidumbre pero evidentemente más indulgente que el resto. Egipto destaca por ser una sociedad muy restrictiva, teniendo un escaso puntaje de 4 en indulgencia, además de ser muy orientado al corto plazo.

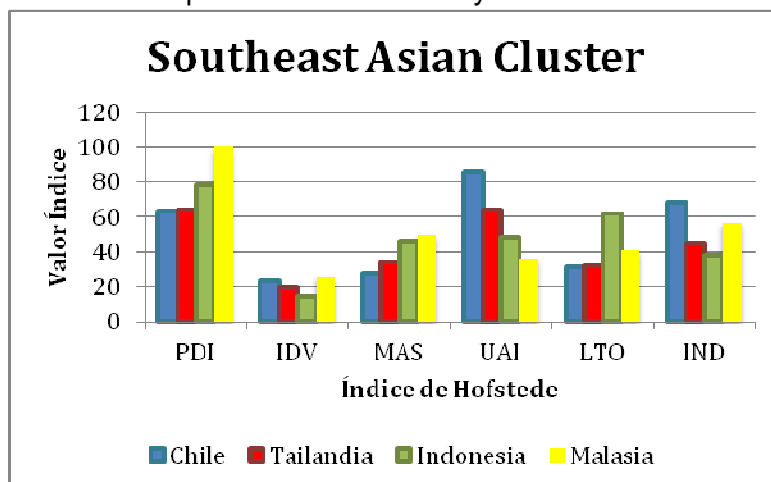
Gráfico 41. Comparación entre Chile y Confucian Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

Comparando con los países asiáticos del Cúster Confuciano que incluye a China, Japón y Corea del Sur, los resultados son más confusos ya que estos países en algunas dimensiones difieren mucho entre sí. Pero el valor de los índices coinciden con lo que se esperaba de las culturas de estos países: China es el que tiene mayor distancia de poder y el menos adverso a la incertidumbre. Los países asiáticos son colectivistas, excepto Japón que es más individualista sin serlo excesivamente. También son países que históricamente han sido muy masculinos, y esto se ve reflejado en los altos índices de sociedad masculina versus sociedad femenina que poseen. Por otro lado son muy orientados al largo plazo y restrictivos con respecto a gozar de libertad para disfrutar la vida.

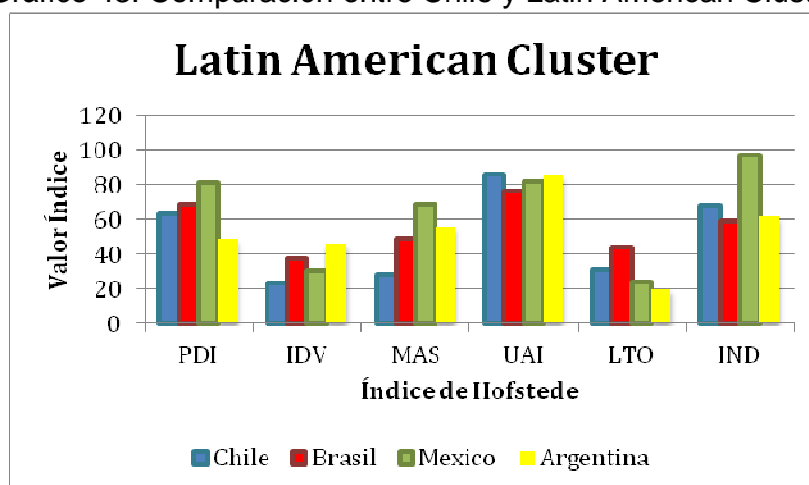
Gráfico 42. Comparación entre Chile y Southeast Asian Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

De las seis diferentes dimensiones de la cultura nacional, Tailandia, Indonesia y Malasia difieren en 5 dimensiones de Chile. Los países del Clúster del Sudeste Asiático son muy jerarquizados ya que destacan por una gran distancia de poder, siendo Malasia el país con el mayor índice de PDI, son más machistas y orientados al largo plazo. Por otra parte son menos adversos a la incertidumbre con respecto a Chile. A pesar de ser naciones asociadas a playas y lugares paradisiacos donde se puede disfrutar de la vida, no destacan por tener una cultura indulgente, más bien son restrictivos para dar libertad de gozo de los placeres humanos.

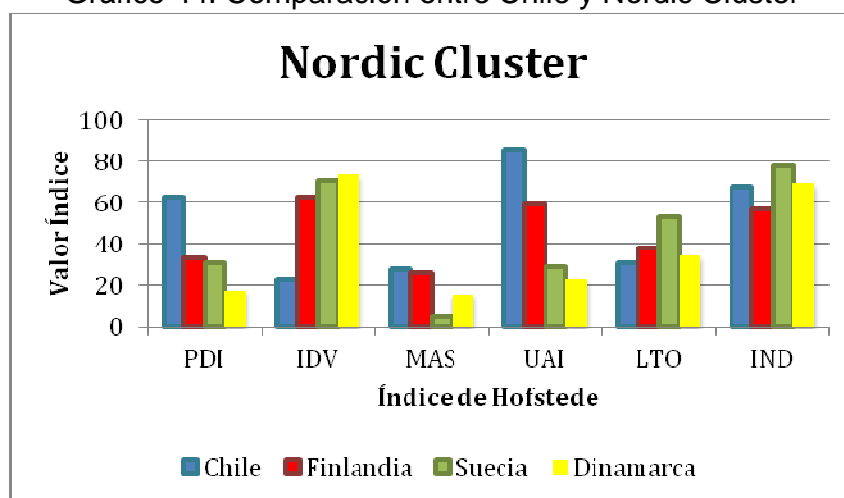
Gráfico 43. Comparación entre Chile y Latin American Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

En varios índices de dimensiones culturales Chile es bastante parejo respecto a sus pares del Clúster Latinoamericano. Si se compara a este país con respecto a Brasil, México y Argentina, solo es diferente a todos estos en los índices de IDV y MAS, implicando que es una sociedad menos individualista y masculina que el resto. Analizando en mayor profundidad punto por punto, el país con mayor distancia de poder es México, siendo el opuesto Argentina. En segundo lugar, el país más individualista es Argentina, seguido por Brasil. La sociedad más masculina es México, seguido por Argentina, Brasil y finalmente, tal como se mencionó anteriormente, Chile. Al igual que en varios casos anteriores Chile sigue siendo uno de los países con mayor aversión a la incertidumbre junto con Argentina. Los Brasileños destacan por ser los países con mayor orientación al largo plazo del clúster y México, por ser el país con mayor indulgencia, seguido por Chile y Argentina.

Gráfico 44. Comparación entre Chile y Nordic Cluster



Fuente: elaboración propia en base a datos de The Hofstede Centre

La última comparación con respecto al Clúster Nórdico, Chile tiene grandes diferencias frente a Finlandia, Suecia y Dinamarca en las dimensiones de distancia al poder, y menores diferencias en las dimensiones de masculinidad versus femineidad y orientación al largo plazo versus al corto plazo. En primer lugar, Chile es el país con mayor distancia de poder versus Dinamarca que es la sociedad menos jerarquizada. Por otro lado, Chile nuevamente es el país que lidera en

aversión a la incertidumbre, siendo Dinamarca el menos adverso. Si se analiza el índice IDV, Chile es el país menos individualista y su opuesto, otra vez es Dinamarca. Chile en esta ocasión es la sociedad más masculina y orientada al largo plazo, donde Suecia tiene la mayor orientación al largo plazo.

Finalmente, gracias a los valores de los índices de Hofstede obtenidos y a las comparaciones realizadas anteriormente, se puede obtener una comparación de las dimensiones culturales nacionales de distancia de poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus femineidad, aversión de la incertidumbre, orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo e indulgencia versus restricción para todos los clústeres, comparándolos con el Clúster Latinoamericano en el cual se incluyó a Chile. Para realizar este análisis, se obtuvo un promedio por índice entre los países de cada clúster, el cual fue comparado con el promedio de cada índice del Clúster Latinoamericano, sacando las diferencias (equivalentes a las distancias) por índice. La clasificación de las diferencias (distancias) en puntaje por índice fueron las siguientes:

1 a 7	8 a 14	15 a 21	22 y +
Baja	Media	Alta	Muy Alta

Tabla 8. Distancias dimensiones culturales entre Clúster Latinoamericano y resto de los clústeres

	Anglo	Germanic	Latin European	African	Eastern Europe	Middle Eastern	Confucian	Southeast Asian	Nordic
PDI	Media	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
IDV	Baja	Muy Alta	Baja	Media	Media	Media	Baja	Media	Media
MAS	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
UAI	Baja	Muy Alta	Baja	Media	Media	Media	Baja	Media	Media
LTO	Baja	Muy Alta	Baja	Alta	Alta	Muy Alta	Alta	Alta	Alta
IND	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

Para obtener más información de las diferencias entre los índices de Hofstede del Clúster Latinoamericano y el resto de los clústeres, ir a Anexo 2

Tal como se puede observar en la Tabla 8, el clúster más parecido a los países integrantes del Clúster Latinoamericano es el “Latin European Cluster”, teniendo distancias bajas en todos los Índices de Hofstede. El resultado tiene sentido ya que históricamente varios países del Clúster de Latino América fueron colonizados

por países Latino Europeos, tales como España, Portugal, Francia e Italia, heredando parte de sus normas, valores y tradiciones. Algunos de los países colonizados por España fueron Chile, Perú, Bolivia, Argentina y México. Brasil fue colonizado por Portugal, parte de Argentina por Italia y algunas islas del Caribe fueron colonizadas por Francia, las cuales no pertenecen al clúster pero de todas formas son parte de la zona geográfica del este grupo. En segundo lugar, el clúster con menos distancia es el Anglo donde se difiere mediamente en la distancia de poder, y en tercer lugar se encuentra sorpresivamente el Clúster Confuciano, ya que los países asiáticos se han caracterizado por tener costumbres y valores muy diferentes respecto a países americanos y occidentales en general. Es ampliamente sabido que son países con culturas menos individualistas, por lo tanto, colectivistas. El hecho de que haya salido una distancia baja en el índice IDV puede estar explicado por la razón de que Japón, uno de los países representativos del clúster, tiene 26 puntos de índice IDV por sobre China y 28 puntos por sobre Corea del Sur, lo que sesga este resultado.

Por el lado contrario, el clúster con mayor distancia cultural es el “Germanic Cluster” teniendo más de 21 puntos de diferencia en las dimensiones de individualismo, evasión a la incertidumbre y orientación al largo plazo versus corto plazo. Los países del Clúster Germánico son bastante más individualistas y orientados al largo plazo, pero los países del “Latin American Cluster” tienen mayor aversión al riesgo, debido a que han atravesado por grandes inestabilidades políticas y económicas las cuales provocan una tendencia a buscar seguridad y estabilidad en la sociedad. Además el clúster germánico no tiene ninguna distancia baja en los índices de Hofstede, contrario al “Middle Eastern Cluster”, el segundo clúster con mayor distancia cultural, el cual posee una distancia muy alta con respecto a la orientación a largo plazo, siendo en este bastante mayor, pero distancias medias en el individualismo y aversión a la incertidumbre. Los “African”, “Eastern Europe”, “Southeast Asian” y “Nordic clusters”, poseen una distancia cultural media comparado con el “Latin American Cluster”.

3.2 Distancia Administrativa

Siguiendo con la segunda dimensión del Modelo de CAGE, para evaluar la distancia administrativa según los diferentes clústeres de países, se utilizará como un proxy el Índice de Facilidad de hacer negocios o **Ease of doing business Index** creado por el World Bank Group, el cual se construye a partir de distintos indicadores que miden las regulaciones del ambiente de negocios de 189 países a Junio del 2015 (World Bank Group, 2015). La clasificación de Facilidad para hacer negocios va de uno a 189, siendo 1 el país con mayor facilidad para hacer negocios, que en el año 2015 corresponde a Singapur, seguido por Nueva Zelanda y Dinamarca. El país de peor clasificación para hacer negocios corresponde a Eritrea, luego Libia en el puesto 188 y Sudán del Sur en el puesto 187.

Los indicadores que componen el Índice (Sitio Oficial Doing Business , 2015) son los siguientes:

- a) *Apertura de una empresa*: Mide el número de procedimientos, tiempo y costo para constituir y poner formalmente en funcionamiento una pequeña y mediana empresa de responsabilidad limitada.

- b) *Manejo de permisos de construcción*: Este indicador mide los procedimientos, tiempo y costo necesarios para construir un nuevo almacén incluyendo la obtención de licencias y permisos aplicables; la presentación de las notificaciones necesarias; la solicitud y recepción de las inspecciones requeridas; y la obtención de las conexiones a los servicios de agua y drenaje. Adicionalmente, se mide el índice de control de la calidad de la construcción. Este índice evalúa la calidad de las regulaciones en materia de construcción; la fortaleza de los mecanismos de calidad y seguridad; los regímenes de responsabilidad legal y pólizas de seguros; y los requerimientos profesionales en materia de certificación.

- c) *Obtención de Electricidad*: Registra todos los procedimientos, tiempos y costos requeridos para que una empresa pueda obtener una conexión permanente de suministro de electricidad para un almacén recientemente construido. Además analiza la fiabilidad del suministro eléctrico, la transparencia de las tarifas y el precio de la electricidad.

