



Proyecto de grado

Estrategias de internacionalización de las Multilatinas más influyentes

Autores

Alejandro Salazar

Moisés Tangarife

Tutor

Fabián Andrés Mejía

Universidad Icesi

Facultad de ciencias administrativas y económicas

Programa de Administración de empresas

Santiago de Cali

2018

Contenido

1.	Resumen	4
2.	Abstract	4
3.	Introducción.....	5
4.	Antecedentes	6
5.	Planteamiento del problema.....	12
5.1.	Sistematización del problema	12
5.2.	Diagnóstico.....	12
6.	Objetivos.....	14
6.1.	Objetivo General	14
6.2.	Objetivos Específicos	14
7.	Justificación	14
8.	Marco de referencia.....	15
8.1.	Marco Teórico	15
8.1.1.	Globalización.....	16
8.1.2.	Negocios internacionales	17
8.1.3.	Comercio internacional.....	19
8.1.4.	Multilatina	20
8.1.5.	Internacionalización	20
8.1.6.	País emergente o economía de transición	21
8.1.7.	Balanza comercial.....	21
8.1.8.	ZLC (Zona de Libre Comercio).....	21
8.1.9.	UA (Unión Aduanera).....	21
8.1.10.	MC (Mercado Común).....	21
8.1.11.	UM (Unión Monetaria)	22
8.1.12.	AEC (Arancel Externo Común).....	22
8.1.13.	CECA	22
8.1.14.	CEE	22
9.	Marco Contextual.....	23
10.	Metodología de la Investigación	25
11.	Fases de investigación.....	25
11.1.	Primera Etapa	25
11.1.1.	Segunda Etapa	26
11.	Objetivo 1	27
11.1.	Niveles de integración.....	27

11.2.	Doing Business vs S&P	29
11.3.	Integración económica en Latinoamérica	31
12.	Objetivo 2	36
12.1.	Criterios de selección.....	36
12.2.	Proceso de internacionalización	37
12.2.1.	Mexichem.....	37
12.2.2.	Petrobras	38
12.2.3.	BIMBO	40
12.2.4.	AJE GROUP	41
12.2.5.	JBS	43
13.	Objetivo 3	45
13.1.	Integración vertical de los recursos naturales	45
13.2.	Optimizador local.....	46
13.3.	Socio de bajo costo	46
13.4.	Consolidador global o regional	46
13.5.	Primer jugador	46
14.	Conclusiones	50

1. Resumen

En el campo de investigación de las economías de países emergentes existe una gran limitación de conocimiento acerca de las teorías de internacionalización aplicadas y desarrolladas en específico a las empresas multinacionales latinas. El presente estudio de investigación tiene como objetivo describir los procesos y analizar las teorías de internacionalización que presentan algunas de las empresas multilatinas más importantes. De esta manera, la integración vertical de recursos naturales, optimizador local, socio de bajo costo, consolidador global o regional, y primer jugador serán explicados y comparados con el proceso de internacionalización de las empresas escogidas.

Palabras Clave: Internacionalización, Multilatinas, Teorías de internacionalización, Modelos.

2. Abstract

In the field of research in the economies of emerging countries there is a lack of extended knowledge about internationalization theories applied and developed specifically to Latin multinational companies. This research study aims to describe the processes and analyze the internationalization theories applied to some of the most important multilatinas companies. In this way, the vertical integration of natural resources, the local optimizer, the low-cost partner, the global or regional consolidator, and the initiator of the game will be explained and compared with the process of internationalization of the selected companies.

Keywords: Internationalization, Multilatinas, Internationalization Theories, Models.

3. Introducción

Dada la creciente importancia de las multinacionales de países emergentes para sus respectivas economías, así como su participación porcentual en las exportaciones totales por región, el estudio de las Multilatinas ha venido despertando el interés de diversos estudiosos alrededor del mundo.

Por esto, es importante que los académicos y los empresarios conozcan más acerca de las Multilatinas, saber cómo nacen, qué características tienen en común, de qué forma se internacionalizan y cuáles son sus destinos iniciales de inversión extranjera. Esto les será de gran ayuda para decidir cuáles estrategias de internacionalización son las más convenientes, de acuerdo con el sector en el que estas operan.

4. Antecedentes

En el presente trabajo sobre las estrategias de internacionalización usadas por Multilatinas, se abordarán diversos documentos que servirán como antecedentes del estudio. Cada uno de los anteriores nos presenta una perspectiva sobre el tema de la presente investigación. A continuación, sintetizamos los aportes de cada uno de ellos.

El primero de estos documentos, titulado “Multilatinas and the internationalization of Latin American firms”, fue publicado en el Journal of World Business el 30 de mayo de 2017. Sus autores son Ruth V. Aguilera, Luciano Ciravegna, Alvaro Cuervo-Cazurra, Maria Alejandra Gonzalez Perez. La investigación persigue el objetivo de destacar la importancia de Latinoamérica, en especial en lo que se relaciona a la internacionalización de las empresas en mercados emergentes, pues este territorio posee unas características que permiten entender cómo el país de origen influencia el comportamiento de las empresas y su expansión al extranjero. De igual modo se hace una breve descripción del concepto Latinoamérica y las realidades que han sido características de sus territorios tanto a nivel económico, como político y social. Tal vez uno de los aportes más importantes de este documento son las clasificaciones que hace de las Multilatinas, teniendo en cuenta criterios como: personal en el extranjero, ventas en el extranjero, nivel de internacionalización, entre otros. Con esta clasificación se facilita el proceso de análisis de las Multilatinas más poderosas, así como de sus estrategias, lo cual es un objetivo importante en la investigación.

Al final del documento, los autores presentan una conclusión en 5 puntos, sobre las áreas de futura investigación que van a permitir ampliar el conocimiento sobre las Multilatinas.

Primero, se plantean la necesidad de averiguar cómo las Multinacionales de LATAM toman decisiones estratégicas. Segundo, aunque históricamente LATAM no presenta altos índices

de emprendimiento e innovación, se plantea la posibilidad que gracias a la tecnología y las facilidades de comunicación esto esté cambiando y, por ende, averiguar la ventaja que las Multilatinas puedan sacar de esto. Tercero, teniendo en cuenta que las empresas de los mercados de economías emergentes son dominadas generalmente por familias o por el Estado, sería interesante conocer su estructura de gobierno corporativo “para equilibrar su crecimiento orgánico con diversos propietarios e interesados, así como su crecimiento derivado de la diversificación geográfica”. (Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. 2017)

Luego los autores ponen en evidencia la escasez de los programas de educación ejecutiva, los cuales son necesarios para la alta gerencia y, ni siquiera grandes Multinacionales los tienen. Proponen extraer información relevante de los casos de estudio que permita diseñar unos adecuados programas de educación ejecutiva. Por último, destacan que LATAM ofrece una gran posibilidad de aprendizaje para las Multinacionales, pues allí se demuestra (por ejemplo) la forma en que el contexto político y Macroeconómico le dan forma a las empresas locales y afectan su proceso de internacionalización.

El segundo documento, titulado *The role of the State in the internationalization of Latin American firms*, fue publicado en el *Journal of World Business* el 23 de abril de 2017 y su autor es Diego Finchelstein. El objetivo de esta investigación es demostrar cómo las acciones del Estado, clasificadas como directas e indirectas, le dan forma al proceso de internacionalización de muchas empresas, que para efectos del estudio se toman de Brasil, Argentina y Chile. Finchelstein dice que el Estado tiene diferentes mecanismos para influenciar el proceso de internacionalización, sin embargo, se centra en las mejoras de disponibilidad de capital y las políticas que promueven la creación de campeones nacionales.

El método directo consiste en la participación activa del Estado mediante los subsidios y presupuestos a las empresas, lo cual genera mayor diversificación sectorial y un rápido ritmo de internacionalización. Mientras que el método indirecto se caracteriza por un crecimiento que es controlado por las condiciones del mercado y donde los fondos son asignados por este mismo, lo cual da como resultado un ritmo de internacionalización gradual y gran concentración sectorial (efecto contrario al método directo). De igual modo se destaca la importancia del emprendimiento y las capacidades gerenciales, pues ambas son claves para explicar este proceso.

En varias ocasiones se menciona que el dinero ha sido un factor clave en este proceso y que las empresas latinoamericanas han tenido ese obstáculo extra al compararse con los países más desarrollados, por lo cual es de vital importancia que el Estado decida las acciones que tomará. Es destacable el ejemplo del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil, el cual ha apoyado fuertemente el proceso de expansión de las empresas en el extranjero, lo cual podría tomarse como una de las razones por las que es el país con más Multilatinas en Latinoamérica.

Al final de la investigación, Finchelstein concluye que las políticas públicas del Estado tienen un impacto en la diversificación sectorial, ritmo y número de empresas que se han internacionalizado. Destaca el Estado de Brasil, pues es el que más acciones directas ha tomado y los resultados han sido favorables, sin embargo, también destaca los logros obtenidos por las acciones indirectas del Estado chileno, las cuales han favorecido la dinámica de varias empresas. Termina diciendo que los resultados más bajos en el estudio los ha obtenido Argentina, pues en 20 años no ha logrado ayudar lo suficiente para contar con más empresas internacionalizadas.

El tercer documento, titulado *Internationalization strategies of a Multilatin in the service sector: Avianca-Taca holdings S.A. case study*, fue aceptado por la revista *AD-minister* el 4 de noviembre de 2014. Los autores son Carolina Franco, Alexis Martins, Eyal Siegel y Juan Carlos Díaz. El objetivo de este estudio es demostrar cómo las teorías existentes sobre internacionalización pueden ser aplicadas a una Multilatin en el sector de servicios, específicamente a Avianca. De igual modo se realiza un análisis del sector de servicios a nivel local e internacional, teniendo en cuenta que después de unos años de liderar el mercado local, Avianca se fusionó con Taca para expandir su operación en otros países.

A lo largo del documento se profundiza en el proceso de internacionalización de Avianca, bajo tres estrategias clásicas que explican la toma de decisiones. En la primera, *Firm-specific advantages*, Hymer (1960/1976) habla de las ventajas competitivas que las empresas desarrollan en el mercado doméstico, las cuales no se pueden imitar ni explotar con facilidad por parte de las empresas extranjeras, lo cual aumenta la intención de llevar su operación al extranjero. En la siguiente teoría, *Product Life Cycle*, Vernon (1966) tiene en cuenta la etapa en que se encuentra la empresa para aplicar una estrategia de internacionalización de acuerdo con su ciclo de vida, además se destaca una propensión más alta a la innovación de producto en los mercados desarrollados, pues los costos de producción pueden ser transferidos más fácilmente a los consumidores dados sus mayores ingresos. En la última teoría, “*Oligopolistic Structures*” que se deriva de la anterior, Knickerbocker (1973) sugiere que los mercados con estructuras oligopólicas, es decir, con pocos vendedores, productos sustitutos cercanos e interdependencia entre las empresas que compiten, son determinantes para la realización de inversión extranjera directa.

