



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela Economía y Administración

“Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos”

Seminario de Título Ingeniería Comercial
Mención Administración

Autores: Matías Méndez Freire
Florian Ritter van de Kamp

Profesor: Erich Spencer Ruff
Gerla van Breugel

Santiago, Chile
2013

Índice

Índice.....	1
1. Introducción	5
2. Marco Teórico.....	7
2.1. Empresas Multinacionales y Multilatinas.....	7
2.1.1 Definición De Empresa Multinacional.....	7
2.1.2 Definición De Empresa Multilatina.....	8
2.1.3 Transnationality Index (TNI).....	9
2.2. Razones Para Internacionalizarse	10
2.2.1. Motivos Relacionados Con El Mercado (Market Seekers).....	11
2.2.2. Motivos Relacionados Con La Obtención De Recursos (Resource Seekers).....	12
2.2.3. Motivos Relacionados Con La Búsqueda De Eficiencia (Efficiency Seekers).....	12
2.2.4. Motivos Estratégicos (Strategic Asset Seekers).....	12
2.2.5. Aportes A Los Motivos De Internacionalización.....	13
2.3. Estrategias De Internacionalización	15
2.3.1. Estrategia Internacional	16
2.3.2. Estrategia Multidoméstica	16
2.3.3. Estrategia Global	17
2.3.4. Estrategia Transnacional	18
2.4. Fases De Internacionalización	19
2.4.1. Teoría De Las Cinco Fases De Dunning y Lundan	19
2.4.1.1. Fase 1: Exportaciones e Importaciones De Insumos.....	20
2.4.1.2. Fase 2: Inversión En Marketing y Distribución.....	20
2.4.1.3. Fase 3: Producción Extranjera De Productos Intermedios	21
2.4.1.4. Fase 4: Ampliación y Profundización De La Red De Creación De Valor	21
2.4.1.5. Fase 5: La Multinacional Como Red Integrada.....	22
2.4.2. Escuela De Uppsala.....	23
2.4.3 Comentarios Finales Sobre Los Procesos De Internacionalización.....	25
2.5. Modos De Entrada.....	26
2.5.1. Exportación.....	26
2.5.2. Acuerdos Contractuales y De Colaboración.....	28
2.5.2.1. Licencias.....	29
2.5.2.2. Franquicias	29

2.5.2.3. Contrato De Administración	30
2.5.2.4. Operaciones Llave En Mano	30
2.5.2.5. Empresa Conjunta (Joint Venture)	31
2.5.2.6. Alianzas De Participación En La Propiedad Accionaria	31
2.5.3. Inversión Extranjera Directa (IED).....	31
2.5.3.1. Adquisición	31
2.5.3.2. Nueva Filial	32
2.6. Organización De Empresas Multinacionales	34
2.6.1 Definición De Filial Exterior	35
2.6.2. Roles y Tipos De Filiales.....	36
2.6.2.1. Clasificación De White y Poynter (1984)	37
2.6.2.1.1. La Filial De Ventas	37
2.6.2.1.2. La Filial Local	38
2.6.2.1.3. La Filial Ejecutora.....	38
2.6.2.1.4. La Filial Cualificada	38
2.6.2.2. Clasificación De Bartlett y Ghoshal	39
2.6.2.3. Clasificación De Jarillo y Martínez.....	40
2.6.2.4. Clasificación De Gupta y Govindarajan	40
2.6.2.5. Comentarios Finales Sobre Las Clasificaciones De Las Filiales.....	41
2.6.3. Teorías De La Estructura De Empresas Multinacionales	43
2.6.3.1. El Modelo De Jerarquía	43
2.6.3.2. El Modelo De Heterarquía.....	43
2.6.4. Relaciones En Empresas Multinacionales.....	44
2.6.4.1. Relación Casa Matriz - Filial.....	45
2.6.4.2. Relación Entre Filiales	45
2.7. Resumen y Conclusión Al Marco Teórico.....	46
3. Desarrollo	49
3.1. Argentina	50
3.1.1. Multilatinas Seleccionadas De Argentina	50
3.1.2. Detalle Multilatinas	51
3.1.2.1. Tenaris.....	52
3.1.2.2. Grupo Insud	53
3.1.2.3. Arcor S.A.I.C.....	54
3.1.2.4. Grupo Los Grobos	55

3.1.2.5. IMPSA.....	56
3.1.2.6. Corporación América S.A.....	56
3.1.2.7. IECSA S.A.	57
3.1.2.8. TECNA.....	57
3.1.2.9. Petroquímica Río Tercero S.A.	58
3.1.2.10. Havanna S.A.....	58
3.1.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Argentinas	59
3.2. Brasil.....	62
3.2.1. Multilatinas Seleccionadas De Brasil.....	63
3.2.2. Detalle Multilatinas	64
3.2.2.1. Vale	65
3.2.2.2. Petrobras	65
3.2.2.3. Votorantim	66
3.2.2.4. JBS-Friboi	66
3.2.2.5. Embraer	67
3.2.2.6. Grupo Suzano.....	67
3.2.2.7. Marcopolo	68
3.2.2.8. Oi (Telemar).....	68
3.2.2.9. Natura	69
3.2.2.10. Totvs	70
3.2.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Brasileñas	70
3.3. Chile	73
3.3.1. Multilatinas Seleccionadas De Chile	74
3.3.2. Detalle Multilatinas	75
3.3.2.1. Cencosud.....	76
3.3.2.2. Grupo COPEC	77
3.3.2.3. CMPC	77
3.3.2.4. LATAM.....	78
3.3.2.5. Sudamericana De Vapores	79
3.3.2.6. Falabella	79
3.3.2.7. SONDA	80
3.3.2.8. ENAP.....	80
3.3.2.9. Salfacorp.....	81
3.3.2.10. Concha y Toro	81

3.3.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Chilenas	82
3.4. Colombia	86
3.4.1. Multilatinas Seleccionadas De Colombia.....	86
3.4.2. Detalle Multilatinas	87
3.4.2.1. Nutresa	88
3.4.2.2. Cementos Argos	89
3.4.2.3. Avianca	89
3.4.2.4. Interconexión Eléctrica S.A.	90
3.4.2.5. Empresas Públicas De Medellín (EPM).....	91
3.4.2.6. Ecopetrol.....	91
3.4.2.7. Empresa De Energía De Bogotá (EEB).....	92
3.4.2.8. Grupo Carvajal.....	93
3.4.2.9. Procafecol S.A.	93
3.4.2.10. Terpel.....	94
3.4.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Colombianas	94
3.5. México	97
3.5.1. Multilatinas Seleccionadas De México	97
3.5.2. Detalle Multilatinas	98
3.5.2.1. América Móvil	99
3.5.2.2. CEMEX	100
3.5.2.3. Grupo FEMSA.....	101
3.5.2.4. Grupo México.....	101
3.5.2.5. Grupo BIMBO	102
3.5.2.6. Mexichem	103
3.5.2.7. Grupo Casa SABA	103
3.5.2.8. ICA.....	104
3.5.2.9. Grupo ELEKTRA.....	105
3.5.2.10. San Luis Corp.	105
3.5.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Mexicanas	106
4. Conclusiones Generales	110
5. Bibliografía y Referencias	114

1. Introducción

En las últimas décadas han surgido empresas en Latinoamérica que se han ido expandido a nivel regional y otras a nivel global. Estas empresas se han desarrollado de manera muy particular en el contexto latinoamericano, es por esto que son llamadas “Multilatinas”, combinando la palabras “Multinacional” con un enfoque en “Latinoamérica”. En esta investigación se buscará dar una mirada más cercana a este fenómeno, analizando distintas empresa y países dentro de Latinoamérica donde se puede observar el desarrollo de este acontecimiento.

En primer lugar, se presentará el enfoque teórico del tema de la investigación, es decir, motivos de internacionalización, fase de internacionalización, modos de entrada, organización de las empresas multinacionales y filiales, en resumen, se plantearon los lineamientos básicos con los que posteriormente se hará la investigación. No existe hoy en día literatura específica sobre el tema aplicado al caso latinoamericano, es por esto que es importante que se revise la información disponible y se plantean los lineamientos básicos para la investigación posterior. Esto se encuentra contenido dentro del capítulo “Marco Teórico”.

A continuación se seleccionaron diez empresas multinacionales con origen en las cinco principales economías de Latinoamérica, estas empresa cumplen con el requisito de ser multilatinas y además ser diversas en términos de industria, propiedad y tamaño. Primero se hace un breve perfil de cada país y se termina con un análisis más acabado de cada una de estas diez empresas seleccionadas, el análisis se hará basándose en los lineamientos del marco teórico. Finalmente se sugiere una conclusión general a

nivel de cada país y después otra a nivel macro, considerando a Latinoamérica en su conjunto regional.

Se intentará resolver la interrogante de cual modelo de desarrollo e internacionalización han ido adoptando las empresas latinas, además cual es la importancia de estas empresas multilatinas en términos de empleo y aporte al PIB a su país de origen. Finalmente, también se observa la importancia de los mercados extranjeros para estas empresas.

Se finaliza con una síntesis de la situación de las multilatinas en la región y las similitudes y diferencias de su desarrollo en cada uno de los países en los que están presentes.

2. Marco Teórico

A continuación se definirán importantes conceptos que serán útiles para comprender mejor a las empresas multinacionales y específicamente las empresas Multilatinas, además de su proceso de internacionalización. También se abordarán temas de organización interna de estas empresas, tanto en término de las relaciones entre la casa matriz y las filiales, así como también la relación entre las filiales.

2.1. Empresas Multinacionales y Multilatinas

A continuación se revisarán diversas definiciones de los términos básicos de empresa multinacional, empresa multilatina y Transnationality Index (TNI).

2.1.1 Definición De Empresa Multinacional

El concepto de empresa multinacional se ha vuelto notorio y recurrente últimamente en el ambiente comercial tanto dentro de la región como en el mundo. Es así como se hace relevante revisar las principales definiciones académicas existentes.

Comenzando con la definición más comúnmente aceptada por organismos internacionales, (OECD y UNCTAD), se entiende por una empresa multinacional, aquella que realiza inversión extranjera directa (de ahora en adelante IED) para controlar o poseer actividades de valor agregado en más de un país¹. Otros autores, como Casanova y Fraser (2009), se han referido a este tipo de empresas como un

¹ DUNNING, J. H. y LUNDAN S.M. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.

estado intermedio dentro de las fases de la internacionalización de una empresa, que antecedería a una etapa de desarrollo verdaderamente global.

Para esta investigación se utilizará la primera definición, ya que es la más aceptada y referentes en otras investigaciones. Por lo tanto, la definición utilizada será la que se entiende por una empresa multinacional, que realiza IED para controlar o poseer actividades de valor agregado en más de un país.

2.1.2 Definición De Empresa Multilatina

Hoy en día no es posible encontrar muchas definiciones en la literatura sobre multilatinas, sin embargo, se pueden rescatar algunas, como es la definición más comúnmente aceptada, que dice que una multilatina es una empresa con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen². También existen definiciones que sólo indican el alcance geográfico de estas como es la definición que dice que multilatinas son aquellas empresas latinoamericanas que han empezado su expansión en la región.³ Otra definición indica que multilatinas son empresas que apalancan su posición doméstica para expandir sus operaciones a través de Latinoamérica, en este definición además se incluye otro término que son las Latinas Globales, estas serían empresas que cumplen con 3 criterios: Propiedad (ser privadas y

² CUERVO, A. 2010. Multilatinas. Universia Business Review.

³ CASANOVA, L. 2011. El Ascenso de Multilatinas en la Economía Mundial. [en línea] Revistas ICE. Marzo-Abril 2011. N°859 <http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_859_21-32_AB6E846F8E555C313551E3D3F54FCE10.pdf> [consulta: 16 julio 2013].

que no ser subsidiarias extranjeras), Alcance Geográfico (operaciones en otra región además de AL) y Ganancias Anuales (más de 500 millones de dólares).⁴

Para efectos de este trabajo de investigación se utilizará la primera definición que indica que las empresas Multilatinas son empresas con origen en Latinoamérica y tiene operaciones de valor añadido en países extranjeros. Se elige esta definición, ya que indica el alcance geográfico de las Multilatinas y además la naturaleza de las operaciones en el extranjero.

2.1.3 Transnationality Index (TNI)

Una medida útil para calibrar la magnitud de las operaciones internacionales de las empresas es el Transnationality Index (de ahora en adelante TNI). Este índice es útil para medir las operaciones internacionales de una empresa, ya que considera las ventas, activos y el número de empleados que le empresa tiene fuera de su país de origen y crea una relación con las ventas, activos y número de empleados totales de la empresa. Posteriormente se elabora un promedio con estos tres ratios. En esta investigación se utilizará este índice para medir la magnitud de las operaciones en el exterior de las empresas.

Además de este índice también se consideró el número de operaciones en el exterior de las empresas así como también la cantidad de países en las que se tiene presencia.

⁴ CASANOVA, L. y FRASER, M. 2009. From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Inter-American Development Bank.

2.2. Razones Para Internacionalizarse

De acuerdo a Pla y León⁵, existen dos grandes clasificaciones para los motivos de una internacionalización, por un lado están los factores push y por otro lado los factores pull, el enfoque de esta parte de la investigación estará en los factores push, que es cuando la empresa por iniciativa propia decide internacionalizarse.

Los factores push se asocian a dificultades en el mercado local, en este caso la empresa se internacionaliza porque en el mercado local la empresa no tiene posibilidades de desarrollo, lo que lleva a que este sub utilizando sus capacidades productivas. Ejemplos de éste serían:

- Mercado nacional saturado o intensa competencia.
- Ciclo de vida del producto en etapa de declive.
- Condiciones desfavorables del mercado de origen.

Por otro lado los factores pull se asocian a una visión proactiva de los directivos de las empresas respecto a la internacionalización. A pesar de que la empresa puede crecer en el mercado local, las empresas perciben la necesidad de explotar oportunidades en el extranjero. Dentro de estos motivos existen cuatro que son claramente identificables y son en los que se va a enfocar esta parte de la investigación. Los cuatro motivos son los siguientes:

- Motivos Relacionados Con El Mercado (Market Seekers).

⁵ PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.

- Motivos Relacionados Con La Obtención De Recursos (Resource Seekers).
- Motivos Relacionados Con La Búsqueda De Eficiencia (Efficiency Seekers).
- Motivos Estratégicos (Strategic Asset Seekers).

Estas motivaciones fueron desarrolladas por Dunning ⁶, a continuación se detallan los diferentes motivos. Después, se analizarán aportes posteriores que se han dado a estos cuatro motivos de internacionalización.

2.2.1. Motivos Relacionados Con El Mercado (Market Seekers)

Esta es la principal razón de la internacionalización. Pueden aparecer mercados que por la tasa de crecimiento o tamaño, justifican asumir el riesgo de la internacionalización. También puede darse que el producto ofrecido tenga mucho éxito, ya que en el mercado al que se quiere entrar este todavía no ha llegado a una etapa de madurez.

En Latinoamérica, se da que los recursos naturales son bastante abundantes y la mano de obra es relativamente barata, por lo tanto, las grandes empresas latinoamericanas enfocan sus energías en buscar nuevos mercados. Usualmente sus búsquedas de nuevos mercados se da en los mercados naturales, por ejemplo las empresas mexicanas que se expanden a Estados Unidos siguen esta lógica.⁷

⁶ DUNNING, J. H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.

⁷ UNIT OF INVESTMENT AND CORPORATE STRATEGIES OF THE ECLAC. 2005. Foreign Investment in Latin America and the Caribbean. United Nations.

2.2.2. Motivos Relacionados Con La Obtención De Recursos (Resource Seekers)

Algunas empresas se internacionalizan buscando recurso en condiciones más favorables que las del mercado local. Estos recursos pueden ser materias primas o mano de obra mucho más económica. También, puede darse que se busquen recursos mucho más difíciles de conseguir, como por ejemplo, innovaciones tecnológicas, capacidades directivas o de marketing.

En general las empresas latinas no tienen esta motivación, esto, ya que en Latinoamérica hay relativa abundancia de recursos naturales. Esto no quita que algunas empresas como Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) y Vale, se han expandido en el mundo adquiriendo reservas de recursos en mercados extranjeros.

2.2.3. Motivos Relacionados Con La Búsqueda De Eficiencia (Efficiency Seekers)

Muchas empresas a través de la internacionalización buscan economías de escala o diversificación de riesgo. Esto sucede en industrias donde se necesita un tamaño mínimo para operar, ya que se opera a través de economías de escala, a través de la internacionalización se logra ese tamaño. Por otra parte la salida al exterior permite a las empresas controlar el riesgo, ya que los distintos mercados reaccionan distinto a las situaciones de coyuntura general.

2.2.4. Motivos Estratégicos (Strategic Asset Seekers)

Algunas empresas se internacionalizan como respuesta a reacciones de la competencia o los consumidores. En industrias globales la internacionalización de una empresa

competidora obliga al resto a internacionalizarse para no perder la posición competitiva. De la misma manera empresas locales han visto amenazada su posición competitiva por la entrada de competidores foráneos, la reacción de las empresas locales entonces es internacionalizarse en el mercado local de ese competidor foráneo.

Por otro lado, las empresas de servicios se han ido internacionalizando según la internacionalización de sus clientes, de manera que estos puedan seguir contando con sus servicios internacionalmente. Otras también se han internacionalizado más allá de la exportación para estar más cerca de sus clientes y poder responder mejor a sus exigencias. Esta motivación está principalmente relacionada a actividades de Investigación y Desarrollo.

2.2.5. Aportes A Los Motivos De Internacionalización

A pesar de que estas teorías son bastante aceptadas en el mundo de las empresas multinacionales, en 2006, Boston Consulting Group⁸, extendieron estas cuatro motivaciones desarrollando seis motivaciones estratégicas de por qué se internacionalizan las empresas multinacionales con un foco a las empresas multinacionales de países en desarrollo, como es el caso de las empresas Multilatinas. Estas seis motivaciones estratégicas propuestas por el Boston Consulting Group son las siguientes:

- Llevar las marcas a mercados extranjeros.
- Aprovechar I+D y talento a un costo bajo.

⁸ THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2006. The New Global Challengers.

- Establecer liderazgo de categoría en nichos particulares.
- Aprovechar acceso a recursos naturales.
- Desplegar modelos de negocios exitosos.
- Adquirir recursos naturales en mercados externos.

Estas seis motivaciones aportan mucho a identificar las reales motivaciones estratégicas de internacionalización de las empresas Multilatinas. Casanova y Fraser⁹ además de estas seis motivaciones agregan dos motivaciones estratégicas de las empresas multilatinas, estas son la búsqueda de ventajas competitivas, muchas empresas latinoamericanas se expanden buscando know-how y experiencia. La segunda es la búsqueda de acceso a capital más barato. Esta motivación responde a la búsqueda de reducir el costo de la deuda. En los países de origen el costo de contraer deuda es mayor que en otros mercados de capitales más desarrollados.

Combinando las motivaciones planteadas por Dunning y el aporte del BCG así como también Casanova y Fraser, podremos identificar las motivaciones de las empresas Multilatinas.

⁹ CASANOVA, L. y FRASER, M. 2009. From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Inter-American Development Bank.

En la siguiente tabla se aprecia cómo los motivos agregados posteriormente por los autores se complementan con los motivos expuestos originalmente:

Motivos Relacionados Con El Mercado	Motivos Relacionados Con La Obtención De Recursos
Llevar Las Marcas a Mercados Extranjeros	Adquirir Recursos Naturales En Mercados Externos
Establecer Liderazgo De Categoría En Nichos Particulares	Aprovechar Acceso a Recursos Naturales

Motivos Relacionados Con La Búsqueda De Eficiencia	Motivos Estratégicos
Aprovechar I+D y Talento a Un Bajo Costo	Búsqueda De Ventajas Competitivas
Desplegar Modelos De Negocios Exitosos	Acceso a Capital Más Barato

De esta manera se pueden agrupar los distintos motivos que tiene una empresa para internacionalizarse, como los motivos aportados posteriormente se pueden clasificar en los motivos expuestos inicialmente, utilizaremos los motivos expuestos inicialmente, ya que estos engloban los nuevos motivos.

2.3. Estrategias De Internacionalización

Existen cuatro estrategias genéricas que explican la conducta de las empresas en el contexto internacional, a continuación se detallan cada una de estas estrategias.¹⁰

¹⁰ PORTER, M. E. 1986. Changing Patterns of International Competition. California Management Review. Vol. XXVIII, N°2.

2.3.1. Estrategia Internacional

La estrategia internacional es cuando las empresas pretenden explotar sus competencias centrales expandiéndose de forma oportunista en los mercados extranjeros. Este modelo se basa en subsidiarias locales en cada país que administran los negocios de acuerdo a las instrucciones recibidas de la casa matriz en el país de origen. El control final está en manos de los directivos en la casa matriz.

Este tipo de organización muchas veces entorpece la identificación y respuesta a condiciones locales, la orientación etnocéntrica de la casa matriz puede llevar a que se pierdan oportunidades de mercado. También puede llevar a que se considere como secundaria la operación internacional de la empresa.

