

**Autores:** Rodrigo Martínez de Álava – MSc; Gustavo Abib – PhD

## **La formación de Recursos Competitivos en el proceso de Internacionalización**

El presente artículo surge de una investigación realizada como Disertación para la culminación de la Maestría en Administración, con foco en el área de investigación de Estrategia y Análisis Organizacional, de la Universidad Federal do Paraná, en Curitiba, Brasil, en el año 2014.

### **Resumen**

En la última década, Uruguay ha sido uno de los principales captadores de inversiones de países de la región, principalmente de Brasil. Procurando extender la comprensión del proceso de internacionalización, se busca identificar, en el presente trabajo, de qué forma la estrategia de internacionalización contribuye en la formación de recursos competitivos de empresas latinoamericanas en Uruguay así como al fomento de las exportaciones; para lo cual, fue realizado un estudio de caso con tres empresas latinoamericanas líderes del sector agroindustrial que internacionalizaron sus actividades hacia Uruguay. Basándose en la categorización de Valentin (2001) bajo la óptica de la Visión Basada en Recursos, se identificó que los recursos estratégicos que presentaron mayor grado de desarrollo fueron los relacionados a: el acceso a materias primas y productos de alta calidad valorados internacionalmente (financiero-físico), la transferencia de conocimientos relacionados al proceso de producción, o sea, antes de la industrialización de la materia prima (intelectual), la visión internacional de los mercados y al acceso a mercados internacionales (informativo), el relacionamiento con

los productores y clientes (relacional), y el acceso a marcas valoradas internacionalmente por la alta calidad de sus productos y las confiabilidad de las empresas (reputacional). Debido a que Uruguay presenta un escenario con seguridad institucional y jurídica, un mercado pequeño y foco exportador; propicia una primer experiencia de internacionalización para las empresas del Cono Sur, como aprendizaje para los próximos pasos a países con negocios posiblemente mayores, pero en contextos de mayor incertidumbre.

**Descriptor:** Internacionalización, Recursos Competitivos, Inversión Extranjera Directa

## **Introducción**

Después de un período de caída, la Inversión Extranjera Directa (IED) presenta en el 2018 una previsión de recuperación a nivel mundial; sin embargo, la tendencia de los últimos años ha sido una preocupación al largo plazo para los formuladores de estrategias y políticas de los países en desarrollo, donde la inversión internacional es indispensable para el desarrollo industrial sostenible (UNCTAD, 2018). Esta situación se vio reflejada en la disminución de la captación de inversiones en América del Sur, alcanzando el 8% de la IED mundial (Cepal, 2018), representando anteriormente el 10% (Cepal, 2012). La recuperación del crecimiento previsto se justifica debido a que se esperan elevados precios internacionales de las materias primas, al acceso a recursos naturales y la promoción de políticas de desarrollo industrial. (Cepal, 2018; Nielsen, Asmussen, Goerzen, 2018).

En cuanto a la región, si bien Brasil es un captador mundial de inversiones, ha sido el inversor con mayor presencia, especialmente en Argentina y Uruguay (Cepal, 2018). En los últimos años, su participación en las inversiones en la región se ha diversificado y disminuido con relación a las del comienzo del siglo XXI, correspondiendo

a una regionalización de las empresas brasileras para posteriormente internacionalizarse al resto del mundo (Perrota *et al.*, 2011).

El proceso de internacionalización, según la óptica del Paradigma Eclético (Dunning, 1977 y obras consecutivas), surge de la combinación de tres parámetros o ventajas (propiedad, localización e internacionalización), los cuales serán determinantes en la decisión de producción en el exterior por medio de operaciones directas o acuerdos (Dunning, 1988). En otras palabras, la elección entre las modalidades será determinada por la búsqueda de la forma mas rentable de organizar el conjunto de recursos y competencias únicas de una organización, en relación con sus competidores de otras nacionalidades, utilizando las ventajas derivadas de estos para sus inversiones en el exterior (Dunning, 1995), en consonancia con las suposiciones de la Visión Basada en Recursos. Esa visión determina que una organización tiene una ventaja competitiva sustentable, surgida de la combinación de los recursos estratégicos heterogéneos e inamovibles que controla, cuando desarrolla valor a partir de una estrategia que no puede ser simultáneamente implementada por competidores actuales o potenciales (Barney, 1991).

El creciente papel que están desempeñando las empresas multinacionales pertenecientes a mercados emergentes para la economía mundial se ha reflejado en el aumento de las investigaciones contemporáneas (Peng, 2001; Ramamurti; Singh, 2009) y la generación de una teoría, basada en el Paradigma Eclético, llamada de *Springboard* (Luo, Tung, 2007), buscando explicar el comportamiento de ese tipo de empresas.

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.

De esta forma, se busca identificar de qué forma las estrategias de internacionalización han contribuido en la formación y en el desarrollo de los recursos estratégicos de las empresas. Por lo tanto, en el presente estudio se procuró responder: de qué forma la estrategia de internacionalización contribuyó en la formación de recursos competitivos de empresas latinoamericanas en Uruguay?

## **Objetivos**

Por lo tanto, el objetivo general del estudio fue identificar de qué forma la Estrategia de Internacionalización contribuyó a la formación de recursos competitivos en empresas latinoamericanas en Uruguay.

Considerando el objetivo general, fueron determinados los siguientes tres objetivos específicos:

- a) identificar los recursos estratégicos de las tres empresas latinoamericanas antes y después del proceso de internacionalización en Uruguay;
- b) analizar en qué medida y cuales recursos fueron desarrollados; y,
- c) determinar si existe y, en todo caso, cual es la relación entre el grado de inversión y el de desarrollo de los recursos estratégicos.

## **Fundamento Teórico**

Las teorías y los modelos de internacionalización generados en la academia han sido variados dependiendo de los contextos donde fueron desarrollados. Según la categorización de Andersen y Buvik (2002), recopilada por Carneiro y Dib (2008) y conforme con Rocha (2002) y Borini *et al.* (2006), los enfoques de internacionalización pueden ser clasificados según dos visiones: basándose en criterios económicos o en la evolución comportamental (Figura 1).