Al final del caso, los autores presentan una conclusión en la que destacan la favorabilidad que ha tenido el proceso de internacionalización de las empresas colombianas, específicamente del sector de servicio de transporte aéreo. Este se ha dado gracias a la desregulación y la liberalización en el sector, así como a la mejoría que ha presentado la reputación de Colombia. Las estrategias preferidas de salida de las empresas colombianas son las adquisiciones y las joint ventures. También explican que, aunque el sector aéreo colombiano tiene características oligopólicas, las empresas que lo integran se vieron sumidas en una guerra de precios y servicio ante la entrada de Viva Colombia. Finalmente, demuestran cómo las estrategias de internacionalización que mencionaron al inicio se aplican para Avianca y proponen su uso para otro tipo de empresas.

Por último, el documento con el nombre de “Internationalization strategies of emerging country multinationals (EMNC’S): the case of Multilatinas”. Fue publicada por el Business Management en la Universidad de los Andes en diciembre de 2013. Su autor y coautor son Mauricio Losada y Veneta Andonova respectivamente. Esta investigación puede considerarse como una de las más completas y recientes que se han realizado sobre Multilatinas, pues a diferencia de muchas investigaciones previas en este campo, Losada trabaja un método de investigación cuantitativo, basado en una muestra representativa econométrica y así alejarse un poco de los casos de estudio y proveer una mejor imagen de las relaciones de interés. Uno de los planteamientos iniciales hace referencia a la riqueza de información que se puede encontrar en las multinacionales de las naciones emergentes (EMNC’S) y demostrar cómo los hallazgos pueden ayudar a complementar las estrategias de internacionalización existentes. El principal objetivo de esa disertación doctoral es descubrir cómo interactúan las instituciones de origen con los recursos de las firmas y así pueden (o no) darles forma a las estrategias de internacionalización adoptada por las EMNC’S.

Al final de la tesis, el autor desprende la conclusión con base a la pregunta formulada inicialmente, es decir, de la manera en cómo interactúa el entorno institucional de los países emergentes con los recursos de las empresas para dar forma a las estrategias de internacionalización de las multinacionales. Aquí el autor nombra la relación que existe entre las instituciones, recursos, y las decisiones de estrategia internacionalización. Discurre en que las multinacionales latinas perciben que sus países de origen tienen problemas para garantizar los derechos de propiedad de los recursos valiosos. Estos problemas se reflejan en la intervención por parte del gobierno sobre propiedad, precios, y la incapacidad de las instituciones para evitar la copia ilegal o la imitación de fuentes de ventajas.

Destaca que existen al menos tres caminos que encaminan las estrategias de internacionalización de la relación entre los recursos de las Multilatinas y los tratos institucionales. El primero habla que los marcos institucionales disminuyen la capacidad de algunos recursos para crear ventajas de mercado y existe una relación positiva con la inversión extranjera. En otras palabras, la incertidumbre institucional en el lugar de origen se correlaciona positivamente con la internacionalización de las firmas latinas. Segundo, las presiones institucionales fomentan el desarrollo de recursos especializados que pueden crear ventajas para la internacionalización. Un tercer aspecto derivado del segundo es que las firmas adquieren un gran entendimiento del entorno institucional y en defecto son usadas para participar en entornos similares. En este último, las firmas buscan explotar sus recursos recreando sus ventajas en el extranjero.

En conclusión, para este trabajo se tendrán en cuenta diversos documentos de investigación sobre Multilatinas, los cuales ofrecerán un amplio espectro sobre el tema en cuestión. Ayudan a entender el contexto en el que se han desarrollado las Multilatinas, los criterios que se

tienen en cuenta para darles ese calificativo, así como el rol que cumple el Estado en este proceso. De igual modo se cuenta con dos casos de estudio, los cuales aportarán valiosa información cualitativa sobre las estrategias de internacionalización usadas por dos Multilatinas y, finalmente, la disertación doctoral de Losada ofrece sólida información cuantitativa conseguida a partir del estudio de más de 50 Multilatinas a lo largo de LATAM

5. Planteamiento del problema

5.1.Sistematización del problema

¿Cuáles han sido las estrategias de éxito de internacionalización implementadas por las Multilatinas más influyentes?

5.2.Diagnóstico

Teniendo en cuenta las exportaciones mundiales, se puede observar que América tuvo una tendencia relativamente constante con una participación del 5,6% para el 2015 (Trade Map, 2015). Así mismo, la proporción de las exportaciones en relación con las importaciones fue mayor en el periodo 2010-2012, presentando un superávit en su balanza comercial. No obstante, entre el año 2013 y 2015 hubo un cambio notable, pues tuvo una balanza comercial deficitaria (y en aumento), que empezó a revertirse para el año 2016 y siguió mejorando para el 2017.

Los países que lideran las exportaciones en Latam son México y Brasil, quienes representaron el 62,4% de las mismas en el año 2015, dejando para los 38 países restantes el 37,6%. (Trade Map, elaboración propia). Bajo este escenario, Colombia se destacó al haber representado el 3,9% del total de las exportaciones de Latam y haber ocupado el puesto 6 en

las mismas. De igual modo, cabe decir que Colombia ha aportado tan solo el 0,2% del total de las exportaciones mundiales en el 2015, lo cual representa una disminución respecto del año 2014 que fue del 0,3% (Trade Map, 2017).

Sin embargo, se debe resaltar el aporte de las Multilatinas al total de las exportaciones de Colombia y de éstas en América Latina, pues es evidente que tienen un crecimiento económico promisorio. Para el año 2015 según AmericaEconomía, en el ranking de las 100 empresas Multilatinas se encontraban tan solo 10 empresas colombianas las cuales tuvieron una participación del 4,2% del total de las ventas en el exterior. La mayor cantidad de Multilatinas son de Brasil, México y Chile, respectivamente. Cabe notar que Brasil realizó el 34,38% de las ventas totales, México el 31,53% y Chile el 10,3%, lo cual demuestra congruencia con el puesto que ocupan en las exportaciones generales de Latam.

6. Objetivos

6.1.Objetivo General

Analizar las estrategias de éxito de internacionalización utilizadas por las multilatinas más influyentes.

6.2.Objetivos Específicos

- Evaluar cómo las políticas de integración de los países latinoamericanos incentivan o desincentivan la internacionalización de las empresas.
- Describir el proceso internacionalización que presentan algunas de las empresas Multilatinas que hicieron parte del ranking de las 100 mejores en el año 2016
- Estudiar las estrategias de internacionalización que usaron las Multilatinas seleccionadas y encontrar en estas los puntos en común y sus diferencias

7. Justificación

Las empresas Multilatinas que han nacido en el mercado colombiano, tienen como característica que han obtenido un fuerte posicionamiento local, y a partir del momento en que se presenta este hecho, evalúan la viabilidad de expandir su mercado al extranjero. De acuerdo con la Revista Dinero, estas generaron el 2,5% del PIB en el año 2015 y han ganado un amplio reconocimiento internacional por la competitividad de sus productos y servicios. En el mismo artículo se hace referencia a ellas como las “embajadoras del país” y dignas de mostrar. Además, se observa la tendencia creciente de sus ventas en el exterior, pues en el año 2014, unas 80 Multilatinas vendieron US \$10.000 millones (Dinero, 2015) y para el año

2015 sólo 10 de ellas vendieron US \$ 12.912,3 millones, además estas hicieron parte del ranking de las 100 Multilatinas (AméricaEconomía, 2015). De igual modo, estas son muy importantes para la economía del país, pues al comparar las ventas extranjeras que realizaron las Multilatinas colombianas del ranking de las 100, con las exportaciones totales del año 2015, se observa que estas tuvieron una participación del 36,38% de las mismas. (DANE, elaboración propia).

8. Marco de referencia

8.1.Marco Teórico

El movimiento denominado globalización ha modificado diferentes patrones de comportamiento en la humanidad y de manera implícita ha representado no sólo facilidades, sino también dificultades que se deben considerar. En el contexto empresarial, la internacionalización se ha convertido en la salida a la búsqueda de nuevas oportunidades y rendimiento para muchas empresas, sin embargo, implica un proceso arduo y estratégico. Por lo anterior, se hace necesario plantear algunos parámetros para el adecuado desarrollo del presente proyecto.

Mediante la revisión teórica por parte de algunos estudiosos interesados a lo largo de la historia en temas como Globalización, Negocios Internacionales y Comercio Internacional nos permite obtener una investigación con bases que soportan la adopción de las estrategias de internacionalización tomadas por parte de algunas empresas latinas que abarcan diferentes sectores de la economía.

8.1.1. Globalización

La expansión de la tecnología, el avance de las comunicaciones, la liberalización de los mercados, crecientes presiones del consumidor y el aumento de la competitividad global son factores que influyen en el desarrollo de la globalización. En consecuencia, es un concepto el cual cumple un factor determinante no sólo en el ámbito económico, sino también político, social y cultural que ha llevado a la integración de las empresas y personas de una manera global en cuanto a prácticas para operar.

Aunque no existe un término exacto ni tampoco una manera de medir la globalización, se encuentran destacadas investigaciones y autores de las áreas sociales y económicas que intentan precisar el término para lograr su entendimiento y explicar este fenómeno a partir de lo que es desde su punto de vista la globalización, sus causas y consecuencias. De esta manera, traemos la definición por parte del Fondo Monetario Internacional: “La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales”. (International Monetary Fund, 2006)

A su vez, el sociólogo Ulrich Beck dice que la globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil[...] que modifica la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder (pp.56).

A pesar de que llegar a una definición absoluta puede resultar tedioso, sí se puede encontrar

un denominador común a partir de lo nombrado por los autores anteriormente, se puede definir la globalización como un fenómeno que involucra aspectos económicos, políticos, ambientales, tecnológicos, sociales y culturales que llevan a los países a situarse más allá de sus fronteras y, por ende, la mayor interacción y dependencia entre economías, países y personas. Además, facilita el proceso de homogeneización tanto social, económico y especialmente comercial.

