



Universidad Autónoma del
Estado de México



Facultad de Economía

**“La internacionalización de las empresas multilatinas: El caso de
CEMEX y ARCOR”**

Tesis

Que para obtener el título de

Licenciado en Relaciones Económicas Internacionales

Presenta:

Cristian Rael Allerick Plata Soto

Directora de tesis:

Dra. María Esther Morales Fajardo

Revisora:

Dra. Reyna Vergara González

Toluca, México. Septiembre 2014

Índice

Introducción	6
Capítulo 1: La internacionalización de la empresa: una aproximación teórica	14
1.1 Aproximación al concepto de Inversión Extranjera Directa (IED) e Internacionalización de la empresa	15
1.2 La internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos	20
1.3 Las empresas multilatinas	25
1.4 Un repaso en la evolución histórica de las multilatinas	28
1.4.1. Las consecuencias de las reformas estructurales	29
Capítulo 2: El caso de CEMEX	33
2.1. Marco contextual: la industria del Cemento	35
2.2 Repaso histórico al proceso de expansión internacional de CEMEX	38
2.2.1 La consolidación del mercado local	38
2.2.2 Los primeros pasos al exterior	41
2.2.2.1 La incursión de CEMEX en la inversión extranjera directa	45
2.2.3 La verdadera expansión internacional: de empresa local a empresa regional y empresa global	48
2.2.4 La expansión hacia América Latina	52
2.2.4.1 CEMEX en Venezuela	53
2.2.4.2 CEMEX en Panamá	54
2.2.4.3 CEMEX en Chile	57
2.2.4.4 CEMEX en Nicaragua	58
2.2.4.5 CEMEX en Costa Rica	59
2.2.4.6 CEMEX en República Dominicana	60
2.2.4.7 CEMEX en Colombia	60
2.2.4.8 CEMEX en Brasil	65
2.2.4.9 CEMEX en Argentina	67

2.2.4.10 CEMEX en Perú	67
2.2.4.11 CEMEX en el resto de América Latina y el Caribe	68
2.2.5 La consolidación como líder global	69
2.3 La internacionalización de CEMEX en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos	75
Capítulo 3: El caso de Arcor	84
3.1 Marco Contextual	86
3.2 Repaso histórico al proceso de expansión internacional de Grupo Arcor	87
3.2.1 El afianzamiento del mercado nacional	88
3.2.2 Los primeros pasos al exterior	93
3.2.3 El salto a la internacionalización	97
3.2.4 La construcción de la empresa multilatina	100
3.2.5 ARCOR en América Latina	105
3.2.5.1 ARCOR en Paraguay	106
3.2.5.2 ARCOR en Uruguay	107
3.2.5.3 ARCOR en Brasil	107
3.2.5.4 ARCOR en Chile	110
3.2.5.5 ARCOR en Perú	111
3.2.5.6 ARCOR en México	112
3.2.5.7 ARCOR en otros países de América Latina	113
3.3 La internacionalización de Grupo Arcor en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos	115
Conclusiones	122
Referencias de consulta	128
Anexos	138
Anexo 1 El panorama de la industria del cemento en 2014	138
Anexo 2 La cadena productiva del cemento	139
Anexo 3 La estructura corporativa de CEMEX	146

Anexo 4 El mercado de golosinas en el mundo	148
Anexo 5 La estructura corporativa de Grupo Arcor	149
Anexo 6 Estructura del marco metodológico	150
Anexo 7 Cuadro resumen el proceso de internacionalización de CEMEX y comparación con el marco teórico planteado	151
Anexo 8 Cuadro resumen el proceso de internacionalización de ARCOR y comparación con el marco teórico planteado	152

Agradecimientos

Esta tesis es producto de la investigación de Ciencia Básica de Conacyt, referencia 177296 “Empresas translatinas: evolución, estrategias e impactos en la generación de empleos”. Agradezco a Conacyt por la beca proporcionada para la realización de esta tesis.

Introducción

Los procesos de expansión internacional de las firmas son un fenómeno que ha atraído la atención de diversos estudiosos en la materia para responder qué incentivos tuvieron estos procesos, cómo se desarrollaron y cuáles fueron las acciones que llevaron a las compañías a mantener una capacidad competitiva para sobresalir por encima de sus pares. Cuando estos procesos además ocurren en empresas provenientes de países en desarrollo, el fenómeno cobra aún mayor relevancia porque, a diferencia de sus contrapartes de países desarrollados, las corporaciones de países en desarrollo regularmente carecen de ciertas ventajas comparativas que poseen las multinacionales de países desarrollados; tales como un mayor acceso a la tecnología, instituciones más sanas o una mayor protección a la propiedad intelectual, por citar algunas.