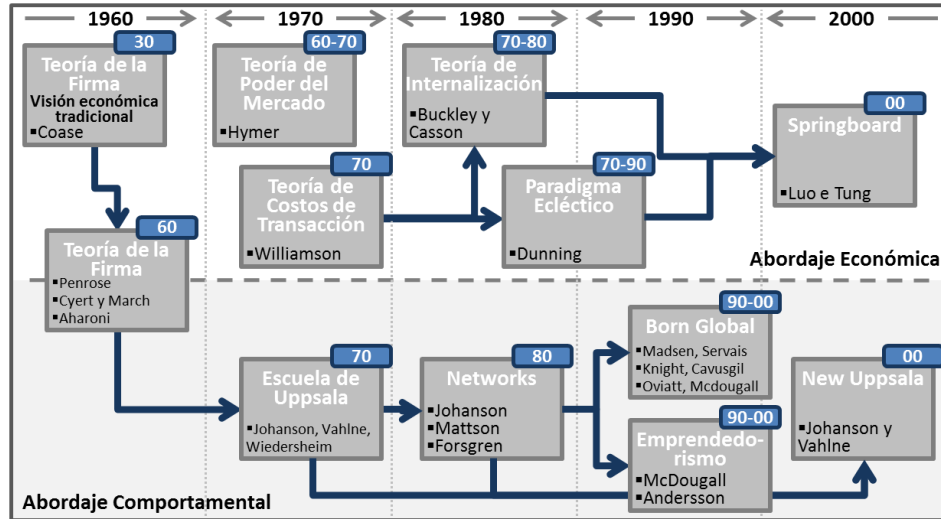


Figura 1 – Evolución de las Teorías de Internacionalización  
Fuente: Elaborado por los autores

El primero de los abordajes, con una visión económica, busca soluciones racionales o “pseudoracionales” (Carneiro & Dib, 2008, p.4) buscando la maximización de los rendimientos económicos. Las Teorías que lo componen pueden ser clasificadas en función de la unidad de análisis con que trabajan: la Teoría de Poder del Mercado, la Teoría de Internalización y el Paradigma Ecléctico trabajan con la empresa de forma individual; y con la industria o la economía nacional los Modelos de Comercio Internacional, las Teorías de Portfolio de Inversiones y el Modelo de Ciclo de Vida Internacional del Producto (Carneiro y Dib, 2008).

El segundo de los abordajes fue desarrollado por la Escuela de Uppsala, con una visión a partir de la evolución comportamental originada de los modelos de estadios. Con base en la Teoría de la Firma, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), desarrollaron el modelo llamado Escuela de Uppsala, caracterizado por abordar el proceso de internacionalización de forma incremental debido a las incertidumbres que genera el ingreso a nuevos mercados y las imperfecciones de las informaciones (conocimiento) sobre ese nuevo mercado, y dependiente de las elecciones del tomador de decisiones que busca minimizar los riesgos involucrados. A medida que la empresa va obteniendo conocimientos, fruto de la experiencia, es que avanzará de forma secuencial en los

modos de operación en los mercados extranjeros elegidos y en la selección de nuevos mercados psíquicamente más distantes, disminuyendo el riesgo y el compromiso de los recursos de la empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

El Paradigma Ecléctico de la producción internacional, desarrollado por Dunning (1977 y obras consecutivas), se basó, según Weisfelder (2001), en diversos autores (Figura 2) para generar un nuevo abordaje basado en la combinación de tres parámetros o ventajas (propiedad, localización e internacionalización), las cuales serán determinantes en la decisión de producción en el exterior en un determinado destino por medio de operaciones directas o acuerdo de complementación (Dunning, 1988).

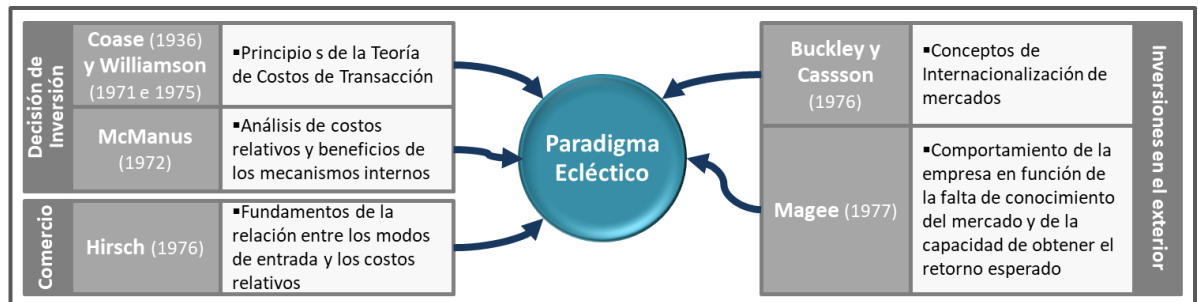


Figura 2 – Fuentes del Paradigma Ecléctico  
Fuente: adaptado de Weisfelder (2001)

Según Dunning (1988), el Paradigma Ecléctico no es otra teoría de internacionalización, y sí un marco de referencia amplio para el estudio del fenómeno, al contrario de las Teorías del Ciclo del Producto y la de Internacionalización, las cuales constituyen explicaciones parciales del fenómeno, según Amal y Seabra (2007). El Paradigma Ecléctico fue desarrollado para brindar un marco holístico de estudio que posibilite la identificación y la evaluación de los factores que influyen en el momento de internacionalización, o sea, el inicio de las actividades de producción fuera de las fronteras nacionales y durante la experiencia en el país extranjero (Dunning, 1988).