2.3.2. Estrategia Multidoméstica

Este tipo de empresa sigue una estrategia que permite a las operaciones internacionales actuar con cierta independencia. Las subsidiarias tienen la facultad de diseñar, fabricar y comercializar productos que responden directamente a necesidades de los clientes locales en el país en el que operan. Este tipo de operación se utiliza cuando la empresa debe responder con productos específicos para las necesidades locales y por otro lado no requiere reducir los costos por medio de la integración global.

Las empresas suelen adoptar este enfoque cuando el mercado al que se dirigen tiene un fuerte componente cultural, los gustos y hábitos de consumo en el sector suelen estar muy influenciados por la cultura de cada país.

La característica distintiva de este modelo es que para cada mercado exterior se formula una estrategia diferente, sin necesidad de desarrollar productos o líneas de productos distintas.

La estructura organizativa de estas empresas es la división por área geográfica o también se puede dar que cada filial se relacione directamente con la casa matriz. También es importante destacar que en este tipo de estrategias las filiales tienen un grado de autonomía elevado. Todo esto para optimizar el rendimiento de la empresa en el área local.

Estas condiciones se dan en industrias de productos de consumo, en estas industrias la adaptación a los mercados locales es muy importante para el éxito de la empresa.

2.3.3. Estrategia Global

Este tipo de estrategias se da cuando las empresas deciden maximizar la integración. Esta decisión lleva a las empresas a producir productos estandarizados a nivel de todas sus operaciones internacionales. Este tipo de estrategia obliga a las empresas a crear productos para el mercado mundial, fabricados a escala global en la ubicación más eficiente. Estas empresas suponen que no hay diferencias entre los países y ven el mundo como un solo mercado.

Se puede utilizar esta estrategia cuando la industria ejerce alta presión sobre operaciones eficientes y no existe la necesidad de adaptación local o esta se minimiza al ofrecer un producto de buena calidad y bajo precio.

En este tipo de estrategia todas las decisiones importantes son tomadas de manera centralizada por la casa matriz.

En este modelo las actuaciones de cada una de las filiales mantienen una interdependencia entre sí y normalmente se puede establecer un orden entre ellas, todo esto siempre controlado y dirigido por la casa matriz.

Para la organización interna, estas empresas generalmente se agrupan en divisiones internacionales o mundiales de producto, logrando así la centralización, que es el mecanismo de coordinación que es la base de la relación entre la casa matriz y las filiales.

Las condiciones para que se de este tipo de estrategia, se da por ejemplo en las industrias de bienes industriales, donde los productos estandarizados satisfacen necesidades universales. Estas condiciones no se dan con frecuencia en mercados de productos de consumo donde la adaptación a necesidades locales es clave para el éxito.

2.3.4. Estrategia Transnacional

Esta es la respuesta más directa a la creciente globalización de los negocios, esta estrategia exige a las empresas a adaptarse a las necesidades locales y además producir lo más eficientemente posible. Este tipo de estrategias promueve el “aprendizaje global” por este medio la empresa adquiere habilidades valiosas en cualquiera de sus operaciones mundiales y las usa para mejorar sus competencias centrales y luego las difunde al resto de sus operaciones.

A pesar de que esta estrategia ofrece muchas ventajas es difícil de crear y plantea serios retos.

2.4. Fases De Internacionalización

A continuación se presentan dos teorías que tratan de explicar las fases que sigue una empresa en su proceso de internacionalización, en primer lugar tenemos la teoría de las cinco fases presentada por Dunning y Lundan¹¹, esta teoría plantea que las empresas se desarrollan pasando por 5 fases, la primera fase solo importando o exportando y finalmente creando una gran red internacional, logrando ser una empresa multinacional. También se ha desarrollado la teoría de la escuela de Uppsala, esta es una teoría desarrollada por Jan Johanson y Jan-Erik Vahln¹². Esta teoría es una teoría gradualista y considera que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las van expandiendo gradualmente. De esta manera la empresa se desarrolla primero en su mercado local y la internacionalización llega como consecuencia de las decisiones que va tomando la empresa. Este modelo considera cuatro etapas.

2.4.1. Teoría De Las Cinco Fases De Dunning y Lundan

Ahora se presentan las cinco fases de la teoría de internacionalización desarrollada por Dunning y Lundan.

¹¹ DUNNING, J. H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.

¹² GUTIÉRREZ, A. y HERAS, L. J. 1997. Formas de Internacionalización. Un Estudio Aplicado. En: Seminario Instituto de Análisis Industrial y Financiero Departamento de Economía Aplicada II. Universidad Complutense de Madrid.

2.4.1.1. Fase 1: Exportaciones e Importaciones De Insumos

Según los autores de esta teoría las empresas tiene dos motivos iniciales para sumarse a los negocios internacionales, estos son motivos relacionados con el mercado y motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia¹³, estos motivos fueron explicados con más detalle en el punto 2. En cualquiera de estos casos, no existe una real inversión extranjera, la empresa se involucra en transacciones con personas o firmas de otras naciones, pero no adquiere parte alguna de su patrimonio. Esta dinámica soporta el mínimo compromiso necesario y se basa en contratos y acuerdos de mediano o largo plazo entre las partes.

De esa forma, se identificarán los “insumos importables” en relación a los productos intermedios o servicios, tales como servicios financieros o de contabilidad, comunicación (call center), etc. Estos prestan un servicio para la empresa doméstica en el extranjero. Por otra parte, entre las exportaciones se cuentan bienes o servicios que no se pueden trasladar físicamente, como cuando una compañía maneja una concesión de carreteras en otro país, o cuando una empresa entrega franquicias en el extranjero operadas por otra firma.

2.4.1.2. Fase 2: Inversión En Marketing y Distribución

En general, mientras más fallas de mercado hayan asociadas a las transacciones, más probable es que la empresa proceda con la internacionalización de la distribución y el marketing de sus productos en otros países. De acuerdo a los autores Dunning y

¹³ DUNNING, J. H. y LUNDAN S. M. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.

Lundan, lo que suele ocurrir es que la empresa exportadora gana confianza y experiencia en realizar estas funciones en diferentes mercados, en general se presentan los llamados “joint venture”, como respuesta a la necesidad de la empresa que exporta en asociarse con una empresa nativa del mercado de destino, para aprovechar de su conocimiento en las ventajas del país.

2.4.1.3. Fase 3: Producción Extranjera De Productos Intermedios

La Fase dos es un paso crítico para la evolución de una empresa multinacional, ya que de concretarse, puede dar paso a una IED en el país extranjero. La magnitud y el nivel de la inversión dependerán del tipo de producto o servicio de la empresa doméstica, así como también de las capacidades del país y la conveniencia de instalar una fábrica ahí. En general y de acuerdo a evidencia proporcionada por los estudios hechos por los autores, existen dos vías para concretar la instalación de una fábrica en un país de destino (o un tercer país), sea sea nueva filial o adquisición de una planta local ya existente.

2.4.1.4. Fase 4: Ampliación y Profundización De La Red De Creación De Valor

En esta fase, la compañía ya no sólo traslada una parte de su creación de valor a la filial en otro país, si no que la cadena completa se reubica. Las filiales controlan la mayor parte de estas operaciones y se van convirtiendo en jugadores locales del país en que trabajan, con la notable excepción de la Investigación y Desarrollo. Al ser una ampliación de las decisiones tomadas en la fase tres, también responde a una secuencia gradual de internacionalización de la empresa multinacional, que puede

facilitar la creación de filiales en más países a través de la inversión extranjera, como también aumentar el número de productos fabricados por las filiales en el extranjero, pasando de los bienes relacionados a las áreas de negocio más centrales a otras menos importantes.

Entre las motivaciones para que una empresa avance a estas instancias, son comunes la búsqueda de oportunidades economías de escala o de ámbito. También es posible observar esta dinámica como una respuesta estratégica ofensiva o defensiva. Entre las motivaciones estratégicas encontramos que uno o varios competidores lo hagan primero, o que proveedores o compradores de los productos de la empresa inviertan en un país foráneo, abriendo oportunidades a nuevos negocios. Una respuesta adicional para este nivel de inversión es cuando la compañía no puede vender su producto sin producirlo en el país donde se consume. Este puede ser el caso con productos muy costosos de transportar, o servicios que exigen el contacto presencial entre proveedor y cliente o debido a obligaciones regulatorias.

2.4.1.5. Fase 5: La Multinacional Como Red Integrada

En esta fase final del proceso de internacionalización hay una relación más pareja entre la matriz y la filial extranjera. Ambas producen diferentes productos, comercian ampliamente dentro de la multinacional, al igual que con diversos países. También se da que tanto la matriz como la filial realizan I+D independientemente. Son pocas las multinacionales que han llegado a este nivel de desarrollo.

Cuando las empresas llegan a esta última fase se ve la inversión para la búsqueda de activos estratégicos (strategic asset seeking). De esta búsqueda se pueden desprender dos niveles, el primero motivado principalmente por la búsqueda combinada de activos estratégicos y eficiencia, esto explica la realización de fusiones y adquisiciones. En estas operaciones la empresa que adquiere busca controlar los activos productivos, habilidades y conocimiento que la firma posee. La segunda etapa se refiere a la búsqueda de activos de conocimiento en otros países cuyo acceso es clave para la competitividad global de la empresa. Para contar con estos activos muchas veces se requiere presencia directa en ciertas regiones

En esta última fase, las filiales tienen ventaja en los mercados locales, ya que se comportan como compañías locales, pero su importancia se vuelve estratégica, ya que toman responsabilidad en el desarrollo de productos en el área de su especialidad.

La teoría expuesta anteriormente está basada en el enfoque económico y considera que la empresa toma sus decisiones de internacionalización de manera racional. Esta teoría explica que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en que la combinación de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí.

2.4.2. Escuela De Uppsala

Esta teoría parte de la base de que el proceso de internacionalización es un proceso secuencial y este proceso depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre

los mercados externos. Por lo tanto este modelo plantea que las inversiones de una empresa en el exterior siguen una secuencia de cuatro etapas en las cuales a medida que se va obteniendo experiencia en dicho mercado el nivel de recursos comprometidos es mayor. También se plantea que las empresas prefieren en primer lugar adquirir recursos sobre los mercados externos antes de competir en estos. Además en un principio son preferibles los mercados similares al de origen.

Según esta teoría la falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos van disminuyendo según como la empresa va avanzando en las etapas.

Las cuatro etapas que plantea la teoría son las siguientes:¹⁴

- Exportaciones Irregulares
- Exportaciones Vía Agente Independiente
- Filiales Comerciales
- Filiales De Producción

Al observar estas etapas se puede apreciar que cada etapa involucra mayores recursos, y esto además coincide con un mayor conocimiento del mercado a través de la experiencia adquirida. Este proceso es por lo tanto un proceso en cual el conocimiento de mercado y compromiso de recursos va aumentando progresivamente.

¹⁴ PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.

Se comenzará con países cercanos psicológica y geográficamente, para posteriormente acercarse a países más distantes.

Este modelo eso si tiene la limitante de que solo se puede aplicar a empresas pequeñas que no tiene ningún tipo de experiencia internacional y están comenzando desde cero sus proceso de internacionalización.

2.4.3 Comentarios Finales Sobre Los Procesos De Internacionalización

Ambos modelos expuestos anteriormente son aceptados y aplicados en la literatura sobre el tema. También se han hecho estudios aplicados sobre las teorías, como por ejemplo es estudio aplicado de Gutiérrez y Heras¹⁵, en este estudio se ve empíricamente si el proceso de internacionalización secuencial de la escuela de Uppsala se da efectivamente en un grupo de empresas españolas. De este estudio se concluye que el 73,5% de las empresas españolas se ajustan a este modelo, pero finalmente se concluye que estas empresas son aquéllas que son medianas o pequeñas con hasta 250 trabajadores, que realizan proyectos de I+D dentro de la organización.

Por lo tanto según los resultados de este estudio aplicado y según las empresas que se analizarán en esta investigación se ha decidido que se utilizará la teoría de internacionalización de las cinco fases de Dunning y Lundan, esto, ya que es esta teoría la que se ajusta mejor al tipo de empresas que se analizara en la investigación, es decir, empresas de gran tamaño.

¹⁵ GUTIÉRREZ, A. y HERAS, L. J. 1997. Formas de Internacionalización. Un Estudio Aplicado. En: Seminario Instituto de Análisis Industrial y Financiero Departamento de Economía Aplicada II. Universidad Complutense de Madrid.

2.5. Modos De Entrada

En esta parte se explican los distintos modos en los que una empresa puede entrar a un mercado extranjero. Existen diversas formas en las que una empresa puede entrar a un mercado extranjero, algunas son más pasivas y no implican gran compromiso de la empresa así como tampoco gran cantidad de recursos. También están las alianzas estratégicas que implican el acuerdo con una contraparte en el país extranjero para concretar la entrada a un mercado. Finalmente está la inversión extranjera directa (IED), esta requiere mayor compromiso de recursos y es una forma más activa de buscar la internacionalización. Los modos de entrada son claves para la internacionalización de la empresa y estos varían según los motivos que la empresa tiene para internacionalizarse así como también por la estrategia que utiliza.

Los modos de entrada se pueden clasificar en 3 grandes categorías¹⁶, estas son:

- Exportación
- Acuerdos Contractuales y De Colaboración
- Inversión Extranjera Directa (IED)

2.5.1. Exportación

Exportación se refiere a la venta de bienes o servicios producidos por una empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país. La exportación es la forma más básica de internacionalización y es el primer paso que dan las empresas. La

¹⁶ ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS EXTERNOS: Un Estudio Comparativo entre Empresas Chilenas y Españolas. 2009. Por Patricia Huerta “et al”. Universidad del Bío-Bío, Chile.

exportación no implica Inversión extranjera directa y tampoco se agrega valor en el exterior.

Las empresas exportan principalmente para aumentar los ingresos que reciben de las ventas. Empresas intensivas en capital y recursos de investigación exportan para lograr economías de escala y de esa manera distribuir los gastos de investigación y desarrollo de producto en una área más grande. También se da que empresas que no son líderes en su mercado local busquen más activamente las ventas de exportación como manera indirecta de contrarrestar la ventaja en volumen que tiene el líder de mercado. Otra razón por la que algunas empresas exportan en lugar de invertir en el extranjero es por el mayor riesgo percibido de operar a nivel internacional.

Una ventaja de la exportación es la diversificación, porque la exportación permite a las empresas diversificar las actividades y de esa manera desarrollar la capacidad para hacer frente a los cambios en el mercado nacional. De esta manera la empresa puede aprovechar el intenso crecimiento en un mercado para compensar el crecimiento débil en otro.

Otra ventaja es el potencial de utilidades, esto porque las empresas pueden vender los productos con mayor margen en otros países, esto sucede con frecuencia, ya que el entorno competitivo en el extranjero es distinto al local.

2.5.2. Acuerdos Contractuales y De Colaboración

Los acuerdos de colaboración son acuerdos entre empresas para un negocio específico. Los motivos específicos de los acuerdos de colaboración son¹⁷:

- Obtener activos específicos de la localización.
- Superar obstáculos legales.
- Diversificarse geográficamente.
- Minimizar su exposición en ambientes de riesgo.

Las formas de las operaciones extranjeras difieren en el monto de recursos involucrado y en la proporción de recursos ubicados en el extranjero en relación a los ubicados localmente. Una limitación de los acuerdos de colaboración es encontrar un socio de colaboración, muchas veces no es tan fácil encontrar una que cumpla con todos los requisitos. Las empresas tienen una opción más amplia de operación cuando hay menos probabilidad de competencia.

Los acuerdos de colaboración más usuales son los siguientes¹⁸:

- Licencias
- Franquicias
- Contratos De Administración

¹⁷ DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. y SULLIVAN, D. P. 2010. Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. 12^a ed. México D.F. Pearson Prentice Hall.

¹⁸ DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. y SULLIVAN, D. P. 2010. Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. 12^a ed. México D.F. Pearson Prentice Hall.

- Operaciones Llave En Mano
- Empresa Conjunta (Joint Venture)
- Alianzas De Participación En La Propiedad Accionaria

A continuación se detallan cada uno de estos acuerdos.

2.5.2.1. Licencias

En un acuerdo de licencia, una empresa (el que concede la licencia) otorga derechos de uso sobre un activo intangible a otra empresa (licenciataria) para usarlo en una zona geográfica específica durante un periodo determinado. Normalmente el licenciataria paga una tarifa a la empresa. Los derechos pueden otorgarse bajo una licencia exclusiva o no exclusiva.

Se utilizan licencias a menudo con un motivo económico, como por ejemplo, el deseo de una puesta en marcha más rápido, costos menores o acceso a recursos adicionales.

2.5.2.2. Franquicias

Las franquicias son una forma especializada de licencia, en el que el franquiciante no solo vende a franquiciatario el uso de un bien intangible, que es esencial para el negocio, sino que además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua. En muchos casos el franquiciante abastece los suministros necesarios para la operación.

Los dilemas que enfrentan este tipo de acuerdos son que cuanto mayor sea la estandarización global, menor será la posible aceptación en el país extranjero. Además se da que mientras más adaptaciones se hagan para el país extranjero menos se necesitará al concesionario de franquicias.

2.5.2.3. Contrato De Administración

Los contratos de administración son contratos por los cuales las empresas pueden transferir uno de los recursos más importantes para las empresas, el talento administrativo. El talento administrativo es uno de los recursos que se puede transferir al extranjero, especialmente a sus propias inversiones extranjeras. Los contratos de administración son contratos por los cuales una empresa da asistencia a una empresa extranjera que requiere de ayuda administrativa a cambio de honorarios

2.5.2.4. Operaciones Llave En Mano

Las operaciones llave en mano son un tipo de acuerdo de colaboración en el que una empresa contrata a otra para que le construya instalaciones completas, listas para operar. Estas operaciones llave en mano se llevan a cabo con mayor frecuencia por empresas de construcción, a menudo se realizan para una dependencia gubernamental.

2.5.2.5. Empresa Conjunta (Joint Venture)

Empresas conjuntas son organizaciones que se crean entre dos o más empresas para el logro de un objetivo concreto, estas empresas conjuntas pueden tener duración indefinida cuando se vuelve a definir el objetivo.

2.5.2.6. Alianzas De Participación En La Propiedad Accionaria

Una alianza de este tipo es un acuerdo de colaboración en el que por lo menos una de las empresas colaboradoras adquiere una posición de propiedad en la otra empresa. En algunos casos cada parte adquiere un porcentaje de propiedad.

El propósito de la propiedad accionaria es afianzar un contrato de colaboración, de tal manera que sea más difícil romperlo.

2.5.3. Inversión Extranjera Directa (IED)

La inversión extranjera directa generalmente es un movimiento internacional de capital. Hay dos maneras en que las empresas pueden realizar IED, pueden adquirir una participación en una operación existente o construir nuevas instalaciones. A continuación analizaremos estas dos opciones. Es este el principal modo de entrada que utilizan las empresas multilatinas.

2.5.3.1. Adquisición

El hecho de que una empresa realice una adquisición depende de las empresas que estén disponibles para su compra. Los programas de privatización que se llevan a cabo

en muchas partes del mundo han puesto a empresas a la venta y las grandes empresas multinacionales han aprovechado estas oportunidades para invertir en el extranjero. Estos programas de privatización se ven especialmente en Latinoamérica, por ejemplo, el programa de privatización que ha emprendido el gobierno chileno el último tiempo, esto se verá en más detalle más adelante. Las adquisiciones pueden ser totales, cuando se adquiere el 100% de la propiedad, o pueden ser parciales, cuando no se obtiene el 100%. Las adquisiciones permiten una rápida entrada a un mercado, un rápido retorno de la inversión realizada y un fácil acceso al conocimiento y recursos del mercado local. Por esto las adquisiciones se relacionan con las motivaciones relacionadas con la búsqueda de nuevos mercados (Market Seekers) o también, en menor medida, con la obtención de recursos (Resource Seekers).

Con este tipo de operación se pueden evitar fácilmente las diferencias culturales, posibles problemas legales y directivos que habrían en una entrada inicial a un mercado. También es una manera de adquirir activos estratégicos relacionados con marcas, redes de distribución o infraestructuras. Además no se perturba el entorno competitivo del mercado local.

2.5.3.2. Nueva Filial

Aunque las adquisiciones ofrecen ventajas no siempre está la oportunidad de realizarlas. A menudo las empresas realizan inversiones extranjeras en sectores donde hay pocas empresas operando, por lo que se hace más difícil encontrar alguna empresa para adquirir. Esto también puede ser necesario cuando la empresa desea explotar ventajas específicas que son difícilmente transferibles a otras empresas. Este

tipo de inversión contempla un elevado compromiso de recursos, es más lento en su desarrollo y tiene un mayor riesgo que otras formas de entrada a un mercado.

A pesar de estas desventajas la totalidad del control está en manos de la empresa lo que le permite aplicar sus propias políticas empresariales y evita problemas como realizar adquisiciones de activos poco útiles o inapropiados.