El fenómeno de internacionalización de las empresas de países en desarrollo y más específicamente provenientes de la región de América Latina no es un fenómeno nuevo, ya que se tiene registro, por ejemplo, que desde finales del siglo XIX, la textil manufacturera argentina Alpargatas estableció una filial en Uruguay en 1890 (Dorner, 2001). Lo que es nuevo es la magnitud absoluta de rápido crecimiento que este fenómeno ha logrado en los últimos 20 años, de no existir prácticamente como tal ninguna empresa multilatinas hace 20 años, hoy se pueden identificar al menos 18 (Santiso, 2008: 8).

La relevancia del surgimiento de compañías multinacionales de países en desarrollo es tal que incluso hay autores como Sachs (2006) que mencionan que este fenómeno es prueba del más grande cambio económico que acontecerá en el entorno mundial desde la revolución industrial: la convergencia de los resultados económicos, después de varios siglos de divergencia, que traerá consigo un rebalanceo en el poder geopolítico, social y económico entre las economías emergentes y potencias mundiales.

Es claro que independientemente de las estrategias de las firmas ya sean pequeñas o grandes, de países desarrollados o emergentes; los procesos de internacionalización han sido acelerados por la liberalización de los regímenes de IED; los avances en las tecnologías de la comunicación, de la información y del transporte para integrar redes de producción internacional y la competencia entre empresas.

En este contexto el presente trabajo pretende una contribución valiosa a la literatura económica al realizar un estudio analítico para que se conozcan los procesos de expansión internacional y las tendencias de inversión de las grandes empresas manufactureras multinacionales: CEMEX y ARCOR.

Por un lado, Cemex es una de las más grandes empresas proveedoras de materiales de construcción y de productos de cemento del mundo. Fundado en México en 1906. Cemex tiene operaciones por todo el mundo, con instalaciones de producción que abarcan 50 países de América del Norte, el Caribe, América del Sur, Europa, Asia, y África. Esta empresa mexicana opera actualmente en cuatro continentes, con 66 plantas de cemento, 2,000 instalaciones de concreto, 400 canteras, 260 centros de distribución y 80 terminales marítimas (Cemex, 2013).

En lo que se refiere a Grupo Arcor, esta es una empresa multinacional de origen argentino que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. Grupo Arcor logró consolidarse en el mercado internacional y hoy tiene presencia en más de 120 países de los 5 continentes. Con 39 plantas industriales en Latinoamérica y 13 oficinas comerciales alrededor del mundo, la expansión internacional de los negocios sigue siendo la columna central de su crecimiento (Arcor, 2013).

Con base en la revisión de la literatura sobre los factores de internacionalización de las empresas, se pueden citar los trabajos de Leyva y Parra (2011), Tabares Arroyave (2012), Sierralta Padilla (2004), Trujillo y Rodríguez (2006) quienes utilizan una metodología documental exploratoria y basan sus estudios en el análisis y la comparación de las teorías sobre la internacionalización de la empresa, en particular las teorías de procesos, las teorías de redes y las teorías económicas. Algunos autores se han centrado en trabajos particulares sobre la internacionalización de empresas latinoamericanas como es el caso de Hostos y Salgado (2012), Andonova y Santamaria (2005) y Pompa Antunes (2007). Para ello han optado por un análisis comparativo de los enfoques sobre la internacionalización de la empresa: la internacionalización desde una perspectiva económica (Hymer, 1976; Dunning, 1980), la internacionalización desde una perspectiva de procesos (Canals 1994; Vahlne, 1977,

1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966) y la internacionalización desde la perspectiva de redes (Johanson y Mattson, 1998; Weiman, 1989; Larson, 1992). La realización de estos estudios por parte de estos autores se ha realizado con base en base reportes públicos de las grandes trasnacionales y artículos de revistas especializadas.

La literatura deja evidencia de que no existe un análisis comparativo sobre los factores graduales y las etapas (inicio, desarrollo y consolidación) que llevaron a las grandes empresas manufactureras multilatinas, en particular Cemex y Arcor, a internacionalizarse. Y mucho menos existe un análisis sobre los procesos y tendencias de la inversión de estas empresas en los países latinoamericanos en el periodo 1990-2010.

Un síntoma del desconocimiento de los procesos de internacionalización de las grandes empresas manufactureras multilatinas en América Latina es la falta de información sobre las estrategias corporativas que llevaron a cabo las empresas Cemex y Arcor. El conocimiento de estos factores es imprescindible para conocer el éxito que obtuvieron estas empresas para consolidar su internacionalización al término del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y con el inicio de la apertura económica en la región.

El desconocimiento de los procesos de internacionalización en América Latina de las empresas manufactureras multilatinas se debe a un interés predominante en el análisis de las grandes empresas energéticas y de telecomunicaciones, debido a su gran importancia económica en la región, así como a un preponderante interés por el estudio de las teorías sobre la internacionalización de las empresas trasnacionales en países desarrollados.

Este desconocimiento deja un vacío en la comprensión de los factores y procesos que llevaron a las grandes empresas manufactureras multilatinas de hoy en día a triunfar en los mercados de Latinoamérica, a pesar de las condiciones económicas adversas que siguieron estos países durante la apertura económica mundial y a pesar de la competencia global de las grandes multinacionales de países desarrollados.