El Paradigma Ecléctico establece tres formas de entrada: exportación, licenciamiento o inversión directa<sup>1</sup>. Su principal foco, por el cual fue escogido, es que la decisión de selección del modo de entrada es determinada por la forma de explorar las ventajas de propiedad, localización e internacionalización (Dunning, 1981). Específicamente, la decisión estratégica de internacionalización por medio de las Inversiones Directas en el Exterior, representa cuatro tipos de estrategias de acuerdo con sus objetivos: *market seeking* u orientada al mercado, procurando satisfacer una demanda en el mercado extranjero; la orientada a los recursos o *resource seeking*, por el acceso a los recursos estratégicos; la orientada a la eficiencia o *efficiency seeking* o *rationalized*, procurando la generación de eficiencia por medio de la optimización de la división del trabajo o en la mejora de la gestión de los activos; y finalmente, buscando mantener o desarrollar sus ventajas estratégicas, específicamente la de propiedad, la orientada a los activos estratégicos o *strategic asset seeking* (Dunning, 2000).

Por último, basada en el Paradigma Ecléctico, la Teoría de *Springboard* (Luo & Tung, 2007) se desarrolló como forma de entender a las multinacionales de países emergentes. Éstas realizan inversiones en el exterior como forma de “trampolín” (*springboard*) para adquirir recursos estratégicos necesarios para competir de forma más eficaz que sus competidores globales, reduciendo sus limitaciones institucionales y de su mercado doméstico. De esta forma, esta Teoría permite comprender con mayor detalle las informaciones de las empresas estudiadas.

El término Visión Basada en Recursos (VBR) surgió del trabajo de Wernerfelt (1984), siendo desarrollada por Barney (1991), buscando establecer el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones y como éstas la sustentan a lo largo del tiempo, o sea, se centra en los recursos organizacionales y en la ventaja competitiva sustentable

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Hill et al. (1990), los cuales no incluyeron a las exportaciones como modo de entrada, si bien existen múltiples formas de ingreso a un mercado extranjero, las principales modalidades son: la contractual o no participativa (como licenciamiento o franquicia), la cooperación basada en la equidad (joint Venture) y, por último, por medio de una filial (unidad productiva) propia (inversión directa).

generada a partir de éstos; entendido como “todos los activos, capacidades, procesos, atributos, informaciones, conocimiento, etc.” que son controlados y utilizados por las organizaciones “para generar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991, p.101).

La ventaja competitiva es sustentable cuando, además de ser difícilmente imitable e implementada por los competidores actuales y potenciales, los recursos utilizados presentan cuatro atributos: ser valiosos, raros, imperfectamente imitables (inimitables) y no ser sustituibles; y tener características de heterogeneidad e inmovilidad para que las otras organizaciones no consigan replicarlos y obtener beneficios de la estrategia formulada (Barney, 1991). A continuación, se presenta una figura del modelo propuesto (Figura 3).



Figura 3 – Ventaja Competitiva Sustentable  
Fuente: adaptado de Barney (1991)

La VBR presenta algunas limitaciones, como por ejemplo con relación a su aplicabilidad (Miller & Ross, 2003; Gibbert, 2006); sus limitadas implicaciones gerenciales (Priem & Butler, 2001); y su dificultad en la definición de los recursos según Kraaijenbrink *et al.* (2010). El propio Barney, en conjunto con Wright y Ketchen (2001), respondió a las críticas presentando una adecuación de la teoría principalmente en la determinación de los recursos. A pesar de las limitaciones, esta corriente teórica es bastante utilizada en el campo de la estrategia para entender sus fenómenos. Para este trabajo se adoptó la tipología de Valentín (2001) (Figura 4).



Tipo	Categoría	Descripción
Tangibles	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capital y acceso a los mercados financieros físicos.</li> <li>▪Instalaciones, equipamientos, configuraciones y materias primas.</li> </ul>
	Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Patentes, marcas y contratos que protegen el capital intelectual.</li> </ul>
Intangibles	Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Expertise, fórmulas y descubrimientos.</li> </ul>
	Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Conocimientos y habilidades individuales de los empleados.</li> </ul>
	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Cultura, costumbres, visiones y valores compartidos, rutinas y relaciones de trabajo.</li> </ul>
	Informacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Información de clientes, e inteligencia de mercado (competidores).</li> </ul>
	Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Alianzas estratégicas; relaciones con clientes, vendedores y otros <i>stakeholders</i>, que frecuentemente son afectados por el poder de negociación y los costos de intercambio.</li> </ul>
	Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Nombres de marca que reducen el riesgo percibido o tienen valor simbólico.</li> </ul>

Figura 4 – Tipología de Recursos (tangibles e intangibles)

Fuente: adaptado de Valentín (2001)

La VBR según Peng (2001), se ha tornado un abordaje teórico innovador e influyente que permite comprender los estudios de estrategias de internacionalización. El Paradigma Ecléctico parte de la responsabilidad que tienen las empresas con sus filiales, las cuales deberían ser equipadas con cierta ventaja competitiva; en concordancia, la VBR profundiza en la ventaja surgida de la combinación de los recursos y las capacidades de la empresa.

En concordancia, en la región fueron realizados estudios empíricos buscando analizar la posible incidencia de las estrategias de internacionalización en los recursos estratégicos de las organizaciones (Carneiro, Bamiatzi & Cavusgil, 2018; Floriani & Fleury, 2012). Esa relación, según los autores, ha sido poco estudiada, al contrario de la mayoría de los estudios empíricos y del propio abordaje de la VBR, que estudian la relación opuesta, buscando determinar cómo los recursos estratégicos generan o influyen a la estrategia a ser implementada.

## Metodología

Para el presente estudio se escogió un abordaje cualitativo con corte transversal y aproximación longitudinal, utilizando la metodología de estudio de caso múltiple (Yin,

2005), por investigar un fenómeno contemporáneo, en profundidad en su contexto. Son objeto de estudio tres empresas latinoamericanas del sector agroindustrial, habiendo sido elegidas por ser líderes y referentes en sus subsectores y en Uruguay y tener un alto grado de inversión en éste, realizado mediante adquisiciones, en su mayor parte.

