

La formación de Recursos Competitivos en el Proceso de Internacionalización de Empresas Latinoamericanas en Uruguay

Autores:

Rodrigo Martínez de Álava, MSc

Gustavo Abib, PhD

Con el apoyo de:



Elaborado especialmente para:



Montevideo, Noviembre de 2018

Contextualización

Estudios en el área: Internacionalización y Visión basada en Recursos

- Hasta los años 90, los **estudios en internacionalización** se han concentrado en los **países desarrollados**. Posteriormente, los **mercados emergentes** han captado la atención de los investigadores por el creciente papel que están desempeñando sus empresas en la economía mundial (PENG, 2001; RAMAMURTI; SINGH, 2009).
- La Visión basada en Recursos (VBR) ha sido identificada como una de las tres principales utilizadas (PENG, 2001).

Estudios en la temática - Latinoamérica

- Principales estudios contemporáneos de las inversiones latinoamericanas en el exterior y sus empresas:

Inversiones latinoamericanas en el exterior	Internacionalización de empresas	Internacionalización y VBR	La estrategia afecta a los recursos
<ul style="list-style-type: none">▪ Bianco et al. (2008)▪ Tavares (2010)▪ Perrota et al. (2011)▪ Iglesias e Costa (2012)	<ul style="list-style-type: none">▪ Trevisan (2006) - Marcopolo▪ Stal (2007) - Gerdau▪ Santos (2008) - Votorantim▪ Menezes (2009) - Vale▪ Nunes e Oliveira (2010) - Tigre▪ Nunes et al. (2011) - Itaú▪ Oliveira et al. (2012) - Tigre	<ul style="list-style-type: none">▪ Moreira e Forte (2006)▪ Gonçalves (2009)▪ Suzin (2010)▪ Salazar et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none">▪ Floriani et al. (2009)▪ Floriani e Fleury (2012)▪ Zen (2012)

Contextualización

Principales motivos de las inversiones a Uruguay

Inversores extranjeros:

Factores Ofensivos

- **Diversificación de los riesgos** al actuar en diversos mercados, aumentando su participación en el mercado regional.
- Participación preponderante en los **recursos estratégicos** en la región y **materias primas**.
- Búsqueda de **mayores mercados** para la **creación de económicas de escala** y mejora de su poder de negociación intl.



Factores Defensivos

- Búsqueda de **nuevos destinos** por la **perdida de competitividad** en precios y estancamiento del mercado doméstico
- **Mantener sus posiciones de mercado** frente a las **grandes empresas transnacionales**.
- Búsqueda de **mayor autonomía en las negociaciones** y consolidación de su posición de liderazgo regional.



- Estabilidad institucional



▪ Altos niveles de salud y educación



▪ Infraestructura adecuada



▪ Eficiencia de los mercados internos



▪ Ley de promoción y protección de inversiones nacionales y extranjeras.



▪ Tamaño pequeño de su mercado interno



▪ Riesgos en su estabilidad macroeconómica por su dependencia de los países de la región



Justificación Teórica

Internacionalización

Económicas	Teoría del Poder del Mercado
	Teoría de la Internalización
	Paradigma Ecléctico

Comportamentales	Escuela de Uppsala
	Networks
	Emprendedorismo Internacional

¿Por qué?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿Qué?

¿Dónde?



...Internacionalizar

¿Quién?

¿Y luego?

¿Y qué?

Justificación Teórica

Internacionalización

“¿Y luego?” (“E então?”) – Lo que sucede después de la expansión para otro país haber sido realizada y como gerenciar e integrar las operaciones internacionales.

“¿Y qué?” (“E daí?”) –Cuál es el impacto sobre el desempeño de la empresa resultante de las decisiones de internacionalización, tanto bajo la óptica de cada emprendimiento internacional específico, como bajo la óptica más amplia de la organización.