Una solución viable para la comprensión de la internacionalización de las empresas manufactureras multilatinas es el desarrollo de un trabajo de investigación documental, en el cual se analicen los procesos de expansión y tendencias de inversión en América Latina de dos grandes empresas: CEMEX y Arcor.

La importancia de esta investigación radica en que hasta ahora no se ha realizado un estudio comparativo en el que se conozcan los procesos de expansión y las tendencias de inversión de las grandes empresas manufactureras multinacionales en la región latinoamericana, en el caso particular de Cemex y Arcor, durante el periodo 1990-2010.

La hipótesis de trabajo que plantea esta investigación es la siguiente: Las empresas manufactureras multilatinas: CEMEX y Arcor, desarrollaron un proceso de internacionalización en los países latinoamericanos durante el periodo 1990-2010 similar a las tendencias seguidas por las empresas multinacionales de los países desarrollados. Ambas empresas adquirieron conocimientos y habilidades corporativas graduales, tales como una integración vertical, posicionamiento de la marca y adquisiciones locales que les permitieron consolidar su presencia en los mercados nacionales, para después comenzar una actividad exportadora, inversión extranjera directa y adquisiciones internacionales para convertirse progresivamente en empresas globales.

El objetivo general de esta tesis es analizar los procesos de expansión internacional y las estrategias corporativas de las empresas manufactureras multilatinas, Cemex y Arcor, en América Latina durante el periodo 1990-2010; para determinar la similitud y/o diferencias con respecto a los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de los países desarrollados.

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

1. Conocer los principales componentes teóricos de la internacionalización de las empresas con base en una perspectiva de redes y la expansión internacional de las empresas de países emergentes.
2. Examinar la evolución de los procesos de expansión de Cemex y Arcor en América Latina para deducir los elementos que influyeron en la

internacionalización de la inversión multilatinas manufacturera de las últimas dos décadas.

3. Determinar las estrategias corporativas de las empresas manufactureras multilatinas Cemex y Arcor en América Latina para descubrir los factores que permitieron su internacionalización y localizar las semejanzas y/o diferencias con los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de los países desarrollados.

Para el estudio de la internacionalización de las empresas existen teorías completamente desarrolladas, que podrían aplicarse al problema de investigación de las empresas multilatinas manufactureras.

Como lo menciona Trujillo y Rodriguez (2006), las teorías de la internacionalización desde una perspectiva económica se enfocan en las razones que motivan la Inversión Extranjera Directa (IED), no así del proceso de expansión internacional como tal, por lo que se podrían concebir como teorías estáticas. Este enfoque sigue un proceso de toma de decisiones racional basado en un análisis de las ventajas competitivas de la empresa, mientras que la elección de mercados exteriores se realiza tomando en cuenta los costos de transacción que implica la entrada en esos nuevos mercados. La internacionalización de la empresa es tratada entonces como un fenómeno basado en las ventajas y los costos de la misma.

El aspecto central del enfoque de la internacionalización como un proceso radica, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas para que las empresas internacionalicen sus actividades se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo (Melin, 1992). Un punto importante desde este enfoque es la importancia que se le otorga a las estrategias directivas y la toma de decisiones como aspecto clave para lograr la internacionalización de la empresa. El modelo de Uppsala de Johanson y Vahlne (1997) introduce el concepto de distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden o alteran los flujos de información entre la empresa y el mercado. Ejemplos de ellos son las diferencias en el lenguaje, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de capital humano, el nivel de desarrollo industrial o incluso las prácticas empresariales. Canals (1994) menciona que,

además del compromiso gradual de la empresa, existe una necesidad de pleno conocimiento del entorno externo (mercado, estructura de la industria) e interno (estrategia empresarial). Así mismo, especifica que la dinámica de internacionalización está condicionada por el sector de la industria; algunos sectores serán más abiertos a la competencia internacional (Trujillo y Rodríguez, 2006).

Finalmente, en el enfoque de redes como lo plantean Johanson y Mattson (1998), la internacionalización supondrá la explotación de la ventaja de formar parte de una red, ya que a través de ella se reduce la incertidumbre y los costos de buscar socios para entrar en nuevos mercados y permite un mejor conocimiento de las oportunidades en mercados extranjeros (Monreal, 2009)

El enfoque teórico que será adoptado en esta investigación será la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos; en particular la teoría de Jordi Canals (1994), en virtud de suponer un carácter más realista para las empresas objeto de estudio Cemex y Arcor y por considerar la internacionalización en forma dinámica y puntualizar la importancia de las estrategias corporativas y la toma de decisiones directivas. Además esta teoría contempla las diferentes condiciones de entrada de acuerdo al sector económico. Por lo tanto este enfoque resulta muy útil para determinar los factores que incentivaron y permitieron la internacionalización de estas empresas particularmente en América Latina.