Esta investigación busca extender el trabajo de Carneiro y Dib (2008) de manera empírica; los cuales definieron cinco preguntas (“por qué”, “qué”, “cuando”, “donde” y “cómo”) sobre seis abordajes de internacionalización, llegando a la conclusión de que ninguno de estos consigue responder de forma suficiente a las cinco preguntas, y proponiendo tres nuevas a responder: “¿Quién?”, “¿Y luego?” y “¿Y qué?” (“Quem?”, “E então?”, “E daí?”). Por lo cual, este estudio procurará contribuir empíricamente buscando responder “¿Y luego?” y “¿Y qué?”, haciendo foco en los cambios que tienen los recursos estratégicos de las organizaciones, antes y después del proceso de internacionalización de sus actividades en Uruguay. A continuación, se presenta una figura del modelo propuesto (Figura 5).

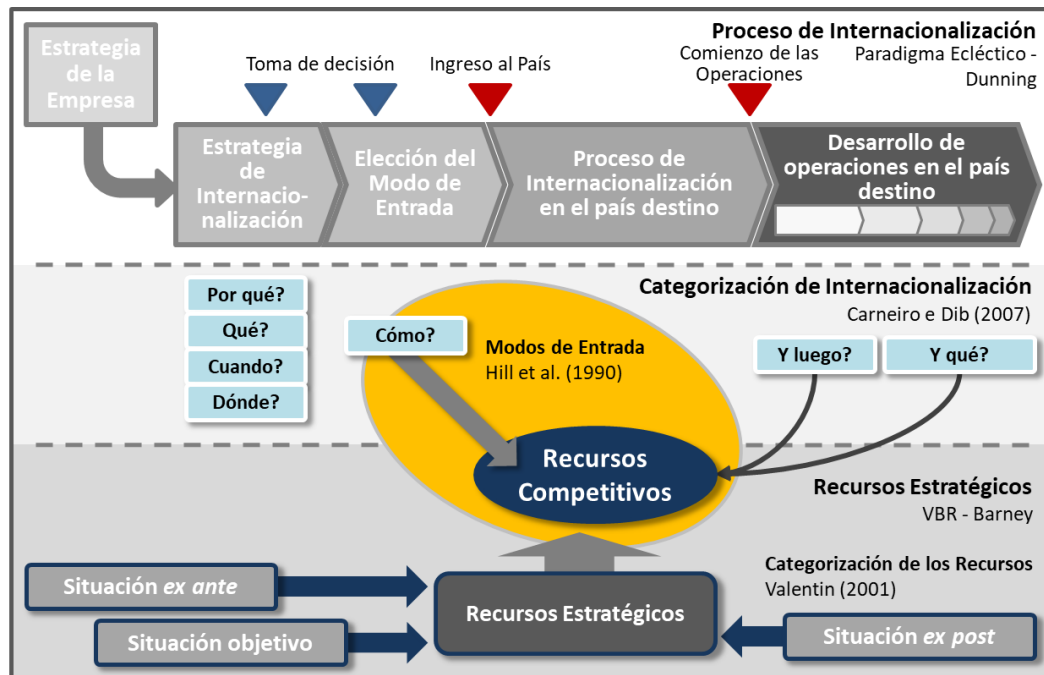


Figura 5 – Diseño de la Investigación  
Fuente: Elaborado por los autores

Al comienzo de la investigación se buscó identificar el grado de inversiones internacionales de las empresas y seguidamente la evolución del desarrollo de sus recursos estratégicos de acuerdo con la categorización de Valentín (2001) presentada en la Figura 4. La misma fue adaptada para facilitar la presente investigación subdividiendo el recurso financiero en de capital y físico de acuerdo con ambas definiciones que abarca el recurso según el autor. Con relación al análisis de la evolución de los recursos estratégicos, se buscó realizar un análisis longitudinal, para lo cual se definieron tres situaciones (*ex ante*, objetivo y *ex post*), concordando con la recomendación realizada por Barney et al. (2001) para identificar el desarrollo de los recursos estratégicos.

La investigación fue realizada en tres etapas: primero se identificaron las empresas a ser estudiadas y sus referentes por el cruzamiento de informaciones de fuentes secundarias (Uruguay XXI, CEPAL, Banco Central del Uruguay, entre otros) con informaciones surgidas en las entrevistas realizadas con instituciones especializadas (Uruguay XXI, Unión de Exportadores del Uruguay y Cámaras de Comercio). En esa etapa, fueron identificadas un total de 56 empresas latinoamericanas en Uruguay, de las cuales se buscó contactar a siete del sector agroindustrial por presentar mayor participación en el mercado de origen y de Uruguay.

Para mantener la confidencialidad y reserva de una de las empresas que solicitó dichas condiciones es que se optó por nombrar a todas las empresas con nombres ficticios (Alfa, Beta y Sigma) y codificar a cada uno de los entrevistados.

La colecta de datos fue realizada a través de entrevistas semiestructuradas con los gestores de las empresas seleccionadas que hayan participado durante todo el proceso de internacionalización. De esta forma, en la Empresa Sigma se entrevistó en dos ocasiones a los Directores General y Financiero de su representante en Uruguay (E1 y E2); en Alfa al Gerente de Marketing y Productos Procesados (E3) y al Gerente de una empresa que contrata sus servicios productivos nominada como Empresa Delta (E4); y finalmente para la Empresa Beta al Gerente General para Uruguay y un Analista especializado (E5 y E6).

Paralelamente a la colecta, la fase de análisis de los datos fue realizada a través del análisis de contenido, método propuesto por Bardin (1977); por lo cual primero se realizó una lectura de las informaciones obtenidas y luego un análisis de lo general a lo particular y en forma cronológica. Las informaciones fueron categorizadas en cuatro secciones: proceso de internacionalización, principales hechos cronológicos, recursos estratégicos de acuerdo con Valentin (2001), y un apartado para consultas pendientes a ser esclarecidas por los entrevistados. De esta forma, se categorizaron los datos surgidos de las entrevistas y fuentes secundarias, mediante triangulación (validad de constructo). Como forma de minimizar la limitación de la subjetividad del investigador, fueron evaluados los resultados preliminares y profundizados en una segunda etapa de interacción con las empresas, por entrevistas o comunicaciones escritas, manteniendo el mismo proceso metodológico de la primera etapa (validad interna).