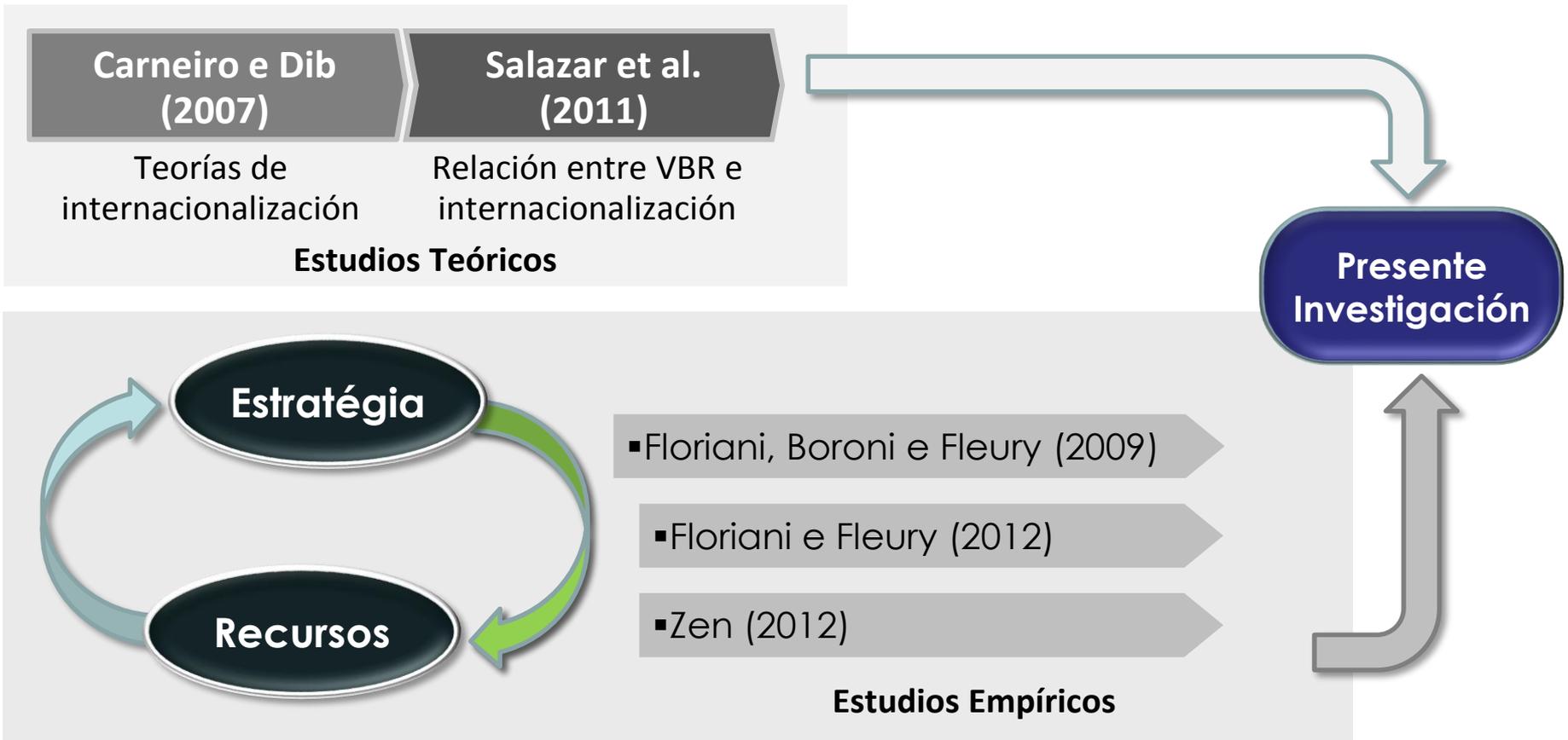
¿Quién?

¿Y luego?

¿Y qué?

Justificación Teórica

- De acuerdo con Brouthers et al. (1999), es necesario la realización de mayor cantidad de investigaciones que permitan entender las consecuencias de las estrategias de internacionalización empleadas por las empresas, debido a que la mayoría de los estudios empíricos y la propia Visión Basada en Recursos (VBR) han estudiado la **relación inversa**, o sea, **como los resultados estratégicos generan o influyen a la estrategia a ser implementada**.