Según un estudio realizado por Hartzing¹⁹ sobre la decisión de una empresa de realizar una adquisición o una nueva filial, esta depende de la estrategia de la empresa. Por un lado en el estudio se señala que las empresas que siguen una estrategia global van a preferir las nuevas filiales, esto que este tipo de estrategia no requiere tanta adaptación local por lo que es necesario mantener mayor control sobre la subsidiaria. Además en este tipo de filiales la presencia de personas de la casa matriz va a ser más alta. Por el otro lado las empresas que siguen una estrategia multidoméstica van a preferir las adquisiciones, ya que como descrito anteriormente esto le permite adquirir recursos y conocimiento del mercado de manera rápida. Esto va acorde con la estrategia multidoméstica que requiere de gran adaptación al mercado local. En estas adquisiciones se va a preferir mantener el personal existente por el conocimiento del mercado local.

Según un estudio empírico titulado “Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada” efectuado por los autores Quer, Claver y Molina²⁰, los factores más influyentes a la hora de elegir un modo de entrada son el riesgo del país de destino y su distancia cultural

¹⁹ HARZING, A. W. 2002. Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 23: 211–227.

²⁰ QUER, D., CLAVER, E. y MOLINA, J. F. 2006. Riesgo, Distancia Cultural y Estrategia de Entrada: Nueva Evidencia Empírica en el Proceso de Internacionalización de la Empresa Española. *Boletín Económico de ICE* N° 2875.

con respecto al país de origen de la empresa. Los resultados del estudio indican que estos factores influyen en la cantidad de recursos involucrados en el modo de entrada. Los resultados indican que ambos han apuntado en la misma dirección, ya que tanto el mayor riesgo del país de destino como la mayor distancia cultural disminuyen la probabilidad de emplear estrategias de entrada más comprometidas. Siendo el modo de entrada de menor compromiso el acuerdo contractual, siguiendo con un grado un poco mayor de compromiso, IED de propiedad compartida y finalmente el modo de entrada que implica mayor compromiso, IED de plena propiedad (Adquisición, nueva filial). La justificación de esto viene dada por el hecho que ante una elevada incertidumbre del entorno, resulta preferible mantener una posición flexible, apoyarse en algún socio local, así como también evitar los inconvenientes que conlleva realizar IED.

2.6. Organización De Empresas Multinacionales

En esta parte se plantea un marco teórico que nos permita explicar de mejor manera el rol estratégico de las filiales en el exterior de las empresas multinacionales. Para lograr esto en primer lugar se definirá lo que son las filiales en el exterior y su importancia para las empresas multinacionales, en este punto también se mencionan los distintos tipos de filiales que existen. Finalmente también se mencionan distintas tipologías sobre las filiales que se encuentran en la literatura sobre el tema.

2.6.1 Definición De Filial Exterior

Según Pla y León²¹ se define filial exterior como aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior. Otra definición indica que una filial es una entidad que está controlada por otra. La entidad que ejerce el control se llama comúnmente matriz. La filial se forma cuando la matriz compra un porcentaje de sus acciones suficiente para tener el control. Es decir, la matriz ostenta la mayoría de votos y ejerce el poder de decisión. Una matriz y sus filiales forman el llamado grupo de empresas.²²

Es importante además en este punto dejar claro que cada unidad que posea una multinacional en el extranjero no puede ser considerada una filial exterior a no ser que reporte directamente a la matriz. Normalmente, si existe relación estratégica entre los activos que una multinacional posee en un determinado país, se considera que una misma filial incluye todos ellos. Por ejemplo si una empresa de retail posee varias tiendas en un país se dice que existe una filial en ese país con varias tiendas, no se puede decir que cada una de las tiendas es una filial independiente. Esto no quiere decir no pueden haber más filiales de una empresa en una mismo país, se puede dar que en un mismo país la empresa posea activos que son gestionados por distintas unidades de negocios y que reportan a la matriz de manera separada, en ese caso se puede decir que la empresa posee más de una filial en ese país.

²¹ PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.

²² PYMES Y AUTÓNOMOS. 2012. El Concepto de Filial de una Empresa. [en línea] <<http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/el-concepto-de-filial-de-una-empresa>> [consulta: 30 junio 2013].

En el caso de las estructuras globales por área geográfica, que corresponden a una estrategia global, existirá una sola filial por país.

2.6.2. Roles y Tipos De Filiales

En primer lugar debemos definir los que entendemos por rol de la filial, según Pla León²³, está el rol genérico de la filial y también el rol específico de la filial. Para definir el rol genérico de la filial se han desarrollado varias teorías que lo explican, estas serán revisadas y discutidas más adelante. El rol específico de la filial se refiere al conjunto de actividades que realiza la filial, en esto se incluye, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene responsabilidad.

Para definir el rol genérico de la filial han surgido diversas teorías que serán presentadas en esta parte. En primer lugar tenemos la teoría más utilizada y aceptada, este fue desarrollada por White y Poynter (1984). En esta teoría se clasifican las filiales en cuatro categorías dependiendo por un lado del alcance de mercado y por el otro lado por el alcance de valor. Otra teoría que clasifica las filiales es la clasificación de Bartlett y Ghoshal, en esta teoría se clasifican las filiales según la importancia del entorno y la competitividad. En la teoría planteada por Jarrillo y Martínez se clasifican las filiales en tres categorías según localización e integración. Finalmente la clasificación de Gupta y Govindarajan, las filiales se clasifican según emisión de conocimiento y recepción de conocimiento.

A continuación se presentan en más detalle las distintas clasificaciones.

²³ PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.

2.6.2.1. Clasificación De White y Poynter (1984)²⁴

Los dos ejes en los clasifica las filiales esta teoría es alcance de mercado y alcance de valor. El alcance de mercado se refiere al ámbito de actividad de la filial, este puede ser reducido o local, cuando la filial solo comercializa los productos en un determinado país o países próximos. Cuando el alcance de mercado es amplio o global, es cuando la filial comercializa los productos en mercados internacionales.

El otro eje es alcance de valor, este determina la amplitud de las actividades de valor que realiza la filial. Esto es alto cuando la filial realiza todas las actividades primarias de la cadena de valor.

De esta manera se llega a cuatro tipos genéricos de final:

- La Filial De Ventas
- La Filial Local
- La Filial Ejecutora
- La Filial Cualificada

A continuación se explicaran en más detalle cada una de estas filiales.

2.6.2.1.1. La Filial De Ventas

Este tipo de filial tiene un alcance de mercado local y un alcance de valor bajo, es decir, solo comercializa sus productos en un país y realiza pocas actividades de valor.

²⁴ WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. 1984. Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. Business Quarterly, 49(2), 59-69

La filial comercial, según el modelo de internacionalización secuencial de la escuela de Uppsala, responde al primer paso cuando la empresa comienza a realizar IED.

2.6.2.1.2. La Filial Local

La filial local es característica de la estrategia multinacional. Este tipo de filial tiene como misión adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado local en el que se desenvuelve. Por lo tanto este tipo de filial tiene un alcance de mercado local, pero tiene entre sus funciones las principales actividades de generación de valor de la empresa. Este tipo de filiales es bastante independiente y autónoma.

2.6.2.1.3. La Filial Ejecutora

Este tipo de filial es muy común en las estrategias globales, esto porque este tipo de filiales tiene un alcance global y sólo realizan algunas actividades de valor. Este planteamiento tiene sentido cuando esta filial está integrada en el conjunto de actividades de la multinacional.

2.6.2.1.4. La Filial Cualificada

El rol de esta filial está muy relacionado con las estrategias transnacionales. Este tipo de filial tiene un alcance global y realiza todas las actividades de valor de la empresa. Este tipo de filial suele estar a cargo de una línea de producto completa y realiza todas las actividades relacionadas de estos productos. Eso si trabaja coordinada con la matriz para desarrollar e implementar la estrategia.

En definitiva estas filiales son de gran relevancia estratégica para la multinacional y debe actuar coordinada con el resto de la empresa.

2.6.2.2. Clasificación De Bartlett y Ghoshal²⁵

Esta clasificación parte de la base del modelo transnacional. Bartlett y Ghoshal dicen que no todas las filiales de una empresa transnacional deben ser tratadas de la misma manera, para diferenciar las filiales, en primer lugar se ve la competitividad de esta con respecto a las otras. Después se ve la importancia estratégica que tiene la filial para la empresa, es decir, el tamaño del mercado en el que esta la filial, la demanda del mercado o la posibilidad de obtener recursos del mercado.

Con estos dos ejes llegamos a los cuatro tipos de filial propuestos: Líder estratégico, agujero negro, colaborador y ejecutor.

Tanto el líder estratégico como el colaborador son filiales con alta competitividad y corresponden al tipo de filial cualificada visto anteriormente. Se diferencia entre ellas que el líder estratégico se encuentra en un mercado estratégico para la empresa.

Si la filial en un mercado estratégico no logra ser competitiva pasa a ser agujero negro, la empresa debería evitar tener filiales de este tipo y si hay riesgo de que suceda esto se deberían invertir recursos para revertir esa situación.

²⁵ BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review, 87-94.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. 1989. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.

El último tipo, filial pasiva, se encuentra en una mercado no estratégico y no es tan competitiva, este tipo de filiales tienen las mismas características que la filial ejecutora vista en el punto anterior.

2.6.2.3. Clasificación De Jarillo y Martínez²⁶

Los ejes utilizados por estos autores son localización e integración. El eje integración se refiere a que tan integradas están las actividades de la filial con el resto de las filiales que tiene la empresa. El segundo eje, localización, se refiere a cómo la empresa ejecuta su sensibilidad local. Estos ejes son parecidos a los ejes utilizados para clasificar las diferentes estrategias vistas anteriormente, por lo tanto los tipos de filiales también corresponden a estas estrategias.

Se pueden identificar tres tipos de filiales según el estudio realizado por los autores. En primer lugar la filial activa, esta tiene alta integración y alta localización, corresponde a la estrategia transnacional. La filial receptiva tiene alta integración pero baja localización, corresponde a la estrategia global. Finalmente la filial autónoma, con baja integración y alta localización, corresponde a la estrategia multinacional.

2.6.2.4. Clasificación De Gupta y Govindarajan²⁷

Para clasificar los diferentes roles de las filiales estos autores partieron de la base del conocimiento, por lo tanto los ejes utilizados por ellos fueron emisión de conocimiento

²⁶ JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J. I. 1990. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.

²⁷ GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. 1994. Organizing for knowledge flow within MNCs. *International Business Review*, 3(4), 443-457

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.

que representa que tanto conocimiento genera la filial. El segundo eje es la recepción de conocimiento, es decir, que tanto conocimiento debe recibir la filial para el desarrollo de sus actividades. De esta manera llegamos a cuatro clasificaciones: el jugador integrado, el innovador global, el innovador local y el implementador.

Las filiales con el rol de innovador global funcionan como fuentes de conocimiento para otras filiales, estas emiten conocimiento pero reciben poco.

El jugador integrado también es fuente de conocimiento para el resto, pero también requiere de conocimiento del resto para funcionar.

El innovador local no genera ni recibe mucho conocimiento, esto sucede porque en una filial que está muy enfocada a un mercado local.

Finalmente la filial implementadora es similar a la filial ejecutora vista anteriormente, esto, ya que depende del conocimiento del resto y no realiza aportes de conocimiento.

2.6.2.5. Comentarios Finales Sobre Las Clasificaciones De Las Filiales

Después de presentar las distintas clasificaciones de las filiales vemos que cada una aporta diferentes aspectos y puntos de vista de los roles de las filiales. Para efectos de esta investigación se utilizará la clasificación de White y Poynter, ya que esta clasificación utiliza los términos de estrategia presentados anteriormente, esto nos facilita el análisis posterior, ya que cada tipo de estrategia se asocia a un rol y tipo de filial.

También es importante destacar que esta clasificación considera diversos aspectos de las filiales y puede ser aplicada las empresas multinacionales de Latinoamérica.

A continuación se presenta una tabla con una comparación de las distintas teorías presentadas:

TEORÍA	CLASIFICACIONES DE FILIAL				
White y Poynter (1984)	Filial De Ventas	Filial Local	Filial Ejecutora	Filial Cualificada	
Bartlett y Ghoshal (1986)			Filial Pasiva	Líder Estratégico Colaborador	Agujero Negro
Jarillo y Martínez (1990)		Filial Autónoma	Filial Receptiva	Filial Activa	
Gupta y Govindarajan (1991)		Filial Innovadora Local Filial Implement.	Filial Innovadora Global	Filial Jugador Integrado	

Se puede observar que las clasificaciones se pueden agrupar y entre si las clasificaciones tienen su clasificación equivalente en las otras teorías de clasificación.

2.6.3. Teorías De La Estructura De Empresas Multinacionales

Para poder investigar sobre las distintas relaciones que se dan en las multinacionales en primer lugar hay que describir la estructura de estas. Según Birkinshaw & Morrison²⁸ existen dos tipos de estructura en las multinacionales, la más tradicional, que ellos llaman modelo de jerarquía. Los autores plantean que más recientemente se ha desarrollado el modelo de la heterarquía, en este no están tan definidas las formas de control. A continuación se describen en más detalle ambos modelos.

2.6.3.1. El Modelo De Jerarquía

En este modelo se asume que existe una casa matriz que es responsable de las decisiones estratégicas y de monitorear el desempeño de las distintas divisiones. A partir de esto se hacen tres suposiciones de este modelo, los costos de coordinación son economizados al agrupar tareas por términos geográficos o producto mercado, los recursos críticos son mantenidos en la matriz, esto para que se haga un uso eficiente de los recursos. Finalmente se plantea que el desarrollo de un sistema de monitoreo y control de las divisiones asegura la no ocurrencia de comportamientos oportunistas.

2.6.3.2. El Modelo De Heterarquía

Este modelo surge de la inhabilidad de los directivos de las grandes multinacionales de entender completamente las complejidades de cada una de las filiales que tiene la

²⁸ BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. *Journal of International Business Studies*; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.

empresa. En vez de mantener autoridad sobre las decisiones estratégicas, los directivos delegan autoridad y responsabilidad en temas locales.

De esta manera las filiales adquieren recursos y experiencia por su propia cuenta, reduciendo de esta manera la dependencia de la matriz. Este modelo surge de la estrategia transnacional.

Se pueden distinguir tres aspectos de este modelo que lo diferencian del modelo de la jerarquía, en primer lugar, los recursos, capacidades de gestión y toma de decisiones, están dispersos en la organización. Segundo, en este modelo existen las relaciones entre filiales, en términos de flujo de conocimiento y personas, esto a diferencia del modelo jerárquico donde esto se evita para mantener bajos los costos de coordinación. Finalmente, las actividades son coordinadas según variadas dimensiones, principalmente geográfica, producto y función, esto sería muy costoso en el modelo jerárquico.

2.6.4. Relaciones En Empresas Multinacionales

Habiendo presentado las distintas estructuras de control que se dan en las empresas se pueden analizar las relaciones que se dan en las empresas multinacionales. Las relaciones que se pueden dar son básicamente dos: relación casa matriz-filial y relación entre filiales. Ahora se presentan en más detalle ambas relaciones.

2.6.4.1. Relación Casa Matriz - Filial

Esta relación está regida por el control, este puede ser definido como la regulación de las actividades dentro de la organización para que estas cumplan con las expectativas establecidas. Según Birkinshaw & Morrison²⁹ bajo un modelo jerárquico el control es principalmente burocrático, el comportamiento de los directivos es monitoreado para evitar comportamientos oportunistas. En un modelo heterárquico se propone un sistema de control normativo o cultural, donde los directivos de la filial tienen internalizados los objetivos y valores de la empresa y actúan en concordancia con ellos.

Relacionando esto con los roles de las filiales presentados antes podemos decir que el tipo de filial ejecutora y filial local están principalmente controlados por mecanismo burocráticos, esto porque sus actividades están integrados con la empresa como un todo. La filial cualificada en cambio, debe estar controlada más por un sistema normativo. Esto porque la matriz ha cedido mayor responsabilidad y control a este tipo de filial.

2.6.4.2. Relación Entre Filiales

El modelo de jerarquía minimiza este tipo de relación entre las filiales, principalmente porque complejiza el sistema, en cambio el modelo heterárquico promueve las relaciones entre filiales. Revisando los roles de las filiales, según Birkinshaw &

²⁹ BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. *Journal of International Business Studies*; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.

Morrison³⁰, la filiales locales no tienen fuertes relaciones entre las filiales, mientras que en las filiales ejecutora y cualificada se pueden predecir fuertes relaciones entre ellas. Se puede esperar la mayor interacción entre filiales ejecutoras, ya que estas están más integradas al sistema de la empresa.

2.7. Resumen y Conclusión Al Marco Teórico

Para concluir esta parte del marco teórico se hará un breve resumen del marco teórico y se plantearían las teorías elegidas para el análisis posterior.

En primer lugar la definición de empresa multinacional que se usara a lo largo de esta investigación es una empresa que realiza IED para controlar o poseer actividades de valor agregado en más de un país. La definición de multilatina que se usará es que son empresas con origen en Latinoamérica y que tienen operaciones de valor añadido en países extranjeros. También se debe tener presente el concepto de TNI, este concepto considera las ventas, activos y empleados que le empresa tiene fuera de su país de origen y crea una relación con las ventas, activos y empleados totales de la empresa. Posteriormente se elabora un promedio de estos índices.

Los motivos que tiene una empresa para internacionalizarse que se utilizaran son, motivos relacionados al mercado, motivos relacionados con la obtención de recursos, motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia y finalmente motivos estratégicos.

³⁰ BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. *Journal of International Business Studies*; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.

Las distintas estrategias de internacionalización que puede tener una empresa y que se utilizaran en esta investigación son, estrategia Internacional, estrategia Multidoméstica, estrategia Global y estrategia Transnacional.

El siguiente tema presentado fueron las fases de internacionalización que tienen las empresas, se presentaron dos teorías y finalmente se decidió utilizar la teoría de las cinco fases de Dunning y Lundan, estas cinco fases son, exportaciones e importaciones de insumos, inversión en marketing y distribución, producción extranjera de productos intermedios, ampliación y profundización en la red de creación de valor y finalmente multinacional como red integrada.

Después se presentaron los distintos modos de entrada que puede utilizar una empresa para entrar a un nuevo mercado, se identificaron tres grandes categorías, exportación, acuerdos contractuales y finalmente IED. En los acuerdos de colaboración están las licencias, franquicias, contrato de administración, operaciones llave en mano, empresa conjunta y finalmente alianza de participación accionaria. En IED existen dos opciones adquisición y nueva filial.

A continuación se vio el tema de la organización de las empresas multinacionales y las distintas teorías de clasificación de las filiales. Como definición de filial se usará que filial es aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior.

Después se vieron las distintas clasificación de filial, se realizó un recorrido por varias de estas y se concluyó que la que se utilizará en la investigación es la clasificación de

White y Poynter, esta clasificación tiene los siguientes tipos de filial, filial de ventas, filial local, filial ejecutora y filial cualificada.

Finalmente se analizó la teoría de la estructura de las empresas multinacionales, donde se vio el modelo de jerarquía y el modelo de heterarquía. Con estos modelos se plantearon las distintas relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales y la relación entre filiales.

Con esta síntesis se aclararon las teorías y términos que se utilizaran en la investigación posterior. Los conceptos presentados en esta síntesis serán aplicados y utilizados en la investigación empírica con las empresas multilatinas que han sido seleccionadas para la investigación.

3. Desarrollo

El presente análisis busca, en primera instancia, realizar un sondeo de las principales empresas multilatinas de la región, considerando exclusivamente los casos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. En este análisis se presentará un breve perfil macro del país, luego una selección de empresas clasificables como multilatinas, seleccionadas de acuerdo a variedad de industria, tamaño y propiedad. Posteriormente se procederá a analizar más profundamente la situación de cada multilatina, para llegar a determinar el perfil de las empresas a nivel país, para esto se buscará aplicar el marco teórico visto en la primera parte a las distintas empresas. Después se harán conclusiones a nivel del país, mencionando el desarrollo que han tenido estas empresas a lo largo de los últimos años y como ha sido su proceso de internacionalización. También se verán aspectos de tipo de estrategia utilizada por las empresas, grado de internacionalización, modos de entrada a mercados extranjeros, tipos de filiales y la relación entre estas. En esta última parte se han levantado ciertos supuestos de los distintos temas, esto considerando el tipo de industria en que se encontraba la empresa además de la información que hay disponible.

Finalmente se hará una gran conclusión general tratando de sintetizar los datos a nivel latinoamericano, esto será de gran utilidad para sacar macro conclusiones sobre el fenómeno de las multilatinas.

Los datos fueron obtenidos en su mayoría de estudios realizados por Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Estos estudios fueron realizados para

Argentina, Brasil, Chile y México. Para el caso de Colombia los datos fueron recabados de diversas fuentes.