## **Análisis de los Resultados**

Buscando sistematizar el analisis, se presenta un cuadro resumen con los principales resultados (Figura 6), y posteriormente a este son discutidos y presentados tales resultados.

	Sigma	Alfa	Beta
<b>Proceso de Internacio.</b>	Casual	Planificado	Sin información
<b>Modo de Entrada</b>	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Bajo y contratación de producción
<b>Abordaje</b>	Escuela de Uppsala	Escuela de Uppsala → Paradigma Ecléctico	Paradigma Ecléctico
<b>Análisis de los Rec. Est. antes de la adquisición</b>	Intelectual, Humano, Organizacional y Relacional	Financiero – Físico, Informacional y Relacional	Sin información
<b>Planif. del desarrollo de los recursos</b>	Sin planificación	Financiero – Físico, Informacional, Relacional y Reputacional	Sin información
<b>Recursos estratégicos desarrollados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiero – Capital</li> <li>▪ Financiero – Físico</li> <li>▪ Intelectual</li> <li>▪ Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizacional</li> <li>▪ Informacional</li> <li>▪ Relacional</li> <li>▪ Reputacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiero – Físico</li> <li>▪ Intelectual</li> <li>▪ Humano</li> </ul>
<b>“¿Y luego?”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser considerada por bancos internacionales como potencial adquiriente de negocios relacionados en la región.</li> <li>▪ Acceder a mercados internacionales con una oferta de productos diversificada y de alta calidad.</li> <li>▪ Mantener referentes del país lo que posibilitó una mejor inserción.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar mejor conceptualizada por los inversores potenciales, lo que le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones.</li> <li>▪ Acceder a mercados internacionales, que desde su país de origen no conseguía ingresar, con una oferta de productos diversificada y de alta calidad.</li> <li>▪ Mantener los ejecutivos del país le posibilitó una mejor inserción.</li> <li>▪ Lo similar de las visiones organizacionales facilitó la implementación del modelo de la empresa en Uruguay.</li> <li>▪ Generación de un sistema productivo estandarizada en Uruguay con un único canal de ventas, el cual colabora con los requerimientos del resto de las filiales.</li> <li>▪ Absorción de conocimientos en cuanto al status sanitario, trazabilidad, y en Programas de cría de animales y de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>
<b>“¿Y qué?”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Consiguió ingresar al mercado mundial de cereales de forma continua.</li> <li>▪ Minimización de sus riesgos de operación, diversificando mercados y productos.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Incorporación de marca reconocida mundialmente, a su cartera de productos, aunque solo pueda ser vendida desde Uruguay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Ser mejor conceptualizada por los potenciales inversores le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones.</li> <li>▪ Consolidar su oferta exportable, accediendo a mercados internacionales que desde su país de origen no conseguía acceder.</li> <li>▪ Debido al avance en el relacionamiento con productores y al conocimiento en producción, surgidos de Uruguay, consiguió mejorar la calidad de sus productos.</li> <li>▪ Incorporación de marcas reconocidas mundialmente a su portfolio, aunque solo puedan ser vendidas desde Uruguay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de una marca reconocida a nivel regional.</li> <li>▪ Obtención de informaciones del mercado uruguayo (indicadores y potenciales negocios).</li> </ul>

Figura 6 – Análisis del proceso de desarrollo de recursos estratégicos

Fuente: elaborado por los autores

La estrategia de internacionalización de Sigma se inició a través de la adquisición de una empresa líder del mercado en Uruguay en el año 2007. Según el Director General “fue la primer experiencia de internacionalización [...], hasta el momento Sigma era una empresa 100% volcada al mercado interno de su país”, o sea, fue más por una casualidad que por un plan de expansión internacional (E2). Su estrategia de internacionalización comparte las principales ideas de la Escuela de Uppsala; se inició con la adquisición de la empresa en Uruguay, basándose en el conocimiento, confianza y compromiso existente entre ambas debido a su relacionamiento histórico (Johanson & Vahlne, 2009).

La empresa Sigma ha buscado reducir sus costos a través de la diversificación de activos y de la mejora de su oferta exportadora, diversificando sus productos y mercados (financiero-físico), constituyendo una ventaja de propiedad de naturaleza estructural. El acceso a una marca reconocida (reputacional) constituyó una ventaja de propiedad de naturaleza transaccional; a su vez, el acceso a concesiones fiscales del Gobierno, la reducción del riesgo cambial y la gestión coordinada de activos en diversos países permitió obtener oportunidades diferenciadoras, como el acceso a materias primas (financiero-físico), generando una ventaja de localización en relación a las ventajas transaccionales (Dunning, 1981).

La empresa Alfa, desde el final de los años 80, buscó posicionarse en el segmento de alto valor agregado y oferta diversificada en 2 ciudades principales de la región, para lo cual, comenzó a importar productos ovinos de la empresa que posteriormente adquiriera en Uruguay y otra líder del mercado en Argentina, según publicación de la empresa (2008). Actualmente, el Grupo a la que pertenece Alfa, se encuentra entre los tres mayores productores cárnicos del mundo según publicación de la empresa (2013) y el mayor productor de una especie en América del Sur (2012). En Uruguay, se ha transformado en referente de su sector, según FitchRatings (2010).

En el año 2006, Alfa “se encontraba en proceso de expansión en su país con el objetivo estratégico de, en poco tiempo, convertirse en el líder en la producción de proteína animal” (E3). Según el representante, la estrategia de internacionalización de Alfa se planificó en base al acceso a los principales mercados compradores, a los que desde su país de origen no podía acceder, adquiriendo empresas en mercados exportadores autorizados; incrementando en consonancia la producción de carne de alta calidad a precios inferiores a los de los países destino (Cepal, 2008); en concordancia con las premisas de Dunning (1981) y Luo y Tung (2007), o sea, un trampolín.