Objetivos

Objetivo General

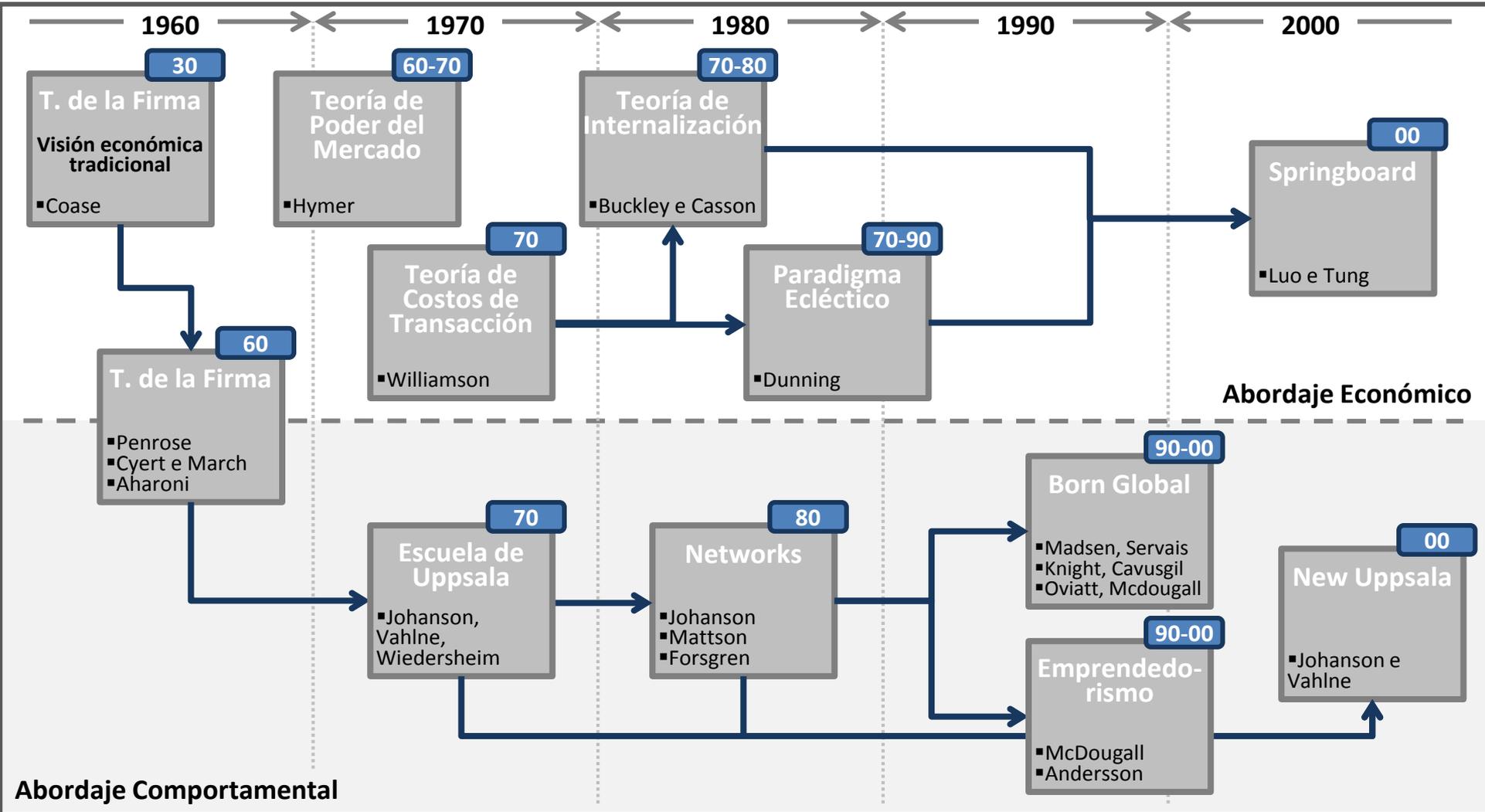
Identificar de que forma la estrategia de internacionalización contribuyó en la formación de recursos competitivos de empresas latinoamericanas en Uruguay.

Objetivos específicos

- Identificar los recursos estratégicos de las empresas antes y después del proceso de internacionalización en Uruguay.
- Analizar en qué medida y cuales recursos fueron desarrollados.
- Determinar si existe, y en ese caso cuales son las relaciones entre los modos de entrada escogidos y el desarrollo de recursos estratégicos.

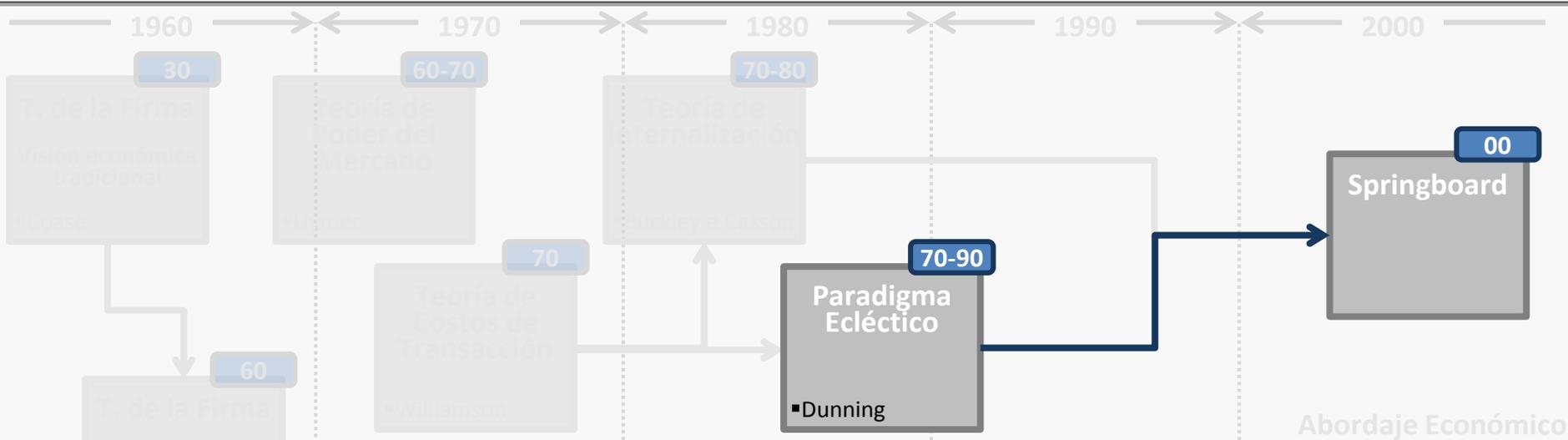
Referencial Teórico

Internacionalización – Evolución de las Teorías de Internacionalización



Referencial Teórico

Internacionalización



Paradigma Ecléctico:

- basado en las **ventajas competitivas que las empresas multinacionales poseen frente a sus rivales:**

- Ventajas de propiedad
- Ventajas de internalización
- Ventajas locacionales

Dunning (1977 y trabajos consecutivos)

Springboard:

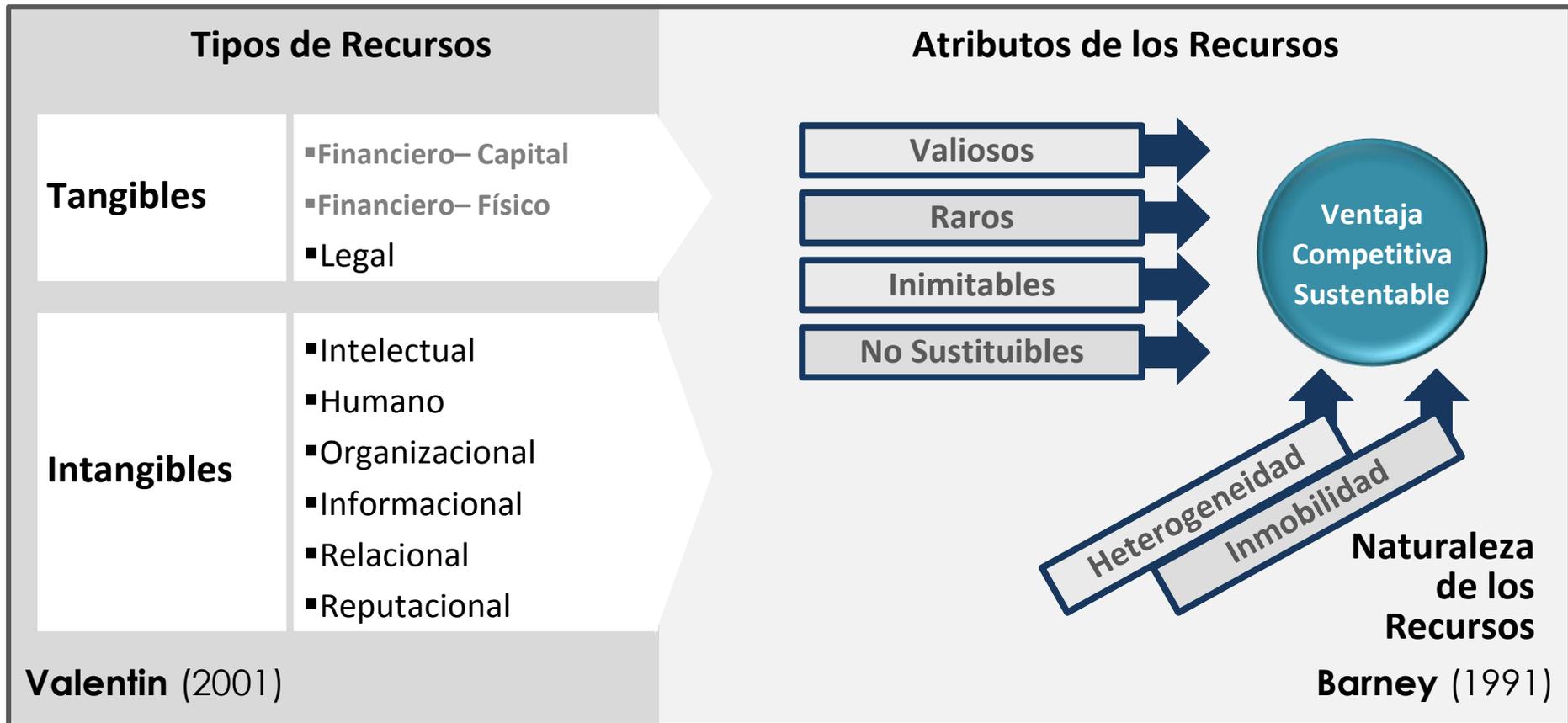
- basado en el Paradigma Ecléctico, estudia como las **multinacionales de países emergentes realizan inversiones en países desarrollados como forma de “trampolín” para adquirir recursos estratégicos necesarios para competir con competidores globales.**

Luo e Tung (2007)

Referencial Teórico

Visión basada en Recursos (VBR)

- Busca establecer el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones y como éstas la sustentan a lo largo del tiempo, basándose en los recursos estratégicos organizacionales.