3.1. Argentina

De acuerdo a cifras del Banco Mundial Argentina contaba al 2009³¹ con un PIB de más de 568 mil millones de dólares, convirtiendo a Argentina en una de las potencias regionales de Latinoamérica. Hacia el 2010, el país fue clasificado como una nación de ingresos medianos altos o como un mercado emergente, también por el Banco Mundial. Respecto a la fuerza de trabajo, Argentina contaba en ese mismo año con más de 16 millones empleados y una IED cercana a los 29,5 billones de dólares, de acuerdo a datos FMI.

3.1.1. Multilatinas Seleccionadas De Argentina³²

Para esta investigación se han elegido diez empresas Multilatinas representativas de Argentina. Se buscaron empresas que fueran variadas en términos de tamaño, industria y propiedad. En la siguiente tabla se observan las empresas seleccionadas.

#	Empresas	Empleados	Ventas (US\$ Million)	Rubro	Propiedad
1	Tenaris	22.591	8.149	Productos De Acero	S.A.
2	Grupo Insud	1.708	800	Farmacéutico	S.A.

³¹ Para el análisis se utilizaron datos del 2009, de forma de ser coherentes con los demás datos disponibles.

³² Este estudio fue realizado antes de la nacionalización de YPF, por lo que YPF no se incluye en el estudio.

3	Arcor	19.598	2.155	Alimentos	S.A.
4	Grupo Los Grobos	1.125	692	Producción De Animales y Cereales	S.A.
5	IMPESA	5.288	623	Maquinaria y Equipamiento	S.A.
6	Corporación América S.A.	2.330	405	Operación De Aeropuertos e Infraestructura	S.A.
7	IECSA S.A.	2.101	506	Ingeniería Civil	S.A.
8	TECNA	890	146	Actividades De Construcción	S.A.
9	Petroquímica Río Tercero S.A.	348	118	Químicos	S.A.
10	Havanna S.A.	1.084	49	Servicios Relacionados a Alimentos y Bebida	S.A.

3.1.2. Detalle Multilatinas^{33 34}

Para realizar un análisis más detallado de las multilatinas en el país se recabaron más datos sobre cada empresa. En primer lugar se presenta una tabla resumen de las empresas seleccionadas y algunos datos que son de interés para el análisis posterior. Después se hace un resumen de cada empresa con mayor información de cada una de estas.

	Tenaris	Grupo Insud	Arcor	Los Grobos	IMPESA
Tamaño					
Assets (Millones De	13.483	1.185	1.378	728	1.009

³³ PROSPERAR y VALE COLUMBIA CENTER. 2009. Primer Ranking de Empresas Multinacionales Argentinas. Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia. Agosto 2009. Buenos Aires.

³⁴ VALE COLUMBIA CENTER y NOFAL, B. 2011. Argentine Multinationals Remain Industrially Diversified and Regionally Focused. November 30, 2011. Buenos Aires y New York.

US\$)					
Ventas (Millones De US\$)	8.149	800	2.155	692	623
Empleo (#)	22.591	1.708	19.598	11.25	5.288
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,75	0,83	0,41	0,57	0,37
Foreign Sales To Tot	0,72	0,83	0,38	0,63	0,28
Foreign Employment To Tot	0,72	0,72	0,34	0,55	0,37
TNI	0,73	0,79	0,38	0,58	0,34

	Corporación América S.A.	IECSA S.A.	TECNA	Petroquímica	Havanna
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	853	648	648	70	41
Ventas (Millones De US\$)	405	506	146	118	49
Empleo (#)	2.330	2.101	890	348	1.084
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,12	0,10	0,57	0,16	0,05
Foreign Sales To Tot	0,12	0,12	0,69	0,08	0,04
Foreign Employment To Tot	0,15	0,00	0,38	0,02	0,09
TNI	0,13	0,07	0,55	0,09	0,06

3.1.2.1. Tenaris

Tenaris es una empresa de la industria de Productos de acero, sus principales productos son tubos de acero, servicios para la industria de la energía y otras aplicaciones energéticas. Esta empresa tiene operaciones en 20 países extranjeros y

cuenta con 28 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español.

La expansión en los mercados externos comenzó durante la década del ochenta logrando ubicarse a mediados de los noventa como el principal jugador en el mercado latinoamericano con el control de TAMSA en México en 1993. Tres años después adquiere acciones que le permiten dirigir la operación de Dalmine de Italia. Con el control de TAMSA, TENARIS se convierte en el mayor exportador de tubos sin costura en el mundo. Con la incorporación de Dalmine no sólo fue el mayor exportador sino también el mayor productor en el mundo, con una capacidad anual de casi 2 millones de toneladas³⁵.

Por el tipo de producto de esta empresa se puede decir que utiliza una estrategia global, ya que el producto es muy estandarizado y la presión de costos es alta. Se puede decir que esta empresa está en la última fase de internacionalización, ya que funciona como red integrada. Las filiales se pueden clasificar como ejecutora, lo que indica control burocrático y fuerte relación entre las filiales.

3.1.2.2. Grupo Insud

Grupo Insud es una empresa de la industria Farmacéutica, sus principales productos son productos farmacéuticos. Esta empresa tiene operaciones en 37 países extranjeros y cuenta con 42 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones. Grupo

³⁵ ARTOPOULOS, A. 2006. Caso Tenaris: Una Corporación Global Desde el Sur. Universidad de San Andrés. Septiembre 2006.

Insud tiene productos muy estandarizados por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global, ya que la presión de costos es alta. Se puede decir que esta empresa está en la última fase de internacionalización, ya que funciona como red integrada. Las filiales se pueden clasificar como ejecutora, lo que indica control burocrático y fuerte relación entre las filiales.

3.1.2.3. Arcor S.A.I.C.

Arcor S.A.I.C. es una empresa de la industria de alimentos, sus principales productos son Alimentos, Chocolates, Galletas, Golosinas y Helados. Esta empresa tiene operaciones en 16 países extranjeros y cuenta con 26 filiales. Su casa matriz está en Córdoba y su idioma oficial es español.

Durante los años 90 Arcor logra consolidar su posición en el mercado argentino como referente de la industria nacional y al mismo tiempo alcanza un cambio cualitativo de su presencia en la región, a través de sus adquisiciones e inversiones en Chile con Arcor Dos en Uno, con una nueva planta de última tecnología en Brasil y otra en Perú. La empresa también reafirma su fuerte presencia exportadora aprovechando las ventajas del Mercosur³⁶.

Por el tipo de industria en el que se encuentra la empresa se puede decir que Arcor utiliza una estrategia multidoméstica, esto, ya que la presión de adaptación local es alta en este tipo de industria. La empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Además se

³⁶ ALLEN, K. y HAMILTON, J. 2003. El Caso Arcor. Consultora Booz. Buenos Aires.
PAGANI, L. 2007. Arcor: Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia Nacional de Desarrollo. Discurso en CEPAL, Noviembre 2003.

puede decir que las filiales son del tipo local, por es el control es burocrático y no existe gran relación entre las filiales.

3.1.2.4. Grupo Los Grobos

Grupo Los Grobos es una empresa de la industria Producción de animales y cereales, sus principales productos son Trigo y soja. Esta empresa tiene operaciones en 3 países extranjeros y cuenta con 5 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones, principalmente en Brasil, así como también en Uruguay y Paraguay³⁷. La empresa también exporta sus productos desde sus plantas en Argentina a estos mercados.

Los productos de esta empresa se pueden catalogar como commodities, estos productos no necesitan gran adaptación local pero tiene gran presión de costos por los que se puede decir que la estrategia utilizada es una global. Esta empresa se encuentra en la fase 3 de internacionalización, ya que solo produce algunas partes de los productos en el extranjero.

También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control es burocrático.

³⁷ CAMANDONE, J. 2012. El grupo Los Grobos pone en marcha una fábrica de pastas para exportar a Brasil. [en línea] Cronista.com. 20 de marzo, <<http://www.cronista.com/negocios/El-grupo-Los-Grobo-pone-en-marcha-una-fabrica-de-pastas-para-exportar-a-Brasil-20120320-0083.html>>. [consulta: 10 julio 2013].

3.1.2.5. IMPSA

IMPSA es una empresa de la industria de Maquinaria y equipamiento, sus principales productos son Generadores eólicos y Turbinas hidráulicas. Esta empresa tiene operaciones en 13 países extranjeros y cuenta con 13 filiales. Su casa matriz está en Mendoza y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados creando nuevas filiales e invirtiendo en distintos proyectos³⁸.

El producto de esta empresa es bastante estandarizado por lo que la estrategia es una global. IMPSA se encuentra en la fase 4 de internacionalización. También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control el burocrático.

3.1.2.6. Corporación América S.A.

Corporación América S.A. es una empresa de la industria de operación de aeropuertos e infraestructura, sus principales productos son Infraestructura y servicios aeroportuarios. Esta empresa tiene operaciones en 2 países extranjeros y cuenta con 5 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando IED principalmente en infraestructura³⁹.

Corporación América S.A. tiene ofrece un servicio muy estandarizados, pero no existe mucha relación entre las filiales por lo que se puede decir que utiliza una estrategia internacional, esto, ya que simplemente ofrece lo mismo en cada país donde opera.

³⁸ PESCARMONA, E. 2012. Tecnología Sudamericana para el Mundo, una Oportunidad que no Pensamos Dejar Pasar. ADIMRA, Julio 2012. Buenos Aires.

³⁹ CORPORACIÓN AMÉRICA. 2013. Memoria Empresa. Julio 2013. Buenos Aires.

3.1.2.7. IECSA S.A.

IECSA S.A. es una empresa de la industria de Ingeniería civil, sus principales productos son Servicios de ingeniería y construcciones, desarrollos inmobiliarios, concesiones y servicios públicos. Esta empresa tiene operaciones en 8 países extranjeros y cuenta con 14 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español.

IECSA considera su expansión internacional como un elemento central de la estrategia de desarrollo y crecimiento. Lleva así, sus recursos técnicos y humanos a distintos países de la región como Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana y Paraguay. La empresa realiza principalmente inversión en nuevas filiales al expandirse internacionalmente⁴⁰.

Esta empresa enfrenta una fuerte presión por localización además una fuerte presión de costo y además se observa gran transferencia de recursos entre las filiales, por esto se puede decir que se utiliza una estrategia transnacional y nos encontramos en la fase 5 de internacionalización por que la empresa funciona como red integrada. Las filiales son del tipo cualificadas y hay una fuerte relación entre las filiales.

3.1.2.8. TECNA

TECNA es una empresa de la industria de Actividades de construcción, sus principales productos son Proyectos de ingeniería. Esta empresa tiene operaciones en 10 países extranjeros y cuenta con 11 filiales. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español.

⁴⁰ IECSA. 2012. Perfil Corporativo. Diciembre 2012. Buenos Aires.

Esta empresa ha entrado a los mercados realizando operaciones llave en mano, esto principalmente, ya que esta empresa realiza proyectos de ingeniería para otras empresas⁴¹.

Esta empresa enfrenta una fuerte presión de localización por lo que se puede decir que utiliza una estrategia multidoméstica, las filiales son del tipo local, existe una fuerte relación entre ellas y el control es burocrático.

3.1.2.9. Petroquímica Río Tercero S.A.

Petroquímica Río Tercero S.A. es una empresa de la industria de químicos, sus principales productos son Disocianato de Tolueno, Policloruro de Aluminio, Ácido Clorhídrico e Hipoclorito de Sodio, Soda Cáustica. Esta empresa tiene operaciones en un país extranjero y cuenta con una filial. Su casa matriz está en Buenos Aires y su idioma oficial es español.

Esta empresa simplemente vende sus productos estandarizados en los mercados extranjeros por lo que se puede decir que utiliza una estrategia internacional. Nos encontramos en la fase 2 de internacionalización.

3.1.2.10. Havanna S.A.

Havanna S.A. es una empresa de la industria de Actividades de construcción, sus principales productos son Proyectos de ingeniería. Esta empresa tiene operaciones en 3 países extranjeros y cuenta con 3 filiales. Su casa matriz está en Mar del Plata y su

⁴¹ TECNA NOTICIAS. 2012. Abriendo Mercados: África 2012. Boletín Febrero 2012. Buenos Aires.

idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados utilizando el modelo de franquicias⁴².

Esta empresa simplemente exporta sus modelo de negocios de la misma manera que funciona en Argentina, por eso estamos ante una estrategia internacional.

3.1.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Argentinas

Las Inversiones argentinas en el exterior han aumentado de forma constante durante las últimas dos décadas, aunque sólo moderadamente en comparación con las tendencias de inversión de otros mercados emergentes y, especialmente, los gigantes del BRIC, China y la India. Las salidas de IED tiene una larga historia en Argentina, que era un país mucho más desarrollado que la mayoría de los mercados emergentes hace cien años o incluso antes. Su internacionalización comenzó en 1900 con un par de industrias nacionales que fueron vendidas a inversionistas extranjeros (Alpargatas, Bunge y Born, Siam Di Tella, Quilmes y Águila San). La segunda ola de internacionalización comenzó en la segunda mitad del siglo XX, liderada por YPF, otras dos empresas en la lista (Grupo Bagó y Clisa) abrieron sus primeras grandes filiales en el extranjero en la década de 1970. Las políticas gubernamentales en materia de IED hacia el exterior no han jugado un papel importante en la internacionalización de las empresas argentinas. Los acuerdos comerciales en el Mercosur y en América Latina, en términos más generales, ofrecen acceso preferencial a un mercado regional más amplio y ayudar a eliminar o bajar el comercio y otras barreras, pero Argentina no ha formulado políticas o instrumentos específicos de apoyo a la internacionalización de las empresas

⁴² FRANCHISE KEY. Catálogo de Franquicias, Empresa Havanna. 2013. [en línea] <<http://www.franchisekey.com/ar/franquicia/havanna-ar.htm>>. [consulta: 7 julio 2013].

locales en la forma de incentivos financieros o fiscales (por ejemplo, créditos por impuestos pagados en el extranjero) o programas especiales centrados en las pequeñas y medianas empresas que deseen invertir en el extranjero). En su mayor parte, las empresas argentinas han financiado sus inversiones internacionales con deuda o capital en los mercados internacionales o con las utilidades reinvertidas.

Como se observa, las multilatinas más importantes de Argentina principalmente se encuentran en las industrias metalúrgica, farmacéutica, de productos alimenticios y agroindustria. Sin embargo, en el grupo de multilatinas estudiado se observan muchas variedades de productos y servicios. Las más grandes son, en términos de productos y servicios, farmacéuticas, químicos, y servicios de ingeniería. Un segundo grupo se relaciona a productos alimenticios, principalmente trigo y variedades de golosinas.

Con respecto al tamaño de las multilatinas se puede decir que hacia finales del 2009, había alrededor de 23 empresas multilatinas importantes de origen argentino, en conjunto estas reportaban un total de USD 21 billones en activos en el extranjero, que en términos de ventas, corresponden a USD 14 billones y esto representa un 4% del PIB. En conjunto, estas empresas emplean 41.000 trabajadores en el extranjero, esto representa un 0,67% del total de los empleados de Argentina.

El TNI promedio de las empresas de origen argentino es de 23%, es decir, que menos de un cuarto de las actividades de estas 10 empresas están localizadas en el exterior. Algunas empresas tiene un TNI mucho mayor como son Tenaris (TNI de 73%) y Grupo Insud (TNI de 79%).

Para comparar el tamaño de las actividades en el extranjero de las principales multinacionales argentinas se observa qué porcentaje de las ventas con respecto al total proviene del extranjero, también se observa esta relación respecto a los activos y los empleados.

Considerando esto se tiene que el 60% de los activos de las empresas multilatinas se encuentra en el extranjero, de las ventas el 57% proviene de fuera de Argentina. Del total de empleados de estas empresas el 38% está en el extranjero.

Las Multilatinas estudiadas poseen un total de 278 filiales en 62 países. Las 278 filiales se concentran mayormente en Latinoamérica y el Caribe (63%), seguido por Europa Oriental y Central (15%), Norteamérica (10%), Asia Oriental y el Pacífico (7%), Medio Oriente y África del Norte (3%), Europa del Este y Asia Central (2%).

Respecto a su propiedad, las 10 multilatinas son privadas. Ninguna es controlada por el estado. Sin embargo, a partir de finales del 2008 el estado argentino ha comenzado a adquirir pequeñas minorías accionarias de estas empresas. Es importante recalcar que al momento del análisis la empresa YPF era de propiedad privada enteramente.

Las principales motivaciones para internacionalizarse de las empresas argentinas son la búsqueda de nuevos mercados así como también la consolidación y preservación de mercados existentes. Los beneficios de economías de escala, diversificación de riesgo y menores costos laborales también aparecen como motivaciones.

La mayoría de las multilatinas estudiadas han basado su expansión internacional en las adquisiciones. Havanna es la única que se ha expandido utilizando el método de las franquicias.

La estrategia utilizada varía según el tipo de producto de las empresas, varias empresas utilizan estrategias globales, ya que ofrecen un producto muy estandarizado y presentan una alta presión de costos. También algunas empresas de alimentos, como ARCOR, presentan mayor presión de localización por lo que tiene una estrategia multidoméstica. Algunas empresas no están tan internacionalizadas y presentan una estrategia internacional.

Las multinacionales más grandes están en la última fase de internacionalización, pero esas no son tan comunes en Argentina. En general las filiales son del tipo local o ejecutoras, dependiendo de las estrategias empleadas, el control en general es burocrático.

3.2. Brasil

De acuerdo a cifras del Banco Mundial Brasil contaba al año 2009⁴³ con un PIB de más de 2,01 billones de dólares, convirtiendo a Brasil en la potencia regional de Latinoamérica. Hacia el 2010, Brasil es considerado como una de las principales economías con más rápido crecimiento económico en el mundo y las reformas económicas dieron al país un nuevo reconocimiento internacional, tanto en el ámbito regional como global. Respecto a la fuerza de trabajo, Brasil contaba en ese mismo año

⁴³ Para el análisis se utilizaron datos del 2009, de forma de ser coherentes con los demás datos disponibles.

con más de 101 millones empleados y una IED cercana a los 117,4 mil millones de dólares, de acuerdo a datos del FMI.

3.2.1. Multilatinas Seleccionadas De Brasil

Para esta investigación se han elegido diez empresas multilatinas representativas de Brasil. Se buscaron empresas que fueran variadas en términos de tamaño, industria y propiedad. En la siguiente tabla se observan las empresas seleccionadas.

#	Empresas	Empleados	Ventas (US\$ Million)	Rubro	Propiedad
1	Vale	60.036	23.615	Extracción De Recursos Naturales	S.A.
2	Petrobras	76.919	104.904	Extracción De Recursos Naturales	Mixta
3	Votorantim	61.676	14.642	Conglomerado	S.A.
4	JBS-Friboi	125.000	19.701	Producción De Grano y Animales	S.A.
5	Embraer	16.853	7.614	Industria Aeroespacial y Militar	S.A.
6	Suzano Papele Celulose	4.024	N.A.	Manufactura De Productos De Papel	S.A.
7	Marcopolo	13.715	1.182	Manufactura De Equipos De Transporte	S.A.
8	Oi (Telemar)	28.261	17.224	Telecomunicaciones	S.A.
9	Natura	6.260	2.430	Producción De Productos Químicos	S.A.
10	Totvs	4.300	620	Programación Computacional	S.A.

3.2.2. Detalle Multilatinas⁴⁴

Para realizar un análisis más detallado de las multilatinas en el país se recabaron más datos sobre cada empresa. En primer lugar se presenta una tabla resumen de las empresas seleccionadas y algunos datos que son de interés para el análisis posterior. Después se hace un resumen de cada empresa con mayor información de cada una de estas.

	Vale	Petrobras	Votorantim	JBS Friboi	Embraer
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	100.907	198.413	35.140	24.397	3.388
Ventas (Millones De US\$)	23.615	104.904	14.642	19.701	7.614
Empleo (#)	60.036	76.919	61.676	125.000	16.853
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,35	0,08	0,22	0,21	0,4
Foreign Sales To Tot	0,36	0,12	0,16	0,85	0,15
Foreign Employment To Tot	0,24	0,1	0,12	0,64	0,05
TNI	0,32	0,1	0,17	0,57	0,2

	Grupo Suzano	Marcopolo	Oi (Telemar)	Natura	Totvs
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	3.997	60	35.177	1.566	694
Ventas (Millones De	N.A.	1.182	17.224	2.430	620

⁴⁴ VALE COLUMBIA CENTER y SOBEET 2010. Brazilian Multinationals Positive After the Global Crisis. December 7, 2010. São Paulo y New York.

US\$)					
Empleo (#)	4.024	13.715	28.261	6.260	4.300
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,042	0,5	N.A.	0,06	0,02
Foreign Sales To Tot	N.A.	0,32	N.A.	0,067	0,02
Foreign Employment To Tot	0,04	0,29	N.A.	0,23	0,07
TNI	N.A.	0,37	N.A.	0,119	0,04

3.2.2.1. Vale

Vale es una empresa de la industria minera, sus principales productos son Manganeso, ferro aleaciones, cobre, bauxita, potasio, caolín y aluminio. Su casa matriz está en Río de Janeiro y su idioma oficial es portugués. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones así como también empresas conjuntas (joint ventures).