Finalmente, la empresa Beta, luego de un proceso de adquisición de empresas en su país origen, se tornó una de las principales empresas alimenticias del mundo, representando en el año 2012 más del 9% de las exportaciones totales mundiales de proteína animal (Beta, 2013). En Uruguay, primero contó con un representante el cual fue adquirido por la empresa Beta en el año 1998, conforme su estrategia de expansión

internacional ya que “vio el negocio y decidió entrar directamente con una filial en Uruguay” (E5); o sea, una estrategia orientada al mercado de acuerdo con Dunning (1981).

La empresa Beta “si fuese solamente por el volumen no tendría operaciones en Uruguay” (E5); sin embargo, la razón de tener una filial en el país responde a diversos motivos: la empresa Beta tiene una política de tener presencia en todos los mercados, el mercado es importante como importador y principalmente como exportador, además de que es una filial con buen retorno.

En consecuencia, del proceso de internacionalización de las tres empresas en Uruguay, se analizó el desarrollo de los ocho tipos de recursos estratégicos, detallados a continuación y representados en la Figura 7.

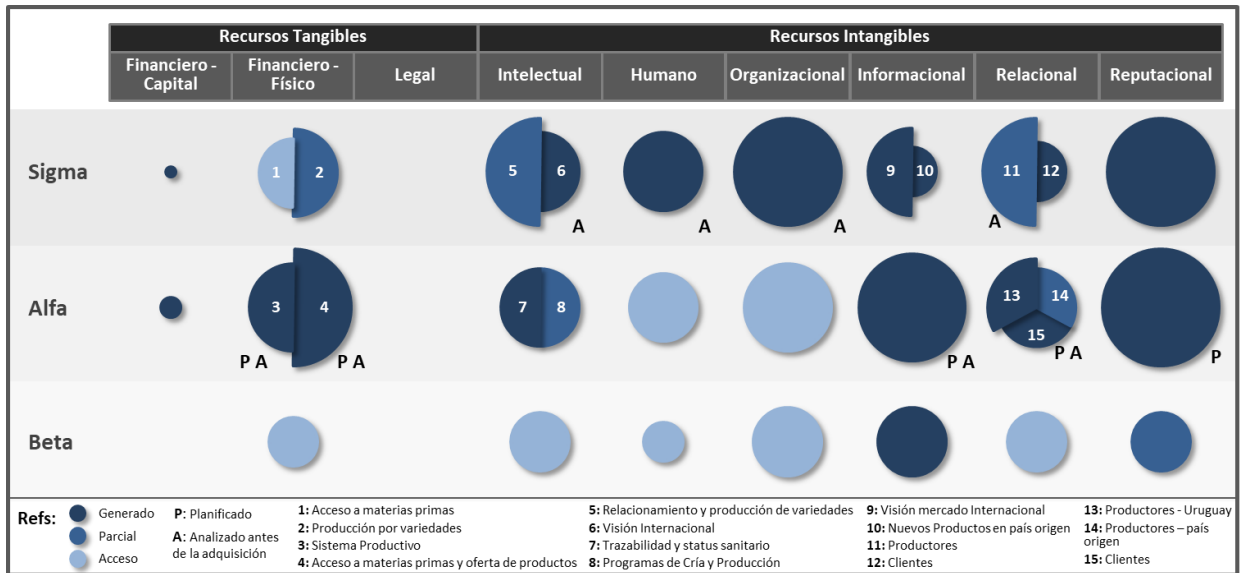


Figura 7 – Análisis del desarrollo de recursos estratégicos de las empresas Sigma, Alfa y Beta  
 Fuente: Elaborado por los autores

**El recurso estratégico financiero–capital** presentó desarrollo para las empresas Alfa y Sigma; los recursos fueron desarrollados de manera similar, principalmente por ser valiosos, más allá de no haber sido planeados o analizados con anticipación. Para Sigma el recurso surgió por la adquisición internacional de una empresa reconocida y

relacionada con diversos Bancos internacionales, lo que la aproximó a éstos y le permitió comenzar a ser considerada, en forma gradual, como potencial inversor en la región en negocios relacionados, según los dirigentes de la empresa. Para Alfa, la adquisición de la empresa en Uruguay y sus rápidos resultados positivos con retorno de la inversión en poco tiempo, le permitió ser mejor considerada por los potenciales inversores al momento de la emisión pública de acciones en la Bolsa de su país, lo que le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones, de acuerdo con publicación de su Director General en el año 2008.

El **recurso estratégico financiero-físico** presentó desarrollo en las tres empresas. Para Sigma, si bien los activos fijos fueron evaluados en la adquisición como fuerzas, no se constituyeron en el desarrollo del recurso, pues tanto Sigma como la empresa adquirida en Uruguay presentaron estructuras y tecnologías similares. Con relación a las materias primas, si bien no fue planeado, Sigma presentó el desarrollo del recurso en dos situaciones: la producción por variedades y el acceso a materias primas, por ser principalmente valiosos y raros de acuerdo con Barney (1991).

Alfa desde su llegada, constituyó un sistema productivo propio que le facilitó el acceso la materia prima principal, con una producción automatizada, estandarizada y a su vez diversificada; buscando aumentar la producción de productos industrializados con mayor valor agregado y atender a diversos nichos en el mercado internacional (E3). A su vez, la localización geográfica “complementaria” de las plantas dentro de Uruguay en las principales áreas productoras, según publicación de la empresa en Uruguay (2008), le permitió “aprovechar las sinergias resultantes” (FitchRatings, 2010).

En relación al acceso a materias primas y a la oferta de productos, estos fueron planeados y analizados antes de la adquisición con el fin de diversificar su cartera de productos y expandirse a mercados mundiales; siendo resultado del *expertise* de la empresa en Uruguay y sus productores asociados (intelectual), del relacionamiento con los productores (relacional) y de las características únicas de la cría en Uruguay por las técnicas utilizadas (intelectual) y por las características geográficas y climáticas del país.



Finalmente, para el caso de Beta, consiguió tener acceso al recurso de otra empresa al contratar su producción y de esa forma acceder a la materia prima, que es el sustento de la elaboración del producto. Sin embargo, el mismo no había sido ni planeado ni analizado anteriormente, de todos modos, presenta un grado de desarrollo medio, principalmente por ser un atributo valioso.