Referencial Teórico

Internacionalización (Paradigma Ecléctico y Springboard) y VBR

Paradigma Ecléctico

- Proporciona una perspectiva teórica innovadora y a su vez más rigurosa minimizando la variación del uso de diversas temáticas. (Peng, 2001)

La evolución de la VBR y del Paradigma Ecléctico como un marco amplio permiten ser estudiados en forma conjunta por ser considerados complementarios (Peng, 2001)

VBR

- Posibilita el estudio de nuevas estrategias de mercado (estrategias globales, subsidiarias, alianzas estratégicas, estrategias de mercados emergentes). (Peng, 2001)

- La elección entre diversos modos de entrada es determinada por la búsqueda de la forma más rentable de organizar un conjunto de recursos y capacidades (Dunning, 1995, p. 467)

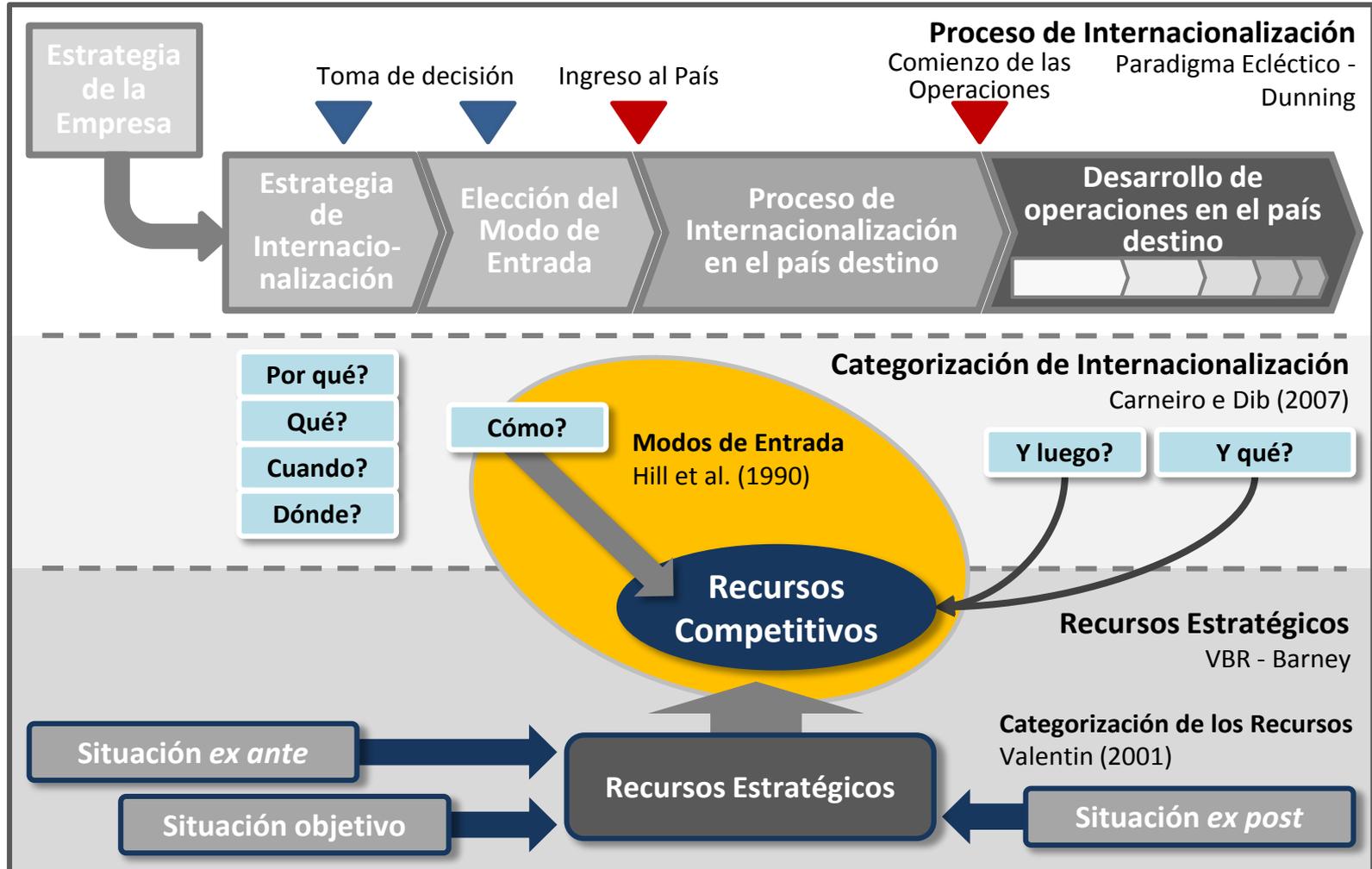
Metodología

Abordaje:

- **Tipo de Abordaje:** cualitativo con corte transversal y aproximación longitudinal, utilizando la metodología de estudio de caso múltiple (Yin, 2010).
- **Objeto de Estudio:** 3 empresas latinoamericanas del sector agroindustrial, habiendo sido elegidas por ser líderes y referentes en sus subsectores en sus países y en Uruguay, y tener un alto grado de inversión en éste, realizado mediante adquisiciones.
- **Fuentes de datos:** entrevistas semi-estructuradas en profundidad, direccionadas por guía, con representantes seleccionados por las empresas que hayan participado del proceso de internacionalización; y fuentes secundarias.
- **Análisis de datos:**
 - Para el análisis del desarrollo de los recursos estratégicos, se definieron 3 situaciones de estudio (ex ante, objetivo y ex post) en función de Barney et al. (2001).
 - Se realizó por medio de análisis de contenido (Bardin, 1977) realizando un análisis de lo general a lo particular en forma cronológica, en 3 etapas: 1) análisis previo y categorización, 2) análisis exhaustivo, y 3) triangulación y interpretación.
 - Secciones de análisis: proceso de internacionalización, principales hechos cronológicos, recursos estratégicos (Valentin, 2001), y consultas pendientes.

Metodología

Diseño de la investigación:



Análisis de los resultados

Análisis del proceso de desarrollo de recursos estratégicos

	Sigma	Alfa	Beta
Proceso de Internacionalización	Casual	Planificado	Sin información
Modo de Entrada	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Bajo y contratación de producción
Abordaje	Escuela de Uppsala	Escuela de Uppsala → Paradigma Ecléctico	Paradigma Ecléctico
Análisis de los Rec. Est. antes de la adquisición	Intelectual, Humano, Organizacional y Relacional	Financiero – Físico, Informacional y Relacional	Sin información
Planif. del desarrollo de los recursos	Sin planificación	Financiero – Físico, Informacional, Relacional y Reputacional	Sin información
Recursos estratégicos desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiero – Capital ▪ Financiero – Físico ▪ Intelectual ▪ Humano ▪ Organizacional ▪ Informacional ▪ Relacional ▪ Reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiero – Capital ▪ Financiero – Físico ▪ Intelectual ▪ Humano ▪ Organizacional ▪ Informacional ▪ Relacional ▪ Reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiero – Físico ▪ Intelectual ▪ Humano ▪ Organizacional ▪ Informacional ▪ Relacional ▪ Reputacional

Análisis de los resultados

Análisis del proceso de desarrollo de recursos estratégicos

	Sigma	Alfa	Beta
“¿Y luego?”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser considerada por bancos internacionales como potencial adquirente de negocios relacionados en la región. ▪ Acceder a mercados internacionales con una oferta de productos diversificada y de alta calidad. ▪ Mantener referentes del país lo que posibilitó una mejor inserción. ▪ Lo similar de las visiones organizacionales facilitó la integración de las empresas, lo que promovió cambios de paradigmas en el relacionamiento con los productores, producción por variedades y visión internacional. ▪ Absorción de conocimiento en cuanto al relacionamiento con los productores, producción por variedades, y la visión internacional, facilitando la adquisición de empresas en otros países de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar mejor conceptuada por los inversores potenciales, lo que le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones. ▪ Acceder a mercados internacionales, que desde su país de origen no conseguía ingresar, con una oferta de productos diversificada y de alta calidad. ▪ Mantener los ejecutivos del país le posibilitó una mejor inserción. ▪ Lo similar de las visiones organizacionales facilitó la implementación del modelo de la empresa en Uruguay. ▪ Generación de un sistema productivo estandarizado en Uruguay con un único canal de ventas, el cual colabora con los requerimientos del resto de las filiales. ▪ Absorción de conocimientos en cuanto al status sanitario, trazabilidad, y en Programas de cría de animales y de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscando mantener la producción y calidad del producto del cual adquirió su marca a nivel regional, contrató al anterior productor, accediendo de esta forma a los recursos estratégicos que lo diferenciaban y al producto