Esta investigación es de tipo documental. Primeramente para examinar los procesos de expansión de Cemex y Arcor en México, Argentina y Perú se llevó a cabo un análisis documental exploratorio y de esta forma se determinaron los factores que influyeron la internacionalización de las empresas multilatinas manufactureras.

Para realizar este estudio se contó con los datos financieros y corporativos publicados por las mismas empresas en sus sitios electrónicos, así como los textos relacionados publicados en revistas especializadas, los reportes y artículos de dichas empresas, por parte de agencias e instituciones de investigación sobre América Latina, como la CEPAL o la UNCTAD y los datos estadísticos sobre las mismas y sobre los países de estudio publicados en las bases de datos del Banco Mundial, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística de México, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de

Argentina, el Instituto Nacional de Estadística e Informática y la división de datos de la CEPAL *Cepalstat* .

Posteriormente se realizó un estudio descriptivo de las estrategias corporativas y directivas de Cemex y Arcor con el fin de establecer los factores que permitieron a estas dos empresas multilatinas manufactureras generar ventajas competitivas para internacionalizarse sobre la competencia. Este estudio fue de tipo longitudinal, ya que se examinarán los factores a lo largo del tiempo.

García Salinero (2004) menciona que estos estudios son denominados observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. Además, estos análisis son rápidos y baratos, utilizan información ya disponible y permiten realizar análisis de comparación. Por la finalidad del objetivo planteado es prudente seleccionar un estudio de este tipo.

En los casos de estudio se partió de una síntesis del pensamiento estratégico para desarrollar un esquema analítico capaz de interpretar las sucesivas etapas de la evolución de las empresas objeto de estudio.

Finalmente, en esta investigación se realizó un análisis comparativo de ambos procesos de empresas multilatinas para señalar semejanzas y diferencias con respecto a la internacionalización de multinacionales de países desarrollados.

El método comparativo ha sido definido como la descripción y la explicación de las condiciones y los resultados semejantes y diferentes (usualmente estos últimos), entre unidades sociales grandes, naciones, sociedad y culturas (Smelser, 2003).

Para Araiza (2012) la pretensión de arribar a explicaciones causales y la sistematicidad son dos notas distintivas del método comparativo que es necesario subrayar. La imputación causal se logra precisamente a través del ejercicio comparativo; de ahí la importancia decisiva que se otorga a la comparación y la razón de su uso dentro del presente estudio. El anexo 6 resume de forma esquemática el proceso metodológico de análisis que se utilizó para los casos de estudio.

Esta tesis, además de esta introducción, consta de tres capítulos.

En el capítulo 1 se realiza una aproximación teórica y conceptual a la internacionalización de la empresa. En esta parte se presentan todos los términos relacionados con este concepto y se describen sus características. Además es en este capítulo en donde se expone a detalle el marco teórico que fundamenta la presente investigación.

En el capítulo 2 se lleva a cabo el análisis a detalle de proceso de internacionalización de CEMEX con un énfasis en sus inversiones en América Latina, con el fin de establecer las estrategias empresariales que hicieron de la empresa una firma líder global. El capítulo también muestra un análisis comparativo con relación a las multinacionales de países desarrollados, a partir de los postulados de la teoría de la internacionalización de las empresas desde un enfoque de procesos o escuela de Uppsala.

En el capítulo 3 se desarrolla minuciosamente el proceso de expansión internacional de Grupo Arcor, haciendo un énfasis en sus inversiones latinoamericanas, con el fin de establecer las estrategias empresariales que llevaron a esta empresa a su globalización. Al igual que en el capítulo 2, se realiza un análisis comparativo a partir del enfoque de Uppsala para comparar su internacionalización con respecto a las empresas de países desarrollados.

Finalmente se exponen las conclusiones más relevantes a las que se llegan con el presente trabajo.

Capítulo 1: La internacionalización de la empresa: una aproximación teórica

El proceso de internacionalización de una empresa tiene su fundamento en tres elementos: la inversión extranjera directa, la expansión internacional de la producción y la unidad económica que realiza la producción, es decir, la empresa. Estos tres elementos analíticos son fundamentales para este trabajo de investigación y son analizados en este primer capítulo.

El objetivo de este primer capítulo es: conocer los principales componentes teóricos de la internacionalización de las empresas con base en una perspectiva de procesos y la expansión internacional de las empresas de países emergentes.

La estructura del este capítulo es la siguiente: se expone la conceptualización respecto a la inversión extranjera directa y la internacionalización de la empresa. Posteriormente, se analiza el marco teórico la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos. Finalmente se realiza una aproximación conceptual a la unidad económica de producción y a las empresas multilaterales.

1.1 Aproximación al concepto de Inversión Extranjera Directa (IED) e Internacionalización de la empresa

El concepto de internacionalización de la empresa ha sido abordado desde distintas perspectivas y ha motivado el interés de un gran número de investigadores.

Los procesos de expansión internacional de la empresa han sido generalmente interpretados a través del concepto de la Inversión Extranjera Directa (IED) (Andrés y Savaj, 2011).