Esta empresa por el tipo de operación que tiene, además que enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, se puede decir que utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

3.2.2.2. Petrobras

Petrobras es una empresa en la industria de extracción de petróleo y gas natural, sus principales productos son petróleo y productos derivados. Su casa matriz está en Río de Janeiro y su idioma oficial es el portugués. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones así como también empresas conjuntas (joint ventures).

Se puede decir que Petrobras utiliza una estrategia transnacional, ya que enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, esto porque cada uno de sus proyectos debe adaptarse al medio en el que se encuentra, además se puede decir que está en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

3.2.2.3. Votorantim

Votorantim es un conglomerado sus principales productos son cementos, metales, energía, siderúrgica, celulosa, agroindustria y servicios financieros. Su casa matriz está en São Paulo y su idioma oficial es portugués. Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones. El producto de esta empresa es bastante estandarizado por lo que la estrategia es una global. Votorantim se encuentra en la fase 4 de internacionalización. También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control el burocrático.

3.2.2.4. JBS-Friboi

JBS-Friboi es una empresa de la industria de producción de grano y animales, sus principales productos son alimentos y bebidas. Su casa matriz está en São Paulo y su idioma oficial es portugués. Esta empresa ha entrado a los mercados haciendo adquisiciones de empresas, entre las adquisiciones más importantes se cuentan, la adquisición de Swift Argentina y adquisiciones en Australia y Estados Unidos⁴⁵.

⁴⁵ THE INTERNATIONAL EXPANSION OF JBS AND A DISCUSSION OF PORTER'S DIAMOND. 2010. Por Carlos Honorato Teixeira "et al". Future Studies Research Journal. São Paulo, v. 2, n. 1, pp. 175 - 194, Jan./jun. 2010.

El producto de esta empresa es bastante estandarizado por lo que la estrategia es una global. JBS-Friboi se encuentra en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control es burocrático.

3.2.2.5. Embraer

Embraer es una empresa de la industria aeroespacial y militar, sus principales productos son aviones, componentes aeronáuticos, sistemas para misiones aéreas y terrestres. Su casa matriz está en São Paulo y su idioma oficial es portugués. Esta empresa tiene subsidiarias en diversos países y también realiza alianzas estratégicas. El producto de esta empresa es bastante estandarizado por lo que la estrategia es una global. Embraer se encuentra en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control es burocrático.

3.2.2.6. Grupo Suzano

Grupo Suzano es una empresa de la industria de manufactura de productos de papel, sus principales productos son celulosa, productos derivados de la celulosa y papel. Su casa matriz está en Salvador y su idioma oficial es portugués. La empresa ha crecido realizando diversas adquisiciones.

El producto de Grupo Suzano es bastante estandarizado por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global. Grupo Suzano se encuentra en la fase 3 de

internacionalización, ya que sólo parte de su cadena de valor está en el extranjero. Las filiales son ejecutoras y la relación entre las filiales es fuerte.

3.2.2.7. Marcopolo

Marcopolo es una empresa de la industria de manufactura de equipos de transporte, sus principales productos son carrocerías de vehículos pesados. Su casa matriz está en Caxias do Sul y su idioma oficial es portugués. Marcopolo ha basado su expansión internacional en adquisiciones, actualmente tiene plantas en Argentina, Brasil, Colombia, México, Egipto, India y Sudáfrica⁴⁶.

Al tener operaciones en lugares tan distintos Marcopolo debe enfrentar una alta presión de localización así como también de costos, por eso se puede decir que utiliza una estrategia transnacional, además se encuentra en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como red integrada, las filiales son cualificadas y el control es normativo.

3.2.2.8. Oi (Telemar)

Oi (Telemar) es una empresa de la industria de telecomunicaciones, sus principales productos son línea fija, telefonía fija, servicios de internet y televisión de pago. Su casa matriz está en Rio de Janeiro y su idioma oficial es portugués. Esta empresa se ha expandido principalmente creando empresas conjuntas (joint venture).

⁴⁶DIARIO FINANCIERO CHILE. Brasileña Marcopolo adquiere el control de la australiana Volgren. 2011. [en línea] <http://m.df.cl/brasileña-marcopolo-adquiere-el-control-de-la-australiana-volgren/prontus_df/2011-12-13/130544.html>. [consulta: 13 julio 2013].

TERRA MEXICO. Brasileña Oi espera crecer en Latinoamérica y África con refuerzo de lusa PT. 2010. [en línea] <http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201007281626_EFE_15270142>. [consulta: 11 julio 2013].

Esta industria enfrenta fuertes presiones de localización por lo que la estrategia utilizada debe ser multidoméstica, las filiales son del tipo locales con poca relación entre ellas y el control es burocrático.

3.2.2.9. Natura

Natura es una empresa de la industria de producción de productos químicos, sus principales productos son cosméticos, fragancias y productos de higiene personal. Su casa matriz está en Cajamar y su idioma oficial es portugués. Esta empresa ha realizado algunas adquisiciones, pero ha demostrado su interés por expandirse fuera de Latinoamérica realizando empresas conjuntas (joint ventures)⁴⁷.

La estrategia de esta empresa es multidoméstica, ya que su producto enfrenta una gran presión de localización, las filiales son locales y el control es burocrático.

⁴⁷ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Brasil: Natura comprará 65% de compañía australiana Emeis por US\$71,6M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/brasil-natura-comprara-65-de-compania-australiana-emeis-p>>. [consulta: 12 julio 2013].

AMÉRICAECONÓMICA.COM. Natura quiere formar joint venture para expandirse fuera de Latinoamérica. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/natura-quiere-formar-joint-venture-para-expandirse-fuera-de-latinoamerica>>. [consulta: 12 julio 2013].

AMÉRICAECONÓMICA.COM. Natura crece 40% en operaciones internacionales en 2011. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/natura-crece-40-en-operaciones-internacionales-en-2011>>. [consulta: 12 julio 2013].

3.2.2.10. Totvs

Totvs es una empresa de la industria de programación computacional, sus principales productos son software, outsourcing. Su casa matriz está en São Paulo y su idioma oficial es portugués. La estrategia de internacionalización de esta empresa se da por distintos medios, en ocasiones instala oficinas propias en los países, pero también entrega franquicias y realiza alianzas estratégicas a través de empresas conjuntas (Joint Venture)⁴⁸.

Al ser un producto que enfrenta alta presión de localización la estrategia utilizada es multidoméstica. Las filiales son del tipo local y el control es burocrático.

3.2.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Brasileñas

La internacionalización de las empresas brasileñas es un fenómeno relativamente nuevo, entre el 2000 y 2003 las IED de Brasil eran inferiores a 1 billón de dólares al año, en el período de 2004 a 2008 el promedio subió a 14 billones de dólares por año. A pesar de que este fenómeno es bastante nuevo en Brasil, la internacionalización de empresas brasileñas ha alcanzado una gran dispersión geográfica, encontrándose inversión brasileña en 86 países.

⁴⁸ AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Totvs espera crecer 15% en Chile en el segundo semestre. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/totvs-espera-crecer-15-en-chile-en-el-segundo-semestre>>. [consulta: 15 julio 2013].

AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Marcas brasileñas expanden franquicias en América Latina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/marcas-brasilenas-expanden-franquicias-en-america-latina>>. [consulta: 15 julio 2013].

AMÉRICAECÓNOMICA.COM. La apuesta de las empresas de Brasil por invertir en el exterior. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-apuesta-de-las-empresas-de-brasil-por-invertir-en-el-exterior>>. [consulta: 15 julio 2013].

A futuro, se ven grandes barreras a la internacionalización de empresas brasileñas, que de no ser cambiadas pueden limitar la internacionalización de las empresas. Estas barreras son de tipo impositivas, también hay barreras de volatilidad del tipo de cambio y el costo del crédito en Brasil. También se puede observar que Brasil posee un débil desarrollo en políticas de tratados internacionales, lo que limita la internacionalización.

Las ventas de las principales multilatinas representan el 13,4% del PIB total nacional. Los empleados totales de las principales multilatinas alcanzan apenas al 0,7% del total de empleados de Brasil.

Las principales industrias de las multilatinas de Brasil, dentro del sector manufacturero son: equipos de transporte, productos alimenticios, metales básicos, productos químicos, textiles y equipo eléctrico. Dentro de los servicios, se encuentran las telecomunicaciones, programación y consultoría, y la construcción especializada. En el sector primario, se encuentran cultivos, ganadería y extracción de petróleo y gas natural.

El total de los activos de las principales multinacionales brasileñas es de 478.593 millones de US\$. El ingreso por venta total de estas empresas es de 270.228 millones de US\$ representando 13,4% del PIB, por otro lado el total de empleados es de 792.221 y esto representa un 0,7% del total de la fuerza laboral de Brasil.

La empresa con mayor TNI de las multinacionales de Brasil estudiadas es JBS Friboi con un TNI de 56,9%. La empresa con menor TNI, de las 10 multinacionales, es Telemar con sólo 0,5%. El promedio de TNI para las multinacionales de Brasil es de 20,8%.

Para observar el tamaño de las actividades en el extranjero de las principales multinacionales brasileñas se utiliza el porcentaje de las ventas con respecto al total proveniente del extranjero, también se utiliza esta relación respecto a los activos y también a los empleados.

Así, el 18,2% de los activos de las empresas está en el extranjero, de las ventas, el 22,5% proviene de fuera de Brasil. Del total de empleados de estas empresas el 22,6% está en el extranjero.

Las inversiones brasileñas están presentes en 86 países. Las principales inversiones de empresas brasileñas se encuentran en EEUU y en España, mientras que en mercados emergentes, los principales países son Argentina y Uruguay.

La internacionalización de las empresas brasileñas está dominada por el sector privado, sólo una de las 10 multinacionales de Brasil es propiedad del estado (Petrobras).

La ubicación de la mayoría de las empresas es en Sao Paulo, el resto de las empresas tiene su casa matriz en Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina y Minas Gerais. Su idioma oficial es el portugués en todos los casos.

Entre las principales razones para la expansión internacional de las empresas brasileñas se cuentan los motivos relacionados con el mercado, esto por la creciente demanda internacional y reducir la dependencia del mercado doméstico. También hay motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia, al buscar economías de escala.

La mayoría de las multilatinas estudiadas han basado su expansión internacional en las adquisiciones y empresas conjuntas.

La estrategia utilizada varía según el tipo de producto de las empresas, varias empresas utilizan estrategias globales, ya que ofrecen un producto muy estandarizado y presentan una alta presión de costos. Existen varias empresas que se encuentran en rubros que enfrentan una mayor presión de localización y en esos casos la estrategia que utilizan es una multidoméstica. También nos encontramos con grandes multilatinas que utilizan estrategias transnacionales, ya que enfrentan tanto alta presión de localización como de costos.

En general las multilatinas brasileñas se encuentran en las fases más avanzadas de internacionalización. En Brasil nos encontramos con todo tipo de filiales que van variando según el tipo de estrategia utilizada por la empresa. En general el control es de tipo burocrático.

3.3. Chile

De acuerdo a cifras del Banco Mundial Chile contaba al 2010⁴⁹ con un PIB de más de 257 mil millones de dólares, convirtiendo a Chile en un relevante actor regional de Latinoamérica. Hacia el 2011, Chile es considerado un país de ingreso alto y en vías de desarrollo. Sus más de 16 millones de habitantes promedian índices de calidad de vida, crecimiento económico, desarrollo humano y PIB per cápita que se encuentran entre los más altos de América Latina, también de acuerdo al Banco Mundial. Respecto a la fuerza de trabajo, Chile contaba en ese mismo año con más de 7 millones de empleados y una IED cercana a los 51 mil millones de dólares, de acuerdo a datos del FMI.

⁴⁹ Para el análisis se utilizaron datos del 2010, de forma de ser coherentes con los demás datos disponibles

3.3.1. Multilatinas Seleccionadas De Chile

Para esta investigación se han elegido diez empresas multilatinas representativas de Chile. Se buscaron empresas que fueran variadas en términos de tamaño, industria y propiedad. En la siguiente tabla se observan las empresas seleccionadas.

#	Empresas	Empleados	Ventas (US\$ Million)	Rubro	Propiedad
1	Cencosud	126.530	13.236	Retail	S.A.
2	Grupo COPEC	19.182	13.743	Forestal y Energía	S.A.
3	CMPC	15.068	4.219	Forestal	S.A.
4	LATAM	18.967	4.832	Transporte	S.A.
5	Sudamericana De Vapores	9.944	5.452	Transporte	S.A.
6	Falabella	81.354	8.930	Retail	S.A.
7	Sonda	10.882	952	Software	S.A.
8	ENAP	2.950	8.180	Energía	Estatad
9	Salfacorp	24.277	1.514	Construcción	S.A.
10	Concha y Toro	3.216	808	Alimentos y Bebidas	S.A.

3.3.2. Detalle Multilatinas⁵⁰

Para realizar un análisis más detallado de las multilatinas en el país se recabaron más datos sobre cada empresa. En primer lugar se presenta una tabla resumen de las empresas seleccionadas y algunos datos que son de interés para el análisis posterior. Después se hace un resumen de cada empresa con mayor información de cada una de estas.

	Cencosud	Grupo COPEC	CMPC	LATAM	Sudamericana de Vapores
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	13.573	16.828	12.876	6.786	3.218
Ventas (Millones De US\$)	13.236	13.743	4.219	4.832	5.452
Empleo (#)	12.6530	19.182	15.068	18.967	9.944
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,45	0,2	0,26	0,42	0,7
Foreign Sales To Tot	0,54	0,2	0,34	0,73	0,46
Foreign Employment To Tot	0,55	0,29	0,43	0,42	0,71
TNI	0,51	0,23	0,34	0,52	0,62

	Falabella	SONDA	ENAP	Salfacorp	Concha y Toro
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	14.067	1.122	5.733	1.064	1.263
Ventas (Millones De US\$)	8.930	952	8.180	1.514	808
Empleo (#)	8.1354	10.882	2.950	24.277	3.216

⁵⁰ VALE COLUMBIA CENTER y PÉREZ, M. 2011. The Top 20 Multinationals in Chile in 2010: Retail, Forestry and Transport Lead the International Expansion. Unit on Investment and Corporate Strategies, October 2011. Santiago y New York.

Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,13	0,55	0,10	0,08	0,07
Foreign Sales To Tot	0,29	0,55	0,04	0,08	0,06
Foreign Employment To Tot	0,4	0,79	0,11	0,10	0,12
TNI	0,27	0,63	0,08	0,09	0,08

3.3.2.1. Cencosud

Cencosud es una empresa de la industria del retail, sus principales productos son supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar. Esta empresa tiene operaciones en 4 países extranjeros y tiene 4 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. La empresa se ha expandido a través de adquisiciones. Como por ejemplo la adquisición de Wong en Perú y Carrefour en Colombia, además de varias adquisiciones realizadas en Brasil⁵¹.

La industria del retail enfrenta una alta presión de localización, por lo que se puede suponer que Cencosud utiliza una estrategia multidoméstica. Cencosud se encuentra en la fase 4 de internacionalización, Además se puede decir que las filiales son locales y el control es burocrático. No existe gran relación entre las filiales, solo de la casa matriz hacia las filiales.

⁵¹ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Cencosud refuerza su presencia en Colombia con compra de Carrefour. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/cencosud-refuerza-su-presencia-en-colombia-con-compra-de->>. [consulta: 16 julio 2013].

3.3.2.2. Grupo COPEC

Grupo COPEC es una empresa de la industria Forestal/Energía, sus principales productos son celulosa y combustible. Grupo COPEC tiene operaciones en 3 países extranjeros y cuenta con 4 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. Esta empresa ha realizado adquisiciones, así como también Alianzas de participación en la propiedad accionaria y empresas conjuntas (joint venture), por ejemplo la compra del 60% de las acciones de la brasileña Selecta y la empresa conjunta con E-CL⁵².

Por ser productos bastante estandarizados podemos decir que la estrategia es global, esto implica que las filiales son del tipo ejecutora, además existe fuerte relación entre estas, el control es burocrático. Esta empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización.

3.3.2.3. CMPC

CMPC es una empresa de la industria forestal sus principales productos son celulosa y productos derivados. CMPC tiene operaciones en 6 países extranjeros y cuenta con 6 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español.

⁵² AMÉRICAECONÓMICA.COM. Filial pesquera de Copec acuerda compra del 60% de brasileña Selecta en US\$60M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/filial-pesquera-de-copec-acuerda-compra-del-60-de-brasile>>. [consulta: 16 julio 2013]. AMÉRICAECONÓMICA.COM. Chilenas Copec y E-CL formarán empresa conjunta de biodiesel. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/chilenas-copec-y-e-cl-formaran-empresa-conjunta-de-biodie>>. [consulta: 16 julio 2013].

Esta empresa ha entrado a los mercados realizando adquisiciones, como por ejemplo la adquisición de Federal Foods⁵³.

Por ser productos bastante estandarizados podemos decir que la estrategia es global, esto implica que las filiales son del tipo ejecutora, además existe fuerte relación entre estas, el control es burocrático. Esta empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización.

3.3.2.4. LATAM

LATAM es una empresa de la industria de transporte sus principales productos son transporte aéreo de personas y carga. Esta empresa tiene operaciones en 6 países extranjeros y cuenta con 6 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. LATAM se ha expandido internacionalmente realizando adquisiciones, como por ejemplo la adquisición de Aires en Colombia el año 2010⁵⁴.

Esta empresa tiene alta presión de localización y también alta presión en costos, por eso se podría decir que utiliza una estrategia transnacional. Además se encuentra en la fase 4 de internacionalización. Sus filiales son del tipo cualificada y existe una fuerte relación entre ellas.

⁵³ AMÉRICAECONÓMICA.COM. CMPC anuncia adquisición. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cmpe-sale-de-compras-en-brasil>>. [consulta: 16 julio 2013].

⁵⁴ LAN AIRLINES S.A. 2010. LAN Airlines Anuncia Adquisición de Aerolínea Colombiana Aires S.A. Boletín Informativo del 26 de noviembre del 2010, Santiago de Chile.

3.3.2.5. Sudamericana De Vapores

Sudamericana de Vapores es una empresa de la industria de transporte. Su principal producto es el transporte marítimo. Esta empresa tiene operaciones en 4 países extranjeros y cuenta con 8 filiales. Su casa matriz está en Valparaíso y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene una amplia red comercial con agencias propias repartidas alrededor del mundo y además ha creado empresas conjuntas con otras compañías navieras.

Esta empresa ofrece un servicio muy estandarizado, por eso se puede decir que utiliza una estrategia global, las filiales son del tipo ejecutora y el control es burocrático.

3.3.2.6. Falabella

Falabella es una empresa de la industria del retail, sus principales productos son tiendas por departamento. Esta empresa tiene operaciones en 3 países extranjeros y tiene 3 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. Falabella se ha expandido en Latinoamérica realizando diversas adquisiciones, como por ejemplo la adquisición de Dicico en Brasil⁵⁵.

La industria del retail enfrenta una alta presión de localización, por lo que se puede suponer que Falabella utiliza una estrategia multidoméstica. Falabella se encuentra en la fase 4 de internacionalización, Además se puede decir que las filiales son locales y el control es burocrático. No existe gran relación entre las filiales, solo de la casa matriz hacia las filiales.

⁵⁵ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Falabella comprará 50,1% de Dicico. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/revista/falabella-comprara-501-de-dicico>>. [consulta: 13 julio 2013].

3.3.2.7. SONDA

SONDA es una empresa de la industria de software, sus principales productos son Software & Hardware, Outsourcing, Datacenter. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 8 países extranjeros y cuenta con 8 filiales. Su expansión internacional a través de Latinoamérica ha sido en base a adquisiciones en los diferentes mercados, por ejemplo la adquisición de la mexicana NextiraOne y la brasileña PARS⁵⁶.

Al ser un producto que enfrenta alta presión de localización la estrategia utilizada es multidoméstica. Las filiales son del tipo local y el control el burocrático.

3.3.2.8. ENAP

ENAP es una empresa de la industria de energía, sus principales productos son Exploración, producción y comercialización de hidrocarburos y sus derivados. Esta empresa tiene operaciones en 4 países extranjeros y cuenta con 8 filiales. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. Su expansión internacional es en base a inversiones en proyectos⁵⁷.

⁵⁶ AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilena Sonda compra 100% de tecnológica PARS. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/revista/chilena-sonda-compra-100-de-tecnologica-pars>>. [consulta: 17 julio 2013].

AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilena Sonda compra mexicana NextiraOne en US\$29M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/chilena-sonda-compra-mexicana-nextiraone-en-us29m>>. [consulta: 17 julio 2013].

AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Sonda compra tecnológica argentina Ceitech y fortalece su expansión en América Latina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/sonda-compra-tecnologica-argentina-ceitech-y-fortalece-su>>. [consulta: 17 julio 2013].