- d) *Registro de propiedades*: Examina los procedimientos, el tiempo y el costo necesarios para el registro de propiedades, de acuerdo con un caso estandarizado en el que un empresario desea adquirir un terreno y un edificio que ya están registrados y libres de deudas o pleitos. Además, mide el índice de calidad en la administración de tierras para cada economía, el cual tiene cuatro dimensiones: la fiabilidad de la infraestructura, la transparencia de la información, la cobertura geográfica y la resolución de disputas sobre propiedades.

- e) *Obtención de crédito*: Este indicador mide la fortaleza de los sistemas de información crediticia y la eficacia de las leyes sobre garantías y quiebras para facilitar los préstamos.

- f) *Protección de los inversionistas minoritarios*: Identifica la fortaleza de las protecciones de los inversionistas minoritarios en contra del uso indebido y fraudulento de los activos de la compañía por parte de los directores para beneficio personal, así como los derechos de los accionistas, las salvaguardas de gobernanza y los requisitos de transparencia corporativa que reducen el riesgo de abuso.

- g) *Pago de impuestos*: Este indicador analiza los impuestos y contribuciones obligatorias que una mediana empresa debe abonar o retener en un ejercicio determinado, y mide también la carga administrativa que supone el pago de impuestos

- h) *Comercio transfronterizo*: Registra el tiempo y costo asociados con el proceso logístico de exportación e importación de mercancías. Específicamente, mide el tiempo total y el costo (excluyendo aranceles) asociados con tres conjuntos de procedimientos del proceso de exportación e importación: documentación, controles transfronterizos y transporte doméstico.
- i) *Cumplimiento de contratos*: Mide el tiempo y el costo para resolver una disputa comercial a través de un tribunal de primera instancia local. Además, este año Doing Business introduce una nueva medición: el índice sobre la calidad de los procesos judiciales. Este índice evalúa la adopción por parte de las economías de una serie de buenas prácticas que promueven la calidad y la eficiencia en el sistema judicial.
- j) *Resolución de la insolvencia*: Identifica los puntos débiles de las legislaciones sobre insolvencia y los principales cuellos de botella procedimentales y administrativos en los procesos de insolvencia.

Para obtener la distancia administrativa por clúster, se obtuvo un promedio ponderado del Ease of doing business Index de cada clúster, a partir del índice por país ponderado por la participación de riesgo país (Bloomberg, 2015) que posee cada nación en el total del riesgo país del clúster. Para cada clúster se realizó el cálculo anteriormente mencionado, excepto para el Clúster Africano, debido a que no se obtenían datos del riesgo país para la mayoría de los países integrantes del clúster, por lo que se optó que sacar un promedio simple entre los índices de los distintos países africanos. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9:

Tabla 9. Índice de Facilidad para hacer negocios por clúster

	Nordic	Anglo	Confucian	Germanic	Latin European	Eastern Europe	Southeast Asian	Middle Eastern	Latin American	African*
Ease of Doing Business Weighted Average Index	6,86	9,88	20,36	22,46	36,70	38,16	71,72	71,75	74,32	128,25

Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank y Bloomberg. (Índice de Facilidad para hacer negocios del "African Cluster" obtenido por promedio simple entre los índices de los países integrantes)

El clúster con mayor facilidad para hacer negocios fue el Nórdico, el cual obtiene en promedio una clasificación de 6.86, seguido por los clústeres Anglo y Confucianos. Los países europeos (presentes en el "Nordic" y "Anglo Cluster") y los países norteamericanos (presentes en el "Anglo Cluster") en general se han caracterizados por tener políticas gubernamentales y económicas estables, empresas con buena solvencia y cumplimientos de contratos. Por lo que es inesperado ver que el "Confucian Cluster" se encuentra en mejor posición que otros clústeres Europeos, ya que China es un país muy complicado para hacer negocios (teniendo la posición 84) y Japón una dificultad media (posición 34). Entonces, el buen resultado se puede explicar con que el país con mayor facilidad para hacer negocios se encuentra en este grupo, que es Singapur, seguido por Corea del Sur que está en cuarto lugar, y Hong Kong en quinto. Por lo tanto, dentro del clúster, hay países con excelente desempeño en la facilidad para realizar negocios. En contraste con los clústeres con un buen índice, están los clústeres Africano, Latinoamericano y Medio Este. El promedio del Ease of doing average Index para el "African Cluster" es de 128.25, estando todos los países en torno a esta cifra, siendo Nigeria el peor calificado con un índice de 160. El Clúster Latinoamericano es el segundo clúster más difícil con el cual realizar negocios, teniendo países muy riesgosos como Venezuela con un índice de 186, Argentina 121 y Ecuador. Pero contrarrestando a estos países, está Chile liderando el grupo, ubicándose en el puesto 48 seguido por Colombia. Y finalmente, dentro del Clúster

del Medio Este, Egipto es el país con más dificultad y Turquía el con mayor facilidad para realizar negocios.

Al igual que en el análisis de la distancia cultural, se estudiarán las distancias administrativas del clúster latinoamericano con respecto a los demás clústeres. Para ello, se calculan las diferencias entre los promedios de los Índices de Facilidad para hacer negocios entre el “Latin American Cluster” y el resto, distribuyéndose las diferencias de índices en la siguiente clasificación de distancias:

1 a 20	21 a 40	41 a 60	61 y +
Baja	Media	Alta	Muy Alta

Tabla 10. Distancias dimensiones culturales entre Clúster Latinoamericano y resto de los clústeres

	Anglo	Germanic	Latin European	African	Eastern Europe	Middle Eastern	Confucian	Southeast Asian	Nordic
Ease of Doing Business Weighted Average Index	Muy Alta	Alta	Media	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede ver en la Tabla 10, los clústeres con menor distancia administrativa de los países pertenecientes al Clúster Latinoamericano son los del Medio Este en primer lugar, con 2.58 puntos de diferencia, y en segundo lugar el “Southeast Asian Cluster”, con 2.61 puntos de distancia. Continuando con una distancia media, están los clústeres Europa del Este y Europa Latina con 36.16 y 37.63 puntos de diferencia respectivamente. Les siguen con una distancia alta los clústeres Germánico, Africano y Confuciano con 51.86, 53.93 y 53.97 puntos y finalmente, el “Anglo Cluster” con 64.44 puntos de diferencia y el “Nordic Cluster” con 67.46 puntos, ambos clústeres con una distancia administrativa muy alta.

3.3 Distancia Geográfica

En esta sección, para medir las Diferencias Geográficas de CAGE, se investigarán las distancias geográficas entre los continentes y el tamaño de estos ya que el foco de este estudio son las empresas multilatinas, por lo que se intenta ver las diferencias de Latinoamérica y el resto de los continentes. Para ver el tema de las distancias, se eligió un punto central de Latinoamérica y desde ese punto se tomaron las distancias más cercanas hacia los distintos continentes, medidas en millas.

Tabla 11. Distancia entre Latinoamérica y los demás continentes en millas

Norte América	3.281,003
África	3.628,121
Europa	5.028,638
Asia	6.994,727
Oceanía	7.117,935

Fuente: elaboración propia en base a las distancias obtenidas de Google Maps

Tabla 12. Tamaño de los continentes en millas cuadradas

Asia	17.212.000
África	11.608.000
Norte América	9.365.000
América Latina	6.880.000
Europa	3.837.000
Oceanía	2.968.000

Fuente: elaboración propia en base a datos de World Atlas (Sitio Oficial de World Atlas, 2015)

Tal como se puede apreciar en la Tabla 11, los continentes más cercanos son Norte América en primer lugar con una distancia 3.281 millas, seguido por África a 3.628 millas de distancia. El continente más lejano de Latinoamérica es Oceanía, a 7.118 millas de lejanía. Por otro lado, analizando la Tabla 12, el continente liderando en tamaño es Asia, con 17.212.000 millas cuadradas, más del doble del tamaño de América Latina la cual tiene 6.880.000 millas cuadradas. El continente más pequeño es Oceanía, con 2.968.000 millas cuadradas.

A partir de los datos mencionados anteriormente, para ver la Distancia Geográfica entre continentes del Modelo de CAGE, se clasificaron el tamaño de cada continente y la distancia entre continentes respecto a América Latina según los siguientes criterios:

Tamaño (mi. cuadradas)	1 a 4 MM	4.000.001 A 8 MM	8.000.001 a 12MM	12 MM y +
Distancia (mi)	1 a 3.500	3.501 a 4.500	4.501 a 5.500	5.501 y +
	Baja	Media	Alta	Muy Alta

Tabla 13. Distancia Geográfica entre continentes y América Latina

	Norte América	África	Europa	Asia	Oceanía
Distancia Geográfica	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Muy Alta
Tamaño	Muy Alta	Muy Alta	Media	Muy Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados de la Tabla 13, Norte América, Europa y Oceanía son los continentes con menores Distancias Geográficas de América Latina. Luego les sigue África con una distancia alta en promedio, y finalmente Asia con una distancia muy alta. Los resultados son coherentes con lo esperado con anterioridad debido a las características geográficas de cada continente.

3.4 Distancia Económica

Finalmente para calcular la Distancia Económica, se volverá a comparar los distintos clústeres entre sí. Tal como Ghemawat menciona en este ítem, lo más importante es analizar las diferencias de riqueza e ingresos entre los consumidores de un país. Para ello, se compararon los índices de PIB per cápita promedio por clúster. Por otra parte, para medir el poder adquisitivo de los países,

se utilizó el **Big Mac Index** a Julio del 2015, creado por The Economist en 1986. Según The Economist, este índice consiste en “una guía de si las monedas están en su nivel "correcto". Se basa en la teoría de la paridad del poder adquisitivo (PPA), la idea de que en el largo plazo los tipos de cambio deben avanzar hacia la tasa que iguale los precios de una canasta idéntica de bienes y servicios (en este caso, una hamburguesa) en dos países cualquiera” (The Economist, 2015). Este índice está construido en base a la divisa dólar.

En la Tabla 14, se encuentra el Big Mac Index promedio para cada clúster:

Tabla 14. Big Mac Index promedio por clúster

Nordic	4,75
Germanic	4,74
Anglo	4,21
Latin European	4,17
Latin American	3,33
Eastern Europe	3,14
Middle Eastern	3,02
Confucian	2,99
Southeast Asian	2,58
African	2,09

Fuente: elaboración propia en base a datos de The Economist al 2015

Nota: no todos los países de cada clúster tienen un Big Mac Index, por lo que se saca el promedio con los datos disponibles

El clúster con mayor poder adquisitivo es el Nórdico y siguiendo con muy poca diferencia el Germánico, con un índice de 4,75 y 4,74 respectivamente. En quinto lugar, se encuentra el “Latin American Cluster”, con un índice de 3,33. Brasil lidera en el grupo con un indicador de 4,28. Le siguen Chile, México y Argentina con 3,27; 3,11 y 3,07 respectivamente. En último lugar con un índice de 2,92 se posiciona Colombia. Es importante mencionar que no hay más datos para los otros países de este clúster. Finalmente, el clúster con menor poder adquisitivo es el Africano, con un Big Mac Index de 2,09. Este resultado es conforme a lo esperado previamente, debido al estado económico atrasado de los países de este clúster respecto a los países desarrollados de los clústeres Europeo y Anglo Americano.

Como proxy de la riqueza de los consumidores de un clúster, se obtuvo el promedio de PIB per cápita de los países que integran cada clúster, para todos los grupos. El PIB per cápita por país está al 2014, sin embargo, para algunos países que no tenían la cifra para ese año, se ocupó la cifra del 2013. En la Tabla 15 se observa el PIB per cápita de cada clúster en dólares:

Tabla 15. PIB per cápita por clúster, US

Germanic	\$58.769,4
Nordic	\$56.354,3
Anglo	\$51.352,2
Confucian	\$35.061,2
Latin European	\$33.413,5
Middle Eastern	\$28.587,5
Eastern Europe	\$14.664,7
Latin American	\$9.726,0
Southeast Asian	\$4.882,2
African	\$2.852,5

Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Mundial al 2015

Con respecto a los resultados del cuadro del Índice Big Mac, los resultados fueron muy similares. Los 3 clústeres que lideraban anteriormente, siguen estando primeros en la riqueza per cápita de sus integrantes, esta vez siendo el “Germanic Cluster” el primero con US\$58.769 per cápita. También los clústeres del Sudeste Asiático y Africano, los que tenían menor poder adquisitivo, mantienen los peores puestos de PIB per cápita. Sin embargo, el Clúster Latino Americano bajó tres puestos, teniendo una riqueza per cápita de US\$ 9.726. Esto puede ser explicado porque en este análisis se incluyeron datos de Guatemala, El Salvador y Ecuador, los cuales tienen un PIB per cápita muy bajo, de US\$ 3.667, US\$ 4.129 y US\$ 6.322 respectivamente, y hacen que el promedio del clúster baje considerablemente. Dentro del grupo lideran Venezuela (US\$ 16.615) y Chile (US\$ 14.528). El Clúster Confuciano destaca por subir cuatro puestos, ubicándose bajo el “Anglo Cluster”, pero nuevamente el resultado puede estar sesgado ya que ahora se incluyen datos de otros países que antes no estaban analizados en el Big Mac Index.