8.1.2. Negocios internacionales

De acuerdo con Taggart & McDermott (1996), los hombres siempre han mostrado el deseo de comerciar más allá de sus fronteras, sin importar todos los problemas que esto haya podido representar a lo largo de la historia, pues siempre los ha impulsado a ello la posibilidad de obtener ganancias a través de dicha operación. Según los autores, hay evidencia que antes del 2000 a.C. los comerciantes de Mesopotamia, Grecia y Fenicia realizaban dichas transacciones por medio de barcos que se enviaban en las rutas que les eran conocidas en la época, más aún, que algunos navegantes excedían sus fronteras para abastecerse de estaño, el cual era un recurso muy importante en la manufactura del bronce.

Al revisar este tema en el siglo XVI, se descubre que predominaba la práctica del comercio mercantilista, el cual tenía como principio fundamental que la única forma que un país podría obtener riqueza era a costa de otros países; es decir, había un perdedor y un ganador. Por fortuna, la práctica mercantilista fue desplazada con el inicio de la Revolución Industrial, la cual permitió un incremento del comercio mundial de forma prolongada. (Taggart & McDermott, 1996). Desde entonces los negocios internacionales han seguido desarrollándose

por medio de la aparición de agentes importantes como lo son las multinacionales, que han jugado un papel vital en todo este proceso durante todo el siglo XX.

Todo este proceso de evolución y las implicaciones de la globalización deben ser muy tenidos en cuenta por las empresas, para que, ante el crecimiento de la interdependencia entre las naciones y la supresión de las barreras comerciales, se descubran (y aprovechen) las oportunidades que estas les representan, así como las amenazas que estas pueden implicar tanto para las empresas como para los países y su soberanía. (Daniels, 2013).

Es importante tener claro el significado de negocios internacionales, el cual según Taggart & McDermott (1996) hace referencia a “aquellas actividades de negocios que comprenden el cruce de fronteras nacionales; éstas incluyen:

- Importación y exportación de mercancías y bienes manufacturados.
- Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transportación y comunicación.
- Supervisión de empleados en diferentes países.
- Inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción.
- Transacciones que comprenden derechos de autor, patentes, marcas registradas y tecnología del proceso. (p. 4)

De igual modo, según Grosse y Kujawa (1988), muchas empresas pequeñas y medianas participan internacionalmente y además no debe olvidarse que ningún país puede darse el lujo de ignorar el sector extranjero, pues se sabe este es una gran fuente de oportunidades para las empresas.

8.1.3. Comercio internacional

El comercio internacional ha aumentado en la economía internacional, pues según Krugman, esta se ha triplicado en importancia respecto al conjunto de la economía. Hay afirmaciones a favor y en contra del comercio internacional, entre las cuales hay también una serie de mitos, sin embargo, lo que sí es claro es que el (...) comercio internacional tiene fuertes impactos sobre la distribución de la renta. (Krugman, 2012). Las relaciones internacionales son de vital importancia para muchas economías, pues el comercio de productos entre países es cada vez mayor. Las teorías del comercio internacional se basan principalmente en la teoría de ventaja absoluta (introducida por Adam Smith), la teoría de ventaja comparativa (David Ricardo), y los modelos de gravedad.

La teoría de ventaja absoluta plantea el incremento de la eficiencia de la producción, gracias a la especialización productiva de cada país, según su ventaja comparativa (Morales & Zúñiga, 2012). Es decir, puede afirmarse que un país tiene ventaja absoluta en la producción de un bien sobre otro, cuando el primero puede producir una unidad con menos trabajo que el otro. (Krugman, 2012).

La ventaja comparativa, de acuerdo con Krugman (2012) “es sencillo, la experiencia demuestra que es un concepto sorprendentemente difícil de entender (o aceptar) para mucha gente.” En esencia, se habla de ventaja comparativa cuando el costo producir un bien en un país “x” es menor en términos del costo de oportunidad del mismo bien en otro país.

Krugman plantea un ejemplo hipotético sencillo del comercio de flores entre Colombia y Estados Unidos. Supuso que Estados Unidos requería diez millones de flores para venderse el día de San Valentín, cuyo costo de oportunidad en términos de computadores era de cien mil.

De igual modo, teniendo en cuenta la época de invierno en USA, sería muy costoso producir esas rosas. Colombia podría producir esas rosas a un costo menor, las cuales a su vez tienen un costo de oportunidad de treinta mil computadores. De allí se puede deducir que Colombia tiene una ventaja comparativa con las rosas y Estados Unidos con los computadores, además se producirían las mismas cantidades de rosas, pero setenta mil computadores más (100.000-30.000), lo cual beneficia ambos mercados. Sin embargo, este modelo plantea algunos problemas pues no hay posibilidad de garantizar que cada país se aproveche de su ventaja comparativa, además el comercio se regula por las fuerzas de oferta y demanda. (Krugman, 2012)

El modelo de gravedad, según Krugman “relaciona el comercio entre dos países cualesquiera con el tamaño de sus economías. Utilizando el modelo de gravedad también se pueden ver los fuertes efectos de la distancia y de las fronteras internacionales que desaniman el comercio, incluso en el caso de fronteras sin problemas como la de Estados Unidos y Canadá”.

En este proyecto se van a utilizar algunos términos que deben ser explicados con anterioridad y así lograr una mejor comprensión:

8.1.4. Multilatina

Multinacional proveniente de Latinoamérica. Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017)

8.1.5. Internacionalización

La internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional se define como el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones o la entrega de la educación postsecundaria. Knight, J. (2015)

8.1.6. País emergente o economía de transición

Se refiere a la catalogación que se le da a países o mercados que ya no se consideran en vía de desarrollo, sin embargo, no alcanzan la condición de desarrollado. Se les conoce como emergentes debido a que presentan un crecimiento tanto a nivel interno, como a nivel comercial con otros países.

8.1.7. Balanza comercial

De acuerdo con el Manual de Balanza de Pagos elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la definen como un estado estadístico que resume sistemáticamente para un periodo específico dado, las transacciones económicas entre una economía y el resto del mundo.

8.1.8. ZLC (Zona de Libre Comercio)

Se trata de un territorio que cuenta con libertad para comerciar productos agrícolas e industriales, lo cual es el resultado del acuerdo de los países que lo integran.

8.1.9. UA (Unión Aduanera)

Acuerdo por el que dos o más países suprimen sus fronteras a efectos del comercio entre ellos y adoptan una postura común frente a terceros países. (Expansión, 2018)

8.1.10. MC (Mercado Común)

Acuerdo entre dos o más países con el fin de asegurar la libre circulación e intercambio de bienes, servicios y factores de producción entre sus fronteras. (Economipedia, 2018)

8.1.11. UM (Unión Monetaria)

Es considerada como la fase más completa de la integración económica. Consiste en la coyuntura en la cual dos o más países crean un mercado común, adicionalmente, el factor característico es que se comparte una misma moneda. Lo anterior, requiere un grado de homogeneización tanto de las políticas económicas como de las políticas fiscales con el propósito de eliminar los inconvenientes que pueden derivarse justamente por disparidades en dichas políticas.

8.1.12. AEC (Arancel Externo Común)

Se estructura para regir dentro de un espacio económico denominado, generalmente, Unión Aduanera, y en función de las relaciones entre los países que han suscrito un Acuerdo para ser aplicado a las mercancías provenientes de terceros países.

8.1.13. CECA

Comunidad Europea del Carbón y del Acero

8.1.14. CEE

Tratado de Roma

9. Marco Contextual

Para comenzar, es importante definir a qué nos referimos con Latinoamérica, pues no se trata de una ubicación geográfica específica o estática, sino que se conforma por un conglomerado de países que comparten aspectos históricos, culturales y lingüísticos. El origen del término se le atribuye a Napoleón III, como estrategia política para enfrentar el auge expansionista de los Estados Unidos de América, mediante la creación de una identidad compartida con los países que cumplían con las características mencionadas anteriormente. No obstante, de acuerdo con Mónica Quijada, “lo que influyó de manera decisiva en la emergencia y difusión exitosa del nombre “América Latina” fue, precisamente, la confluencia de lo que podríamos llamar la “racialización” de las categorías, por un lado, y la reaparición de las tendencias que abogaban por la unidad de los países de la América española como respuesta a las agresiones territoriales norteamericanas, por el otro.” (Quijada, 1998)

En la actualidad no hay un número exacto o respuesta total a los países que conforman América Latina, se torna complejo la clasificación que toman algunos territorios por diversas características que pueden variar con respecto a otros que, a pesar de compartir aspectos mencionados anteriormente, suponen un problema en cuanto a su clasificación a nivel político. Los países en su extenso reconocimiento Latinoamericanos son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, y la lista continúa con algunos países francófonos, posesiones hispanohablantes como las de Estados Unidos. No obstante, para efectos del presente trabajo, se tomarán en cuenta también Guyana, Surinam y las Islas Caimanes, pues algunas bases de datos los incluyen como miembros de Latinoamérica.

Aunque los países de Latinoamérica presenten en la actualidad situaciones políticas variadas, se puede afirmar que sí comparten una historia de colonización y de economía subdesarrollada, además de unos índices importantes de pobreza y guerra, que ha dificultado también el desarrollo económico en algunos de los países. En un primer aspecto, en general el bajo dinamismo de la economía en países latinoamericanos se ha dado como lo menciona Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017) en la sustitución de importaciones que se impuso como modelo económico desde los años treinta hasta los ochenta en donde estableció barreras no sólo a las importaciones y empresas extranjeras, sino también a la competitividad de las empresas domésticas. No obstante, dado que en la década de 1980 y 1990 ocurrió una gran liberalización económica, esta tendencia se vio revertida, lo cual generó un incremento de la presión sobre las empresas locales, pues debían generar ciertas innovaciones que les permitiera operar en el nuevo entorno.