La definición de IED depende en gran parte de las normas sustantivas que se utilicen, sin embargo, es posible identificar que las distintas interpretaciones concluyen que una inversión es considerada como IED cuando existe una relación de largo plazo entre el inversionista directo y la empresa; así como un grado significativo de influencia que otorga al inversionista directo una participación efectiva en la dirección de la empresa (OMC, 1999).

Entre las diferentes conceptualizaciones al término IED se pueden citar las siguientes:

La Secretaría de Economía de México (2014) define a la IED como:

“Aquella inversión que tiene como propósito crear un interés duradero y con fines económicos o empresariales a largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor.”

Para el Fondo Monetario Internacional (2004) la IED es:

“La categoría de inversión internacional que refleja el objetivo, por parte de una entidad residente en una economía ("inversionista directo") de obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía ("empresa de inversión directa).”

De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (2002):

“Las IED se describen como inversiones transfronterizas efectuadas con objeto de establecer vínculos económicos duraderos con una empresa y que ofrecen la posibilidad de ejercer una influencia efectiva en la gestión de ésta.”

Mientras tanto para la UNCTAD (División de las Naciones Unidas para el comercio y el desarrollo) (2014)

“La inversión extranjera directa refleja el interés de largo plazo de una entidad residente en una economía (inversor directo) en una entidad residente en otra economía (inversión directa). Cubre todas las transacciones entre los inversores directos y la inversión directa, lo cual significa que cubre no sólo la transacción inicial, sino que también las transacciones subsecuentes entre las dos entidades y el resto de empresas afiliadas.”

El Ministerio de Economía de Argentina (2014) define que:

“La IED es la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo por parte de una entidad residente de una economía (inversor directo), de obtener una participación duradera en una empresa residente de otra economía (empresa de inversión directa). El concepto de participación duradera implica la existencia de una relación a largo plazo entre el inversor directo y la empresa y un grado significativo de influencia del inversor en la dirección de la empresa.”

De las conceptualizaciones anteriores se puede concluir que la IED necesariamente incluye dos elementos:

- El inversionista directo (perteneciente al país emisor) y;

- Empresa receptora de inversión extranjera (residente en otro país, conocido como país receptor)

Además existe una relación duradera (de largo plazo) y una relación de influencia (significativa) del inversionista directo sobre la gestión y control de la empresa receptora. Por tanto, un actor importante en el proceso de la inversión, más allá de los países, es la empresa en particular¹.

Conjuntamente en el ámbito legal de diversas jurisdicciones como la mexicana en su artículo 2° de la Ley de Inversión Extranjera Directa², los flujos de capital de inversión deben ser mayores al 10% para poder ser considerados como tal IED.

La misma conceptualización de la IED traslada a la definición de la internacionalización de la empresa. Éste es un fenómeno económico que hace referencia al conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre una empresa y el mercado (Trujillo y Rodríguez, 2006).

La internacionalización de empresas es el proceso mediante el cual una empresa realiza operaciones en el extranjero, consolidando la presencia de sus productos o servicios; además de establecer una inversión de operaciones que le asegure una participación permanente en uno o más mercados en el exterior (Proméxico, 2014).

La internacionalización de la empresa en muchos casos se desarrolla como un proceso en el que no necesariamente la expansión internacional es a través de la IED en el inicio, sino a través de exportaciones. También es posible afirmar que casi siempre termina materializándose en IED y en formas de IED más complejas como fusiones y adquisiciones.

Entendiéndose por adquisición según la UNCTAD (1998) como:

“La combinación de dos empresas para formar una tercera, completamente nueva. Ambas empresas fusionadas dejan de existir, y se cambian acciones de aquéllas por acciones de la sociedad nueva.”

¹ El concepto, clasificación y características de una empresa se analiza más adelante en este capítulo.

² Para mayores referencias consultar en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/44.doc>

Así mismo por fusión³: (UNCTAD, 1998: 19):

“La combinación de dos sociedades de las cuales una desaparece; la otra compañía adquiere el activo y pasivo de la empresa adquirida.”

La clasificación más usual de las fusiones y adquisiciones en la literatura económica tiene que ver con el tipo de mercados en los que actúan las empresas implicadas en la operación en cuestión. Se distinguen:

- Concentraciones horizontales,
- Concentraciones verticales y
- Concentraciones entre empresas no relacionadas.

Las concentraciones horizontales son aquéllas en las cuales las empresas que participan en la operación de adquisición o fusión son competidoras en el mercado del mismo producto. Las concentraciones verticales, en cambio, implican fusiones o adquisiciones entre empresas cuya relación en el mercado es la de proveedor-cliente. Las concentraciones entre empresas no relacionadas, finalmente, involucran casos en los cuales las empresas venden productos que no compiten entre sí pero que usan canales de comercialización o procesos productivos similares, casos en los que se dedican a productos similares pero los venden en áreas geográficas diferentes y casos en los cuales la concentración se da entre empresas que no tienen ninguna relación entre sí (Krallinger, 1999).