Luego, para ver las Distancias Económicas entre el Clúster Latinoamericano y el resto, se clasifican las diferencias entre los PIB per cápita promedio entre este clúster y el resto, y lo mismo para el Índice Big Mac, según los siguientes criterios:

Big Mac Index	0 a 0,4	0,41 a 0,8	0,81 a 1,2	1,2 y +
PIB per cápita	0 a \$10.000	\$10.001 a \$20.000	\$20.001 a \$30.000	\$30.001 y +
	Baja	Media	Alta	Muy Alta

Tabla 16. Distancia Económica entre “Latin American Cluster” y el resto de los clústeres

	Anglo	Germanic	Latin European	African	Eastern Europe	Middle Eastern	Confucian	Southeast Asian	Nordic
Big Mac Index	Alta	Muy Alta	Alta	Muy Alta	Baja	Baja	Baja	Media	Muy Alta
PIB per cápita	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Baja	Baja	Media	Alta	Baja	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia

Tal como la Tabla 16 muestra, la Distancia Económica de los países integrantes del Clúster Latinoamericano es muy alta para los clústeres Germánico y Nórdico, seguido por el Clúster Anglo. El clúster menos distante en el “Eastern Europe Cluster”, seguido por el “Middle Eastern” y el “Southeast Asian”. Este resultado tiene coherencia con los cuadros anteriores, donde el “Latin American Cluster” se encuentra muy distante de los mejores y peores clústeres de cada indicador. Para obtener mayor detalle de las distancias, ir al Anexo 2.

Finalmente, después de analizar todas las dimensiones del Modelo de Cage para los distintos clústeres de GLOBE con respecto al Clúster Latino Americano, se encontró con que los clústeres menos distantes culturalmente fueron el Latino Europeo, Anglo y Confuciano. Los dos primeros clústeres tienen sentido, ya que varios países integrantes del “Latin American Cluster” tienen raíces coloniales con respecto a países del Clúster Latino Europeo, heredando idiomas, valores y costumbres. Sin embargo, es curioso que grupo Confuciano sea el tercero más parecido, ya que los valores y costumbres de los países asiáticos-orientales difieren mucho entre los países occidentales. Por el lado contrario, los clústeres Germánicos y del Medio Este son los más distantes culturalmente según las

diferencias entre los índices de Hofstede. Con respecto a la distancia administrativa, a diferencia del caso anterior, el clúster con menor distancia es el del Medio Este, teniendo solamente 2.58 puntos de distancia con el grupo Latino Americano, en contraste con los 67.46 puntos del “Nordic Cluster”, el más lejano de todos. También, distinto a la distancia cultural, el segundo más diferente es el Clúster Anglo, el cual era el segundo menos distante culturalmente. Debido que dentro de los clústeres habían países de distintos continentes, se realizó el análisis de distancia geográfica entre continentes, favoreciendo en distancia a los clústeres de origen Norte Americano, Europeo, y Australiano, en contraste con los clústeres de origen Asiático, debido a que Asia tiene una distancia muy alta respecto a América Latina. Finalmente, en distancia económica, los menos distantes son los clústeres de Europa del Este y del Medio Este, a diferencia de los más lejanos como los clústeres Germánico (nuevamente), Nórdico y Anglo. Por lo tanto, los clústeres más cercanos son los del Medio Este y Latino Europeo y Anglo, y los más lejanos son los clústeres Germánico, Nórdico y los de origen asiático y africano.

4. Eje N°3: Número de países en el extranjero en los que la empresa hace negocios

Otro aspecto que determina en parte el compromiso internacional de las empresas es el número de países en los que la empresa hace negocios.

Para lograr lo anterior, se puede analizar el Ranking de Multilatinas (2015), de América Economía.

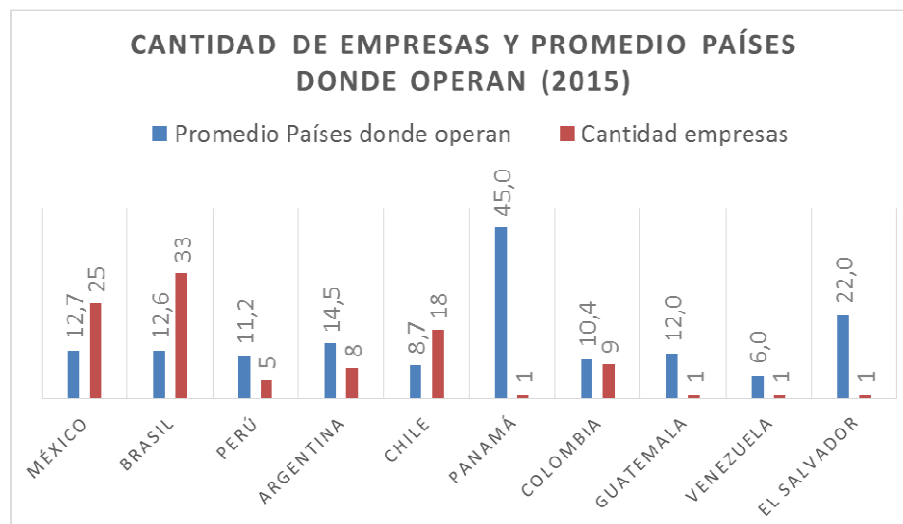
Si solo se analiza el número de multilatinas dentro del ranking Multilatinas 2015, se observa que el fenómeno de multilatinas presenta diferentes grados de intensidad en países latinoamericanos.

Al igual que en el año 20014, a la cabeza se sitúan las dos grandes economías de Latinoamérica: Brasil y México, junto con la de mayor apertura económica, Chile. Le siguen Argentina y Colombia y un poco más rezagados están Venezuela y Perú, mientras que Uruguay y Bolivia apenas tienen multilatinas (Blanco Estévez, 2014).

Este ranking contiene además el detalle del número de países donde opera cada empresa, siendo el promedio para estas 100 empresas, 12 países (En 2010 fue de 11,6). Un estudio realizado por una consultora, llega a un postulado similar, señalando que las multilatinas tienen presencia en promedio en 13 países (Towers Watson, 2013).

Al desglosar el número de países en que operan las multilatinas de acuerdo al ranking de América Economía 2015, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 45. Cantidad de empresas en ranking 2015 y promedio de países donde operan multilaterales

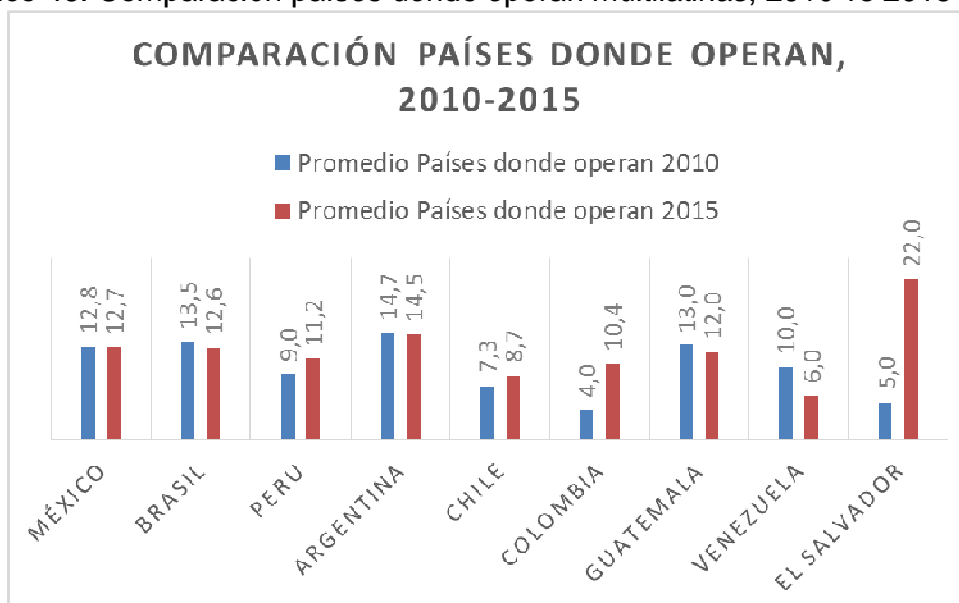


Fuente: *Ranking Multilaterales 2015, América Economía*

De acuerdo a esto, las empresas Argentinas son las con mayor presencia en el extranjero, seguidas de las Mexicanas y las Brasileñas. El estudio de Towers Watson (2013) llega a una apreciación similar, donde dice que las con más presencia internacional son las multilaterales de Brasil y México.

Con respecto al ranking de 2010 (primera medición) del ranking Multilaterales de América Economía, se observan ciertas variaciones que en algunos casos no son representativas, ya que la cantidad de empresas incluidas en el ranking con respecto al país es muy baja (en algunos casos una sola).

Gráfico 46. Comparación países donde operan multilatinas, 2010 vs 2015



Fuente: *Ranking Multilatinas 2010 y 2015, América Economía*

De esta forma, para el ranking de 2010, para Colombia, Venezuela, Guatemala y El Salvador había una sola empresa, por lo que sus cambios no son muy representativos. Donde sí hay aumentos que se pueden considerar válidos, es en Perú y Chile, donde las multinacionales autóctonas en promedio aumentan su presencia en 1,2 países y 1,4 países respectivamente.

Al ir más atrás en el tiempo, se observa que para el caso de Chile, en el 2006, se detectaron 15 multilatinas autóctonas. De ellas, la con más filiales en el extranjero era SQM, con presencia en 8 países. Le seguían 7 empresas chilenas, cada una con presencia en 4 países (entre las que estaban Sonda y CMPC) mientras que el resto de las firmas tenían como máximo 3 filiales (Economía y Negocios, 2006). Actualmente, SQM sigue liderando el número de filiales en el extranjero, con 18 filiales. Le siguen 3 empresas con 14 filiales en el extranjero cada una. (América Economía, 2015).

Al hacer el cruce entre las mismas empresas, se aprecia que hay aumentos bastante significativos en el número de filiales. En primer lugar tenemos el ya

analizado SQM, que suma presencia en 10 nuevo países desde el 2006 (aumento del 125%), la tecnológica Sonda, que pasa de tener presencia en 4 países en 2006 a 9 naciones en 2015 (aumento de 125%) y finalmente, CMPC, que pasa de 4 filiales en otros países a 8 (aumento de 100%), (América Economía, 2015) y (Economía y Negocios, 2006).

De esto se puede desprender que si bien en promedio la presencia de las multinacionales chilenas en el extranjero no aumentó demasiado en el periodo 2010-2015 (1,4 países como se observó anteriormente), para algunas de las empresas que ya habían salido al extranjero en el 2006 en Chile, el incremento de filiales en el periodo 2006-2015 es bastante significativo.

En cuanto a las regiones donde se encuentran estas multinacionales de Latinoamérica fuera de esta región, si bien el ranking de Multilatinas 2015 no contiene el detalle, Towers Watson (2013) señala que el 69% de las multilatinas se encuentra en mercados desarrollados de Norteamérica y el 60% se encuentra en Europa Occidental. Específicamente, de acuerdo a este estudio, los destinos preferidos son Estados Unidos, México y China.

Similarmente, Santiso (2011) señala que de 177 multilatinas que identificó, el 52% tenían sede en Europa, concentradas principalmente en Reino Unido y España. También indica que Brasil destaca entre las multilatinas que tienen sede en Europa, con 42 empresas.

En el siguiente listado podemos ver ejemplos de algunos países europeos en los que algunas de las multilatinas más importantes ubican sus sedes (Santiso, 2011):

- España: las brasileñas Itaotec, Alpargatas, Marisol, Gerdau y Spoleto; las chilenas Sudamericana de Vapores, Interoceánica, y LAN; las argentinas Arcor y Havanna.
- Reino Unido: destacan los gigantes brasileños Petrobras, JBS Friboi, Vale, Marfrig, Brasil Foods y Bematech; la chilena Antofagasta (sede mundial).

- Bélgica: las brasileñas Stefanini, AB Inbev (sede mundial), Ultrapar y Randon.
- Alemania: las brasileñas Votorantim, Bematech y Sabó.
- Francia: las brasileñas Embraer y Natura.
- Holanda: la brasileña Braskem.
- Suiza: las brasileñas Aracruz y Suzano.
- Dinamarca: las brasileñas Metalfrío y Usiminas.
- Luxemburgo: las argentinas Tenaris y Ternium (sede mundial).

Elección del destino de las Multilatinas en sus orígenes

En cuanto a los mercados hacia donde se dirigen las multilatinas, como se dijo en secciones anteriores, Casanova y Fraser (2009) indican que en un principio, las multilatinas buscaron en los “mercados naturales”, enfocándose en países similares al de origen, o bien, a los geográficamente cercanos, concentrándose en Latinoamérica. Towers Watson llega a una apreciación similar, ya que señala que Latinoamérica fue el primer destino del 79% de las multilatinas.

De hecho, hasta hace unos años había países Latinoamericanos que aún no superan totalmente esta etapa. A modo de ejemplo, al 2006 se consideraba que en Chile habían solo unas 15 firmas locales con mayor exposición externa, de las cuales solo 3 (20%), tenían operaciones más allá de la región (SQM, CSAV y Ducasse) y (Economía y Negocios, 2006).

La distribución que adoptan dentro de Latinoamérica, sin embargo, no es clara. A modo de ejemplo, de 24 multilatinas colombianas, Chile y Panamá tienen a 5 cada uno, México, Guatemala, El Salvador y Brasil tienen 4, Honduras, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana y Perú tienen 3, Venezuela, Argentina y Uruguay tienen 2, y finalmente en Haití hay solo 1, (El Tiempo, 2015).

Cuando se analiza el agregado, sin embargo, la distribución cambia. De acuerdo al Ranking Multilatinas 2015 de América Economía, Argentina es donde más hay

multilatinas extranjeras (57 empresas), seguida de Colombia (51 empresas), Perú (50 empresas), Brasil (40 empresas) y Chile (36 empresas).