Lo anterior da cabida a las políticas en las que interviene el Estado para hacer frente a una nueva dinámica económica para mejorar la competitividad de un país. Entre las políticas es importante resaltar los bloques comerciales. A la fecha, en América Latina destacan tres bloques político-comerciales conocidos como 1) Mercosur fundado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay en 1991, además de países que tienen estatuto de miembros asociados como lo son Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Guyana y Surinam. 2) Alianza del pacífico (AP), integrada por Chile, Colombia, Perú y México, la cual representa actualmente el 52% de los intercambios comerciales y 36% del PIB de América Latina. 3) Comunidad Andina de Naciones (CAN) cuyo bloque está integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú convirtiéndose esta en la organización regional más antigua de Latinoamérica. (Reuters, 2016). De igual modo, también destaca la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), de la cual son miembros Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba,

Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Finalmente, se destaca La Comunidad del Caribe, de la cual son miembros 15 países, cuenta con 5 países asociados Y 38 observadores, entre los cuales destaca Colombia. (Cancillería)

En un análisis económico de la violencia en Colombia, Astrid Martínez dice que “el deterioro institucional causada por la extensión del conflicto acentúa su efecto negativo sobre el crecimiento de largo plazo”, lo cual deja claro que la guerra ha dejado un impacto negativo en Colombia. Es por ello que se le puede atribuir un dinamismo particular de los negocios en Colombia con conflictos internos que van desde la violencia como se mencionó anteriormente y otros conflictos como la corrupción y problemas de seguridad.

10. Metodología de la Investigación

La investigación que se realizó es de tipo cualitativo descriptivo, para ello se hizo una revisión de literatura científica, bases de datos, casos de estudio, entre otros datos secundarios. Lo anterior, con la intención de cumplir los objetivos planteados en relación con el contexto, estrategias, dificultades y oportunidades que han afrontado las Multilatinas más influyentes.

11. Fases de investigación

11.1. Primera Etapa

En la primera etapa de este proyecto, se hizo la respectiva revisión de literatura que permitió la elaboración de los antecedentes, ésta a su vez, enmarca los autores que se consideran relevantes y que han aportado al enriquecimiento del conocimiento sobre Multilatinas.

Luego, con la definición de los autores, se trabajó el Marco teórico donde se revisó las bases

para la investigación para este proyecto relacionadas con la globalización, el comercio internacional, y los negocios internacionales. En tercer lugar, se realizó el diagnóstico e identificación del problema a tratar durante el presente trabajo, y finalmente, para esta primera fase correspondió a la definición de los objetivos.

11.1.1. Segunda Etapa

En la segunda etapa de la fase de investigación, se comenzó un proceso de consulta exhaustivo de información tanto primaria como secundaria relacionada con el contexto a tratar, la cual nos facilitó el desarrollo de los objetivos que se plantearon. Posteriormente, a partir del desarrollo de la investigación, se plantearon las conclusiones y finalmente, se sugieren una serie de recomendaciones para futuras investigaciones.

11.Objetivo 1

El proceso de globalización ha dado paso a otros factores como la apertura comercial, el crecimiento interregional, y, por ende, la internacionalización. Lo anterior, son aspectos que influyen en el proceso de integración económica. Estos acuerdos dan como resultado políticas relacionadas al modelo por el cual un determinado número de regiones o países intentan desarrollar un beneficio mutuo a través de la eliminación progresiva de las fronteras económicas entre los mismos.

Sin embargo, la integración económica se produce en diferentes formas y niveles. Como lo menciona Fernando Porta en su trabajo “Integración económica”, es posible diferenciar algunos tipos “puros” de integración económica. Un esquema de integración no incluye solamente objetivos de coordinación de políticas comerciales y puede alcanzar a diferentes instrumentos de política económica y de política externa. (Porta, 2010, p.19)

11.1. Niveles de integración

Para efectos prácticos, Porta planteó una tipología de los esquemas de integración actualmente vigentes en niveles. En el nivel uno: Área o Zona de Libre Comercio (ZLC) cuyo propósito principal es la libre circulación de los bienes producidos dentro del área constituida. Para alcanzar este objetivo tiene como herramienta de aplicación la eliminación de aranceles y/o de cualquier otra barrera al comercio entre los miembros. (Porta, 2010).

Seguidamente, la Unión Aduanera (UA) tiene como propósito principal establecer el libre comercio entre los miembros y a diferencia de una ZLC, establece un Arancel Externo Común (AEC); en este sentido cada país miembro abdica a la posibilidad de establecer una política arancelaria diferente.

Para el desarrollo de una UA se presentan tres dificultades importantes: El primero, como se mencionó anteriormente, es que los países miembros deben establecer un AEC frente a terceros lo que tiene como consecuencia una ardua tarea de negociación. Segundo, que, al abdicar a la posibilidad de establecer una política arancelaria diferente a terceros, ninguno de los miembros podrá modificar de manera unilateral esa política; por lo tanto, cualquier intento de cambio implica una nueva negociación. La tercera, es que una vez conformada la integración, un país nuevo que desee ser miembro, tendrá que adoptar las medidas vigentes o lo que dificulta aún más, un proceso nuevo de negociación.

En el nivel tres, se encuentra el Mercado Común (MC) el cual permite la libre circulación de bienes, servicios y como rasgo característico, el libre movimiento y libre comercio de los factores trabajo y capital (factores productivos móviles) dentro del área constituida por los países socios. Una de las dificultades que tiene este modelo de integración es que implica un proceso de armonización de las legislaciones laborales, asimismo no pueden existir trabas de movimiento y de acceso financiero.

Finalmente, en el último nivel se encuentra la Unión Monetaria o Unión Económica Monetaria (UEM) cuyo propósito es adoptar una moneda única o equivalente (como lo hizo la Unión Europea) o bien que exista un esquema de paridades fijas entre las monedas participantes. Entonces integrar la unión monetaria representa obstáculos sustanciales al neutralizar un mecanismo importante de política económica, en este caso la política cambiaria.

Evidentemente, adoptar un tipo de integración representa dificultades y se refleja conforme van comprometiéndose en el proceso de integración cada vez más objetos e instrumentos de política económica. Con lo descrito anteriormente, se permite examinar los efectos potenciales y, asimismo, ir evaluando las tareas necesarias para que se concreten efectivamente.

11.2. Doing Business vs S&P

Países	Calificación de la deuda	Clasificación
	Standards & Poors	Doing Business
Argentina	B+	117
Bolivia	SD	152
Brasil	BB-	125
Chile	A+	55
Colombia	BBB-	59
Costa Rica	BB-	61
Ecuador	B-	118
Guatemala	BB-	97
Honduras	BB-	115
México	BBB+	49
Panamá	BBB	79
Perú	BBB+	58
Paraguay	BB	108
Surinam	B	165
El Salvador	CCC+	73
Trinidad y Tobago	BBB+	102
Uruguay	BBB	94
Venezuela	B-	188

Fuente: S&P, Doing Business, elaboración propia.

Standards & Poor's (S&P) es una agencia de calificación de riesgo, que pertenece a McGraw-Hill. Tiene como objetivo describir, explicar y predecir condiciones sociales, políticas y económicas que afectan de manera potencial o real los intereses de los inversionistas. Las calificaciones son opiniones sobre el riesgo crediticio y la capacidad de una empresa, o el riesgo geopolítico si se trata de estado o gobierno soberano para cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones financieras y evalúan factores como la garantía y la subordinación. Las calificaciones de riesgo crediticio de emisión pueden ser de largo o de corto plazo y en el caso de S&P utiliza una escala que va de la "AAA" a la "D". (datos macro, s.f.)

Principal	Alto grado			Grado medio superior			Grado medio inferior			Grado de no inversión		
AAA	AA+	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	BBB	BBB-	BB+	BB	BB-
Altamente especulativa			Riesgo sustancial			Extremadamente especulativa	A falta de pocas perspectivas			Impago	Sin clasificar	
B+	B	B-	CCC+	CCC	CC	CC	SD			D	NR	

Fuente: Standards & Poors, elaboración propia.

Por su parte, el Doing Business analiza y compara de manera cuantitativa en 190 economías las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas a través de once grupos de indicadores de áreas claves de la interacción entre los gobiernos y empresarios. Además, Doing Business ofrece detallados informes del ámbito subnacional, que cubren de manera exhaustiva la regulación y las reformas de las empresas en diferentes ciudades y regiones de una economía o país. Estos informes proporcionan datos sobre la facilidad para hacer negocios, clasifican cada localidad y recomiendan reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores. (Banco Mundial, 2017)

La tabla, explica en cierta medida el grado de relación que existe entre las políticas internas con respecto a la dirección y situación actual de las economías. Es importante considerar estos dos indicadores para evaluar las direcciones políticas del país y cómo éstas incentivan o desincentivan, por consiguiente, invertir y operar internacionalmente expone a las compañías a los riesgos que surgen del sistema político de un país.

11.3. Integración económica en Latinoamérica

Aun sabiendo que los países latinoamericanos tienen “lugares comunes” en su historia, estos presentaban serias diferencias en términos económicos y de estabilidad política, lo cual hacía que hubiera algunos más desarrollados que otros. El comienzo de la integración económica en Latam se da al tiempo con la integración en Europa, la cual amenazaba los niveles de exportación de algunos países latinos, sin embargo, los motivos de fondo y la ejecución de las políticas fueron muy diferentes. (Porta, Fernando. Integración económica / Fernando Porta; Patricia Gutti; Ramiro Bertoni. -1a ed. - Bernal: Universidad Virtual de Quilmes, 2010).

Desde la década de 1950, la CEPAL hizo una serie de recomendaciones a los países latinoamericanos que se centraban de forma especial en la necesidad de la industrialización como mecanismo para enfrentar el bajo desarrollo de sus economías. Por esta razón, abogaba por la consolidación de un bloque de estos países que beneficiara a toda la región. No obstante, la puesta en práctica de la integración no responde únicamente a las recomendaciones de la CEPAL, sino también a unos acontecimientos externos en Europa que amenazaban la economía de varios países de la región.

Para el año 1957, la CEPAL hizo unas propuestas a los gobiernos de las naciones para lograr la integración. En 1960 se creó la primera asociación de países, llamada ALALC y también el MCCA, cuyas propuestas se alejaban de las brindadas por la CEPAL, debido a que ya había una negociación previa entre Brasil, Argentina, Chile y Uruguay, los cuales estaban interesados en implementar ZLC en una primera etapa y luego contemplar la posibilidad de incluir otros países, sin embargo, esta propuesta contrariaba los intereses de unidad mantenidos por la CEPAL, pues creían que iba a fragmentar el mercado latinoamericano. Estas dos asociaciones tienen un desarrollo diferente, pero tienen en común la dificultad de ejecución práctica a largo plazo, por razones que se expondrán a continuación. (Porta, Fernando. Integración económica / Fernando Porta; Patricia Gutti; Ramiro Bertoni. -1a ed. - Bernal: Universidad Virtual de Quilmes, 2010).