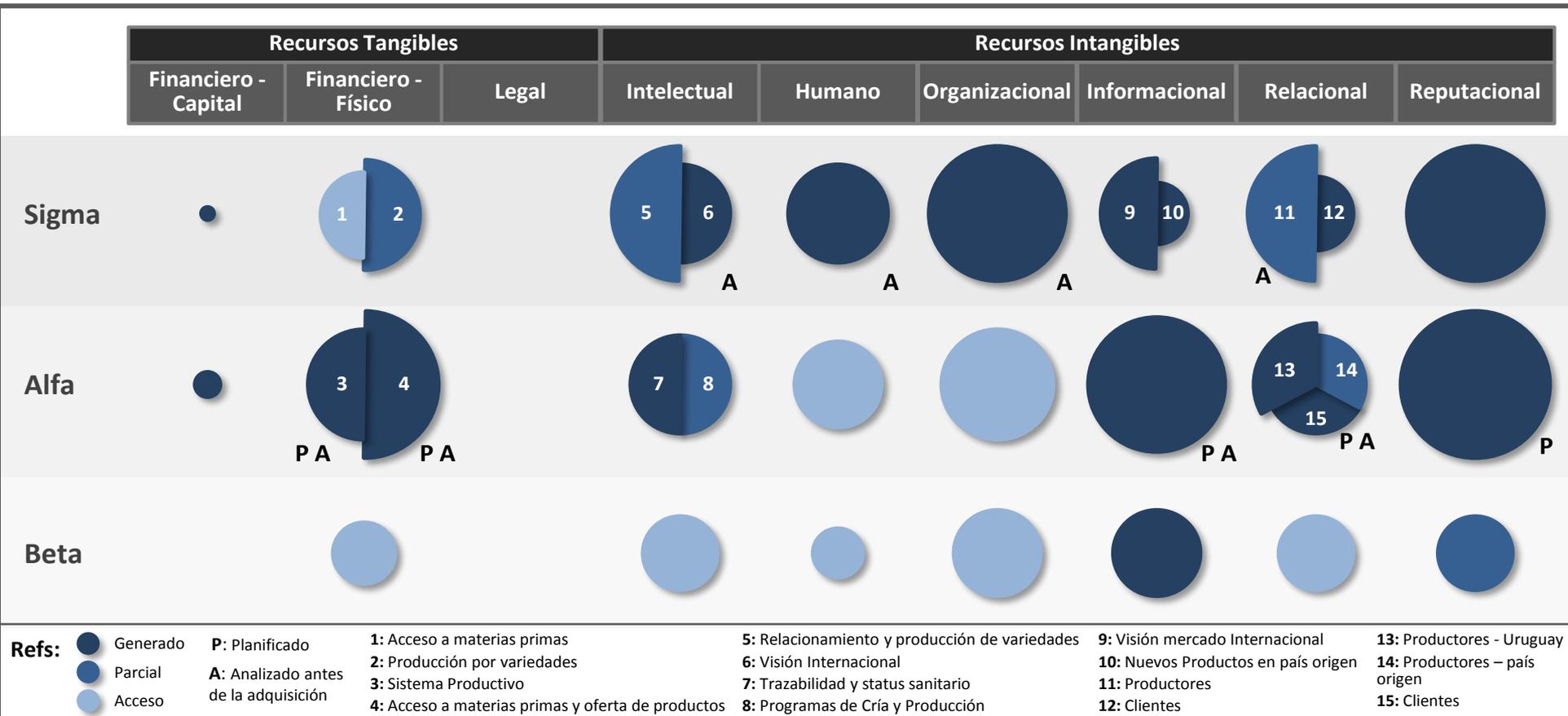
Análisis de los resultados

Análisis del proceso de desarrollo de recursos estratégicos

	Sigma	Alfa	Beta
“¿Y qué?”	<ul style="list-style-type: none">▪ El escenario de seguridad y tamaño pequeño del mercado uruguayo le permitió tener una primera experiencia de internacionalización, para luego avanzar a mercados mayores con menor certeza.▪ Consiguió ingresar al mercado mundial de cereales de forma continua.▪ Minimización de sus riesgos de operación, diversificando mercados y productos.▪ Debido al avance en el relacionamiento con los productores y al conocimiento en producción, surgidos en Uruguay, comenzó a producir por variedades en su país de origen, obteniendo un producto más valorado.▪ Incorporación de marca reconocida mundialmente, a su cartera de productos, aunque solo pueda ser vendida desde Uruguay	<ul style="list-style-type: none">▪ El escenario de seguridad y el mercado pequeño uruguayo le permitió tener una primer experiencia de internacionalización, para luego avanzar a mercados mayores con menor certeza.▪ Ser mejor conceptuada por los potenciales inversores le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones.▪ Consolidar su oferta exportable, accediendo a mercados internacionales que desde su país de origen no conseguía acceder.▪ Debido al avance en el relacionamiento con productores y al conocimiento en producción, surgidos de Uruguay, consiguió mejorar la calidad de sus productos.▪ Incorporación de marcas reconocidas mundialmente a su portafolio, aunque solo puedan ser vendidas desde Uruguay.	<ul style="list-style-type: none">▪ Integración de una marca reconocida a nivel regional.▪ Obtención de informaciones del mercado uruguayo (indicadores y potenciales negocios).