Además, al salir de la región, el mismo estudio de Tower Watson señala que luego las multilatinas tienden a irse a Norteamérica (42% lo tiene como segundo destino) y luego a Europa Occidental (30% lo tiene como tercer destino). Todo esto a la vez se condice con el Modelo Uppsala (Johanson & Erik Vahlne, 1977) y con el ranking Multilatinas 2015, ya que éste último señala que donde más se van las multilatinas –fuera de Latinoamérica– es Estados Unidos (63 multilatinas) y Europa (49 multilatinas).

Número de países en que operan las multilatinas según modo de entrada

Según el Deutsche Bank (2007) y en línea también con el Modelo Uppsala, lo cual ya fue analizado en esta investigación, la internacionalización de las multilatinas ha seguido dos etapas, en primer lugar con empresas que exportan al extranjero, y luego con multinacionales de origen latinoamericano con inversión extranjera directa (IED) en el exterior. (Jarillo & Martínez, 1991).

Para la primera etapa de exportación, el número de países en donde las multilatinas “operan” (simplemente como exportadoras) es mucho mayor. A modo de ejemplo, MEXICHEM, empresa mexicana que lidera el ranking de Multilatinas 2015 de América Economía, si bien de acuerdo al ranking está en 34 países, según su página web ésta exporta a más de 50 países al 2015 (Sitio Oficial Mexichem, 2015). Cemex, otra empresa mexicana y segunda en el mismo ranking, si bien de acuerdo al mismo se encuentra en 37 países, de acuerdo a su página web, comercializa sus productos a más de 50 países y tiene relaciones comerciales con unos 108 al 2015 (Sitio Oficial Cemex Corporation, 2015). El grupo JBS (4to lugar), de Brasil, de acuerdo al ranking opera en 20 países, de acuerdo a su página web exporta a más de 150 países al 2015 (Sitio Oficial JBS Corporation, 2015). Por último, Tenaris, sexto lugar del ranking, opera en 14 países, mientras que exporta a más de 50 naciones (Sitio Oficial Tenaris Corporation, 2015). Esto mismo puede observarse en la Tabla 17 a continuación:

Tabla 17. Países en que operan v/s exportan, multilatinas seleccionadas

Empresa	Posición Ranking Multilatinas 2015	Número de países en que opera	Número de países a los que exporta
MEXICHEM	1º	34	50+
CEMEX	2º	37	50+ (más de 100 socios comerciales)
GRUPO JBS	4º	20	150+
TENARIS	6º	14	50+

Fuente: Páginas web de las empresas respectivas

De hecho, al seleccionar las primeras diez empresas del ranking Multilatinas 2015 de América Economía de las cuales se encontró información, se tiene estas diez tienen presencia como filial en promedio en 19,2 países, mientras que exportan en promedio a 82 países¹¹, es decir, unas cuatro veces más. Las empresas seleccionadas fueron: Mexichem (México), Cemex (México), Latam (Chile), Grupo JBS (Brasil), Gruma (México), Avianca-Taca (El Salvador), Marfrig (Brasil), Arauco (Chile), Sigma (México) y CMPC (Chile).¹²

Este aspecto puede relacionarse con el número de socios comerciales de cada país latinoamericano y el número de países a los que exportan.

En cuanto a lo primero, como se vio en la sección de modos de operación, los 5 países emergentes de América Latina (Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), además de Argentina, promediaban casi 30 socios comerciales en 2012, número mucho mayor que el promedio de países en los que operan sus multinacionales del ranking Multilatinas de América Economía incluso del 2015, de 11,7 países (muy posterior al 2012).

¹¹ Información obtenida de las páginas web respectivas de cada empresa.

¹² Para el caso de las aerolíneas, se consideró el número de países de destino.

En cuanto a lo segundo, si bien no se encontró el dato exacto del número de países a los que exporta cada país, se encontraron datos para ciertas industrias de algunos países. Por ejemplo, Chile exportaba al 2010, alimentos a 182 países, correspondientes al 90% del mundo (Eurocarne, 2011). En Perú, al 2014, el total de exportaciones fue a 125 mercados (Promperú, 2014). Finalmente, en México, solo la industria automotriz al 2015 exporta a más de 100 países (El Universal, 2015).

A pesar de todo esto, es importante señalar muchas empresas de las empresas del ranking son de servicios, para las cuales es más difícil exportar, por lo que la comparación entre países en los que opera y países a los que exporta debiera ser similar.

Operaciones en nuevos mercados

La etapa de expansión de las multilatinas parece estar lejos de terminar. De acuerdo al estudio de Towers Watson (2013), el 88% de las multilatinas planea explorar nuevos mercados en los próximos 3 a 5 años. El mismo estudio señala que hay un gran rango de desafíos a la internacionalización a nuevos mercados, desde un entorno macroeconómico y para los negocios inestable hasta altos impuestos.

Por otro lado, plantean que a medida que una multinacional se hace más grande y más productiva, es más probable que se internacionalice. (Towers Watson, 2013).

Acerca de a qué mercados planean expandirse, el 67% piensa expandirse dentro de Latinoamérica, el 30% hacia Asia Pacifico, y el 18% y 15% a África y Europa respectivamente. Esto tendría sentido, ya que la similitud entre los países y su familiarización con las condiciones locales ha demostrado ser clave, a la vez que los riesgos aumentan con la lejanía del país de origen (Towers Watson, 2013).

Un reciente estudio de la CEAL (2015) basado en encuestas a 144 empresas, plantea que el 64% de las empresas planea entrar a nuevos mercados con inversión extranjera directa (IED), mientras que un 49% planea hacerlo por medio

de exportaciones. De aquellas empresas que no tienen en mente internacionalizarse, el 48% declara que “no es prioridad”.

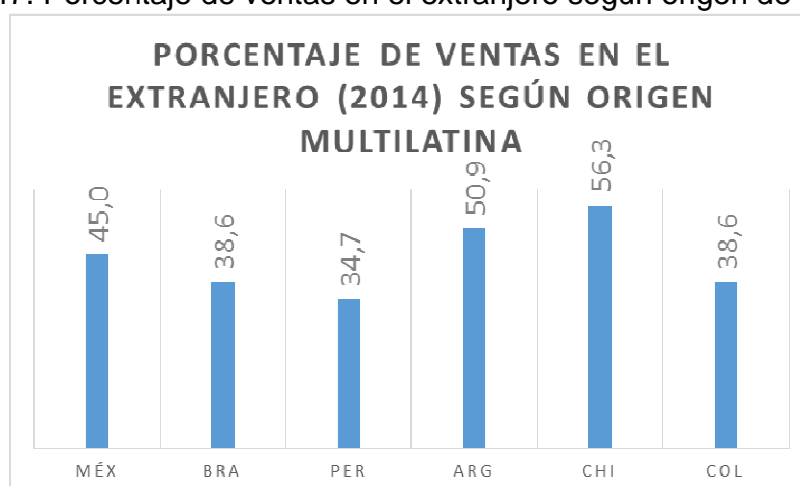
Por otro lado, similar a lo planteado en el estudio de Tower Watson, un 63,6% planea expandirse hacia Centroamérica o Sudamérica, ya sea como exportación o como inversión extranjera directa. La segunda preferencia en este caso, es Estados Unidos y Canadá, con un 38%.

Finalmente, dado que los principales aspectos que toman en cuenta las multilatinas al internacionalizarse, como se señaló en otra ocasión, son la estabilidad macroeconómica y política, y la inversión en infraestructura, se podría esperar que la expansión intrarregional de las multilatinas siga creciendo, dada la mejora que ha presentado la región en estos aspectos (Revista Uno, 2012).

Presencia de Multilatinas en el extranjero, de acuerdo a porcentaje de ventas

Si bien es cierto, la medida directa del número de países en que operan las multilatinas es la cantidad de países en que están presentes, resulta interesante además observar el porcentaje de ventas al extranjero por parte de las multinacionales de América Latina. Para lo anterior, nuevamente se analizan aquellos países considerados emergentes de Latinoamérica, además de Argentina. Los resultados se ven en el Gráfico 47:

Gráfico 47. Porcentaje de ventas en el extranjero según origen de multilatina



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ranking Multilatinas 2015, América Economía

Como se puede observar, Chile y Argentina lideran el porcentaje de ventas en el exterior, lo cual solo para el caso de Argentina se condice con la cantidad de países donde operan sus multilatinas (siendo líder de la región en este aspecto). Para el caso de Chile, llama la atención dado que sus multilatinas operan en menos cantidad de países. Esto podría responder, sin embargo, a su baja demanda interna, dada por una población de 17,62 millones de personas (Censo 2013).

En el caso de Perú y Colombia, estos países van a la cola, lo que se condice que sus multilatinas son las que operan en menor cantidad de países. El porcentaje de Brasil también aparece como bajo, a pesar de que sus multilatinas son de las que operan en más países (12,6). Esto último puede estar asociado al fuerte mercado interno de Brasil, con un 38% del PIB de Latinoamérica para el 2013, de acuerdo a datos de la UNCTAD y una población de 200 millones de personas para el mismo año.

Desafíos futuros en términos de cobertura de las multilatinas

Aún tienen mucho por hacer las multinacionales de origen Latinoamericano en cuanto a la expansión a nuevos mercados. A modo de ejemplo, de acuerdo a un catastro realizado por "Enfoques" (Economía y Negocios, 2006), señalaba que al 2006 en Chile solo hay unas 15 firmas con mayor exposición externa.

En ese tiempo, Jorge Tarziján, director de la Escuela de Administración de la Universidad Católica –en ese entonces- señaló: "A las empresas chilenas todavía les queda mucho por internacionalizarse. Menos del 15% de las firmas opera en otros países, lo que es bajo comparado con números para Estados Unidos donde este valor es mayor al 30%", (Economía y Negocios, 2006). Los números hablan por sí solos. Para el año 2007 (un año después de estas declaraciones), 8 empresas de las 50 (16%) del ranking de multilatinas de América Economía eran chilenas (América Economía, 2007). Para la edición 2015 del mismo ranking, 18 de 100 (18%) empresas son chilenas (América Economía, 2015), es decir, hay un leve aumento.

Probablemente las mismas razones que llevaron a las firmas a aventurarse a nuevos mercados en el pasado, las empujen nuevamente a hacerlo. Sin embargo, hoy en día la competencia mundial es mucho mayor y la estrategia que cada multilatina adopte será clave para su éxito.

5. Eje N°4: Manejo de las operaciones en el exterior

Si bien el marco conceptual de esta investigación define este eje como “Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior”, se quiso expandir este eje, para ver en términos generales cómo las empresas multinacionales organizan sus operaciones en el extranjero.

Si bien no hay información contundente en torno al tema, sí hay ciertos estudios que lo abarcan de cierta manera. El informe “Multilatinas Poised for Growth: Seizing Opportunities in the Global Landscape”, de la consultora Towers Watson (2013) (ya citado anteriormente) hace una aproximación bastante útil al tópico.

Estrategia, estructura y poder de decisión

En primer lugar, se señala que en general estas empresas utilizan una estrategia de “consistencia global”, es decir, de estrategia global integrada de alta coordinación entre los países y sus áreas funcionales, geográficas y de negocios (López, (coord.), Carrillo, Abad, & Castillo, 2010), menos en el manejo de recursos humanos, que resulta ser un área clave. Sin embargo, la estructura organizacional pareciera cambiar según el país de origen de la multinacional, (Towers Watson, 2013).

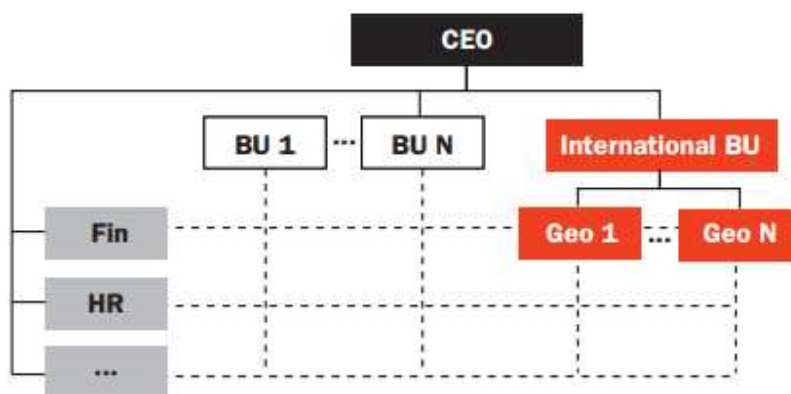
En términos generales, un 30% de las multilatinas encuestadas en el estudio utiliza una estructura geográfica (regional), el 21% utiliza una estructura divisional (de línea de negocio) y solo un 3% utiliza una estructura funcional. La mayoría de las empresas (40%) utiliza una mezcla de estas tres estructuras, (Towers Watson, 2013).

Booz & Company (Costa, Pigorini, Ramos, & Souza, 2007) plantea que la mayoría de las multilatinas utilizan uno de los siguientes modelos de estructuras: Unidades

de negocios enfocadas internacionales (BU), unidades de negocio geográficas y líneas de negocios.

En el primero (Unidades de negocios enfocadas internacionales) -usado en las primeras etapas de internacionalización- un área internacional o departamento es responsable de evaluar oportunidades, y después del desarrollo y la gestión de los negocios internacionales. En la Figura 7 se muestra su estructura.