La ALALC fue un buen primer intento de acuerdo multilateral, incluso los niveles de exportaciones intrazona aumentaron durante el inicio de la década de 1960, no obstante, después de pasar “satisfactoriamente” la primera parte de la negociación, al llegar el momento de seguir modificando los aranceles para favorecer el acuerdo, varios miembros “dieron un paso atrás”, pues se relacionaba con commodities sensibles (como el petróleo) para algunos países. Sucesos como el anterior se siguieron presentando y esto lo que hacía era agudizar más las evidentes diferencias que había en cuanto al poder económico de los miembros, por lo cual se dieron prórrogas para cumplir con los pactos, aunque en la mayor parte de las veces esto desembocó en la renegociación de los compromisos o en la firma de un nuevo acuerdo de integración. Los resultados sólo eran razonablemente favorables para Brasil, Argentina y México, no para los otros países, que pedían más protección para sus economías y tenían un gran temor de dejar entrar empresas extranjeras a su territorio

nacional. Lo anterior, fue lo que llevó al aparente “hundimiento” de la ALALC que se tradujo en la aparición de la ALADI.

La ALADI (1980) no fue el fin de la ALALC sino su continuación, pero con unas políticas comerciales mucho más flexibles, teniendo en consideración el nivel de desarrollo de la mayoría de los miembros, con la intención de lograr “la promoción y regulación del comercio recíproco, la complementación económica y el estímulo de las acciones de cooperación que favorezcan la ampliación de los mercados (Vacchino, 1982). Aunque la ALADI resolvió algunos problemas, sus resultados iniciales no fueron muy alentadores, pues al parecer la flexibilización de las políticas llevó a la falta de compromiso efectivo con lo pactado en términos -por ejemplo- arancelarios y muchas figuras de acuerdo (como los acuerdos regionales de alcance parcial) fueron inexistentes (Porta, Fernando. Integración económica / Fernando Porta; Patricia Gutti; Ramiro Bertoni. -1a ed. - Bernal: Universidad Virtual de Quilmes, 2010). Una consecuencia destacable de esta serie de incumplimientos es la desvinculación de los países andinos al PREC, pues al tener pequeñas economías no veían con buenos ojos las oportunidades para aprovechar en el mismo.

En 1960 se creó el MCCA, formalizando la integración en Latinoamérica, la cual estaba presente desde 1950, la cual tenía la intención de crear una ZLC. Unos de las principales motivaciones de esta integración era implementar un MC y UA, dentro de lo cual tuvo gran impacto la CEPAL y su plan para los países de LATAM. Un problema característico del MCCA era su estructura, pues esta funcionaba de forma más aislada, lo cual la hacía diferente de otras integraciones, sin embargo, esto la hizo carente de fuerza para la toma de decisiones. Los primeros años del MCCA presentaron resultados muy alentadores para los miembros, entre los cuales se destacan la eliminación de más del 90% de las barreras

arancelarias (1966), así como un crecimiento de más del triple del comercio intrarregional, durante el periodo 1958-1968 y una importante diversificación de las exportaciones. Esta integración tuvo un “final” que era previsible, pues ya presentaba problemas de diversa índole, entre los que estaba el hecho de no haber desarrollado las industrias básicas en los países miembros, así como un desarrollo desequilibrado de la industria, lo cual básicamente terminaba haciendo que unos pocos países obtuvieran beneficios reales de la integración, mientras que otros no. Otro problema importante era la casi nula interdependencia que había entre los miembros, lo cual provocaba un desinterés colectivo en la coordinación de políticas para superar las dificultades. A lo anterior se sumaron más problemas de tipo político, entre los cuales tuvo gran impacto la guerra de El Salvador y Honduras, lo cual terminó con la salida de este último y, en el año 1991 se le hizo una fuerte modificación y se redefinieron varios objetivos.

Para finalizar la primera ola de integración económica en Latinoamérica, aparece el antecesor del Mercosur, llamado PICE. Este se encuentra ubicado en un contexto de grandes dificultades económicas para los países de LATAM, ante lo cual organismos de ayuda internacional elaboraron “propuestas” de políticas a ser adoptadas si de verdad pretendían recibir ayuda de estas instituciones. Por esta razón, la mayoría de los acuerdos se orientaron en este sentido y el PICE, surge justo allí, en 1985, el cual, de acuerdo con Porta, Gutti y Bertoni (2010), tenía el objetivo de “fomentar el crecimiento equilibrado del comercio bilateral entre Argentina y Brasil estableciendo mecanismos para impulsar la complementación sectorial” (Porta, Fernando. Integración económica / Fernando Porta Patricia Gutti; Ramiro Bertoni. -1a ed. - Bernal: Universidad Virtual de Quilmes, 2010). Esta integración era muy prometedora para ambos países, pues se trataba de -prácticamente- las dos economías más grande LATAM.

Los resultados iniciales de este acuerdo fueron positivos, aunque unos años después comenzaron a presentarse algunos problemas entre ambos países, lo cual obligó a sus respectivos presidentes, en el año 1988, a firmar un tratado que pretendía resolver esas dificultades generadas por los elementos pactados inicialmente. Para el año 1990 hubo una nueva reunión de presidentes, en la que se ajustaron los compromisos, teniendo en cuenta los elementos que habían cambiado en el entorno económico así hacerlo más acorde y beneficioso para ambos países. Estos nuevos compromisos resultaron ser muy atractivos porque en 1991 ya había dos países que se encontraban en calidad de observadores: Paraguay y Uruguay. Durante este mismo año se firmó el MERCOSUR y este entró en vigor a partir del año 1995.

Actualmente el MERCOSUR está conformado por Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Venezuela (que está suspendida) y Bolivia (se encuentra en proceso de adhesión) y ha realizado varios acuerdos de libre comercio con países sudamericanos e incluso actualmente se encuentra en un -complejo- proceso de negociación con la Unión Europea, el cual está cada vez más cerca de concretarse (Dinatale, 2018). De acuerdo con su portal web, “Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que generara oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional” (MERCOSUR, 2018). Esto se ha cumplido en gran medida a lo largo de los 25 años que lleva funcionando la integración y es una de las razones por las que los países quieren negociar con la misma.

12.Objetivo 2

12.1. Criterios de selección

RK 2016	Empresa	Puntuación según los criterios			Total		
		País de origen	RK	Disponibilidad de caso			
1	MEXICHEM	9	10	9	28		
2	CEMEX	9	9.7	1	19.7		
4	GRUPO JBS	9	9.1	9	27.1		
13	GRUPO BIMBO	9	6.4	9	24.4		
6	AVIANCA- TACA	5	8.5	9	22.5	Puntos	0-10
3	LATAM	9	9.4	1	19.4	México/Brasil	9
5	GRUMA	9	8.8	1	18.8	Otro país	5
9	AJE GROUP	5	7.6	9	21.6	Ranking (RK)	10-0,3
51	PETROBRAS	9	0	9	18	Disponibilida de caso	Sí:9 ; No:1

Fuente: Trade Map, elaboración propia.

Para escoger las empresas a analizar y comparar, en cuanto a sus estrategias de internacionalización, se utilizaron los siguientes criterios:

Si son provenientes de Brasil o México: aquellas empresas que son de los países mencionados, se le otorgó una cantidad de puntos superior al resto, esto porque para el año 2015, ambos países representaron el 62,4% del total de las exportaciones de LATAM.

Puesto en el ranking para 2016: así se le otorga valor al hallazgo realizado por América Economía para el año 2016.

Disponibilidad de caso: los casos de estudio se tomaron de bases de datos de la Biblioteca de Icesi, entre las cuales se consultó principalmente Scopus, Scielo y Science Direct.

Evidentemente, para poder realizar una buena documentación de los casos, es fundamental que puedan encontrarse en esta base de datos, por tanto, las empresas que no estén, quedan prácticamente descartadas.

Finalmente, cabe aclarar que la empresa Avianca-Taca se descartó porque ya se ha referenciado ampliamente en este trabajo. Petrobras fue incluida en este análisis, pese a que en el ranking del 2016 ocupó el puesto 51, pues es una Multilatina brasilera con unas características muy especiales y su caso se encontró debidamente documentado.

12.2. Proceso de internacionalización

Para este objetivo se trabajará con algunos casos de internacionalización exitosos, entre los que se encuentran empresas como Petrobras, Bimbo, AJE, JBS y Mexichem, describiendo brevemente características de la empresa, el país de origen y el sector en el que opera. En este mismo sentido, se van a extraer las similitudes y diferencias encontradas, en términos del proceso de internacionalización que tuvieron estas Multilatinas.

12.2.1. Mexichem

Para comenzar este análisis, se tiene Mexichem, la Multilatina que pertenece - principalmente- al sector petroquímico y es líder mundial en el mismo en cadenas de productos como: cloro-vinilo, productos transformados y flúor. (Santos, L. B. 2016). Fue fundada en 1953 por un grupo de mexicanos e inversionistas ingleses, bajo el nombre de “Cables mexicanos S.A.”. Sin embargo, algunos autores consideran que su surgimiento “fuerte” se dio en el año 2002, cuando Antonio del Valle decidió vender sus acciones en el Banco Bitar y con el dinero compró el 54,5% del Grupo Industrial Camesa (antiguo Mexichem) y, finalmente adquirió el 43,35 % de las acciones restantes. (Santos, L. B. 2016)

Para el año 2012, Mexichem ya tenía operaciones en 19 países (sin contar México), destacando de forma especial el caso de Brasil y Colombia, pues allí generó el 35% de sus

ventas totales. Durante los años 2015 y 2016, Mexichem ocupó el primer puesto en el ranking de las 100 Multilatinas y, el porcentaje de sus ventas en el exterior fue superior al 80% en los dos periodos. (AméricaEconomía, 2012).

A continuación, se va a presentar un cuadro que muestra el nombre y actividades que realizaban las empresas internacionales adquiridas por Mexichem en América, en un periodo que va desde el 2006 al 2010:

Ano	Empresa	Formas de investimento	Atividade	País dos ativos	Valor
2006	Bayshore Group	Aquisição	Resinas de PVC	Estados Unidos	16
2007	Petco	Aquisição	Resinas de PVC	Colômbia	250
2007	Amanco	Aquisição	Tubos e conexões	14 países da América Latina	550
2007	Tinabras	Aquisição	Caixas d'água	Brasil	N.D
2008	DVG Plastubos	Aquisição	Tubos e conexões	Brasil	42,7
2008	Dripsa	Aquisição	Tubos e conexões	Argentina	N.D
2008	Colpozos	Aquisição	Tubos e conexões	Colômbia	N.D
2008	Geotextiles	Aquisição	Geotêxtil	Peru	6,6
2008	Bidim	Aquisição	Geotêxtil	Brasil	52
2010	Ineos Flur	Aquisição	Ácido fluorídrico	Estados Unidos, Europa e Ásia	350

Fuente: Santos, L. B. (2016)

De esta tabla es importante destacar la adquisición de Amanco y DVG Plastubos, pues le dio el 30% del mercado brasileiro en producción de tubos de PVC, es decir, el segundo puesto a nivel nacional, solo por debajo de la empresa brasilera Tigre.