Además se debe mencionar que la internacionalización se considera como una decisión estratégica para encaminar, un proceso táctico sobre el cual se sustentan las empresas u organizaciones en todo el mundo bajo los escenarios de la economía global (Nariño y Peña, 2010: 3).

La liberalización de los regímenes de IED, que abren nuevas oportunidades de inversión; los avances en las tecnologías de la comunicación, de la información y del transporte, que crean oportunidades para integrar redes de producción internacional y

³ Es frecuente que dos empresas de aproximadamente la misma magnitud se combinen en una fusión. Cuando las empresas difieren significativamente en cuanto a su tamaño, es más común que una adquiera a la otra. Si bien es importante distinguir entre ambas situaciones, muchas veces se tiende a usar los términos adquisición y fusión, indistintamente, para referirse a cualquier combinación de dos empresas.

la competencia entre empresas que conduce a las mismas a tomar ventajas de estas nuevas oportunidades y posibilidades son factores que de manera general han motivado la aceleración en el crecimiento de empresas que han seguido procesos de internacionalización (Sauvant, 2008).

Aunque la opción de internacionalizarse puede conllevar algunos riesgos, debido a los diferentes factores culturales, también trae beneficios como el aumento en las ventas, el acceso a materias primas, a productos intermedios o empleados cualificados, a la mejora en los procesos productivos y a la obtención de capacidades tecnológicas (Cuervo, 2004).

En el caso de los países con entornos macroeconómicos inestables, la decisión de las firmas por internacionalizar sus negocios ha sido incluso una estrategia de relocalización de sus recursos y diversificación de su cartera de clientes, y de esta manera tener una cobertura de riesgo ante los posibles *shocks* internos como una desaceleración del consumo, presiones inflacionarias, o disminución al acceso del crédito por presiones en las tasas de interés.

La internacionalización de las empresas es una de las fuerzas más importantes y generalizadas que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios, pues ha permitido abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio, tanto para pequeñas como grandes empresas (Grant, 2004)

La expansión internacional de una empresa también es vista como un requisito para el crecimiento empresarial, y como una oportunidad para generar rendimientos e incluso como una alternativa para la sobrevivencia empresarial (Leonidou, 1995; Morello, 2001).

Para el país de origen, el que sus empresas se expandan internacionalmente también tiene repercusiones, las cuales son consideradas ampliamente dentro de la literatura económica, como positivas. Por ejemplo, para Promexico (2014) la internacionalización de empresas mexicanas no sólo representa la generación de mayores ingresos económicos; sino, también, una herramienta más para el fortalecimiento de México como marca-país. Sauvant (2008) menciona que las oportunidades del surgimiento de

corporaciones transnacionales de países en desarrollo, consisten para sus países domésticos, en el acceso a los mercados extranjeros para avanzar en su desarrollo a través de la transferencia de aprendizaje y tecnología.

En tanto que las preocupaciones para los países hogares de las corporaciones transnacionales de países emergentes se pueden resumir en el hecho de que las grandes firmas lleven su producción al extranjero podría significar que los empleos y la capacidad productiva también se trasladen a otro país y no se queden “en casa”

1.2 La internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos

Una vez explorados los conceptos de Inversión Extranjera Directa (IED) y de internacionalización de la empresa, se procede a exponer la teoría de la internacionalización de la empresa a partir de un enfoque de procesos, la cual es considerada como la base teórica en el estudio de la internacionalización de las empresas de países desarrollados y permitirá plantear las premisas sobre la internacionalización en el caso de las empresas latinoamericanas.

El aspecto central del enfoque de la internacionalización como un proceso radica en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas, para que las empresas internacionalicen sus actividades, se adquiere a través del aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo (Melin, 1992). Un punto importante desde este enfoque es la importancia que se le otorga a las estrategias directivas y la toma de decisiones como aspecto clave para lograr la internacionalización de la empresa.

El enfoque de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos tiene su columna vertebral en los trabajos de Johanson y Vahlne (1997) (también conocida como escuela de Uppsala o escuela nórdica).

Johanson y Vahlne (1977) tras una observación empírica de las empresas suecas establecieron un patrón de internacionalización conocido como *la cadena de establecimiento*. De acuerdo con está, las firmas para internacionalizarse inician exportando, subsecuentemente formalizan su entrada en mercados extranjeros a través de acuerdos con intermediarios, usualmente agentes que representan a las compañías matrices en mercados externos. Por lo general, en tanto que las ventas crecen, las

empresas reemplazan a sus agentes con organizaciones de ventas propias, y comienzan la producción en el mercado externo para superar las barreras comerciales.

Importante a destacar dentro de este enfoque es el concepto de distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden o alteran los flujos de información entre la empresa y el mercado. Ejemplos de ellos son las diferencias en el lenguaje, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de capital humano, el nivel de desarrollo industrial o incluso las prácticas empresariales (Johanson y Vahlne, 1997).