⁵⁷ AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Ecuador y Chile firman convenio para la exploración de hidrocarburos en Guayaquil. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-y-chile-firman-convenio-para-la-exploracion-de-hidrocarburos-en-guayaqui>>. [consulta: 18 julio 2013].

ENAP ofrece un producto muy estandarizado por lo que su estrategia debe ser global, sus filiales son ejecutoras y el control es burocrático, existe fuerte relación entre filiales.

3.3.2.9. Salfacorp

Salfacorp es una empresa de la industria de construcción, sus principales productos son construcción e ingeniería. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español.

Esta empresa tiene operaciones en 3 países extranjeros y cuenta con 9 filiales. Su expansión internacional es en base a proyectos de infraestructura⁵⁸.

Al enfrentar una alta presión de localización se puede decir que su estrategia es multidoméstica, sus filiales son locales y el control es burocrático.

3.3.2.10. Concha y Toro

Concha y Toro es una empresa de la industria de alimentos y bebida, sus principales productos son vinos. Su casa matriz está en Santiago y su idioma oficial es español. Tiene operaciones extranjeras en un país y cuenta con una filial. Concha y Toro ha

AMÉRICAECONÓMICA.COM. Chile: ENAP ratifica sus inversiones en Argentina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-enap-ratifica-sus-inversiones-en-argentina>>. [consulta: 18 julio 2013].

⁵⁸ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Chile: SalfaCorp tiene previsto fortalecer su cartera de inversiones en el Perú. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-salfacorp-tiene-previsto-fortalecer-su-cartera-de-inversiones-en-peru>>. [consulta: 20 julio 2013].

realizado empresas conjuntas además de adquisiciones, por ejemplo la compra de la estadounidense Fetzer Vineyards⁵⁹.

Esta empresa todavía no posee una gran cantidad de operaciones extranjeras por lo que no se puede identificar una estrategia clara, se podría decir que su estrategia es internacional, ya que ha imitado el modelo de su país de origen en su filial.

3.3.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilaterales Chilenas

La tendencia en Chile en el último tiempo ha sido a una aceleración de las inversiones en el extranjero, esto se explica por los buenos retornos del negocio en el mercado local y buenas oportunidades en el mercado extranjero. Esta tendencia se ha confirmado en el último tiempo con el anuncio de importantes inversiones en el extranjero, destaca la compra de una viña en EEUU por parte de Concha y Toro, así como el anuncio de Arauco (COPEC) de la construcción de una planta en Uruguay por 2 billones de dólares, siendo esta la IED más grande que se ha dado en el país. También es una operación importante la fusión de LAN y TAM, ya que esta operación permitirá aumentar la escala internacional de LAN.

Para el futuro se espera que las empresas chilenas sigan esta expansión internacional, siempre y cuando se mantenga el crecimiento económico.

⁵⁹ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Chilena Concha y Toro crea empresa para distribuir vinos en Estados Unidos. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilena-concha-y-toro-crea-empresa-para-distribuir-vinos-en-estados-unidos>>. [consulta: 19 julio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Viña chilena Concha y Toro concluye compra de la estadounidense Fetzer Vineyards. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/vina-chilena-concha-y-toro-compra-la-estadounidense-fetze>>. [consulta: 19 julio 2013].

Las ventas de las principales multilatinas representan el 30% del PIB y los empleados totales de las principales multilatinas representan 5% del total de empleados de Chile. Se observa que tres industrias concentran el 78% de los ingresos en el extranjero de las multilatinas chilenas, estas son retail, forestal y transporte. También hay algunas empresas en la industria de comida y bebida y energía.

Las empresas en la industria del retail están en el sector de supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar y tiendas por departamento. En la industria forestal el principal producto es la celulosa. En transporte tenemos empresas de transporte aéreo y marítimo.

El total de los activos de las principales multinacionales chilenas es de 100.035 millones de US\$. El ingreso por venta total de estas empresas es de 79.020 millones de US\$, siendo esto un 30% del PIB, por otro lado el total de empleados es de 393.710 esto representa un 5% del total de empleados en el país.

El TNI promedio de las empresa chilenas es de 29%, es decir que un tercio de las actividades de estas empresas está localizado en el exterior. Algunas empresas tienen un TNI mucho mayor como por ejemplo SONDA (TNI de 63%).

Para apreciar el tamaño de las actividades en el extranjero de las principales multinacionales chilenas se observa qué porcentaje de las ventas con respecto al total proviene del extranjero, también se considera esta relación respecto a los activos y también a los empleados.

Viendo esto se tiene que el 25% de los activos de las empresas está en el extranjero, de las ventas el 32,6% es de fuera de Chile. Del total de empleados de estas empresas el 40% está en el extranjero.

El principal destino de las inversiones chilenas son los países latinoamericanos, esto se da porque estos países tienen una cultura similar, así como también el idioma, éste le permite a las empresas chilenas replicar el modelo de negocios en estos países, ya que la base de consumidores es similar a la chilena.

La mayoría de las multinacionales chilenas son de propiedad privada, esto porque Chile comenzó un proceso de privatización de muchas empresas estatales mucho antes que otros países de Latinoamérica. La mayoría de las empresas multinacionales transan en bolsa, a pesar de esto gran parte de sus acciones están en manos de un holding familiar y dejan muy pocas acciones en manos del mercado.

Los directorios están compuestos en un 99% por hombres. Claramente los fundadores y accionistas mayoritarios tienen representación importante en el directorio.

Todas las empresas multilatinas chilenas tienen su casa matriz en la capital, Santiago, a excepción de Sudamericana de Vapores que tiene su casa matriz en Valparaíso. Esto se debe a la centralización del país. El idioma oficial de todas las compañías es español.

La motivación para internacionalizarse de las empresas chilenas es la búsqueda de mercados más grandes, es decir, motivos relacionados con el mercado, esto después

de haber llegado a un punto de saturación en Chile. Otras empresas han aprovechado los recursos naturales del país para crear su ventaja competitiva.

Como se ha observado caso a caso, en general el modo de entrada a mercados internacionales para las empresas de origen chileno es vía adquisiciones, como por ejemplo la adquisición de Carrefour por parte de Cencosud en Colombia.

La estrategia utilizada varía según el tipo de producto de las empresas, varias empresas utilizan estrategias globales, ya que ofrecen un producto muy estandarizado y presentan una alta presión de costos. Existen varias empresas que se encuentran en rubros que enfrentan una mayor presión de localización y en esos casos la estrategia que utilizan es una multidoméstica, como por ejemplo las empresas en la industria del retail que tiene gran importancia entre las multilatinas chilenas. En Chile no son muchas las empresas que utilizan una estrategia transnacional

En general las multilatinas chilenas se encuentran en las fases más avanzadas de internacionalización, pero pocas han llegado a la última fase, ya que no se observa la red integrada en estas empresas. En Chile nos encontramos con todo tipo de filiales que van variando según el tipo de estrategia utilizada por la empresa. En general el control es de tipo burocrático.

3.4. Colombia

De acuerdo a cifras del Banco Mundial, Colombia contaba al 2011⁶⁰ con un PIB de más de 478 mil millones de dólares, convirtiendo a Colombia en una de las potencias emergentes regionales de Latinoamérica, también de acuerdo al Banco Mundial. Respecto a la fuerza de trabajo, Colombia contaba en ese mismo año con más de 22 millones de empleados y una IED cercana a los 28,8 mil millones de dólares, de acuerdo a datos del FMI.

3.4.1. Multilatinas Seleccionadas De Colombia

Para esta investigación se han elegido diez empresas multilatinas representativas de Colombia. Se buscaron empresas que fueran variadas en términos de tamaño, industria y propiedad. En la siguiente tabla se observan las empresas seleccionadas.

#	Empresas	Empleados	Ventas (US\$ Million)	Rubro	Propiedad
1	Nutresa S.A.	17.112	2.951	Alimentos	S.A.
2	Cementos Argos S.A.	12.216	2.436	Minerales No Metálicos	S.A.
3	Avianca S.A.	18.000	3.671	Transporte	S.A.
4	Interconexión Eléctrica S.A.	1.600	2.393	Infraestructura	Semi Estatal (59,3% Part. Estado)
5	Empresas Públicas De Medellín EPM	13.835	7.001	Servicios Básicos: Energía, Gas y Agua	Estatal

⁶⁰ Para el análisis se utilizaron datos del 2011, de forma de ser coherentes con los demás datos disponibles.

6	Ecopetrol	7.303	38.294	Petróleo y Derivados	Mixta, Constituida Como S.A.
7	Empresa De Energía De Bogotá EEB	4.500	880	Distribución De Electricidad	Semi Estatal (81,5% Part. Municipio De Bogotá)
8	Grupo Carvajal	26.000	1.806	Editorial	S.A.
9	Procafecol S.A.	2.400	69	Café	S.A.
10	Organización Terpel	1.756	5.867	Distribución De Combustible	S.A.

3.4.2. Detalle Multilatinas

Para realizar un análisis más detallado de las multilatinas en el país se recabaron más datos sobre cada empresa. En primer lugar se presenta una tabla resumen de las empresas seleccionadas y algunos datos que son de interés para el análisis posterior. Después se hace un resumen de cada empresa con mayor información de cada una de estas.

	Nutresa	Cementos Argos	Avianca	Interconexión Electrica	EPM
Tamaño					
Ventas (Millones De US\$)	2.951	2.436	3.671	2.393	7.001
Empleo (#)	17.112	12.216	18.000	1.600	13.835

	Ecopetrol	EEB	Grupo Carvajal	Procafecol	Terpel
Tamaño					
Ventas (Millones De US\$)	38.294	880	1.806	69	5.867
Empleo (#)	7.303	4.500	26.000	2.400	1.756

3.4.2.1. Nutresa⁶¹

Nutresa es una empresa de la industria de alimentos, sus principales productos son café, chocolates, galletas y helados. Esta empresa tiene operaciones en 65 países extranjeros y cuenta con 12 filiales. Su casa matriz está en Medellín y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones y Alianzas de participación en la propiedad accionaria, como por ejemplo la compra del 44% de las acciones de Dan Kaffe de Malasia y la adquisición de la chilena Lucchetti⁶².

Por el tipo de industria en el que se encuentra la empresa se puede decir que Nutresa utiliza una estrategia multidoméstica, esto, ya que la presión de adaptación local es alta en este tipo de industria. La empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Además se puede decir que las filiales son del tipo local, por es el control es burocrático y no existe gran relación entre las filiales.

⁶¹ GRUPO NUTRESA S.A. 2013. Estados Financieros del Cuarto Trimestre de 2012. Publicado el 22 de Febrero 2013. Medellín.

OCHOA, H. 2006. El Caso de Inversiones Nacional de Chocolates. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. N° 99 Abril - Junio de 2006. Cali.

⁶² AMÉRICAECONÓMICA.COM. Colombiana Nutresa adquiere a chilena Lucchetti por US\$758M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/colombiana-nutresa-compra-la-chilena-lucchetti-por-us758m>>. [consulta: 20 julio 2013].

3.4.2.2. Cementos Argos⁶³

Cementos Argos es una empresa de la industria de minerales no metálicos, sus principales productos son cemento y concreto. Su casa matriz está en Medellín y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 35 países extranjeros y cuenta con 9 filiales. Su expansión internacional ha sido a través de adquisiciones así como también empresas conjuntas (joint venture). Una adquisición realizada por Cementos Argos fue la compra de tres plantas de cementos a la estadounidense Lafarge. También está el caso de la empresa conjunta con Vensur de Surinam⁶⁴.

El producto de esta empresa es bastante estandarizado por lo que la estrategia es una global. Cementos Argos se encuentra en la fase 4 de internacionalización. También se puede decir que las filiales son ejecutoras, la relación entre las filiales es fuerte y el control el burocrático.

3.4.2.3. Avianca⁶⁵

Avianca es una empresa de la industria de transporte aéreo, sus principales productos son transporte aéreo de carga y pasajeros. Esta empresa cuenta con 11 filiales. Su

⁶³ CEMENTOS ARGOS S. A. 2013. Reporte Integrado 2012. Abril 2013. Medellín.

CEMENTOS ARGOS S. A. 2012. Reporte a Diciembre 31 de 2012. Medellín.

FITCH RATINGS. 2012. Cementos Argos: Informe Integral. Octubre 23, 2012.

OCHOA, M. y ARANGO, C. A. 2009. Valoración de Cementos Argos en un Contexto Internacional. Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 143-170. Medellín, agosto 2009.

OCHOA, H. y RÍOS, A. M. 2011. El Caso de Cementos Argos. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Octubre - Diciembre 2011. Cali.

⁶⁴ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Cementos Argos forma alianza con el principal grupo económico de Surinam. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cementos-argos-forma-alianza-con-el-principal-grupo-economico-de-surinam>>. [consulta: 17 julio 2013].

AMÉRICAECONÓMICA.COM. Cementos Argos busca ampliar su presencia en EE.UU. y Colombia. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cementos-argos-busca-crecer-mas-en-ee-uu-y-colombia>>. [consulta: 17 julio 2013].

⁶⁵ AVIANCATACA HOLDINGS S.A. 2012. Balance General al 31 de Diciembre de 2012. Bogotá.

AVIANCATACA HOLDINGS S.A. 2013. Informe Anual 2012. Marzo 2013. Bogotá.

casa matriz está en Bogotá y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la adquisición de AeroGal en Ecuador⁶⁶.

Esta empresa tiene alta presión de localización y también alta presión en costos, por eso se podría decir que utiliza una estrategia transnacional. Además se encuentra en la fase 4 de internacionalización. Sus filiales son del tipo cualificada y existe una fuerte relación entre ellas.

3.4.2.4. Interconexión Eléctrica S.A.⁶⁷

Interconexión Eléctrica S.A. es una empresa de la industria de Infraestructura, sus principales productos son diseño, construcción, operación y administración de sistemas de infraestructura lineal en Transporte de Energía Eléctrica, Concesiones Viales. Su casa matriz está en Medellín y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 7 países. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente el establecimiento de nuevas filiales además de participar en diversos proyectos de inversión⁶⁸.

⁶⁶ AVIANCA HOLDINGS S.A. AviancaTaca adquiere mayoría accionaria de Aerogal. [en línea] <<http://www.aviancataca.com/Lang/es/noticias/noticia05.html>>. [consulta: 3 julio 2013].

⁶⁷ ISA S.A. E.S.P. 2013. Resultados Económicos y Financieros al Cierre de 2012. Publicado el 28 de febrero de 2013. Medellín.

ROMERO, F. F. y BENAVIDES, J. 2006. Reportes Financieros, Burkenroad Reports, Colombia Cuarto Trimestre 2006, ISA S.A. E.S.P. Universidad ICESI.

⁶⁸ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Colombiana ISA anuncia creación de su filial Interchile. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombiana-isa-anuncia-creacion-de-su-filial-interchile>>. [consulta: 19 julio 2013].

Esta empresa enfrenta una fuerte presión de localización por lo que se puede decir que utiliza una estrategia multidoméstica, las filiales son del tipo local, existe una fuerte relación entre ellas y el control es burocrático.

3.4.2.5. Empresas Públicas De Medellín (EPM)⁶⁹

Empresas Públicas de Medellín es una empresa de la industria de servicios públicos, sus principales productos son energía, gas y agua. Esta empresa tiene operaciones en 6 países extranjeros y cuenta con 6 filiales. Su casa matriz está en Medellín y su idioma oficial es español. EPM ha realizado diversas adquisiciones, como la adquisición de la panameña sociedad Espíritu Santo Energy⁷⁰.

Esta empresa enfrenta una fuerte presión de localización por lo que se puede decir que utiliza una estrategia multidoméstica, las filiales son del tipo local, existe una fuerte relación entre ellas y el control es burocrático.

3.4.2.6. Ecopetrol⁷¹

Ecopetrol es una empresa de la industria de extracción de petróleo, sus principales productos son petróleo y derivados. Esta empresa tiene operaciones en 3 países extranjeros y cuenta con 3 filiales. Su casa matriz está en Bogotá y su idioma oficial es

⁶⁹ GRUPO EPM S.A. E.S.P. 2011. Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Julio 2011. Medellín.

GRUPO EPM S.A. E.S.P. 2012. Informe Ejecutivo Financiero Cuarto Trimestre de 2012. Diciembre 2012. Medellín.

⁷⁰ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Colombia: EPM adquiere eléctrica panameña. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-epm-se-quedara-con-promotora-panamena-de-energia>>. [consulta: 17 julio 2013].

⁷¹ ECOPETROL S.A. 2012. Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2012. Diciembre 2012. Bogotá.

español. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones⁷².

Por el tipo de operación que tiene, además que enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, se puede decir que Ecopetrol utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

3.4.2.7. Empresa De Energía De Bogotá (EEB)⁷³

Empresa de energía de Bogotá EEB es una empresa de la industria de servicios públicos, sus principales productos son transporte de energía eléctrica y gas natural. Esta empresa tiene operaciones en 2 países extranjeros y cuenta con 2 filiales. Su casa matriz está en Bogotá y su idioma oficial es español. EEB ha entrado a los mercados adjudicándose proyectos de inversión y estableciendo filiales propias.

Esta empresa enfrenta una fuerte presión de localización por lo que se puede decir que utiliza una estrategia multidoméstica, las filiales son del tipo local, existe una fuerte relación entre ellas y el control es burocrático.

⁷² TIBAÑÁ, D. 2010. Creced y multiplicaos. Carta Petrolera N° 212. [en línea] <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera121/portada.htm>. [consulta: 19 julio 2013].

⁷³ FITCH RATINGS. 2013. Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. Informe de Actualización. Noviembre 13, 2011.

DELOITTE & TOUCHE LTDA. 2013. Informe del Revisor Fiscal a los Accionistas de Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. Febrero 2013. Bogotá.

3.4.2.8. Grupo Carvajal⁷⁴

Grupo Carvajal es una empresa de la industria editorial, sus principales productos son edición, fabricación de libros y papeles. Esta empresa tiene operaciones en 15 países extranjeros y cuenta con 15 filiales. Su casa matriz está en Cali y su idioma oficial es español. Grupo Carvajal ha realizado diversas adquisiciones para expandirse internacionalmente, como la adquisición de la mexicana Convermex⁷⁵.

Esta empresa enfrenta una alta presión de localización por lo que se puede decir que posee una estrategia multidoméstica, sus filiales son locales y el control es burocrático.

3.4.2.9. Procafecol S.A.⁷⁶

Procafecol S.A. es una empresa de la industria restaurants, venta de café y té, sus principales productos son bebidas listas para tomar y café. Esta empresa tiene operaciones en 8 países extranjeros y cuenta con 8 filiales. Su casa matriz está en Bogotá y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados usando el modelo de franquicias con su cafetería Juan Valdez⁷⁷.

Esta empresa simplemente exporta sus modelo de negocios de la misma manera que funciona en Colombia, por eso estamos ante una estrategia internacional.

⁷⁴ CARVAJAL S.A. 2013. Informe Anual Carvajal S.A. 2012. Abril 2013. Cali.

CARVAJAL S.A. 2011. Comunicado de Prensa del Martes 27 de marzo de 2011. Cali.

⁷⁵ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Carvajal Colombia acuerda compra de Convermex México en US\$180M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/carvajal-colombia-acuerda-compra-convermex-mexico-en-us18>>. [consulta: 19 julio 2013].

⁷⁶ PROCAFECOL S.A. 2012. Estados Financieros Consolidados Dic. 2011 a Dic. 2012. Bogotá.

⁷⁷ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Juan Valdez exporta su franquicia a Perú, Panamá y México. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/juan-valdez-exporta-su-franquicia-peru-panama-y-mexico>>. [consulta: 20 julio 2013].

3.4.2.10. Terpel⁷⁸

Terpel es una empresa de la industria de combustible, sus principales productos son distribución de combustible y lubricantes. Esta empresa tiene operaciones en 6 países extranjeros y cuenta con 6 filiales. Su casa matriz está en Bogotá y su idioma oficial es español. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la adquisición de las estaciones de servicio YPF en Chile⁷⁹.

Esta empresa ofrece un producto muy estandarizado, por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global. Sus filiales son ejecutoras y el control es burocrático.

3.4.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Colombianas

Por medio del presente estudio se puede observar que la tendencia en Colombia en el último tiempo ha sido a una aceleración de las inversiones en el extranjero, esto se explica por los buenos retornos del negocio en el mercado local y mejoras en las oportunidades en el mercado extranjero. Esta tendencia se ha confirmado en el último tiempo con el anuncio de importantes inversiones en el extranjero, destaca la reciente compra de la colombiana de alimentos Nutresa por el 100% de la chilena Tresmontes Lucchetti en US\$ 758 millones. Para el futuro se espera que las empresas colombianas sigan esta expansión internacional, siempre y cuando se mantenga el crecimiento económico.

⁷⁸ ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2013. Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2012. Bogotá.
ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2013. Informe Sustentabilidad. Edición N° 38 - Marzo de 2013. Bogotá.
ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2012. Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2011. Bogotá.

⁷⁹ PORTAFOLIO.CO. Terpel podría comprar a YPF en Chile. [en línea] <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2705138>. [consulta: 15 julio 2013].