12.2.2. Petrobras

En segundo lugar, se tiene el caso de Petrobras, la cual ocupó el puesto 57 y el 51, en los años 2015 y 2016, en el ránking de las 100 Multilatinas (AméricaEconomía, 2016). Es una empresa de origen brasileiro que fue fundada en 1953, siendo una de las empresas nacionales de petróleo más antiguas del mundo (Goldstein, 2009), la cual “se dedica a la exploración de petróleo y gas; producción, refinación y suministro de crudo y productos petrolíferos; y

generación de energía eléctrica a partir de fuentes renovables.” (BNAMERICAS, 2018). Este tipo de empresas tiene unas características especiales, en términos del lugar que ocupaban en su país de origen, donde generalmente contaban con la posibilidad de poseer todo el mercado, es decir, tener el monopolio del sector. Esta misma gozó de la ventaja de formar un monopolio, pues contaba con los derechos domésticos de exploración y producción, sin ninguna otra empresa de su tipo presente.

Sin embargo, desde el año 1997 hasta el 2002, el Gobierno de Brasil tuvo que intervenir la empresa y acabar con sus prácticas monopolísticas y abrió el sector a la competición. (Goldstein, 2009). Cabe destacar que esta empresa ya contaba con una ventaja competitiva en el mercado local, específicamente como resultado de sus recursos tecnológicos y sus avances en investigación y desarrollo, lo cual, teniendo en cuenta también la incertidumbre institucional que había en el país (control de precios, apertura a otras empresas), llevó a Petrobras a comenzar su proceso de internacionalización y así diversificar el riesgo. (Losada-Otálora, 2018)

También es interesante notar que de los 4 primeros países a los que Petrobras llegó, se encontraban dos países de LATAM: Colombia y el Golfo de México (Goldstein, 2009); esto fue verificado por Losada (2018) quien afirmó que las Multilatinas (...) también se internacionalizan en ambientes que tienen incertidumbre institucional sustancial. En ese orden de ideas, Colombia y México (especialmente Colombia) eran países con esas características “atrayentes” para Petrobras, además de ser países con los que se puede afirmar que tiene una cierta historia en común y también algunos de sus problemas políticos, lo cual le otorgaba una experticia para tratar con problemas propios de estos países, tales como extorsión, guerrillas, etc.

A continuación, se va a presentar un cuadro que muestra los primeros países en los que Petrobras hizo presencia:

12.2.3. BIMBO

En tercer lugar, trataremos el caso del GRUPO BIMBO, una empresa multinacional de origen mexicano considerada la más grande del mundo en el sector panificadora. En la actualidad, además de tener operaciones a nivel de América, también lo hace en otros continentes con presencia en 32 países. Al año 2018 cuenta con 196 plantas distribuidas entre Norteamérica y México con 120 plantas, 33 en Latinoamérica, 24 en Europa, 14 en Asia y finalmente 5 en África.

Bimbo nació en el año 1945 en donde salen a la venta los primeros productos de pan blanco grande, pan blanco chico, y pan tostado. En el periodo de 1950 a 1970's logran gran aceptación tanto a nivel regional y posteriormente a nivel nacional enfocándose en lograr competitividad a través de la diversificación en su línea de productos, así como a nivel logístico y productivo. Es por ello que en 1984 la empresa decide tomar miradas a nivel extranjero.

La expansión del Grupo Bimbo se da con el proceso de exportación hacia los Estados Unidos de América por lo cual deciden generar una nueva estructura organizacional. Es a partir de 1989 en donde el grupo se convierte en multinacional con la construcción y operación en un principio con países de Centroamérica y en general Latinoamérica, posteriormente con la expansión de nuevos mercados en los demás continentes.

“A pesar de ser una empresa de producción, sus características claves de éxito abarcan claramente atributos del sector de servicios. De esta manera la empresa Bimbo, aunque aparentemente pertenece al sector de producción, sus factores clave se han basado en factores de: distribución, transporte, el uso de publicidad y de marca registrada, y la disponibilidad tanto materias primas como productos finales”. (Ocampo, 2013, p.56)

La integración de la infraestructura adoptada por Bimbo ha permitido obtener una ventaja competitiva no sólo en su producción del producto, sino también en la distribución de este.

Año	Empresa	Forma de inversión	Actividad	País de origen
1990	Planta Bimbo	Greenfield	Panificadora	Guatemala
1992	Mrs Baird's	Adquisición	Panificadora	Estados Unidos
1996	Plus Vita	Adquisición	Panificadora	Brasil
1998	George Weston	Fusión	Panificadora	Estados Unidos
2005	Los Sorchantes	Adquisición	Panificadora	Uruguay
2007	Panrico China	Adquisición	Panificadora	China
2009	Weston Foods	Adquisición	Panificadora	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia, (Grupo Bimbo 2014).

12.2.4. AJE GROUP

En cuarto lugar, traemos a estudio el caso del GRUPO AJE. Es considerada como la empresa más globalizada de Perú y una de las multinacionales más grandes en el sector de bebidas refrescantes, AJE cuenta con presencia en más de 23 países en la región de Latinoamérica y en los continentes de Asia y África. En la actualidad, posee plantas de producción alrededor del mundo distribuidas en 89 líneas de embotellado, 20 líneas de inyección de resina para la producción de botellas de plástico y 10 líneas de compresión de tapón instaladas en todas sus operaciones en todo el mundo. (AJE Group, 2014)

Según el ranking de americaeconomía (2016), esta empresa se ubicó en el puesto quinto para el año 2015 y puesto noveno en el año 2016. Existe un gran posicionamiento y crecimiento rentable para la compañía, este proceso de gran crecimiento para afirman según ejecutivos del Grupo Empresarial Familiar AJEGROUP - Añaños que se dio por etapas consideradas en: nacimiento, crecimiento, internacionalización y diversificación. (Hinostroza, 2010)

Nacimiento (1988)

AJE nace en el año de 1988 en una región de la zona sur central de Perú llamada Ayacucho. La primera creación de este gran grupo fue su bebida emblemática bajo la marca Kola real (bebida con sabor a naranja). creada por la familia Añaños en respuesta a la necesidad de satisfacer a la comunidad devastada por el conflicto con el grupo guerrillero Sendero luminoso (fuerzas insurgentes) la cual quedó aislada comercialmente, y que en ese momento provocó la salida de los principales proveedores de bebidas .

Expansión nacional (1991 – 1999).

Una vez que el producto satisface y cumple con las necesidades de los consumidores a nivel regional, en 1991 comienza su proceso de expansión nacional al abrir su segunda planta en Huancayo, en 1993 la apertura en la provincia de Bagua, y en 1994 con la planta de Sullana con la finalidad de abastecer la parte norte, costera y centro del Perú. Por su parte, en 1997 se hace efectivo el lanzamiento de la marca Kola Real en la capital peruana, Lima.

Expansión internacional (1999)

La empresa de bebidas tiene como singularidad la gran acogida y el rápido crecimiento. A finales de la década de 1990 se hace presente la expansión internacional con la apertura de la planta en Venezuela además que considerando estudios de mercado se presentan con la marca

de Big Cola, posteriormente en el año 2000 se da la entrada a Ecuador. Asimismo, en el año 2002 entraría al mercado mexicano, el cual se destaca para la compañía puesto que México tenía el consumo de refrescos per cápita más alto del mundo. Con la aceptación de este último, y el auge que esto trajo, se dio la intensificación de la expansión internacional a países de Centro América y posteriormente nuevas operaciones en otros continentes.

Diversificación (2001)

En un proceso simultáneo, con el objetivo de generar nuevos ingresos y tener un mayor grado de aceptación en otros países la empresa decide realizar el proceso de diversificación en el mismo sector de bebidas y de esta manera para el año 2001 se realiza el lanzamiento de la marca “Cielo”, una marca de agua embotellada. En el 2005 la empresa determina lanzar la marca de refrescos cítricos “Pulp” y de esta manera durante los siguientes años cumple con un proceso de diversificación en su portafolio con marca de bebida hidratante “Sporade” en el 2006, bebida con sabor a frutas cítricas “Cifrut” en 2007, bebidas de infusión como lo es el Té con la marca “Cool tea” en el 2009, y finalmente, con las marcas “Volt” y “Big fresh” como bebida energizante y bebida carbonatada respectivamente.

12.2.5. JBS

En último lugar, se escogió la empresa brasilera JBS, la cual inició sus operaciones en el sector frigorífico desde 1953, en cabeza de José Batista Sobrinho (JBS, 2018). Fue la primera empresa de Brasil en incursionar en este sector, en el cual comenzó a ganar poco a poco gran participación en el mercado nacional. Por ejemplo, para 1953 sólo se abatían 5 cabezas de ganado por día, pero con el paso del tiempo JBS (antes conocida como FRIBOI) adquirió una planta en Planaltina (1968) y otra en Luziânia (1970) (Spohr & Freitas, 2011). La empresa

siguió adquiriendo varias plantas de sacrificio y producción de carne, por lo cual para el año 2002 ya contaba con una capacidad productiva de 5,8 mil cabezas de ganado diarias.

El crecimiento de JBS continuó y sus operaciones de expansión en el mercado brasilero siguieron su ritmo, destacando la adquisición de 12 empresas de procesamiento, lo cual se dio en un espacio de tiempo entre 1993 y 2005. (Spohr & Freitas, 2011). Cabe destacar, que el año 2005 representó el gran salto de esta empresa al mercado internacional, pues aquí se dieron una serie de sucesos de gran importancia: la empresa de carnes que se llamaba FRIBOI, ahora comenzaba a llamarse JBS (por las iniciales de su fundador) y también, hacen su primera adquisición internacional, específicamente de la empresa argentina Swift Armour. JBS continuó adquiriendo empresas argentinas, para luego entrar al mercado estadounidense, australiano, entre otros, y también diversificación ampliamente su portafolio de productos, entrando a la industria del cuero, pollo, colágeno, biodiesel, etc.