En cuanto al **recurso estratégico intelectual**, Sigma desarrolló el recurso relacionado al *know-how* surgido del relacionamiento de los actores de la cadena de cereales y de la producción por variedades; debido a que existe en la empresa en Uruguay todo un “conocimiento agrícola [...] resultado de la interacción” (E1), a través de los Programas de Producción Monitoreada y de la producción de semillas certificadas, lo que según el Director Financiero sería similar a trazabilidad. Como resultado posterior a la compra de la empresa en Uruguay, “conocemos las cosas que suceden dentro de la portera” (E1) en cuanto que “Sigma en general compra el producto al productor luego de la cosecha” (E2). Por lo tanto, Sigma ha procurado replicar el modelo en menor escala y de forma parcial en su sistema de producción en su país de origen.

Por otro lado, desarrollados en grados similares, sin ser planificados ni analizados al momento de la adquisición, Alfa desarrolló los relacionados al intercambio de *know-how* en trazabilidad, estatus sanitario y en programas de cría de animales y de producción. En definitiva, la transferencia de conocimientos desde las filiales a las matrices se concentró en el proceso de producción (cereales) y de cría (ganado); debido a que en ambas se busca la trazabilidad.

Por su parte, para el caso de Beta, la contratación para la fabricación de un producto a una empresa local con más de 20 años de experiencia le permitió tener acceso a un producto resultado del conocimiento específico de su elaboración, no habiendo sido planeado ni analizado al momento de la compra de la marca.

En cuanto al **recurso estratégico humano**, las tres empresas presentaron desarrollo. Al momento de realizar las adquisiciones, Sigma y Alfa solicitaron, como condición, la permanencia de los principales directores al mando de la organización o en

el rol de asesores, motivo por lo cual fue considerado para ambas el atributo valioso como alto.

Al momento de las adquisiciones Alfa buscó mantener el *staff* de ejecutivos uruguayos e incorporó nuevos del mercado local, porque “quien conoce mejor el negocio son las personas del lugar”, según publicación de la empresa Alfa (2008). En concordancia, según el Director General de Sigma en Uruguay, al momento del análisis para la adquisición de la empresa, fue considerado el equipo de personas a nivel gerencial como garantía de seriedad, compromiso, *expertise* y adaptación a la cultura de Sigma, lo que le permitió continuar con el equipo trayendo únicamente a dos directores.

El **recurso estratégico organizacional** fue analizado por Sigma antes de la adquisición y se desarrolló por incorporar nuevas formas de trabajo y cambios de paradigmas –resultado de la interacción y mix de culturas–; principalmente por el relacionamiento con los productores, producción por variedades y la visión internacional, o sea, como resultado del desarrollo de otros recursos. Por otro lado, Alfa accedió al recurso organizacional de empresas en Uruguay, caracterizadas por la búsqueda continua de mejoras en calidad de productos y procesos.

Las empresas Alfa y Beta pudieron acceder al recurso organizacional de empresas en Uruguay, lo cual sirvió de sustento para el desarrollo de otros recursos estratégicos, si bien no habían planificado este recurso antes de la adquisición o de la contratación.

En cuanto al **recurso estratégico informacional**, las empresas Sigma y Alfa presentaron desarrollo propio del recurso con altos valores de sus atributos. Sigma consiguió generar una sinergia de conocimientos surgidos de su foco en el mercado doméstico, incluida la variable gastronómica, y de la visión internacional del mercado de cereales por parte de la empresa adquirida en Uruguay (E2); generando una “ganancia colectiva” para el grupo con una “visión más amplia” (E1): en el mercado de origen incorporando la venta de variedades específicas de ese tipo de cereal, en las filiales entendiendo el negocio de exportación e importación, y en el mercado internacional

“facilitó mucho para que Sigma pudiese participar del negocio de exportación”, “creciendo en volumen y en facturación” en su país de origen (E1).

Por su lado, Alfa presentó el mayor grado de desarrollo de este recurso debido a los resultados satisfactorios obtenidos al buscar “consolidar una amplia participación en los mercados de exportaciones” (E3), los cuales desde su país de origen u otros países no podrían acceder, en concordancia con el abordaje de *Springboard* (Luo & Tung, 2007). Debido a Uruguay haber sido el primer destino para Sigma y Alfa para internacionalizar sus actividades, se generó un alto grado de desarrollo de este recurso relacionado a la visión internacional de los mercados.

En el caso de Beta, la situación ha sido diversa, la misma cumple un papel de informante para el grupo en el mercado uruguayo, brindando indicadores y potenciales negocios a la empresa matriz.

En cuanto al **recurso estratégico relacional**, ambas empresas captaron la cultura de aproximación de los productores para que se pudiera desarrollar la trazabilidad, el estatus sanitario y la variedad de productos en su país de origen. Es de destacar que este tipo de relacionamiento no era parte de la cultura de las empresas, y luego de la experiencia, fue adoptado por éstas. En el caso de Beta, la misma accedió a través del producto de calidad resultado de la materia prima y del relacionamiento con los productores que tiene el fabricante.

Finalmente, el **recurso estratégico reputacional** fue desarrollado por las tres empresas; Sigma y Alfa debido a la adquisición de empresas líderes del mercado exportador, reconocidas a nivel internacional, lo cual permitió incorporar a su cartera, productos y marcas reconocidos a nivel mundial, si bien las ventas son realizadas solamente desde Uruguay. En el caso de Beta por la adquisición de una marca, dependiendo de la producción de un tercero para mantener calidad del producto y posicionamiento en el mercado.

## Conclusiones

Las tres empresas estudiadas presentaron desenvolvimiento en todos los tipos de recursos estratégicos, a excepción del Legal, surgidos de la estrategia de internacionalización al Uruguay. En términos generales y específicamente en el caso de Sigma y Alfa, 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 que los no considerados.