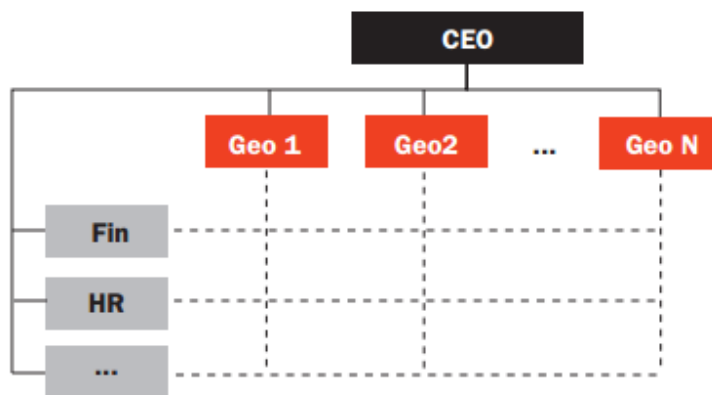
Figura 7. Unidades de negocios enfocadas internacionalmente



Fuente: 2007 Internationalization study interviews; Booz Allen Hamilton analysis

En el segundo (unidades de negocio geográficas) el país o la región es la autoridad dominante, mientras que la casa matriz se preocupa de alinear objetivos corporativos. En la Figura 8 se aprecia su estructura:

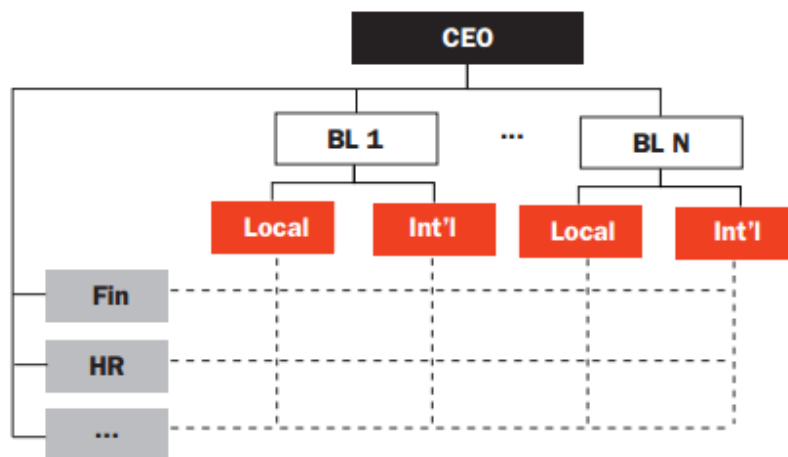
Figura 8. Unidades de negocio geográficas



Fuente: 2007 Internationalization study interviews; Booz Allen Hamilton analysis

Por último, en el tercero (líneas de negocios), cada línea de negocio es responsable de las operaciones nacionales e internacionales. En la Figura 9 se puede ver su estructura:

Figura 9: Líneas de negocios



Fuente: 2007 Internationalization study interviews; Booz Allen Hamilton analysis

En relación al poder de decisión, en el 97% de las multilatinas el directorio tiene el mayor peso en la toma de decisiones. Además, una característica distintiva de la región es que al tener muchas empresas familiares, el poder de decisión también recae entre sus miembros (Towers Watson, 2013).

En cuanto al lugar donde se ubican las áreas funcionales, Latinoamérica es donde más comúnmente se ubican todas las operaciones de las multilatinas (extracción, producción, ventas, administración e investigación y desarrollo), seguido de Norteamérica. Ventas es la operación mayormente repartida en distintos países (Towers Watson, 2013).

Gestión y Autonomía en Filiales

En cuanto al tipo de gestión que prefieren las multilatinas, hay una igual tendencia tanto al micromanagement (*“Los líderes supervisan demasiado a sus empleados, sin dejar autonomía”*) (Expansión, 2011) como al macromanagement (lo contrario), con 49% y 48% de las preferencias respectivamente (Towers Watson, 2013). De acuerdo al estudio, podría ser que el origen de la empresa podría hacer que ésta

prefiera uno de los dos tipos. Por ejemplo, las colombianas parecen preferir el micromanagement (Towers Watson, 2013).

Para el caso del nivel de centralización de las decisiones de las multilatinas, hay una tendencia algo más marcada. De acuerdo al estudio, el 52% prefiere una gestión centralizada, mientras que un 45% prefiere que sea más descentralizada (Towers Watson, 2013). De la misma manera, un estudio publicado en la revista *Strategy+Business* (Pigorini, Ramos, & Souza, 2008) señala que el 85% de las compañías proveen a sus operaciones internacionales con el mínimo de independencia, lo que culmina con relaciones inconsistentes entre la casa matriz y las operaciones en terreno.

En línea con esto, Lourdes Casanova, académica de la Johnson School of Business Cornell University y directora del Instituto de Mercados Emergentes de esa casa de estudios señala: *“Las multilatinas tienen un control familiar y centralizado, liderazgos fuertes que facilitan las decisiones rápidas...”* (Gómez, 2015).

En este tema también parece haber cierta preferencia según el país de origen. Mientras que las multinacionales chilenas prefieren una gestión centralizada, las colombianas se inclinan más por la descentralización (Towers Watson, 2013).

Por otro lado, la mayoría de las multilatinas (49%) tiene producción, ventas y distribución en países de destino, pero las funciones corporativas como administración, finanzas y recursos humanos centralizadas. A pesar de esto, el 76% se consideraba global o multinacional, lo cual se contradice con lo anterior (Towers Watson, 2013). Un ejemplo de esto es la empresa mexicana Cemex, que sus subsidiarias se enfocan en fabricar y vender cemento, mientras que las funciones centralizadas son fuertemente controladas por la casa matriz en México (Inter-American Development Bank, 2009). Con las multinacionales de Brasil ocurre algo similar, donde las subsidiarias presentan una baja autonomía, lo que les impide hacer iniciativas en el mercado local (Borini, Fleury, Fleury, & Oliveira Jr, 2009). Otro estudio señala también que las multilatinas siguen un modelo de operación muy centrado en la casa matriz (The Boston Consulting Group, 2009).

Esta idea es reforzada por la consultora Hay Group, que en el 2011, luego de desarrollar su sexta versión del Ránking de las “Las 20 Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo” a partir de encuestas a 4.000 ejecutivos de multinacionales, aporta evidencia declarando: *“Mientras que en general las empresas de la muestra global gestionan de manera activa las diferencias culturales entre países y regiones, sus pares latinoamericanas tienen un largo camino por recorrer para ayudar a los líderes a aprovechar al máximo los entornos locales”* (Hay Group, 2011).

De la misma manera, señalan: *“De este modo, los mecanismos de colaboración de las mejores empresas de la región son menos ágiles que los de las mejores 20 a nivel global. Las 10 mejores compañías latinoamericanas dan una autonomía menor a sus filiales que las 20 mejores empresas globales. Pocos líderes de las filiales participan en las decisiones de la casa matriz y es menos probable que las mejores prácticas locales se compartan a través de la organización”* (Hay Group, 2011).

En un estudio (Costa, Pigorini, Ramos, & Souza, 2007) realizado por Booz & Company, un CEO de una multilatina menciona: *“Nuestro principal desafío es acelerar el proceso de expansión internacional, y eso solo lo podremos alcanzar delegando más en terreno (...) Pero no estoy seguro de querer darles más autoridad [a los administradores de cada país]”*.

El mismo estudio, Booz & Company plantea 4 razones para este modo de administración:

- 1- Muchas de las multilatinas han tenido éxito con un sistema centralizado.
- 2- En algunos casos la empresa tiene experiencia limitada en nuevos negocios, geografías o dinámicas de negocio dentro de los nuevos territorios.
- 3- Hay escasez de administradores con habilidades necesarias y buen historial en negocios internacionales.

- 4- Especialmente en multilatinas, no existen los mínimos mecanismos de control, por procesos y sistemas inmaduros que no se encuentran estandarizados.

Con todo lo anterior, se observa que hay una reiterada tendencia a centralizar las decisiones, que son tomadas en su mayoría en el país de origen.

Por otro lado, Towers Watson señala que el 45% de las empresas mantienen las operaciones totalmente descentralizadas (en los países de destino) en al menos un país fuera del país local. Esto es administración, finanzas y recursos humanos manejado por estructuras y políticas globales /regionales. Por último, solo un 3% tiene únicamente ventas y distribución en el país de destino (Towers Watson, 2013).

Mejorar en este aspecto podría ser clave para las multilatinas y en general, las multinacionales de países emergentes. De acuerdo a una reciente investigación (Wang, Luo, Lu, Sun, & Maksimov, 2014), delegar autonomía en el poder de decisión ayuda a que haya mayores aprendizajes, que en algún grado hacen frente a las desventajas de no ser una empresa local y de provenir de un país en vías de desarrollo.

Análisis en torno a un estudio de Casos

Para analizar el manejo externo o interno de las operaciones en el extranjero, se verán los casos de internacionalización de diez empresas multilatinas, elegidas del Ranking América Economía 2014 en base a los siguientes criterios:

- Puesto asignado dentro del Ranking.
- Variedad de países de origen de las multilatinas.
- Disponibilidad o acceso a la información de los modos de entrada empleados por las multilatinas al expandirse al extranjero, a partir de los reportes anuales o páginas web oficiales de las empresas.

Es importante destacar que los resultados obtenidos son una aproximación de la realidad, ya que algunas de las empresas no publican todos los modos de entrada al extranjero, sino que anuncian los más importantes.

Se ocupa esta metodología como proxy del eje de manejo interno o externo de las operaciones en el exterior de Daniels et al. (2010), el cual indica que en las primeras etapas de la internacionalización tiende a haber un control externo de las operaciones ya que se usan intermediarios para minimizar los riesgos y desventajas de ser extranjero, y una vez que ya se tenga mayor experiencia, la empresa va a tender a entrar por cuenta propia. En base a esto, se observó la historia de cada una de las empresas, viendo los modos de entrada en su proceso de internacionalización, ya que si se entra en base a adquisiciones o greenfields, la firma tendrá control interno absoluto de sus operaciones. En cambio, si se entra en base a acuerdos contractuales, fusiones o joint ventures, habrá un control externo de las filiales extranjeras¹³. Para ver si se cumple el patrón del control de operaciones de internacionalización, se separó el proceso de expansión en dos mitades distintas, donde la primera mitad o etapa corresponde al inicio de la internacionalización, por lo tanto, se espera que haya una mayor cantidad de modos de entrada que impliquen un control externo de las operaciones. Por el contrario, para la segunda mitad, se espera que haya una menor cantidad de operaciones con control externo y por ende, una mayor cantidad con control interno.

Para cada empresa analizada, se obtiene qué porcentaje del número de operaciones corresponde a operaciones con control interno o externo, según corresponda, del total de operaciones realizadas.

A continuación se hará una breve descripción de las empresas y luego se expondrán los resultados del análisis para cada una.

¹³ Nota: no se consideraron las exportaciones para el análisis de este ítem.

Cemex

País: México

Industria: Cemento

Puesto Ranking América Economía 2014: 1

Cemex, fundada en 1906 en la ciudad de Monterrey, es una compañía global de materiales para la construcción que ofrece sus productos en América, Europa, África, Oriente Medio y Asia. La empresa produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y materiales de construcción relacionados en más de 50 países, manteniendo relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones. Cemex es una de las principales empresas que fabrican cemento en el mundo, siendo el principal proveedor de concreto premezclado, con US\$ 15,71 mil millones de ventas al año aproximadamente (2014) y una capacidad de producción de 94 millones de toneladas de cemento (Sitio Oficial Cemex Corporation, 2015).

Observando la historia de expansión internacional de Cemex, se puede ver que el 90% de los modos de entrada al extranjero corresponden a operaciones con control interno y por lo tanto, el 10% a modos de entrada con control externo, lo que indica una gran preferencia de la empresa por poseer dominio de sus operaciones, estando incluso presente en todos los continentes. Sin embargo, Cemex no cumple con el patrón de internacionalización esperado, ya que el 67% de las operaciones con control externo se encuentra en la segunda mitad del periodo (o etapa final), y el 33% se encuentra en la etapa inicial. Según Daniels et al. (2010), este porcentaje debería ser al revés, ya que en la etapa final la empresa cuenta con más experiencia y facultades para asumir mayores riesgos de entrar sola al mercado extranjero. Se debe destacar que en el primer período, Cemex entra al mercado asiático (el cual es conocido por lo distinto culturalmente y muy lejano), en base a adquisiciones, pero en el segundo período entra con una joint venture a Singapur y con un acuerdo a Taiwán. Además, al entrar por primera vez a Europa, África y Oceanía, utiliza adquisiciones.

Por otro lado, también es interesante ver que Cemex inició su expansión hacia Norte América con una joint venture en Estados Unidos, contrario a lo esperado de una multilatina, que supone que debe iniciar en un país de la región con similar cultura y poca distancia, (Sitio Oficial Cemex Corporation, 2015), dentro de Latinoamérica, como se observó anteriormente.

Latam

País: Chile y Brasil

Industria: Aerotransporte

Puesto Ranking América Economía 2014: 2

LATAM surge en el año 2010, producto de una fusión entre dos multinacionales, LAN y TAM, provenientes de Chile y Brasil, respectivamente. LAN fue fundada en 1929 en Santiago de Chile, como una línea aérea nacional pública, que luego es privatizada en 1994. TAM, por su parte, se fundó en Sao Paulo, Brasil en 1961 y se transformó es una de las principales aerolíneas en América Latina.