Las ventas de las 10 principales multilatinas colombianas representan cerca del 13,6% del PIB y los empleados totales de las principales multilatinas no representan más que el 0,5% del total de empleados de Colombia. Se observa que el desarrollo es bajo y reciente.

Las empresas pertenecen mayormente a la industria petrolera y de energías, así como también se encuentran presentes en industrias de alimentación y aviación. En general con empresas líderes de su rubro a nivel nacional.

El principal destino de las inversiones colombianas es España y los países latinoamericanos (liderado por Panamá), debido a la similitud de la cultura y la relativamente fácil adopción de los nuevos productos. Replicar el modelo de negocios en estos países es más sencillo, ya que la base de consumidores es similar a la colombiana⁸⁰.

La mayoría de las multinacionales colombianas son de propiedad privada. Salvo EPM, que es de propiedad estatal. La gran mayoría de las empresas multilatinas colombianas tiene su casa matriz en la capital, Bogotá, a excepción de algunas que tienen su casa matriz en Medellín.

El idioma oficial de todas las compañías es el español.

Las motivaciones para internacionalizarse de las empresas colombianas son la búsqueda de mercados más grandes, es decir motivos relacionados con el mercado,

⁸⁰ DATAiFX. España principal destino de inversión colombiana en 1T de 2013. [en línea] <<http://www.dataifx.com/noticias/espa-principal-destino-de-inversi-n-colombiana-en-1t-de-2013>>. [consulta: 16 julio 2013].

esto después de haber llegado a un punto de saturación en Colombia. Otras empresas han aprovechado los recursos naturales del país para crear su ventaja competitiva.

El principal modo de entrada a nuevos países de las empresas colombianas son las adquisiciones, también hay algunas empresas que han invertido en nuevas filiales, pero en menor medida, también hay empresas que se han adjudicado proyectos. Un caso aparte es Procafécol que se ha expandido a través del modelo de franquicias con sus cafeterías Juan Valdez.

La estrategia utilizada varía según el tipo de producto de las empresas, varias empresas utilizan estrategias globales, ya que ofrecen un producto muy estandarizado y presentan una alta presión de costos. Existen varias empresas que se encuentran en rubros que enfrentan una mayor presión de localización y en esos casos la estrategia que utilizan es una multidoméstica, como la empresa de alimentos Nutresa o las empresas de servicios básicos.

También nos encontramos con grandes multilatinas que utilizan estrategias transnacionales, ya que enfrentan tanto alta presión de localización como de costos, como por ejemplo Ecopetrol.

En Colombia no existen tantas multilatinas que estén muy internacionalizadas, pero si existen unas pocas que están muy avanzadas en las fases de internacionalización.

En Colombia nos encontramos con todo tipo de filiales que van variando según el tipo de estrategia utilizada por la empresa. En general el control es de tipo burocrático.

3.5. México

De acuerdo a cifras del Banco Mundial, México contaba al 2011⁸¹ con un PIB de más de 1,8 billones de dólares, convirtiendo a México en la segunda potencia regional de Latinoamérica, también de acuerdo al Banco Mundial. México se encuentra dentro de los 10 países más exportadores del mundo y recientemente se ha nombrado “economía emergente”. La actividad económica del país depende en gran medida del comercio con los Estados Unidos, quienes consumen más del 85% de las exportaciones mexicanas y dan trabajo a casi el 10% de su población, de acuerdo a estimaciones del Banco Mundial.

Respecto a su fuerza de trabajo, México contaba en ese mismo año con más de 49 millones de empleados y una IED cercana a los 88 mil millones de dólares, de acuerdo a datos del FMI.

3.5.1. Multilatinas Seleccionadas De México

Para esta investigación se han elegido diez empresas multilatinas representativas de México. Se buscaron empresas que fueran variadas en términos de tamaño, industria y propiedad. En la siguiente tabla se observan las empresas seleccionadas.

#	Empresas	Empleados	Ventas (US\$ Million)	Rubro	Propiedad
1	América Móvil	158.694	47.594	Telecomunicaciones	S.A.
2	CEMEX	44.104	13.516	Minerales No Metálicos	S.A.

⁸¹ Para el análisis se utilizaron datos del 2011, de forma de ser coherentes con los demás datos disponibles.

3	Grupo FEMSA	177.470	14.525	Bebidas	S.A.
4	Grupo México	26.990	10.436	Minería	S.A.
5	Grupo BIMBO	126.747	9.565	Productos Alimenticios	S.A.
6	Mexichem	11.173	3.509	Químicos y Petroquímicos	S.A.
7	Grupo Casa SABA	19.702	3.331	Farmacéutico	S.A.
8	ICA	40.003	3.060	Ingeniería y Servicios De Construcción	S.A.
9	Grupo ELEKTRA	52.064	3.721	Retail	S.A.
10	San Luis Corp.	4.412	669	Partes De Automóviles	S.A.

3.5.2. Detalle Multilatinas⁸²

Para realizar un análisis más detallado de las multilatinas en el país se recabaron más datos sobre cada empresa. En primer lugar se presenta una tabla resumen de las empresas seleccionadas y algunos datos que son de interés para el análisis posterior. Después se hace un resumen de cada empresa con mayor información de cada una de estas.

	América Móvil	CEMEX	Grupo FEMSA	Grupo MEXICO	Grupo BIMBO
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	67.647	35.065	19.652	16.646	10.121
Ventas (Millones De US\$)	47.594	13.516	14.525	10.436	9.565
Empleo (#)	158.694	44.104	177.470	26.990	126.747

⁸² VALE COLUMBIA CENTER y IIEC. 2013. Taking Advantage of the Crisis: The Performance of Mexican Multinationals during 2011. January 11, 2013. Mexico City y New York.

Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,75	0,88	0,66	0,64	0,67
Foreign Sales To Tot	0,59	0,77	0,4	0,48	0,52
Foreign Employment To Tot	0,55	0,73	0,24	0,26	0,4
TNI	0.63	0,79	0,43	0,46	0,53

	Mexichem	Grupo Casa SABA	ICA	Grupo ELEKTRA	San Luis Corp.
Tamaño					
Assets (Millones De US\$)	4.325	2.296	7.074	12.698	614
Ventas (Millones De US\$)	3.509	3.331	3.060	3.721	669
Empleo (#)	11.173	16.652	40.003	52.064	4.412
Transnationality Index					
Foreign Assets To Tot	0,5	0,38	0,07	0,03	0,23
Foreign Sales To Tot	0,65	0,22	0,06	N.A.	0,44
Foreign Employment To Tot	0,68	0,33	N.A.	0,15	0,32
TNI	0,61	0,31	0,065	0,18	0,33

3.5.2.1. América Móvil

América Móvil es una empresa de la industria de telecomunicaciones. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 17 países extranjeros y cuenta con 45 filiales. América Móvil ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones como por ejemplo la adquisición de CIE⁸³.

⁸³ [AMERICA ECONOMICA.COM. América Móvil adquiere CIE. \[en línea\] <http://www.americaeconomia.com/revista/america-movil-adquiere-cie>.](http://www.americaeconomia.com/revista/america-movil-adquiere-cie) [consulta: 3 junio 2013].

Por el tipo de operación que tiene, además que enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, se puede decir que América Móvil utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la última fase de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

3.5.2.2. CEMEX

CEMEX es una empresa de la industria de minerales no metálicos. Su casa matriz está en Nueva León y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 29 países extranjeros y cuenta con 30 filiales. CEMEX ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones y Alianzas de participación en la propiedad accionaria. También participa en diversos proyectos como la construcción de una presa en Egipto⁸⁴.

Esta empresa enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, se puede decir que CEMEX utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la última fase de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

⁸⁴ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Irlandesa Readymix recomendó a sus accionistas aceptar oferta de Cemex. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/irlandesa-readymix-recomendo-sus-accionistas-aceptar-ofer>>. [consulta: 14 junio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Mexicana Cemex participa en construcción de presa hidroeléctrica en río Nilo. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexicana-cemex-participa-en-construccion-de-presa-hidroelectrica-en-rio-nilo>>. [consulta: 15 junio 2013].

3.5.2.3. Grupo FEMSA

Grupo FEMSA es una empresa de la industria de Bebidas. Su casa matriz está en Nueva León y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 8 países extranjeros y cuenta con 8 filiales. FEMSA ha realizado inversiones en nuevas filiales, como la inauguración de una nueva planta de lácteos y jugos en Panamá en abril del 2013. También ha realizado adquisiciones, como la adquisición de una planta embotelladora en Brasil⁸⁵.

Por el tipo de industria en el que se encuentra la empresa se puede decir que FEMSA utiliza una estrategia multidoméstica, esto, ya que la presión de adaptación local es alta en este tipo de industria. La empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Además se puede decir que las filiales son del tipo local, el control es burocrático y no existe gran relación entre las filiales.

3.5.2.4. Grupo México

Grupo México es una empresa de la industria minera. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 4 países

⁸⁵ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Coca Cola Femsa inaugura moderna planta de lácteos y jugos en Panamá. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/coca-cola-femsa-inaugura-moderna-planta-de-lacteos-y-jugos-en-panama>>. [consulta: 8 julio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Coca Cola Femsa ratifica plan de inversiones en Argentina por US\$25M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cola-cola-femsa-ratifica-plan-de-inversiones-en-argentina-por-us25m>>. [consulta: 8 julio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Coca-Cola Femsa compra embotelladora brasileña por US\$448M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/coca-cola-femsa-compra-embotelladora-brasilena-por-us448-millones>>. [consulta: 8 julio 2013].

extranjeros y cuenta con 5 filiales. Grupo México ha entrado a los mercados usando principalmente alianzas estratégicas.

Esta empresa por el tipo de operación que tiene, además que enfrenta una alta presión en costo y también una alta presión en localización, se puede decir que utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la fase 5 de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.

3.5.2.5. Grupo BIMBO

Grupo BIMBO es una empresa de la industria de productos alimenticios. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 23 países extranjeros y cuenta con 28 filiales. BIMBO ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la compra de la argentina Fargo en 2011⁸⁶.

Por el tipo de industria en el que se encuentra la empresa se puede decir que Grupo BIMBO utiliza una estrategia multidoméstica, esto, ya que la presión de adaptación local es alta en este tipo de industria. La empresa se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales

⁸⁶ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Mexicano Grupo Bimbo completa adquisición de la argentina Fargo. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/mexicano-grupo-bimbo-completa-adquisicion-de-la-argentina>>. [consulta: 1 julio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Compañía Sara Lee vendería matriz panificadora a grupo Bimbo en US\$959M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/compania-sara-lee-vendera-matriz-panificadora-grupo-bimbo-en-us959m>>. [consulta: 1 julio 2013].

extranjeras. Además se puede decir que las filiales son del tipo local, por eso el control es burocrático y no existe gran relación entre las filiales.

3.5.2.6. Mexichem

Mexichem es una empresa de la industria de productos químicos. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 18 países extranjeros y cuenta con 23 filiales. Mexichem ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la adquisición del grupo de plásticos AlphaGary⁸⁷.

El producto de Mexichem es bastante estandarizado por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global. Mexichem se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Las filiales son ejecutoras y la relación entre las filiales es fuerte.

3.5.2.7. Grupo Casa SABA

Grupo Casa SABA es una empresa de la industria farmacéutica. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 3

⁸⁷ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Mexichem acuerda compra del negocio de resinas de la estadounidense PolyOne. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusionesadquisiciones/mexichem-acuerda-compra-del-negocio-de-resinas-de-la-esta>>. [consulta: 7 julio 2013].
AMÉRICAECONÓMICA.COM. Mexichem comprará el grupo de plásticos AlphaGary. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexichem-comprara-la-el-grupo-de-plasticos-alphagary>>. [consulta: 7 julio 2013].

países extranjeros y cuenta con 2 filiales. Esta empresa ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la adquisición de FASA en Chile⁸⁸.

Grupo Casa SABA tiene productos muy estandarizados por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global, ya que la presión de costos es alta. Grupo Casa SABA se encuentra en la fase 4 de internacionalización, ya que traslada gran parte de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Las filiales se pueden clasificar como ejecutora, lo que indica control burocrático y fuerte relación entre las filiales.

3.5.2.8. ICA

ICA es una empresa de la industria de ingeniería y construcción. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 14 países extranjeros y cuenta con 26 filiales.

ICA ha entrado a los mercados usando principalmente proyectos de inversión así como también algunas operaciones llave en mano⁸⁹.

Esta empresa enfrenta una fuerte presión de localización por lo que se puede decir que utiliza una estrategia multidoméstica, las filiales son del tipo local, existe una fuerte relación entre ellas y el control es burocrático.

⁸⁸ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Mexicana Casa Saba adquiere 97,8% de chilena Fasa. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexicana-casa-saba-compra-978-de-chilena-fasa>>. [consulta: 10 julio 2013].

⁸⁹ AMÉRICAECONÓMICA.COM. ICA Fluor firma contrato por US\$145M con Dupont de México. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ica-fluor-firma-contrato-por-us145m-con-dupont-de-mexico>>. [consulta: 11 julio 2013].

3.5.2.9. Grupo ELEKTRA

Grupo ELEKTRA es una empresa de la industria de retail. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 7 países extranjeros y cuenta con 7 filiales. Grupo Elektra ha entrado a los mercados realizando principalmente adquisiciones, como la adquisición de la estadounidense Advance América y el minorista brasileña Lojas Do Bau⁹⁰.

La industria del retail enfrenta una alta presión de localización, por lo que se puede suponer que Grupo ELEKTRA utiliza una estrategia multidoméstica. Grupo ELEKTRA se encuentra en la fase 4 de internacionalización, Además se puede decir que las filiales son locales y el control es burocrático. No existe gran relación entre las filiales, solo de la casa matriz hacia las filiales.

3.5.2.10. San Luis Corp.

San Luis Corp. es una empresa de la industria de partes de vehículos. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 2 países extranjeros y cuenta con 4 filiales.

El producto de San Luis Corp. es bastante estandarizado por lo que se puede decir que utiliza una estrategia global. San Luis Corp. se encuentra en la fase 3 de

⁹⁰ AMÉRICAECONÓMICA.COM. Grupo Elektra comprará Advance América en US\$780M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/grupo-elektra-comprara-advance-america-en-us780m>>. [consulta: 10 julio 2013].

AMÉRICAECONÓMICA.COM. Grupo mexicano hace oferta formal para comprar minorista brasileña Lojas Do Bau. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/grupo-mexicano-hace-oferta-formal-para-comprar-minorista->>. [consulta: 10 julio 2013].

internacionalización, ya que traslada solo partes limitadas de su cadena de valor a las filiales extranjeras. Las filiales son ejecutoras y la relación entre las filiales es fuerte.

3.5.3. Análisis y Conclusiones Sobre Las Multilatinas Mexicanas

Tras décadas de vivir en una economía cerrada y enfrentar una severa crisis, conocida como la Crisis de Deuda Externa, el gobierno mexicano comenzó una serie de reformas, esto para abrir la economía mexicana al exterior, todo esto sucedió a principios de los años 80. Las empresas más grandes fueron las primeras que aprovecharon esto y comenzaron a orientarse a las exportaciones y al mercado internacional. Más adelante, a mediados de los 90, más empresas comenzaron sus procesos de internacionalización. Latinoamérica fue el primer destino de las empresas mexicanas, esto por proximidad cultural y geográfica. Algunas también incursionaron en EEUU para adquirir nueva tecnología y sinergias que le permitan expandirse globalmente más adelante. En el futuro se espera que viendo el desarrollo de la crisis que afecta principalmente a los países más desarrollados, el foco de las empresas mexicanas estará en Latinoamérica.

Las ventas de las principales multilatinas representan el 8,4% del PIB y los empleados totales de las principales multilatinas representan sólo el 2% del total de empleados de México.

Las principales multilatinas mexicanas están en la industria de telecomunicaciones y minerales no metálicos. También hay algunas en la industria de bebestibles, minería y alimentos. La principal multilatina mexicana (América Móvil), ofrece principalmente

servicios de telecomunicación móvil en 18 países, principalmente de la región. CEMEX que es la segunda multilatina en ingresos, se especializa en materiales para la construcción, principalmente cemento y productos relacionados, esta empresa tiene operaciones en 29 países alrededor del mundo.

Las principales multinacionales de México al año 2011 aportaron un total de 208.106 millones de US\$ en activos, de este total un 60% son activos extranjeros. Las ventas totales para el año 2011 fueron 142.115 millones de US\$ siendo un 50% ventas en el extranjero. Esto representa un 8,4% del PIB. Por otro lado los empleados totales de estas empresas son 1.010.532 un 26% del total de empleados están empleados fuera de México. Esto representa un 2% del total de empleados en México.

La empresa con mayor TNI es CEMEX (79%), adicionalmente a CEMEX hay otras empresas con un TNI mayor a 50%, entre estas están: América Móvil (63%), Grupo BIMBO (53%) y Mexichem (61%).

Las industrias que concentran la IED mexicana son telecomunicaciones (39%) y la industria de minerales no metálicos (25%).

Para ver el tamaño de las actividades en el extranjero de las principales multinacionales mexicanas se analiza qué porcentaje de las ventas con respecto al total proviene del extranjero, también se observa esta relación respecto a los activos y también a los empleados.

Así se tiene que el 60,7% de los activos de las empresas está en el extranjero, de las ventas, el 51,63% proviene de fuera de México. Del total de empleados de estas empresas el 26,39% proviene del extranjero.

Las principales multinacionales mexicanas tiene en total 262 subsidiarias extranjeras, de éstas, 147 están localizadas en Latinoamérica y el Caribe, 45 están localizadas en Norteamérica, seguido de 32 en Europa, Asia tiene 17. CEMEX es la empresa con mayor presencia en otros países con 29, seguido de BIMBO con 23. Existen 11 empresas de las 20 que tienen carácter regional y 9 global.

Las principales multilatinas de origen mexicano transan en la bolsa mexicana de valores, 7 de las principales también transan en la Bolsa de Nueva York. A pesar de que las empresas transen en bolsas el control de estas siempre está en manos de una persona o una familia.

La mayoría de las multilatinas mexicanas tienen su casa matriz en Ciudad de México, también hay empresas que tienen su casa matriz en Nueva León, Chihuahua, en el Estado de México y en Coahuila. El idioma oficial en todas las empresas multilatinas mexicanas es español.

Las principales razones de la internacionalización de las empresa mexicanas son motivos relacionados con el mercado, sin embargo algunas empresas se expandieron a Europa y EEUU en busca de aumentar la calidad de sus productos (motivos relacionados a los recursos), esto a través de la adquisición de conocimientos tecnológicos en mercados más sofisticadas.

En general, el modo de entrada a nuevos mercados utilizado por las multilatinas mexicanas son las adquisiciones. Algunas empresas también realizan inversión en nuevas filiales o empresas conjuntas pero estas son la minoría.

En general, se ve que las multilatinas mexicanas tiene un alto grado de internacionalización, varias de estas tiene una gran tamaño y tienen operaciones en varias partes del mundo, muchas veces más allá de Latinoamérica. En términos de estrategia esta varía según el tipo de producto de las empresas, las estrategias más recurrentes son la global, para empresas con producto más estandarizado, y la multidoméstica, para productos con mayor presión de localización. También hay algunas que destacan con una estrategia transnacional. En general las empresas mexicanas están en las fases más avanzadas de internacionalización.

Con respecto al tipo de filial en México nos encontramos con todo tipo de filiales que van variando según el tipo de estrategia utilizada por la empresa. En general el control es de tipo burocrático.

4. Conclusiones Generales

Después de haber realizado un exhaustivo análisis de los más grandes y representativos casos de multinacionales de origen latino presentes en distintos países latinoamericanos, se pueden exponer algunas ideas generales extraídas de los datos analizados.

El impacto en términos económicos de las multilatinas es muy diverso en cada país. En las economías más grandes como son Brasil y México el impacto económico de estas empresas es significativamente menor que en economías más pequeñas como Chile, donde el impacto de estas empresas es mucho mayor en términos de empleo y aporte al PIB.

En general, todas las empresas investigadas son de propiedad privada, esto porque las principales multilatinas son privadas y existen pocas que están en manos del estado. El idioma oficial de las empresas es el mismo que el idioma oficial del país de origen.

Las industrias en general son muy variadas. Destacándose las empresas que están en industrias de extracción de recursos naturales, fenómeno que se explica por la abundancia de estos en Latinoamérica. También hay varias empresas en la industria de alimentos así como también algunas en retail.

Respecto a los países de operación de las empresas, se puede decir que en general las empresas están enfocadas en los países latinoamericanos, su primera expansión internacional siempre es hacia los países vecinos donde existe similitud de cultura e idioma, lo que facilita el proceso de internacionalización. Otra razón de esta expansión

latinoamericana, está relacionada a los costos de transporte, esto al tratarse de materias primas de alto volumen.

Una vez pasada esa etapa las empresas comienzan su expansión más allá de Latinoamérica. Se observa que son pocas las empresas que han logrado esto y las que lo han hecho son empresas principalmente de los países más grandes como México y Brasil.