Año	Empresa	Forma de inversión	Actividad	País de origen
2005	Swift Armour	Adquisición	Elaboración de alimentos de origen cárnico	Argentina
2006	Barazategui	Adquisición	Comercialización y distribución de carne	Argentina
2007	Colonia Caroya	Adquisición	Comercialización y distribución de carne	Argentina
2007	Swift Food Company	Adquisición	Comercialización y distribución de carne	Estados Unidos
2008	Smithfield Beef	Adquisición	Procesamiento de carne	Estados Unidos
2008	Five Rivers	Adquisición	Alimentador de ganado	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia, (Spohr & Freitas, 2011)

13.Objetivo 3

El presente objetivo presenta los modelos de internacionalización desarrollados por Ramamurti e Singh, característicos para describir los procesos de internacionalización en el marco de las empresas multilatinas mencionadas anteriormente. Así mismo, la información será comparada con los hallazgos empíricos que fueron obtenidos por Veneta Andonova y Mauricio Losada, en un libro titulado *Multilatinas, Strategies for Internationalisation*.

Las estrategias genéricas de internacionalización desarrolladas por Ramamurti y Singh (2009) servirán para el caso de las Multilatinas, pero no pretenden ser exhaustivas ni mucho menos ir en contra de las estrategias clásicas, planteadas por autores como Dunning, Vernon, etc. Al usarlas como marco de análisis, tampoco se quiere dar a entender que las empresas mencionadas ejecutaron solamente una de estas, pues pueden usar más de una a la vez y, también es importante destacar que “las estrategias genéricas se aplican a las empresas en sus primeras etapas de internacionalización” (Spohr & Freitas, 2011).

Por consiguiente, las 5 estrategias que se van a usar son las siguientes:

13.1. Integración vertical de los recursos naturales

Son estrategias acogidas por empresas generalmente originarias de un país con abundantes recursos naturales o que poseen un gran mercado doméstico para explotar. Las empresas en el sector de recursos naturales tienden a integrarse verticalmente hacia arriba y hacia abajo, tanto en su cadena de suministros como en su cadena productiva.

13.2. Optimizador local

Responder a la habilidad de optimizar productos y procesos conforme a las condiciones específicas del mercado. En especial, hace referencia al diseño de productos que atienden condiciones únicas de dos mercados emergente. Por un lado, consumidores de baja renta, y, por otro lado, el subdesarrollo en infraestructura de tales países.

13.3. Socio de bajo costo

Se trata de hacer uso del acceso que se posee a la mano de obra barata, como fruto de la tercerización que realizan algunas empresas, especialmente aquellas que tienen procesos relacionados al conocimiento.

13.4. Consolidador global o regional

Aquí lo que hacen es consolidar industrias (casi siempre del mercado local), luego realizan adquisiciones horizontales en mercados emergentes y, por último, realizan adquisiciones en países desarrollados (Spohr & Freitas, 2011).

13.5. Primer jugador

Esta condición puede darse por la identificación e implementación de una oportunidad por parte de una empresa antes que las otras, bien sea por el modelo de negocio u otras características innovadoras.

Después de haber explicado brevemente las teorías genéricas, se abordarán de forma individual algunas empresas y otras serán agrupadas, como resultados de las similitudes encontradas en sus estrategias. Para comenzar, se tiene la estrategia de integrador vertical de recursos naturales, la cual engloba los casos de Mexichem, Petrobras, y JBS.

Como se ha mencionado, Mexichem, una empresa que pertenece al sector de la petroquímica la cual sobresale en la búsqueda de expansión basándose en las adquisiciones como manera de entrada a los mercados internacionales. La agresiva política de crecimiento a través de adquisiciones que ha seguido la empresa la ha llevado a incrementar su presencia en otros países y depender en mayor medida del extranjero. (América Economía, 2012) En este sentido, el proceso de Mexichem favoreció al acceso de canales de distribución y ha contribuido como una medida para limitar el crecimiento de nuevos competidores en la industria. Según la empresa son considerados ‘el único productor integrado a nuestras materias primas en México y el mayor productor de ácido fluorhídrico integrado en América’. (MEXICHEM, 2006)

Petrobras nació en Brasil, un país rico en petróleo, el cual, según estimaciones hechas en el 2013, ocupó el puesto 15 de mayores reservas de barriles en el mundo (CIA World Factbook, 2013). Esta empresa supo aprovechar la posición monopólica que tuvo desde 1953 hasta 1997, pues esto le permitió acceder libremente a la extracción de petróleo y también explotar fuertemente la actividad doméstica de refinación. De igual modo, un incentivo para la internacionalización, de acuerdo con Losada y Andonova (2017), proviene del hecho que esta empresa había desarrollado una ventaja basada en sus recursos tecnológicos y altas inversiones en R&D, que permitía una producción avanzada, por tanto, se hacía necesario

invertir en el extranjero ante los peligros de intervención gubernamental en los precios (que sucedió) y también de imitación.

Por otro lado, se tiene la empresa JBS, que, aunque no pertenece al mismo sector de Petrobras, tiene unas características que la enmarcan en la estrategia mencionada. El hecho de ser la primera empresa en actuar en el sector frigorífico brasileiro, la posicionó ante un mercado doméstico amplio y que estaba “esperando” ser explotado. Como resultado del rápido crecimiento de JBS, se evidencia que hizo integraciones verticales hacia atrás y hacia adelante, pues comenzó a adquirir diversas plantas de procesamiento a lo largo del país. y que se ratificó con la primera adquisición internacional: la empresa argentina Swift Armour en 2005.

En segundo aspecto, se encontró que la estrategia de primer jugador se desarrolla en los casos de Bimbo y Petrobras. El primero, como se mencionó es una empresa originaria de México, la cual nació como unión de un grupo de personas para tomar ventajas de la experiencia en la panadería familiar para producir pan de alta calidad, de buen sabor, y de precio accesible. Además, es una compañía que se ha destacado por ofrecer atributos de servicios y la integración de exitosos modelos de infraestructura en términos de logística, producción y manufactura. Así, en virtud de ello, se toma en cuenta lo expuesto por Ramamurti y Singh (2009) al utilizar una estrategia de primer jugador por ser considerada la primera y más grande empresa en el desarrollo e implementación de innovación en procesos productivos.

En el caso de Petrobras, teniendo en cuenta que hasta 1997 tuvo el monopolio de la extracción de petróleo en el mercado nacional, cabe destacar que no era suficiente para suplir la demanda interna del mismo, pues para 1972, las importaciones de crudo representaban el

80% del mercado, por tanto, la expansión internacional de Petrobras lo que pretendía era garantizar la seguridad del suministro (Goldstein, 2010). De igual modo, con la creación de una fábrica de lubricantes en Cuba, por medio de una joint venture con PDVSA y Cuba Petróleo, le ayudaría a Petrobras a anticiparse a unas probables dificultades para el procesamiento del crudo en Brasil, lo cual se convierte en una estrategia de primer jugador.

En este tercer lugar, se tiene la estrategia de consolidador global, la cual es usada por JBS, AJE y Bimbo. Por un lado, JBS cumple con esta estrategia pues se dedicó a hacer una serie de adquisiciones en el mercado local, las cuales eran más parecidas a integraciones horizontales y que fortalecieron su posición en el sector frigorífico de Brasil. Después de realizar una consolidación local de su industria, llegó al mercado argentino para adquirir Swift Armour (una de las empresas más grandes del sector frigorífico) y años más tarde adquiere otra empresa del mismo sector. Después de consolidar la industria a nivel regional (Latinoamérica), entra al mercado global, comenzando por Estados Unidos y luego con Australia.

Por otro lado, Bimbo presentó una fuerte integración vertical tanto hacia arriba como hacia abajo y forzó a la industrialización de sus competidores, como resultado consolidando sus industrias en el mercado local. Bimbo y Gamesa representaban, en 1980, el 80% del mercado mexicano (Moreno Lázaro, 2009). Siguiendo con su proceso en mercado emergentes, la empresa en el periodo de 1990-1996 adquiere gran cantidad de compañías exitosas en el mercado de Latinoamérica. Finalmente, el proceso de consolidador global se da en los años de 2002 cuando adquiere la compañía Canadiense George Weston bajo la marca ‘Oroweat’, y en el periodo de 2006-2011 se adquiere la panificadora ‘Panrico’ en Beijing, y otra cantidad de compañías internacionales en Estados Unidos, Argentina, España, y Portugal.

Finalmente, AJE es otra de las empresas que cumple con el seudónimo de consolidador regional y global, esto se evidencia en la aceptación que tuvo el producto y el crecimiento que presentó el mismo. El proceso de expansión permitió a la compañía la consolidación a lo largo y ancho del territorio, asimismo, no se enfocó la competencia por quitarle mercado a otras bebidas gaseosas, sino en una expansión horizontal dentro del ámbito geográfico lo cual permitió la eliminación de competidores reales o potenciales.

Cabe aclarar que los modelos de internacionalización clásicos cumplían con un rol importante para la descripción en la medida en que había una adaptación a las empresas multilatinas, sin embargo, los modelos mencionados anteriormente fueron desarrollados específicamente para describir los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de mercados emergentes ‘característica que poseen los países Latinoamericanos’ como falta de análisis con este tipo de estrategias más cercanas.

14. Conclusiones

Se hizo un recorrido explicativo sobre los medios que tienen los países para realizar una integración económica (ZLC, AEC, MC, entre otros), cuáles son sus riesgos y beneficios potenciales, todo esto aplicado específicamente al caso de Latam. Posteriormente se mostró la calificación de S&P para algunos países de Latam y se sugirió al lector relacionar esa información con el indicador Doing Business para los mismos países, para hacerse una idea del presente de algunos países de la región. La sección siguiente, se dedicó a contar la historia de la integración económica en LATAM, es decir, explica brevemente el recorrido de

integración económica llevado a cabo por los países más relevantes de Latam y dar razón sobre la situación en la que se encuentran.

En la segunda sección del primero objetivo, se trataron temas de vital importancia para el contexto que fueron creando los países de Latam a sus empresas con intención de internacionalizarse, las Multilatinas. Europa tuvo un papel detonante en la integración económica de la región y la forma en que fueron reaccionando los países, los cuales se vieron amenazados por las integraciones que se estaban presentando. De igual modo, el papel de la CEPAL fue importante hasta cierto punto, pues hubo algunos países que se negaron a implementar sus recomendaciones, aunque a lo largo de los años, los resultados obtenidos iban en concordancia con algunas de las pretensiones de la CEPAL.