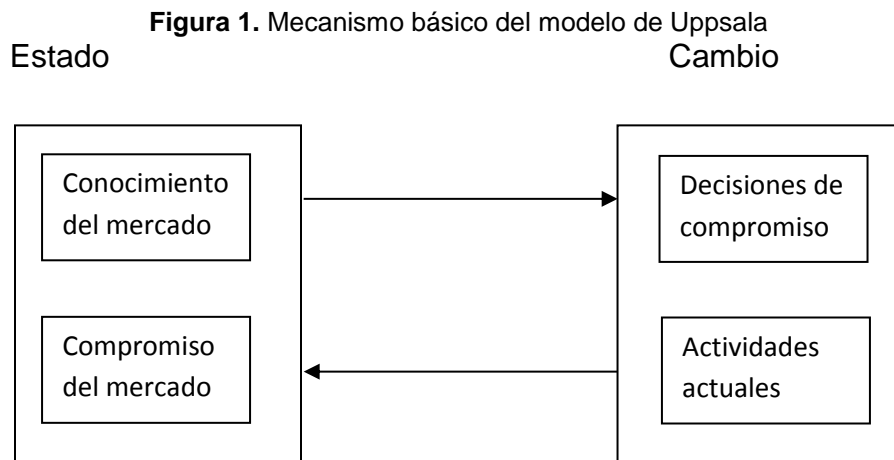
Las empresas gradualmente entrarían primero a mercados con menor distancia psicológica y posteriormente a mercados más distantes psicológicamente. Este proceso tendría su origen en el concepto de *liability of foreignness*, definido como la desventaja que enfrenta una empresa extranjera en comparación con una empresa local al momento de entrar en un mercado externo, y que explica porque una empresa necesita tener una ventaja específica antes de entrar a un mercado extranjero para poder superar esta desventaja (Hymer, 1995).

La escuela de Uppsala también considera dos mecanismos de cambio. En primer lugar, las empresas cambian a partir de su experiencia de las operaciones, en los mercados extranjeros. En segundo lugar, cambian a través de las decisiones de compromiso que hacen para fortalecer su posición en el mercado externo.

Johanson y Vahlne (2009) definen compromiso en el contexto de la internacionalización de la empresa como el producto del tamaño de la inversión por el grado de inflexibilidad. Una inversión en bienes vendibles representa entonces un compromiso menor, mientras que la dedicación por satisfacer las necesidades del consumidor refleja un alto grado de compromiso.

La experiencia construye el conocimiento de mercado de la compañía y ese nivel de conocimiento influye en las decisiones sobre el nivel de compromiso y las actividades que posteriormente crecerán fuera de ellos; esto conduce al siguiente nivel de compromiso, que engendrará más aprendizaje todavía. El aprendizaje y el compromiso toman tiempo y esto explica porque gradualmente las empresas realizan inversiones

más riesgosas (Johanson y Vahlne 1977). La figura 1 ilustra el mecanismo básico de la escuela de Uppsala.



Fuente: Johanson y Vahlne, (1977)

Posteriormente y partiendo del enfoque dinámico presentado en la Teoría de la Internacionalización de la empresa (escuela de Uppsala) de Johanson y Vahlne (1977), Canals (1994) plantea que las empresas siguen un proceso de internacionalización secuencial, que aumenta gradualmente los recursos comprometidos en un país concreto. Las empresas siguen entonces tres etapas de internacionalización.

En la etapa inicial la empresa inicia con un proceso de exportaciones pasivas hasta en cierta forma experimentales, el proceso en esta etapa es lento y las exportaciones generalmente son puntuales.

Después viene una etapa de desarrollo en la que la empresa comienza con alianzas estratégicas a su vez que las exportaciones se vuelven más activas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza una evaluación de cómo ingresar al mercado externo haciendo contacto y transacciones con empresas ya establecidas en ese país.

Finalmente viene una etapa de consolidación, la empresa ahora no solo realiza exportaciones y alianzas sino que, además, se adentra en la inversión extranjera directa y optando además por alternativas como fusiones y adquisiciones.

Canals (1994) considera que la decisión de internacionalizarse viene motivada por las expectativas de la empresa sobre el grado actual o futuro de globalización de cierto sector. Y que este sector se ve influenciado por tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas: Economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructura y transporte.
- Fuerzas de mercado: consumidores internacionales, canales de distribución, convergencia de las necesidades, publicidad
- Estrategias empresariales: juegos competitivos, gestión de negocios.

Trujillo y Rodríguez (2006) mencionan que para este enfoque además del compromiso gradual de la empresa, existe una necesidad de pleno conocimiento del entorno externo (mercado, estructura de la industria) e interno (estrategia empresarial). Así mismo, especifican que la dinámica de internacionalización está condicionada por el sector de la industria; algunos sectores serán más abiertos a la competencia internacional, de igual forma algunos sectores serán empujados por factores como economías de escala (industria automotriz) mientras que otros serán frenados por los diferenciales de costos (industria cementera).