En la actualidad Latam Airlines Group es uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo en red de conexiones ofreciendo servicios de transporte para aproximadamente 66 millones de pasajeros al año, a alrededor de 135 destinos en 22 países y servicios de carga a alrededor de 144 destinos en 27 países, con una flota de 319 aviones. Con ventas de 12,1 billones de dólares anuales (2014), realiza operaciones en Perú, Argentina, Ecuador, Colombia y Brasil, Europa, Estados Unidos y Oceanía (Memoria Anual LATAM , 2014).

Analizando el proceso de internacionalización de Latam, ésta posee un impresionante 86% de modos de entrada con control externo del total de operaciones extranjeras. Al igual que en el caso de Cemex, al dividir el proceso en dos mitades se puede ver que la mayoría de los modos de entrada con control externo ocurrieron en la segunda mitad con un 58% en comparación al 42% de la primera fase, siendo nuevamente una empresa con un patrón contrario al

esperado. Sin embargo, Latam sí comenzó su internacionalización en la región, con adquisiciones en Paraguay y Perú por parte de Tam y Lan respectivamente. Después siguió con asociaciones (alianzas) y greenfields, para terminar con la famosa fusión Latam, convirtiéndose en líderes en la industria regional. Por otra parte, en la expansión europea utilizó solamente acuerdos o alianzas estratégicas con grandes aerolíneas como Air France, Lufthansa y Qantas entre otras. A nivel mundial, Latam actualmente tiene un acuerdo de Marketing Colaborativo con las empresas que pertenecen a One World, teniendo mayores facilidades de rutas, confianza y millas para los clientes, entre otros beneficios.

Grupo JBS – Friboi

País: Brasil

Industria: Alimentos

Puesto Ranking América Economía 2014: 4

Fundada en 1953 en Brasil, JBS-Friboi conoció su gran expansión en la década pasada, cuando Brasil decidió seguir el ejemplo de otros países emergentes y comenzó a incentivar el desarrollo de sus grandes empresas nacionales. La compañía se dedica al procesado de carnes bovina, porcina, ovina y de pollo y al procesamiento de cueros. Además, vende productos de higiene y limpieza, colágeno, embalajes metálicos y biodiesel entre otros. Tiene presencia en 24 países en 5 continentes (entre plataformas de producción y oficinas) y atiende a más de 300 mil clientes. Con ventas anuales de USD \$ 50.000 millones (2014), es la empresa que vende más carnes en el mundo. El mercado exportador responde por el 27% de las ventas del grupo (Sitio Oficial JBS Corporation, 2015).

Con respecto a la historia de expansión de la empresa, se puede deducir que Grupo JBS tiene una tendencia a poseer una gestión de las operaciones centralizada, ya que tiene el control interno del 93% de sus filiales extranjeras. Adicionalmente, Grupo JBS sí cumple con el patrón de internacionalización esperado, ya que el único modo de entrada en conjunto con otra empresa lo hace

el primer período al entrar a Europa en una joint venture con la empresa italiana Inalca. Después de ello, se va a Rusia con un greenfield. El resto de las expansiones en América Latina, Norte América y Oceanía, han sido en base a adquisiciones, donde la primera adquisición fue en Argentina, también primer país al que se internacionalizó, cumpliendo con la tradición esperada del proceso de internacionalización de las multilatinas en la región.

Sudamericana de Vapores

País: Chile

Industria: Naviera

Puesto Ranking América Economía 2014: 5

Fundada en 1872 en Chile, es una de las navieras más antiguas del mundo y una de las más grandes de América Latina. Es una empresa dedicada al transporte marítimo, especializada principalmente en el transporte de contenedores, aunque también ofrece servicios especiales, tales como transporte marítimo de graneles líquidos y sólidos, cargas refrigeradas y automóviles. Con ventas de 2.741,5 millones de USD (2014), CSAV es una empresa global: opera más de 30 servicios de línea alrededor del mundo y tiene presencia comercial en más de 200 ciudades en todo el mundo (Memoria Anual CSAV, 2014).

Observando los modos de entrada al extranjero de Sudamericana de Vapores, comienza con adquisiciones en Brasil y Uruguay. Según la memoria de la empresa, toda su trayectoria ha estado marcada en base a adquisiciones en América Latina, Norte América, Europa y Asia. Sin embargo, no todas estas adquisiciones eran con control de la empresa adquirida, sino que el 30% eran adquisiciones de parte de la propiedad de una firma extranjera pero sin derecho a controlarla. El 67% de las “adquisiciones sin control” ocurrió en la primera etapa de expansión, mientras que el 33% fue en la última etapa. Sin embargo, si se analiza detalladamente, Sudamericana de Vapores al entrar por primera vez en otro país

de Latino América (Brasil), Europa (Malta), Norte América (Estados Unidos) y Asia (Hong King), lo hace con adquisiciones independientes de control externo, luego lo hace con adquisiciones con control externo, para nuevamente volver a realizar adquisiciones sin control externo. Esto indica que no se cumple el patrón de internacionalización al pie de la letra.

Tenaris

País: Argentina

Industria: Siderurgia/Metalurgia

Puesto Ranking América Economía 2014: 6

Tenaris tiene sus inicios en 1993, como una alianza estratégica entre Tamsa (Mexico) y Siderca (Argentina), en la que ésta última adquiere el control de la anterior. En 2001 adquiere el nombre Tenaris. Tanto Tamsa como Siderca inician sus operaciones en 1954. En la actualidad Tenaris –que pertenece al grupo Techint- es el líder global en la producción de tubos de acero y servicios para perforación, terminación y producción de pozos de petróleo y gas, y líder en la provisión de productos tubulares y servicios para plantas de procesamiento y generación de energía, para aplicaciones industriales especializadas y automotrices. Con ventas anuales de 10.338 millones de dólares, la empresa cuenta con plantas industriales en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador, Indonesia, Italia, Japón, México, Rumania, Arabia Saudita y los Estados Unidos, un servicio propietario global y una red de distribución mundial (Sitio Oficial Tenaris Corporation, 2015)

Se pudo ver en la historia de la empresa que Tenaris utilizó en su proceso de internacionalización un 13% de modos de entrada con control externo, un porcentaje bastante menor a que el de la expansión con modo de entrada independiente. Considerando las etapas de expansión, la primera vez que entra a la región asiática, lo hace con una joint venture en Japón. Luego continuó con

greenfields en China y Arabia Saudita, y una adquisición en Indonesia. Del mismo modo, la primera vez que entra a África, lo hace con una joint venture en Guinea Ecuatorial. Refiriéndose al primer país al que se internacionaliza, Tenaris cumple con la tradición de la apertura internacional dentro de la región ya que adquiere la empresa mexicana Tamsa en 1993, siguiendo con adquisiciones en Venezuela, Brasil, Colombia y otros países de la zona. Por lo tanto, a modo general, Tenaris cumple con el patrón de control de internacionalización esperado.

Mexichem

País: México

Industria: Petroquímica

Puesto Ranking América Economía 2014: 9

Fundada en 1988 en México, es una de las compañías químicas y petroquímicas más grandes de Latinoamérica. Es una empresa dedicada a la venta de cloro, hipoclorito de sodio, soda cáustica, ácido clorhídrico, PVC, compuesto de polivinilo, y poli estireno, entre otros. Es líder en la producción y venta de resinas y compuestos de PVC, así como en la fabricación y venta de fluorita, a través de sus dos cadenas de negocios más importantes: cloruro de vinilo y fluoruro. Con ventas de 5.583 millones de dólares anuales (2014), Mexichem exporta actualmente a más de 50 países (Sitio Oficial de Mexichem Corporation, 2015).

Observando la expansión internacional de Mexichem, esta empresa petroquímica ha tenido gran éxito en su proceso de internacionalización en base a adquisiciones netamente. Según la historia de la empresa (Sitio Oficial Mexichem, 2015), Mexichem es una organización presente en cuatro continentes: América Latina, Norte América, Europa y Asia, en base a adquisiciones, al igual que la empresa Sudamericana de Vapores. Por lo tanto, Mexichem al internacionalizarse, no sigue el patrón de control de operaciones tradicional, ya que se caracteriza por expandirse adquiriendo el control interno de sus filiales. Adicionalmente, tampoco

inicia sus operaciones extranjeras en la región, si no que comienza con una adquisición en Estados Unidos el 2006, que posteriormente, llevó a adquisiciones múltiples en América Latina y el resto de los países europeos, asiáticos y norteamericanos.

Cencosud

País: Chile

Industria: Retail

Puesto Ranking América Economía 2014: 17

Fundada en 1960 en Chile, comenzó como un autoservicio, para transformarse en una cadena de supermercados que abarcó las principales ciudades de la región. Actualmente opera como un holding que sus operaciones se extienden a los negocios de supermercados, home centers, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros, centros de entretenimiento familiar y agencia de viajes. Es la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Con ventas anuales de 19 mil millones de dólares, actualmente tiene 1.085 locales y opera en 5 países (Memoria Anual Cencosud, 2014).

Analizando la internacionalización de Cencosud, se puede apreciar que utiliza distintos modos de entrada a los países de la región en que está presente. El 15% de sus operaciones externas poseen control compartido con otras empresas, donde el 50% de estas operaciones con control externo están en la primera mitad del proceso de expansión, y por lo tanto, el otro 50% en la segunda mitad. Por otra parte, se puede decir que Cencosud no sigue el patrón de control de operaciones esperado, ya que la primera vez que entra a Brasil lo hace en base a una adquisición el 2007, pero en el 2011 hace un acuerdo con una empresa brasilera.

Sin embargo, el caso cambia en Colombia, donde entra con una joint venture y 5 años después adquiere a una empresa colombiana.

Copa Airlines

País: Panamá

Industria: Aerotransporte

Puesto Ranking América Economía 2014: 26

Fundada en 1947 en Panamá, como la Compañía Panameña de aviación, es ahora considerada Líder de México y Centroamérica. Es una empresa dedicada al transporte de pasajeros, carga y correo. Con ventas de 2.700 millones de dólares anuales (2014), la aerolínea tiene filiales en Colombia y Costa Rica, y vuela a 74 destinos en 31 países en toda América y El Caribe (Sitio Oficial Copa Airlines, 2015).

Siguiendo con el análisis del control de operaciones de las filiales extranjeras que tiene la empresa, Copa Airlines después de Latam es la segunda empresa en poseer el mayor porcentaje de operaciones con control externo con un 60% del total. La organización comenzó su expansión en 1998 con una alianza estratégica con una firma de Estados Unidos y después de unos años prosiguió con adquisiciones en Latinoamérica, donde el 2012 volvió a realizar una alianza con otra empresa norteamericana, y una alianza de marketing colaborativo al ingresar a Star Alliance ese mismo año. Por consiguiente, no se puede llegar a una conclusión clara si la empresa sigue el patrón de control al expandir sus filiales internacionalmente, ya que dentro de la región sigue conductas de control interno las cuales no han cambiado, pero al entrar a Norte América, lo hace en base a estrategias de control externo para minimizar riesgos, sin embargo, éstas tampoco han cambiado. Adicionalmente, al dividir su período de internacionalización en dos mitades, la mayoría de las operaciones con control externo se encuentran en la mitad final.

Grupo Nutresa

País: Colombia

Industria: Alimentos

Puesto Ranking América Economía 2014: 41

Fundada en 1920 en Colombia como una fábrica de galletas y chocolates. La compañía se dedica a la producción de carnes frías, galletas, chocolates, café, helados y pasta. Es considerada líder en la fabricación y comercialización de alimentos dentro de Colombia. Con ventas de 3.216 millones de dólares anuales, tiene presencia directa en 14 países, con 40 plantas, además de comercializar sus productos en 72 países, en los 5 continentes (Sitio Oficial Grupo Nutresa, 2015).

Con respecto a la historia de expansión de la empresa, ésta tiene claro interés en poseer el control de casi todas sus operaciones fuera del país, ya que tiene el control interno del 92% de sus filiales, excepto de una fusión en Costa Rica en el 2008 con Galletas Noel. Nutresa comenzó expandiéndose con la construcción de filiales en Ecuador y Venezuela en 1995, y ha mantenido su crecimiento a través de múltiples adquisiciones en la región latinoamericana, de no ser por una adquisición en Estados Unidos el 2010 que la llevó a expandir sus fronteras y acercarse al camino de una multilatina global, pero todavía está en proceso. Finalmente, Grupo Nutresa no sigue el patrón de control de operaciones esperado, ya que antes de la fusión en Costa Rica, la empresa poseía dos adquisiciones en el país, entrando con control interno en el 2004 y 2006, pero concretando con control externo en el 2008.

Alicorp

País: Perú

Industria: Alimentos

Puesto Ranking América Economía 2014: 48

Fundada en 1956 en Perú, comenzó como Industrias Anderson, Clayton & Co, fabricando aceites y sopas. En los años 90 formó parte de varias adquisiciones. Actualmente opera como un grupo dedicado al consumo masivo, los productos industriales y el alimento animal. Cuenta con 130 marcas de distintas en más de 20 categorías. Es considerada líder como fabricante de bienes de consumo en Perú.

Con ventas anuales de 2.100 millones de dólares, tiene operaciones comerciales en 6 países de Latinoamérica y llegan a más de 23 países de todo el mundo (Sitio Oficial de Alicorp , 2015).