Definitivamente, uno de los mayores problemas que se presentó a lo largo de la integración en Latam, es el relacionado con la conveniencia perseguida por las economías más desarrolladas de la región. Brasil, México y Argentina contaban con posibilidades económicas e industriales superiores a la mayoría de los países de la región, lo cual los llevaba a implementar negociaciones que los beneficiara a ellos principalmente, dejando de lado la realidad de los otros. No obstante, estas pretensiones que se transformaban en presiones para las pequeñas economías acabaron entorpeciendo más de un acuerdo, por lo que estos países tuvieron que ceder un poco más en sus intereses, eso sí, no se debe perder de vista que la iniciativa tomada por los mismos, es lo que hoy les otorga la posibilidad de contar con Multilatinas muy poderosas.

Para desarrollar los dos últimos objetivos, se inició con un cuadro con ponderación de puntajes, donde se escogieron las empresas que se analizarían a lo largo de los mismos. La

mayoría de estas eran de Brasil y México, presentando coherencia con datos brindados con anterioridad. Puede afirmarse que Petrobras y Mexichem operaban en sectores con ciertas similitudes, así como JBS y AJE, lo cual se hizo evidente en las estrategias que usaron las empresas (cuándo, cómo y dónde), tomando como marco de referencia las teorías de Ramamurti y algunas de enfoque más clásico.

A pesar que las empresas en Latinoamérica no se encuentran tan maduras como empresas de países desarrollados, estas han presentado un gran despliegue a nivel mundial en las últimas décadas, y en consecuencia se les ha prestado mucha más atención. Estas no han sido ajenas al fenómeno de globalización y a la apertura de los mercados internacionales, en efecto, han reaccionado con la estructuración en sus políticas y planes estratégicos, los cuales les han permitido enfocar sus esfuerzos en mira de mercados extranjeros. Históricamente países como Brasil, Argentina y México se han caracterizado por presentar roles activos en la consecución de políticas e incentivos para lograr la presencia en los mercados extranjeros.

Sin embargo, se encontró que los procesos de internacionalización de las Multilatinas se ven afectados constantemente por factores comunes del contexto Latinoamericano (sociales, culturales, políticos, económicos, legales) y por la competencia de grandes compañías multinacionales. En el presente trabajo se destacó por un lado las distintas estrategias para la entrada y expansión en nuevos mercados internacionales, y, por otro lado, los manifiestos comunes en las EMN's.

Las Multilatinas son muy importantes para los países de LATAM y estos deben seguir lanzando estrategias que las favorezcan y fortalezcan para salir a competir exitosamente en el mercado internacional, el cual será inicialmente -probablemente- en LATAM. Los países con

las Multilatinas más poderosas son: México, Brasil y Chile. Le siguen las de países como Argentina, Perú (que está presentando un crecimiento de las mismas) y Colombia. Ante esto, se sugiere que los países en vía de desarrollo aprendan de las medidas tomadas en los países más exitosos de LATAM, sin importar si las medidas son de tipo directo o indirecto, pero que sí tengan en cuenta que estas empresas son diversificadoras de la economía, y por ende, diversificadoras del riesgo asociado a depender de -por ejemplo- las exportaciones tradicionales (como los hidrocarburos).

En la muestra de Multilatinas evaluadas se encontró: primero, que las empresas antes de salir a participar de los mercados internacionales tienen como característica en común afianzar su posición en los mercados de origen. Esto se traduce en que estas compañías desarrollan competencias que las hacen fuertes en el mercado de origen, y como resultado de ello, alcanzan el liderazgo en la industria doméstica, donde normalmente son las empresas que definen la manera en que se comporta la industria, además, estas dan un punto de partida en las innovaciones que se presentan en el sector. Posteriormente, optan por emprender el proceso de salir a competir de manera internacional.

En cuanto a la evaluación en opciones de expansión internacional, se halló que las empresas Multilatinas tienen una gran predilección por introducirse a los países extranjeros por medio de las adquisiciones. Esta se considera la forma más segura y rápida para la inserción con aras de la búsqueda del crecimiento internacional y la diversificación del riesgo sobre todo en países con gran riesgo de inversión. Por su parte, otro factor que se divisa es cómo estas compañías se inclinan por invertir en países que son principalmente cercanos, tanto geográfica como culturalmente.

En los casos, los primeros países en donde actuaron internacionalmente fueron: Estados Unidos (Mexichem); Colombia (Petrobras); Estados Unidos (Bimbo); Venezuela (AJE) y Argentina (JBS). Lo anterior da conocimiento de empresas que actúan en sectores o modelos de negocios semejantes, con comportamientos y búsquedas similares. Como primera agrupación se tiene a Mexichem y a Petrobras los cuales habían alcanzado ventajas de mercado a través de sus recursos naturales y tecnológicos. En otro grupo se encuentran las empresas AJE y JBS, las cuales se destacan por la creación de productos, que son lo suficientemente buenos para satisfacer las necesidades del cliente. Finalmente se encuentra la empresa Bimbo, un caso especial, como se mencionó, pues constituye un híbrido entre ofrecer el producto con cualidades particulares y ofrecer un servicio por medio de procesos y canales para lograr la satisfacción del mercado. Cada una de las ventajas específicas de las firmas se desarrollan y tienen como propósito el uso en mercados internacionales con el fin de obtener ventajas similares a las obtenidas en el mercado local.

Una particularidad en el estudio son las compañías que manejan los productos denominados de consumo masivo o masificado y es el caso de Bimbo, AJE, y JBS los cuales presentan en su última etapa de desarrollo y consolidación la diversificación del portafolio. Muchas empresas deciden desarrollar este aspecto en lugar de concentrar su corebusiness, debido, por un lado, a las exigencias del entorno y del mercado que requiere otras necesidades, y, por otro lado, con el motivo de generar mayores rentabilidades y la diversificación del riesgo.

Bibliografía

- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 447–460. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006>
- Carolina Franco-Arroyave, S. A., Martins-Cheze, A., Siegel, E., & Carlos Díaz Vásquez, J. (2014). Internationalization strategies of a Multilatina in the service sector: Avianca-Taca holdings S.A. case study Estrategias de Internacionalización de una Multilatina en el sector servicios. Caso: Avianca-Taca Holding. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a4.pdf>
- Finchelstein, D. (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 578–590. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.04.003>
- Quijada, M. (1998). SOBRE EL ORIGEN Y DIFUSIÓN DEL NOMBRE “AMÉRICA LATINA” (O UNA VARIACIÓN HETERODOXA EN TORNO AL TEMA DE LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA VERDAD)". *Revista de Indias*, 602-615.
- Losada, M. (2013). Internationalization strategies of emerging country multinationals (EMNCs) : the case of multilatinas. *Uniandes*.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Madrid: PEARSON.
- DANE. (2015). *Exportaciones*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Las 27 multilatinas. (2015). *Dinero*.

- TAGGART, H; MCDERMOTT. (1996). “La esencia de los Negocios Internacionales”. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Beck, U. (1998). *¿QUÉ ES LA GLOBALIZACIÓN? "Falacias del globalismo, respuestas a la globalización"*. Barcelona: Paidós, SAICF.
- International Monetary Fund. (31 de 10 de 2006). *IMF*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91>
- Sáez, M. (s.f.). *Economía y Política*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca: http://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/indice_libros-economia-n4-0316.pdf
- Reuters. (2 de 12 de 2016). *ElEconomistaamerica*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.co/economia-eAm-mexico/noticias/8003469/12/16/Estos-son-los-bloques-comerciales-de-America-Latina.html>
- Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).
- Vacchino, J. (1982), El modelo de la integración de la ALADI, Mundo Nuevo, N° 17-18, Instituto de Altos Estudios de América Latina - Universidad Simón Bolívar, Caracas, pp. 121-145.
- Expansión. (febrero de 2018). Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/union-aduanera.html>
- Economipedia. (febrero de 2018). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/mercado-comun.html>
- Dinatale, M. (30 de enero de 2018). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2018/01/30/la-union-europea-presento-una->

[propuesta-superadora-y-el-acuerdo-de-libre-comercio-con-el-mercosur-esta-mas-cerca/](#)

- MERCOSUR. (25 de febrero de 2018). Obtenido de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/11/innova.front/en-pocas-palabras>
- BNAMERICAS. (01 de abril de 2018). Obtenido de <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/petroleo-brasileiro-sa-petrobras-brasil>
- Goldstein, A. (2009). The Emergence of Multilatinas: The Petrobras experience. *UNIVERSIA Business Review*, 98-111.
- Veneta Andonova & Mauricio Otálora, (2018). *Multilatinas- Strategies for internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spohr & Freitas (2011). "ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE UMA MULTINACIONAL EMERGENTE BRASILEIRA: O CASO JBS". *RAE*, 300-312.
- RAMAMURTI, R; SINGH, J. Indian multinationals: generic internationalization strategies In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). *Emerging multinationals in emerging markets*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p.111-166.
- Porta, Fernando. Integración económica / Fernando Porta; Patricia Gutti; Ramiro Bertoni. -1a ed. - Bernal: Universidad Virtual de Quilmes, 2010.
- Moreno Lázaro, J. (2009). La formación de la gran empresa galletera Mexicana, 1907 – 2007. *Historia Mexicana*, 58 (3), 1045-1092.
- Santos, L. B. (2016), “Origem, consolidação e internacionalização dos grupos Mexichem e Tigre”, *Investigaciones Geográficas, Boletín*, núm. 89, Instituto de Geografía, UNAM, México, pp. 121-136, [dx.doi.org/10.14350/rig.44357](https://doi.org/10.14350/rig.44357)
- Sánchez, E. (2 de agosto de 2012). "Mexichem hace química con la internacionalización". *El Economista*.

- MEXICHEM. (2006). Obtenido de <http://www.mexichem.com/wp-content/uploads/2015/07/Informeannual2006.pdf>
- datos macro. (s.f.). *Datos Macro*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/ratings/standardandpoors>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>
- Ocampo, J. F. (2013). Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: las decisiones de inversión extranjera directa del grupo Bimbo. En *Pensamiento y Gestión*, N° 34 (págs. 54-68). Universidad del Norte.
- AJE Group. (2014). *AJE group*. Obtenido de <https://www.ajegroup.com/about-aje/key-facts>
- Hinostroza, L. R. (2010). Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJE Group - Añños). Lima, Perú.