Si observamos el índice TNI vemos gran variedad entre las empresas. Llama la atención eso sí que en general el índice TNI promedio para las empresas de Brasil y Argentina es relativamente bajo (20%), esto se explica porque el tamaño del mercado local es bastante grande. En México este índice si es bastante alto y destacan empresas que tiene un TNI mayor a 50%, lo que denota gran importancia de los mercados internacionales. En Chile este índice es medio, esto, ya que las empresas están recién comenzando a darle mayor importancia a los mercados internacionales.

La principal motivación de las empresas latinoamericanas para expandirse internacionalmente es la búsqueda de nuevos mercados, esto se da principalmente porque las empresas llegan a un nivel de saturación en el mercado local y la única manera de seguir creciendo es la expansión a mercados internacionales. Algunas empresas tiene como motivación la búsqueda de eficiencia y también algunas se expanden por motivos estratégicos. En Latinoamérica no se da mucho la internacionalización por motivos de búsqueda de recursos, esto, ya que los recursos naturales son abundantes y muchas empresas aprovechan esta situación para crear su ventaja competitiva.

Las estrategias utilizadas por las empresas varían mucho dependiendo del tipo de producto que estas ofrecen y las presiones a las que se enfrentan las empresas. Por lo tanto empresas que enfrentan gran presión de localización han preferido una estrategia multidoméstica y por otro lado empresas que tiene un producto más estandarizado han preferido una estrategia global, ya que también enfrentan una mayor presión de costos. Algunas empresas utilizan una estrategia transnacional, esto es cuando la presión de costos y localización es alta. Algunas empresas menos internacionalizadas también utilizan una estrategia internacional. En general se puede decir que hay variedad de estrategias en las empresas multilatinas.

Con respecto a las fases de internacionalización se puede decir que en general son pocas las empresas que han alcanzado la última fase de internacionalización. Muchas empresas todavía no logran funcionar como red integrada y solo traspasan gran parte de su cadena de valor a las operaciones extranjeras. Varias también están en los niveles más inferiores de las fases de internacionalización.

Los modos de entrada más utilizados por las empresas multilatinas son las adquisiciones, la creación de empresas conjuntas (joint venture) y la apertura de nuevas filiales. El método más utilizado son las adquisiciones, ya que se evitan muchos riesgos que se tienen en el establecimiento de una nueva filial, además se adquiere conocimiento del mercado lo que es muy importante para el éxito de las empresas. Cuando se decide hacer un acuerdo de colaboración, lo más utilizado son las empresas conjuntas. Realizando esto se tiene control parcial y se comparten las ganancias. Algunas empresas también se han expandido utilizando el modelo de franquicias, así como también participación accionaria y operación llave en mano en menor medida.

La estrategia de la empresa determinara el tipo de filial, esto según la clasificación de filial. Es así como vemos en las empresas multilatinas muchas filiales del tipo local y ejecutora. En las filiales locales, que coinciden con la estrategia multidoméstica, el control es burocrático y no hay mucha relación entre las filiales. En las filiales del tipo ejecutoras, que coinciden con la estrategia global, el control también es burocrático pero existe una fuerte relación entre las filiales. Finalmente, las empresas que utilizan una estrategia transnacional, tienen filiales del tipo cualificadas, control normativo y fuerte relación entre ellas.

Todo lo expuesto en esta investigación nos permite tener un panorama general de las multilatinas hoy en día. Se puede observar su desarrollo a través del tiempo, su organización actual y como las empresas han desarrollado su propio modelo de expansión internacional. Varias de estas, están muy internacionalizadas y son comparables con las grandes multinacionales presentes en el mundo, otras están creciendo a pasos muy rápidos y llegaran a ser líderes globales en el mediano plazo.

5. Bibliografía y Referencias

- ALLEN, K. y HAMILTON, J. 2003. El Caso Arcor. Consultora Booz. Buenos Aires.
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. América Móvil adquiere CIE. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/revista/america-movil-adquiere-cie>>. [consulta: 3 junio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Brasil: Natura comprará 65% de compañía australiana Emeis por US\$71,6M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/brasil-natura-comprara-65-de-compania-australiana-emeis-p>>. [consulta: 12 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Carvajal Colombia acuerda compra de Convermex México en US\$180M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/carvajal-colombia-acuerda-compra-convermex-mexico-en-us18>>. [consulta: 19 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Cementos Argos busca ampliar su presencia en EE.UU. y Colombia. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cementos-argos-busca-crecer-mas-en-eeuu-y-colombia>>. [consulta: 17 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Cementos Argos forma alianza con el principal grupo económico de Surinam. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cementos-argos-forma-alianza-con-el-principal-grupo-economico-de-surinam>>. [consulta: 17 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Cencosud refuerza su presencia en Colombia con compra de Carrefour. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/cencosud-refuerza-su-presencia-en-colombia-con-compra-de>>. [consulta: 16 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chile: ENAP ratifica sus inversiones en Argentina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-enap-ratifica-sus-inversiones-en-argentina>>. [consulta: 18 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chile: SalfaCorp tiene previsto fortalecer su cartera de inversiones en el Perú. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-salfacorp-tiene-previsto-fortalecer-su-cartera-de-inversiones-en-peru>>. [consulta: 20 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilena Concha y Toro crea empresa para distribuir vinos en Estados Unidos. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilena-concha-y-toro-crea-empresa-para-distribuir-vinos-en-estados-unidos>>. [consulta: 19 julio 2013].

- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilena Sonda compra 100% de tecnológica PARS. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/revista/chilena-sonda-compra-100-de-tecnologica-pars>>. [consulta: 17 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilena Sonda compra mexicana NextiraOne en US\$29M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/chilena-sonda-compra-mexicana-nextiraone-en-us29m>>. [consulta: 17 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Chilenas Copec y E-CL formarán empresa conjunta de biodiesel. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/chilenas-copec-y-e-cl-formaran-empresa-conjunta-de-bodie>>. [consulta: 16 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. CMPC anuncia adquisición. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cmpe-sale-de-compras-en-brasil>>. [consulta: 16 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Coca Cola Femsa inaugura moderna planta de lácteos y jugos en Panamá. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/coca-cola-femsa-inaugura-moderna-planta-de-lacteos-y-jugos-en-panama>>. [consulta: 8 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Coca-Cola Femsa compra embotelladora brasileña por US\$448M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/coca-cola-femsa-compra-embotelladora-brasilena-por-us448-millones>>. [consulta: 8 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Cola Cola Femsa ratifica plan de inversiones en Argentina por US\$25M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cola-cola-femsa-ratifica-plan-de-inversiones-en-argentina-por-us25m>>. [consulta: 8 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Colombia: EPM adquiere eléctrica panameña. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-epm-se-queda-con-promotora-panamena-de-energia>>. [consulta: 17 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Colombiana ISA anuncia creación de su filial Interchile. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombiana-isa-anuncia-creacion-de-su-filial-interchile>>. [consulta: 19 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Colombiana Nutresa adquiere a chilena Lucchetti por US\$758M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/colombiana-nutresa-compra-la-chilena-lucchetti-por-us758m>>. [consulta: 20 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Compañía Sara Lee vendería matriz panificadora a grupo Bimbo en US\$959M. [en línea]

- <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/compania-sara-lee-vendera-matriz-panificadora-grupo-bimbo-en-us959m>>. [consulta: 1 julio 2013].
- AMÉRICAECONÓMICA.COM. Ecuador y Chile firman convenio para la exploración de hidrocarburos en Guayaquil. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-y-chile-firman-convenio-para-la-exploracion-de-hidrocarburos-en-guayaqui>>. [consulta: 18 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Falabella comprará 50,1% de Dico. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/revista/falabella-comprara-501-de-dico>>. [consulta: 13 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Filial pesquera de Copec acuerda compra del 60% de brasileña Selecta en US\$60M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/filial-pesquera-de-copec-acuerda-compra-del-60-de-brasile>>. [consulta: 16 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Grupo Elektra comprará Advance América en US\$780M. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/grupo-elektra-comprara-advance-america-en-us780m>>. [consulta: 10 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Grupo mexicano hace oferta formal para comprar minorista brasileña Lojas Do Bau. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/grupo-mexicano-hace-oferta-formal-para-comprar-minorista->>. [consulta: 10 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. ICA Fluor firma contrato por US\$145M con Dupont de México. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ica-fluor-firma-contrato-por-us145m-con-dupont-de-mexico>>. [consulta: 11 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Irlandesa Readymix recomendó a sus accionistas aceptar oferta de Cemex. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/irlandesa-readymix-recomendo-sus-accionistas-aceptar-ofer>>. [consulta: 14 junio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. Juan Valdez exporta su franquicia a Perú, Panamá y México. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/juan-valdez-exporta-su-franquicia-peru-panama-y-mexico>>. [consulta: 20 julio 2013].
 - AMÉRICAECONÓMICA.COM. La apuesta de las empresas de Brasil por invertir en el exterior. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-apuesta-de-las-empresas-de-brasil-por-invertir-en-el-exterior>>. [consulta: 15 julio 2013].

- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Marcas brasileñas expanden franquicias en América Latina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/marcas-brasilenas-expanden-franquicias-en-america-latina>>. [consulta: 15 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Mexicana Casa Saba adquiere 97,8% de chilena Fasa. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexicana-casa-saba-compra-978-de-chilena-fasa>>. [consulta: 10 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Mexicana Cemex participa en construcción de presa hidroeléctrica en río Nilo. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexicana-cemex-participa-en-construccion-de-presa-hidroelectrica-en-rio-nilo>>. [consulta: 15 junio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Mexicano Grupo Bimbo completa adquisición de la argentina Fargo. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/mexicano-grupo-bimbo-completa-adquisicion-de-la-argentina>>. [consulta: 1 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Mexichem acuerda compra del negocio de resinas de la estadounidense PolyOne. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/mexichem-acuerda-compra-del-negocio-de-resinas-de-la-esta>>. [consulta: 7 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Mexichem comprará el grupo de plásticos AlphaGary. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexichem-comprara-la-el-grupo-de-plasticos-alphagary>>. [consulta: 7 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Natura crece 40% en operaciones internacionales en 2011. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/natura-crece-40-en-operaciones-internacionales-en-2011>>. [consulta: 12 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Natura quiere formar joint venture para expandirse fuera de Latinoamérica. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/natura-quiere-formar-joint-venture-para-expandirse-fuera-de-latinoamerica>>. [consulta: 12 julio 2013].
- AMÉRICAECÓNOMICA.COM. Sonda compra tecnológica argentina Ceitech y fortalece su expansión en América Latina. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/sonda-compra-tecnologica-argentina-ceitech-y-fortalece-su>>. [consulta: 17 julio 2013].

- AMÉRICAECONÓMICA.COM. Viña chilena Concha y Toro concluye compra de la estadounidense Fetzer Vineyards. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/vina-chilena-concha-y-toro-compra-la-estadounidense-fetze>>. [consulta: 19 julio 2013].
- AMÉRICAECONÓMICA.COM. Totvs espera crecer 15% en Chile en el segundo semestre. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/totvs-espera-crecer-15-en-chile-en-el-segundo-semestre>>. [consulta: 15 julio 2013].
- ARTOPOULOS, A. 2006. Caso Tenaris: Una Corporación Global Desde el Sur. Universidad de San Andrés. Septiembre 2006.
- AVIANCA HOLDINGS S.A. AviancaTaca adquiere mayoría accionaria de Aerogal. [en línea] <<http://www.aviancataca.com/Lang/es/noticias/noticia05.html>>. [consulta: 3 julio 2013].
- AVIANCATACA HOLDINGS S.A. 2012. Balance General Consolidado al 31 de Diciembre de 2012. Bogotá.
- AVIANCATACA HOLDINGS S.A. 2013. Informe Anual 2012. Marzo 2013. Bogotá.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review, 87-94.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. 1989. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.
- BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. Journal of International Business Studies; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.
- BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. Journal of International Business Studies; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.
- BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinationals Corporations. Journal of International Business Studies; 1995, Vol. 26 Issue 4, p729-753, 25p, 2 Diagrams, 6 Charts, 1 Graph.
- CAMANDONE, J. 2012. El grupo Los Grobos pone en marcha una fábrica de pastas para exportar a Brasil . [en línea] Cronista.com. 20 de marzo, <<http://www.cronista.com/negocios/El-grupo-Los-Grobo-pone-en-marcha-una-fabrica-de-pastas-para-exportar-a-Brasil-20120320-0083.html>>. [consulta: 10 julio 2013].

- CARVAJAL S.A. 2011. Comunicado de Prensa del Martes 27 de marzo de 2011. Cali.
- CARVAJAL S.A. 2013. Informe Anual Carvajal S.A. 2012. Abril 2013. Cali.
- CASANOVA, L. 2011. El Ascenso de Multilatinas en la Economía Mundial. [en línea] Revistas ICE. Marzo-Abril 2011. N°859 > [consulta: 16 julio 2013]. <http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_859_21-32__AB6E846F8E555C313551E3D3F54FCE10.pdf>
- CASANOVA, L. y FRASER, M. 2009. From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Inter-American Development Bank.
- CASANOVA, L. y FRASER, M. 2009. From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Inter-American Development Bank.
- CEMENTOS ARGOS S. A. 2012. Reporte a Diciembre 31 de 2012. Medellín.
- CEMENTOS ARGOS S. A. 2013. Reporte Integrado 2012. Abril 2013. Medellín.
- CORPORACIÓN AMÉRICA. 2013. Memoria Empresa. Julio 2013. Buenos Aires.
- CUERVO, A. 2010. Multilatinas. Universia Business Review.
- DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L.H. y SULLIVAN, D.P. 2010. Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. 12ª ed. México D.F. Pearson Prentice Hall.
- DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L.H. y SULLIVAN, D.P. 2010. Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. 12ª ed. México D.F. Pearson Prentice Hall.
- DATAiFX. España principal destino de inversión colombiana en 1T de 2013. [en línea] <<http://www.dataifx.com/noticias/espa-principal-destino-de-inversi-n-colombiana-en-1t-de-2013>>. [consulta: 16 julio 2013].
- DELOITTE & TOUCHE LTDA. 2013. Informe del Revisor Fiscal a los Accionistas de Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. Febrero 2013. Bogotá.
- DIARIO FINANCIERO CHILE. Brasileña Marcopolo adquiere el control de la australiana Volgren. 2011. [en línea] <http://m.df.cl/brasilena-marcopolo-adquiere-el-control-de-la-australiana-volgren/prontus_df/2011-12-13/130544.html>. [consulta: 13 julio 2013].
- DUNNING, J.H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.
- DUNNING, J.H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.
- DUNNING, J.H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.
- DUNNING, J.H. y LUNDAN S.M. 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2ª ed. Cheltenham y Northampton, MA.

- ECOPETROL S.A. 2012. Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2012. Diciembre 2012. Bogotá.
- ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS EXTERNOS: Un Estudio Comparativo entre Empresas Chilenas y Españolas. 2009. Por Patricia Huerta “et al”. Universidad del Bío-Bío, Chile.
- FITCH RATINGS. 2012. Cementos Argos: Informe Integral. Octubre 23, 2012.
- FITCH RATINGS. 2013. Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. Informe de Actualización. Noviembre 13, 2011.
- FRANCHISE KEY. Catálogo de Franquicias, Havanna. 2013. [en línea] <<http://www.franchisekey.com/ar/franquicia/havanna-ar.htm>>. [consulta: 7 julio 2013].
- GRUPO EPM S.A. E.S.P. 2011. Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Julio 2011. Medellín.
- GRUPO EPM S.A. E.S.P. 2012. Informe Ejecutivo Financiero Cuarto Trimestre de 2012. Diciembre 2012. Medellín.
- GRUPO NUTRESA S.A. 2013. Estados Financieros del Cuarto Trimestre de 2012. Publicado el 22 de Febrero 2013. Medellín.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. 1994. Organizing for knowledge flow within MNCs. *International Business Review*, 3(4), 443-457
- GUTIÉRREZ, A. y HERAS, L.J. 1997. Formas de Internacionalización. Un Estudio Aplicado. En: Seminario Instituto de Análisis Industrial y Financiero Departamento de Economía Aplicada II. Universidad Complutense de Madrid.
- GUTIÉRREZ, A. y HERAS, L.J. 1997. Formas de Internacionalización. Un Estudio Aplicado. En: Seminario Instituto de Análisis Industrial y Financiero Departamento de Economía Aplicada II. Universidad Complutense de Madrid.
- HARZING, A.W. 2002. Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 23: 211–227.
- IECSA. 2012. Perfil Corporativo. Diciembre 2012. Buenos Aires.
- ISA S.A. E.S.P. 2013. Resultados Económicos y Financieros al Cierre de 2012. Publicado el 28 de febrero de 2013. Medellín.
- JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.I. 1990. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- LAN AIRLINES S.A. 2010. LAN Airlines Anuncia Adquisición de Aerolínea Colombiana Aires S.A. Boletín Informativo del 26 de noviembre del 2010, Santiago de Chile.

- OCHOA, H. 2006. El Caso de Inversiones Nacional de Chocolates. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. N° 99 Abril - Junio de 2006. Cali.
- OCHOA, H. y RÍOS, A. M. 2011. El Caso de Cementos Argos. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Octubre - Diciembre 2011. Cali.
- OCHOA, M. y ARANGO, C. A. 2009. Valoración de Cementos Argos en un Contexto Internacional. Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 143-170. Medellín, agosto 2009.
- ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2012. Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2011. Bogotá.
- ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2013. Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2012. Bogotá.
- ORGANIZACIÓN TERPEL S.A. 2013. Informe Sustentabilidad. Edición N° 38 - Marzo de 2013. Bogotá.
- PAGANI, L. 2007. Arcor: Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia Nacional de Desarrollo. Discurso en CEPAL, Noviembre 2003.
- PESCARMONA, E. 2012. Tecnología Sudamericana para el Mundo, una Oportunidad que no Pensamos Dejar Pasar. ADIMRA, Julio 2012. Buenos Aires.
- PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- PLA, J. y LEÓN, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- PORTAFOLIO.CO. Terpel podría comprar a YPF en Chile. [en línea] <http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2705138>. [consulta: 15 julio 2013].
- PORTER, M. E. 1986. Changing Patterns of International Competition. California Management Review. Vol. XXVIII, N°2.
- PROCAFECOL S.A. 2012. Estados Financieros Consolidados Dic. 2011 a Dic. 2012. Bogotá.
- PROSPERAR y VALE COLUMBIA CENTER. 2009. Primer Ranking de Empresas Multinacionales Argentinas. Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia. Agosto 2009. Buenos Aires.
- PYMES Y AUTÓNOMOS. 2012. El Concepto de Filial de una Empresa. [en línea] <<http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/el-concepto-de-filial-de-una-empresa>> [consulta: 30 junio 2013].

- QUER, D., CLAVER, E. y MOLINA, J. F. 2006. Riesgo, Distancia Cultural y Estrategia de Entrada: Nueva Evidencia Empírica en el Proceso de Internacionalización de la Empresa Española. Boletín Económico de ICE N° 2875.
- ROMERO, F. F. y BENAVIDES, J. 2006. Reportes Financieros, Burkenroad Reports, Colombia Cuarto Trimestre 2006, ISA S.A. E.S.P. Universidad ICESI.
- TECNA NOTICIAS. 2012. Abriendo Mercados: África 2012. Boletín Febrero 2012. Buenos Aires.
- TERRA MEXICO. Brasileña Oi espera crecer en Latinoamérica y África con refuerzo de lusa PT. 2010. [en línea] <http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201007281626_EFE_15270142>. [consulta: 11 julio 2013].
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2006. The New Global Challengers.
- THE INTERNATIONAL EXPANSION OF JBS AND A DISCUSSION OF PORTER'S DIAMOND. 2010. Por Carlos Honorato Teixeira "et al". Future Studies Research Journal. São Paulo, v. 2, n. 1, pp. 175 - 194, Jan./jun. 2010.
- TIBAÑÁ, D. 2010. Creced y multiplicaos. Carta Petrolera N° 212. [en línea] <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera121/portada.htm>. [consulta: 19 julio 2013].
- UNIT OF INVESTMENT AND CORPORATE STRATEGIES OF THE ECLAC. 2005. Foreign Investment in Latin America and the Caribbean. United Nations.
- VALE COLUMBIA CENTER y IIEC. 2013. Taking Advantage of the Crisis: The Performance of Mexican Multinationals during 2011. January 11, 2013. Mexico City y New York.
- VALE COLUMBIA CENTER y NOFAL, B. 2011. Argentine Multinationals Remain Industrially Diversified and Regionally Focused. November 30, 2011. Buenos Aires y New York.
- VALE COLUMBIA CENTER y PÉREZ, M. 2011. The Top 20 Multinationals in Chile in 2010: Retail, Forestry and Transport Lead the International Expansion. Unit on Investment and Corporate Strategies, October 2011. Santiago y New York.
- VALE COLUMBIA CENTER y SOBEET 2010. Brazilian Multinationals Positive After the Global Crisis. December 7, 2010. São Paulo y New York.
- WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. 1984. Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. Business Quarterly, 49(2), 59-69