Viendo los modos de entrada de Alicorp, la empresa peruana al igual que Cencosud, son las únicas multilatinas de la lista que se han internacionalizado solamente en América Latina, demostrando una clara preferencia por mantener sus operaciones en países culturalmente similares y poco distantes, para minimizar riesgos y aumentar el control. Por esto, Alicorp desde que se expandió por primera vez en el 2006 a Ecuador con una adquisición, ha utilizado exactamente el mismo modo de entrada en el resto de los países donde está actualmente presente, que son Argentina, Chile, Colombia y Brasil, estando presente por sobre todo en Argentina. Por lo tanto, Alicorp no sigue el patrón de control de operaciones en la internacionalización que se espera, ya que ha mantenido la misma estrategia de control interno desde sus comienzos.

Finalmente, después de analizar los casos de las diez empresas mencionadas anteriormente, se puede apreciar que la mayoría de las empresas comienza internacionalizándose a América Latina a través de modos de entrada que impliquen un control interno de sus operaciones, ya sean greenfields o adquisiciones. El resto de las empresas tales como Cemex, Mexichem y Copa Airlines, inician su expansión en Norte América, específicamente en Estados Unidos utilizando modos de entrada con y sin control externo, ya que Copa Airlines y Cemex entran mediante alianzas estratégicas y Mexichem mediante una adquisición.

Por otro lado el modo de entrada más utilizado indudablemente fue el de adquisición, mostrando una clara preferencia por las estrategias que promuevan el control interno de las operaciones en el exterior, el cual también fue elegido como el modo de entrada preferido al internacionalizarse por primera vez. Luego le siguen las alianzas estratégicas, lo cual puede ser un resultado sesgado ya que solo dos empresas (Latam y Copa Airlines) poseen la mayoría de las alianzas, seguido por los greenfields, joint ventures y finalmente fusiones.

Latam y Copa Airlines quizás tienen un patrón de modo de entrada en base a control de operaciones externo por la industria de las aerolíneas a la que pertenecen que se caracteriza porque dependen de realizar una gran cantidad de operaciones internacionales a diario a costos fijos muy altos, por lo que las empresas deben colaborar entre sí para garantizar mayores rutas y recursos que puedan aumentar las probabilidades de ejecución exitosa de los vuelos. Además, los clientes eligen a las aerolíneas en base a la confianza y una serie de beneficios que les puedan entregar, por lo que una alianza de marketing colaborativo reúne a empresas que ya tienen prestigio y que entre todas puedan crear una sinergia que les permita entregar mayores beneficios a los clientes y a menores costos que si lo hicieran individualmente.

Por último, la mayoría de las empresas no siguen el patrón de control de operaciones de internacionalización de Daniels et al. (2010). En la Tabla 18, se pueden observar las empresas que siguen o no siguen este patrón, ordenadas por el porcentaje total de operaciones con control externo.

Tabla 18. Empresas que cumplen el patrón de control de operaciones extranjeras

Empresa	Participación de operaciones con control externo	Cumplimiento del patrón de control
LATAM	86%	NO
COPA AIRLINES	60%	NO
SUDAMERICANA DE VAPORES	30%	NO
CENCOSUD	15%	NO
TENARIS	13%	SÍ
CEMEX	10%	NO
JBS	7%	SÍ
NUTRESA	8%	NO
MEXICHEM	0%	NO
ALICORP	0%	NO

Fuente: elaboración propia en base a datos de la memoria anual y sitios web oficiales de las empresas

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación, se logró identificar ciertas tendencias en torno a la internacionalización de las multilatinas. En efecto, a partir de lo observado en el primer eje de internacionalización acerca de los modos de entrada, se puede apreciar que un factor común sobre los modos de operación empleados en la expansión de las multilatinas, es que comenzaron exportando y luego prosiguieron con inversión extranjera directa tal como dice la teoría. De todas formas, se observó que la transición a la siguiente etapa de expansión pareció ser prematura, dado que las exportaciones de las multilatinas tienen participaciones bastante menores en el PIB latinoamericano, con un 19% de su PIB. Asia y Europa, por su parte, representan prácticamente el doble, con un 37% y 38% de sus PIB respectivamente. Esto podría indicar que ambas etapas continúan en desarrollo paralelo. Adicionalmente, una vez iniciada la etapa de expansión mediante la inversión extranjera directa, no se encontraron modos de entrada comunes entre las empresas.

Por otra parte, las exportaciones de Latinoamérica se han mantenido al alza, pero a ritmos menores que Europa, Asia y el resto de América. Refiriéndose a las exportaciones indirectas, estas parecen ser más comunes que las directas en los países de Latinoamérica, entre los cuales destaca Chile.

Observando el caso de las franquicias, la mayoría de los países de Latinoamérica aún no exportan a gran escala sus franquicias, salvo Argentina, Brasil, México y Venezuela, que son las naciones más desarrolladas en este aspecto. En efecto, la mayoría de los países de la región importan franquicias más de lo que exportan.

Adicionalmente, las multilatinas han tenido una inversión extranjera directa creciente a lo largo del tiempo, pero bastante menor a las multinacionales asiáticas, norteamericanas y europeas, incluso siendo superadas por regiones menos desarrolladas como África cuando se analiza la IED con respecto al PIB. Los países con mayor porcentaje de IED son Brasil, México, Colombia y Chile,

donde destaca Chile con el mayor crecimiento de IED emitida en Latinoamérica, que puede deberse a su estabilidad política y el clima de negocios, el cual es el más favorable de la región.

Por otro lado, se puede reafirmar lo planteado en la revisión bibliográfica sobre que las multilatinas prefieren comenzar internacionalizándose dentro de la misma región, es decir, priorizando los países sudamericanos. Y los países que más destacan con presencia en el exterior de la región son México, Brasil y Colombia.

A partir del análisis cuantitativo y cualitativo se puede dilucidar que las fusiones y adquisiciones son el principal modo de entrada dentro de IED para las multilatinas, destacando en este aspecto México y Brasil, seguidos de Argentina, Chile y Perú. A pesar de ello, frente al resto del mundo, las fusiones y adquisiciones provenientes de Latinoamérica son bastante bajas.

Por otra parte, los greenfields provenientes de Latinoamérica son pequeños con respecto al mundo, tanto en montos transados como en número de operaciones. Además, su crecimiento es bastante insignificante con respecto a Europa, el resto de América y Asia. En este ámbito los líderes son Brasil, México y Chile, en cantidad de operaciones.

Si se comparan los modos de entrada de las multilatinas utilizados con respecto al mundo, el modo de entrada más empleado en Latinoamérica continúan siendo las exportaciones, seguidos por las fusiones y adquisiciones (excluyendo licencias y franquicias).

Al analizar el segundo eje de internacionalización, es decir, las semejanzas y diferencias entre los países de acuerdo a los ámbitos administrativos, culturales, geográficos y económicos, se puede ver que no hay similitudes transversales en todas estas dimensiones. Sin embargo, al dividir el mundo en distintos clústeres, los países de Europa del Este, Europa Latina y Norteamérica son los más cercanos a Latinoamérica, en contraste con los países germánicos, nórdicos, asiáticos y africanos que son los más diferentes. Esto tiene sentido, ya que las

multinacionales latinas en sus inicios se expandieron en la región de Sudamérica y luego siguieron hacia Norteamérica y Europa.

De acuerdo al tercer eje que trata sobre el número de países donde se encuentran las empresas, la presencia de las multilatinas es casi global en términos de exportaciones -lo cual podría estar relacionado con los numerosos acuerdos comerciales de los países latinoamericanos- pero es mucho menor en términos de inversión extranjera directa, donde las multilatinas tienen presencia en 12 o 13 países en promedio. Para las multilatinas que ya estaban operando con IED en el extranjero, el aumento de su presencia en el exterior ha sido mucho más rápido que las que su internacionalización ha sido reciente.

Al estudiar el último eje de Daniels et al. (2010) sobre el manejo de operaciones en el exterior (excluyendo exportaciones), se pudo observar que la mayoría de las empresas comienzan internacionalizándose a América Latina a través de modos de entrada con control interno de operaciones, y un porcentaje menor prefirió expandirse a Norteamérica, específicamente a Estados Unidos. El modo de entrada más utilizado de inversión extranjera directa fue el de adquisiciones, incluso al entrar por primera vez a un nuevo país. Por otra parte, el segundo modo más empleado fue el que incluye las operaciones con control externo, díganse las alianzas estratégicas, pero este resultado puede estar sesgado porque en el análisis se incluyeron dos empresas de la industria de las aerolíneas, que operan bastante en base a este modo de entrada. A partir de ello, se puede inferir que las empresas prefieren mantener el control interno de sus operaciones, lo que estaría muy relacionado con lo que plantean otros autores sobre que el modo de administración preferido por las multilatinas es el centralizado, con poca autoridad local. La mayoría de las empresas que se analizaron no sigue el patrón común de control planteado por Daniels et al. (2010), es decir el 80% de las empresas (8 de las 10 firmas observadas).

Por lo tanto, a partir de lo indicado anteriormente, no hay evidencia suficiente para afirmar que las multilatinas siguen el patrón de internacionalización que han seguido muchas multinacionales a nivel global. Sin embargo, se encontraron

factores comunes que utilizaron las multilatinas. Un factor fue que el primer modo de entrada utilizado fueron las exportaciones, tal como dice la teoría, pero sin llegar a los estándares del resto del mundo. Los modos de entrada siguientes fueron totalmente disímiles entre las distintas multilatinas, ya que algunas utilizaron adquisiciones, otras alianzas estratégicas, otras franquicias, etc. Otro factor común fue que la mayoría de las empresas comenzaron dentro de la región, pero hay casos de multilatinas que se expandieron directamente a Norteamérica, Asia, Europa u Oceanía. Sin embargo, los principales lugares iniciales para expandirse fueron los que tenían una mayor semejanza con respecto a Latinoamérica, que fueron Norteamérica y Europa, gracias a su proximidad geográfica y cultural, tal como plantean Daniels et al. (2010).

Un ámbito interesante a profundizar podría ser el análisis de las distintas estrategias de expansión y modos de entrada adoptados por las diferentes industrias y economías a las cuales pertenecen las multilatinas, para ver si hay patrones de internacionalización en las diferentes industrias nacionales e internacionales.

ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de empresas inscritas, países seleccionados de Latinoamérica

País	Cantidad de empresas	Año	Fuente
Perú	1.713.272	2013	INEI
Chile	1.020.491	2013	SII
Brasil	5.400.000	2013	CEMPRE
México	4.410.199	2013	DENUE, INEGI
Colombia	938.000	2013	CONFECAMARAS
Argentina	609.824	2013	MTEySS
Panamá	129.672 ¹⁴	2013 *(estimado)	Contraloría General de la República de Panamá
Venezuela	394.012	2014	INE

Anexo 2: Diferencias entre Índices de Hofstede de Latin American Cluster y el resto de los clústeres

	Anglo	Germanic	Latin European	African	Eastern Europe	Middle Eastern	Confucian	Southeast Asian	Nordic
PDI	8	21	4	4	3	7	1	5	4
IDV	6	33	3	9	8	13	5	10	9
MAS	3	13	1	5	6	7	4	6	6
UAI	2	25	1	9	9	12	6	10	9
LTO	5	50	2	18	19	24	13	20	19
IND	5	13	2	3	2	4	1	3	2

¹⁴ Al no haber datos oficiales actualizados, se realiza una estimación con datos antiguos, suponiendo que se mantiene el crecimiento del número de empresas inscritas.

Anexo 3: Diferencias Big Mac Index y PIB per cápita entre Latinamerican Cluster y el resto de los clústeres

	Anglo	Germanic	Latin European	African	Eastern Europe	Middle Eastern	Confucian	Southeast Asian	Nordic
Big Mac Index	0,88	1,4125	0,836	1,24	0,19	0,315	0,336666667	0,748	1,423333333
PIB per cápita	41626,24222	49043,37787	23687,5405	6873,468342	4938,724886	18861,52571	25335,19102	4843,78573	46628,32073

REFERENCIAS

- UNSD. (2000-2013). *United Nations Statistics Division*. Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>
- Abiec Noticias*. (s.f.). Obtenido de <http://www.abiec.com.br/news/texto.asp?idN=816&id=17912#.Vlc51vmrTIU>
- AgroMeat*. (s.f.). Obtenido de <http://www.agromeat.com/159707/jbs-segunda-mayor-empresa-alimentaria-del-mundo-en-ventas>
- Alonso Guinea, F., & Revuelta López, J. (2011). Evolución de las multilatinas en la economía mundial.
- América Economía*. (s.f.). Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-historia-de-tam-la-aerolinea-creada-por-dos-pilotos-emprendedores>
- América Economía. (2007). Ranking Multilatinas Top 50. *América Economía*.
- América Economía. (2015). *Ranking Multilatinas*.
- América Retail*. (s.f.). Obtenido de <http://america-retail.com/directorioretail/centros-comerciales-sudamericanos-s-a-cencosud-5>
- Banco Mundial. (2015). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do>
- Blanco Estévez, A. (2014). La explosión de la inversión exterior latinoamericana: Tendencias y evolución reciente de las Multilatinas. Medellín, Colombia.
- Bloomberg. (19 de Noviembre de 2015). Riesgo país obtenido de Bloomberg.
- Borini, F., Fleury, M., Fleury, A., & Oliveira Jr, M. M. (2009). The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3).