Las conclusiones para cada uno de los recursos estratégicos, a excepción del relacional y del financiero–capital, se relacionan con el abordaje de *Springboard* de Luo y Tung (2007). Si bien los autores muestran una relación causal, o sea, que la búsqueda de activos le permite explorar oportunidades y neutralizar amenazas, lo cual se relaciona con la descripción del atributo de valioso para poder considerar a un recurso como estratégico, según Barney (1991); eso no es considerado como un obstáculo para que las empresas generen el desarrollo de recursos estratégicos (“activos”) sin la búsqueda específica de los resultados descriptos o internacionalizarse buscando exhaustivamente todo los “activos” descriptos o la búsqueda de otras situaciones no consideradas por Luo y Tung (2007). Esta situación es corroborada en esta investigación, en la cual se adiciona el desarrollo de los recursos estratégicos no considerados, como el financiero–capital y el relacional. De esta forma, en concordancia con los autores, se confirma que la búsqueda de activos por parte de las empresas estudiadas, como tecnología, *know-how* e innovación (intelectual), capital humano (humano), marcas (reputacional), acceso a los consumidores y canales de distribución (informacional), experiencias de gestión (organizacional), materias primas y recursos naturales (financiero–físico), permiten a las empresas multinacionales de países emergentes acceder a nichos de mercados diferentes y a tratamientos financieros y no financieros preferenciales. Consecuentemente aumenta su tamaño y reputación, ayuda a minimizar las limitaciones institucionales y de su propio mercado, evita las barreras comerciales de los mercados

desarrollados y aprovecha oportunidades de fabricación rentable incursionando en sectores no relacionados.

Finalmente, buscando contribuir con el trabajo de Carneiro y Dib (2008) se describieron en la Figura 6 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 las tres 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.

De todos modos, con un grado menor de inversión, se pudo observar el desarrollo o acceso a recursos estratégicos por parte de la empresa Beta; la cual asemeja su estrategia de internacionalización al abordaje del Paradigma Ecléctico, por el cual las empresas escogen un lugar óptimo, buscando internalizar a la organización la transferencia de activos para no depender del mercado, en función de las ventajas estructurales y transaccionales, obteniendo oportunidades diferenciadoras y escogiendo diversos modos de entrada dependiendo de la mejor combinación de las ventajas de propiedad, localización e internalización (Dunning, 1981). De esta forma, conforme lo afirmado por su vicepresidente, su estrategia se basa en la búsqueda por minimizar las desventajas de ingresar en un mercado mundial en comparación con las empresas maduras multinacionales, a través de la adquisición de empresas o de activos críticos, en concordancia con el abordaje del *Springboard* (Luo; Tung, 2007).

Como limitaciones se pueden citar: la dificultad de acceso a otros directivos en las empresas estudiadas, lo cual fue mitigado accediendo a fuentes secundarias; y la falta de indicadores en las empresas o al acceso a éstos, lo cual fue mitigando triangulando las entrevistas con informaciones secundarias y de socios comerciales. A su vez, se propone replicar la investigación en otros sectores y a las mismas empresas en otros países, analizar la influencia de la cultura de los *stakeholders* locales en las empresas adquirientes, y realizar un estudio cuantitativo buscando realizar un “mapa” del desarrollo

de recursos estratégicos en función del país destino y el país de origen en diversos sectores.

## Referencias Bibliográficas

- Amal, M.; Seabra, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. *Revista EconomiA*, mai./ago. 2007.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative?. *Journal of International Business Studies*, 831-844.
- Carneiro, J.; Bamiatzi, V.; Cavusgil, S. T. (2018) Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. *International Business Review*.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1-25.
- CEPAL. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2007*. 2008. United Nations. Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2011*. jun. 2012. United Nations. Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_. La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2018. jun. 2018. United Nations. Santiago de Chile.

Dunning, J. H. La Empresa multinacional. Algunas consideraciones generales. En. Dunning, J. H. La Empresa Multinacional. Fondo de Cultura Económica, Mexico, cap. 1, 1971.

\_\_\_\_\_. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. 1981.

\_\_\_\_\_. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. Em. PITELOS, C. N.; SUGDEN, R. The Nature of the Transnational Firm. Ed. Routledge. 1991.

\_\_\_\_\_. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies, 3er quadrimestre, 1995.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review, n. 9, p. 163-190, 2000.

\_\_\_\_\_. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. Int. J. of the Economics of Business, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

FITCH RATINGS. jul. 2010. Establecimientos Colonia – Informe integral. Disponível em:

<https://web.bevsa.com.uy/BevsaIntranet2008/publicaciones/Calificacion%20Ecsa%20Julio%202010.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.

Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME Brasileira. Revista de Administração Contemporânea, 16(3), 438-458.

Gibbert, M. (2006). Generalizing About Uniqueness An Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View. Journal of management Inquiry, 15(2), 124-134.



Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

\_\_\_\_\_. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.

Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of international business studies*, 38(4), 481-498.

Miller, S. R., & Ross, A. D. (2003). An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: Understanding the resource-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1062-1083.

Nielsen, B; Asmussen, C.; Goerzen, A. (2018). *Toward a Synthesis of Micro and Macro Factors that Influence Foreign Direct Investment Location Choice*. The Routledge Companion to the Geography of International Business.

Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.

Perrota, D., Fulquet, G., & Inchauspe, E. (2011). *Luces y sombras de la internacionalización de las empresas brasileñas en Sudamérica: ¿integración o interacción?* Bs. As., Nueva Sociedad.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

da Rocha, A. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Mauad Editora Ltda.

Ramamurti, R.; Singh, J. V. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, 2009.

UNCTAD. 2012. *World Investment Report 2012*. United Nations. New York and Geneva.

\_\_\_\_\_. 2018. *World Investment Report 2018*. United Nations. New York and Geneva.

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing theory and Practice*, 9(2), 54-69.

Weisfelder, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, v. 11, p- 13-46, 2001.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. trad. *Daniel Grassi*, 2.

Zen, A. C. (2012). O processo de internacionalização eo impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola casa valduga. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(1).