Análisis de los resultados

Análisis del desarrollo de recursos estratégicos de las empresas Sigma, Alfa y Beta



Reflexiones

- Las 3 empresas presentaron el desarrollo de los recursos estratégicos surgidos de la estrategia de internacionalización al Uruguay, con excepción del legal.
- Los **recursos que presentaron mayor grado de desarrollo fueron el financiero-físico, intelectual, informacional, relacional y reputacional.**
- Observándose que los recursos que fueron analizados al momento de la adquisición o planeados presentaron mayor nivel de atributos (VRIN) que los no considerados.
- Las conclusiones obtenidas para cada uno de los recursos estratégicos corroboran el abordaje del Springboard de Luo y Tung (2007) y amplían en tres aspectos:
 - El desarrollo de recursos estratégicos no solo surge por la búsqueda de activos de forma específica y causal.
 - Se extiende a los recursos relacional y financiero-capital no incluidos por los autores.
 - No solo se obtiene el desarrollo de recursos estratégicos al internacionalizar las actividades a países en desarrollo, sino que también pueden obtenerse en vías de desarrollo.
- Se consiguió responder empíricamente a las preguntas propuestas por Carneiro y Dib (2008) sobre las principales consecuencias posteriores al proceso de internacionalización de las empresas estudiadas en Uruguay (“¿Y luego?”) y los resultados en su desempeño (“¿Y qué?”). De esta forma, analizando ambas empresas se puede inferir que las consecuencias y los resultados obtenidos del proceso de internacionalización no dependen de la elección del abordaje de la estrategia, y si del grado de inversión y del destino elegido.

¿Qué podemos hacer nosotros?

- Las empresas uruguayas son caso de éxito a nivel internacional para exportar, pero cómo damos el siguiente paso?
- Contamos con recursos competitivos (financiero – físico, intelectual, informacional, relacional, reputacional) que conforman productos reconocidos.

- De todos modos debemos lograr **fortalecer esos recursos y generar otros** que nos permitan una **Ventaja Competitiva Sustentable y visible a nivel mundial** por lo que:

- Podemos no solo exportar nuestros productos sino nuestros **conocimientos y experiencias**
- En caso de que no se puedan desarrollar esos recursos de forma interna se deben buscar **acuerdos** con otras empresas, reclutar profesionales globales, hacer transferencia de tecnología, intercambio Universidades/Industria, de forma **local** como principalmente de forma **internacional**.
- Buscar **mercados emergentes** para acuerdos, fusiones o adquisiciones (modos de entrada) con empresas locales que nos permitan **captar nuevos recursos estratégicos, nuevos mercados y nuevas capacidades**.

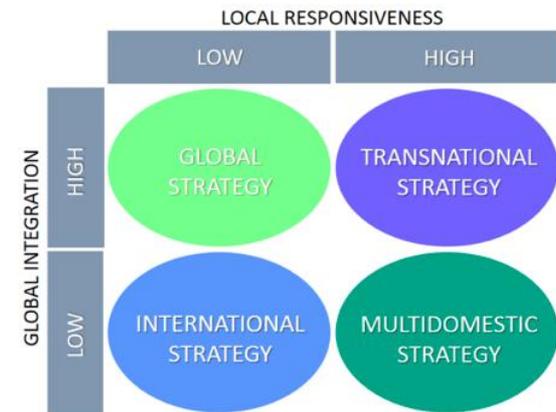


Figure 1: Bartlett and Ghoshal's Typology of Multinational Companies: Global, Transnational, International and Multidomestic Strategy

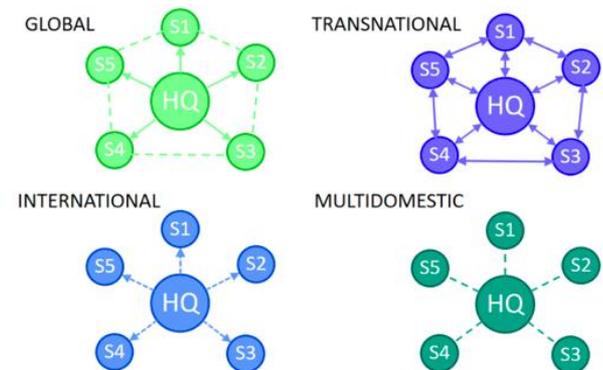


Figure 2: Organizational structures of the Bartlett and Ghoshal's MNC Typology: Global, Transnational, International and Multidomestic Strategy

Muchas gracias

La formación de Recursos Competitivos en el Proceso de Internacionalización de Empresas Latinoamericanas en Uruguay

Autores:

Rodrigo Martínez de Álava, MSc

Gustavo Abib, PhD

Con el apoyo de:



Elaborado especialmente para:



Montevideo, Noviembre de 2018