- Caro Olivares, P. A., Escudero Muñoz, J. A., Espiñeira Fuenzalida, J. S., & Spencer (coord), E. (2010). *Perfil Estratégico de las Empresas Multilatinas de Origen Chileno*.
- Casanova, L. (2009). *From Multilatinas to Global Latinas the New Latin American Multinationals*. Inter American Development Bank.
- Casanova, L., & Fraser, M. (2009). From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). En *Inter-American Development Bank Working Paper*. Washington, DC: IDB.
- Castro Olaya, J., Castro Olaya, J., & Jaller Cuéter, I. (2012). Internationalization patterns of multilatinas.
- Cateora, P., & Graham, J. (2001). *Marketing Internacional*, Editorial McGraw Hill décima edición, pp. 471-372.
- CEAL. (2015). Expansión empresarial y multilatinas. Obtenido de http://institucional.social.ceal.co/wp-content/uploads/sites/8/2015/01/Brochure_Expansion-Empresarial.pdf
- CEPAL. (2015). Obtenido de <http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-cepal>
- CNN Expansión. (2013). El futuro se muda de EU a China. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/08/11/el-futuro-se-muda-de-eu-a-china>
- Costa, L., Pigorini, P., Ramos, A., & Souza, I. d. (2007). Setting Out to Conquer the World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin American Companies. *Booz & Company white paper*.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). *Multilatinas*. Universia Business Review.
- Daniels, R. y. (2010). NEGOCIOS INTERNACIONALES. AMBIENTES Y OPERACIONES. En R. L. Daniels John D., *NEGOCIOS*

INTERNACIONALES. AMBIENTES Y OPERACIONES (Decimosegunda Edición ed.). México.

Deloitte. (2015). Obtenido de <http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

Deloitte América Latina. (2014). Cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales. En *América Latina Sin Fronteras*.

Deutsche Bank Research. (2007). The emergence of Latin Multinationals. Frankfurt am Main.

Diario El País. (s.f.). Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2015/04/09/actualidad/1428595960_217323.html

DIRECON. (2015). Obtenido de <http://www.direcon.gob.cl/>

Donoso, A. y. (2010). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Madrid.

Durán, J. J. (2001). *Estrategia y economía de las empresas multinacionales*.

Economía y Negocios. (2006). *El club de las emergentes multinacionales chilenas*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=14481>

El Tiempo. (2015). *Las causas para que las multilatinas del país aceleren expansión*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/multilatinas-colombianas/16374798>

El Universal. (2015). México, sexto mayor exportador de vehículos a China: ProMéxico. Obtenido de Este material cuenta con derechos de propiedad intelectual. De no existir previa autorización por escrito de EL UNIVERSAL, Compañía Periodística Nacional S. A. de C. V., queda expresamente prohibida la publicación, retransmisión, distribución, venta, edic

Ernst & Young. (2 de Julio de 2013). Multilatinas son la nueva opción de inversión. *La República*.

Estrategia y Negocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/807522-330/copa-airlines-con-crecimiento-esperado>

Estudio Canudas. (2014). Franquicias Argentinas en el Mundo.

Eurocarne. (2011). *Informe Sector Alimentario*. Obtenido de <http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=sector-alimentario-chile.pdf>

Evans, G., & Newnham, J. (1998). *The Penguin dictionary of international*. Penguin Books.

Expansión. (2011). Nuevos conceptos para entender los RRHH. *Expansión*. Obtenido de Nuevos conceptos para entender los RRHH

Exportando Franquicias. (2012). *La Argentina es número uno en América Latina*. Obtenido de Blog de Exportación: <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2012/08/08/la-argentina-es-numero-uno-en-america-latina/>

Feher, F. (2011). El ABC de las franquicias maestras. *Soy Entrepreneur*. Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/el-abc-de-las-franquicias-maestras.html>

Fleury, A., Fleury, M.T.L., & Reis, G.G. (2010). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas.

FMI. (2015). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/fondo-monetario-internacional>

Fortune 500. (2015). *Ranking Fortune 500*. Obtenido de <http://fortune.com/fortune500/>

Fundación Cidof. (2005). Regionalismo Global: Los dilemas para América Latina.

- Ghemawat, P. (Septiembre de 2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* (79), 137 - 147.
- Gilpin, R. (2001). *Global political economy: understanding the international Economic Order*. Princeton University Press.
- Gómez, L. (11 de Enero de 2015). El desafío de las multilatinas chilenas. *La Tercera*.
- Guillén , M., & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. Obtenido de http://business.illinois.edu/aguilera/teaching/icc/guillen_garcia-canal_2009_aomp_amermodel.pdf
- Hay Group. (2011). *Las 20 Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo*.
- Hill, C. W. (2007). *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hope, M. (Septiembre de 2007). Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study.
- House et al., C. e. (2004, 2007). *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*.
- Huerta Riveros, P., & Lopez Morales, J. (2010). Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. En *Horizontes Empresariales* (págs. N°9-1, pp. 7-28.).
- Idealo*. (s.f.). Obtenido de <http://vuelos.idealo.es/linea-aerea/Copa-Airlines-CM/>
- Inter-American Development Bank. (2009). *From Multilatinas to Global Latinas: The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*.
- Jarillo. (1991). *Coordination Demands of International Strategies*.
- Jarillo, J., & Martínez, J. (1991). *Estrategia internacional -más allá de la exportación-*. McGraw Hill Interamericana.

- Jarvis, L. S., Montero, C., & Hidalgo, M. (1993). El empresario fruticultor: Fortalezas y debilidades de un sector heterogéneo. En *Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica*. Santiago de Chile.
- Johanson, J., & Erik Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. En *Journal of International Business Studies* (págs. 23-32).
- La República. (2013). Multilatinas son la nueva opción de inversión. Obtenido de http://www.larepublica.co/globoeconomia/multilatinas-son-la-nueva-opci%C3%B3n-de-inversi%C3%B3n_41793
- La Segunda. (2013). El 93,5% de la exportaciones chilenas fueron a países con acuerdos comerciales en 2012. Obtenido de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/03/827409/EI-935-de-la-exportaciones-chilenas-fueron-a-paises-con-acuerdos-comerciales-en-2012>
- La Tercera, Cencosud*. (s.f.). Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/03/655-622880-9-ganancias-de-cencosud-bajaron-169-a-us6148-millones-por-alza-del-tipo-de-cambio.shtml>
- LAN. (s.f.). *Comunicados LAN*. Obtenido de http://www.lan.com/es_us/sitio_personas/prensa-lan/noticias-y-comunicados-de-prensa/comunicados-de-prensa/lan-realiza-desfile-con-uniformes-historicos-de-la-compania-para-celebrar-85-anos-de-operaciones-en-chile
- Lee, W.-Y. y. (1978). The adoption of export as an innovative strategy.
- León, P. B. (2004). Dirección de empresas internacionales.
- López, C. S., (coord.), M. S., Carrillo, M. B., Abad, J. C., & Castillo, D. J. (2010). Casos de marketing y estrategia.

Memoria Anual Cencosud. (2014). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Cencosud:

<http://www.cencosud.com/memoria2014/es/cencosud-en-una-mirada.html>

Memoria Anual CSAV. (2014). *Memoria Anual 2014 CSAV*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Investor Relations Documents:

<http://www.csav.com/special-services/es/InvestorRelations/Documents/2014%20-%20Memoria%20Anual.pdf>

Memoria Anual LATAM . (2014). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de

Memoria Anual LATAM 2014: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/25/251289/LATAM_Memoria_Anual_2014_.pdf

Minda, A. (2008). *The strategies of multilatinas: From the quest for regional leadership to the myth of the global corporation*. Lereps-Gres.

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (2014). *Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile*. Obtenido de

<http://www.minrel.gob.cl/minrel/site/artic/20141118/pags/20141118161705.html>

Minuto Uno. (2015). *¿Cuánto hay que invertir para abrir un local de una franquicia líder en el país?* Obtenido de <http://www.minutouno.com/notas/350395-cuanto-hay-que-invertir-abrir-un-local-una-franquicia-lider-el-pais>

Morales Fajardo , M. (2013). Empresas multilatinas: ¿consolidan o fragmentan la integración regional?. Avance de investigación en curso.

OCDE. (2008). Definición Marco de Inversión Extranjera Directa.

OCDE. (2008). Definición Marco de Inversión Extranjera Directa. Obtenido de https://books.google.cl/books?id=hUzWAgAAQBAJ&pg=PA234&dq=fusion+y+adquisicion+definicion&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*.

- Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5
- Pigorini, P., Ramos, A., & Souza, I. d. (2008). Pitting Latin Multinationals against Established Giants. *strategy+business*.
- Promperú. (2014). *Informe Mensual Exportaciones*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/185892420rad9A00C.pdf>
- Revista Uno. (2012). *Cuatro razones para invertir en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.revista-uno.com/numero-9/cuatro-razones-para-invertir-en-latinoamerica/>
- Rialp. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura". Española (ICE).
- Rivera Notario, R., Soto Marifil, R., & Spencer Ruff, E. (2010). Empresas Multilatinas: Caracterización y Examen de Casos de Interés. En *Santiago de Chile*. Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios,. Obtenido de <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/u>
- Rosales, O. (2009). La Globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *CEPAL 97*.
- Sánchez Solís, C. (2012). Factores que inciden en la Inversión Extranjera Directa (IED) chilena y efectos de este proceso en las empresas inversionistas.
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las Multilatinas. En *Revista de la CEPAL*.
- Santiso, J. (2011). La década de las multilatinas.
- Secretaría de Economía Mexicana. (2015). *Secretaría de Economía Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>

Sitio Oficial Cemex Corporation. (2015). *Cemex Corporation*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Cemex Corporation:
<http://www.cemex.com/AboutUs/WorldwideLocations.aspx>

Sitio Oficial Cemex Corporation. (2015). *History of Cemex* . Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Cemex Corporation:
<http://www.cemex.com/AboutUs/History.aspx>

Sitio Oficial Copa Airlines . (2015). *Company Profile Copa Airlines*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Investor Shareholder:
<http://investor.shareholder.com/copa/overview.cfm>

Sitio Oficial de Alicorp . (2015). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Historia Alicorp: [http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/cuales-nuestra-historia\(82\).html](http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/cuales-nuestra-historia(82).html)

Sitio Oficial de Mexichem Corporation. (2015). *Company Profile Mexichem*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Mexichem Corporation: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/mexichem-sab-de-cv-mexichem>

Sitio Oficial de World Atlas. (2015). Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de World Atlas: Sitio Oficial de World Atlas

Sitio Oficial Doing Business . (2015). *Data Doing Business*. Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de <http://espanol.doingbusiness.org/data>

Sitio Oficial Grupo Nutresa. (2015). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Grupo Nutresa:
<http://www.gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>

Sitio Oficial JBS Corporation. (Noviembre de 2015). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Perfil JBS Corporation:
<http://www.jbsglobal.com/es/perfil>

Sitio Oficial Mexichem. (2015). *Company History of Mexichem*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Mexichem Corporation: <http://www.mexichem.com/company/history/>

Sitio Oficial Tenaris Corporation. (2015). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de Tenaris Corporation: <http://www.techint.com/es-ES/tenaris.aspx>

Sitio Oficial The Hofstede Centre. (2015). Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de Sitio Web Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

SOFOFA. (2011). Obtenido de <http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2011/02/ClasificacionPyme.pdf>

Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. (2013). En F. y. Ministerio de Economía. Santiago de Chile.

The Boston Consulting Group. (2009). *The 2009 BCG Multilatinas: A Fresh Look at Latin America and How a New Breed of Competitors Are Reshaping the Business Landscape*.

The Economist. (2015). *Big Mac Index*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Sitio Web de The Economist.

Towers Watson. (2011). Multilatinas Capitalizing Regional Strengths. Obtenido de <https://www.towerswatson.com/es-CL/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/01/Multilatinas-capitalizing-regional-strengths>

Towers Watson. (2013). Multilatinas Poised for Growth. Obtenido de <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/07/Multilatinas-Poised-for-Growth>

Towers Watson. (2013). *Multilatinas Poised for Growth: Seizing Opportunities in the GI*.

Transoceanica. (s.f.). Obtenido de <http://www.transoceanica.cl/home/csav.html>

- UNCTAD. (2015). Obtenido de <http://unctad.org/es/Paginas/AboutUs.aspx>
- Vargas-Hernández, J. &. (2010). An Exploration of the Status of Emerging Multinational Enterprises in Mexico. En *International Business & Management*.
- Vernon. (1966). International investment and international trade in the product cycle.
- Wang, S. L., Luo, Y., Lu, X., Sun, J., & Maksimov, V. (2014). Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*.
- Web Jumbo. (s.f.). Obtenido de https://www.jumbo.cl/supermercado/familia_jumbo/historia.html
- Web LAN. (s.f.). Obtenido de <http://www.lan.com/destinosudamerica/notadeprensa/nace-latam-la-nueva-marca-que-adoptaran-lan-tam-y-sus-filiales/>
- Web Mexichem. (s.f.). Obtenido de http://www.mexichem.com/wp-content/uploads/annual_report_files/Informeannual2014/analisis-resultados.html
- Web Nutresa. (s.f.). Obtenido de <http://www.gruponutresa.com/es/content/historia>
- Web Tenaris. (s.f.). Obtenido de <http://www.tenaris.com/shared/documents/files/CB346.pdf>
- Willetts, P. (2001). *Transnational actors and international organizations in global politics*. Oxford.
- World Bank Group. (2015). *Ease of doing business Index* . Obtenido de Ranking: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>