En forma general, este enfoque presenta el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, se centran en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse en una gran multinacional y cuando está preparada para dar los pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización.

Bajo este modelo, el primer factor relevante para concebir la internacionalización sería poder ofrecer un producto o servicio de calidad lo suficientemente fuerte como para competir en los mercados exteriores.

Una vez decidido el mercado para entrar, es importante confiar la responsabilidad del proceso a una persona conocedora a fondo de las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas de distribución y publicidad. Lo que resalta en este enfoque la importancia de las estrategias empresariales además de los factores determinantes del mercado.

Las estrategias empresariales y los factores económicos y de mercado determinaran los momentos oportunos de cuando lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología; además, habrá que ponderar cuando es más oportuna una alianza con alguien, o incluso, adquirir una empresa local o una fusión.

Posteriormente conforme el proceso de internacionalización madura se tendrá que tomar decisiones más relacionados con la naturaleza de operaciones de la empresa como lo es la centralización o la descentralización de las actividades o los mecanismos de coordinación y control y la delegación de responsabilidades.

Este enfoque no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, como un resultado de un análisis económico-racional previo, sino como un proceso de desarrollo lento y evolutivo. (Trujillo y Rodríguez, 2006).

Tabares S. (2012) muestra que existe evidencia empírica de que empresas de países desarrollados, específicamente de Suecia, Holanda, España e Inglaterra se expandieron internacionalmente siguiendo el modelo mencionado de internacionalización por procesos.

Además Rugman (2006) considera que mientras que aventurarse en el extranjero no carecía de obstáculos (Hymer, 1960; Zaheer, 1995; Zaheer y Mosakowski, 1997), la opinión general ha sido que las multinacionales de los países desarrollados fueron capaces de superar estos obstáculos como resultado de poseer mejores tecnologías, procesos organizativos superiores, mayor poder de financiamiento o instituciones más sanas que sus contrapartes.

En el caso de la internacionalización de las empresas de países en desarrollo como las multilatinas es obvio deducir que no se contó con ninguna de estas ventajas. Es por ello que resulta por demás interesante analizar y llegar a la conclusión si las empresas multilatinas, específicamente las objeto del presente estudio Cemex y Arcor tuvieron procesos de internacionalización similares a las de países desarrollados, partiendo además de la premisa de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos.

Finalmente Alonso y Donoso (1998) esquematizaron el proceso de internacionalización de la empresa siguiendo el mecanismo básico de la escuela de Uppsala y considerando los diferentes modos de entrada de las empresas para incursionar en el mercado extranjero (Véase figura 2).



Fuente: Alonso y Donoso (1998)

1.3 Las empresas multilatinas

Ya explorados los conceptos de IED e internacionalización de la empresa, así como una vez analizado y expuesto las premisas teóricas del modelo de internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos se procede a realizar una aproximación al concepto de empresa, su categorización y la conceptualización de empresa multilatina. Esto servirá como base para entender y posteriormente analizar los procesos de internacionalización de las multilatinas manufactureras Cemex y Arcor en México, Argentina y Perú.

La empresa es una realidad que abarca diferentes ámbitos y puede ser estudiada desde diferentes perspectivas como son la jurídica la económica, la sociológica, la financiera etc.

Llinares M. y Montañosa A. (2012) definen la empresa desde una perspectiva económica como:

“La empresa es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos, organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con una finalidad asignada de forma previa.”

Se puede aceptar que cualquier empresa cuenta con al menos los siguientes elementos básicos:

- Unos objetivos que integran su finalidad (toda empresa debe definir qué quiere hacer y cuáles son las metas a alcanzar), estos pueden ser construir casas, producir automóviles, comercializar productos etc.
- Un conjunto de factores de la producción o recursos necesarios para la producción y/o distribución de sus productos o servicios.
- Una dirección que establece los objetivos, las políticas y la cultura organizacional de la empresa. (Linares M. y Montañosa A., 2012)

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, desde un ámbito relacionado con su constitución jurídica, su giro o actividad económica, su fin, hasta su tamaño o ingresos anuales. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) de México las empresas se clasifican en micro, pequeñas y medianas, a partir del número de trabajadores empleados, así como las ventas anuales (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Clasificación de las empresas en México.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 31 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		

Fuente: DOF (2009)

Además es importante tener clara la diferencia entre una empresa pública y una empresa privada. En el caso de la empresa privada los propietarios son los accionistas consejeros y directivos, mientras que en caso de la empresa pública la propiedad recae en el Estado. Por otra parte, es importante mencionar que dentro de las empresas

privadas existe una división; entre las que son listadas en la bolsa de valores y, por lo tanto, su propiedad esta públicamente abierta a los inversionistas; y aquellas que son totalmente de propiedad privada generalmente en manos de las familias fundadoras (Cayón M., 2007)

Por otro lado y para fines del presente trabajo, Charles Hill (1994) y Canals (1994) basándose en la tipología de estrategias internacionales de Porter (1990) diferencian cuatro grandes tipos de empresas internacionales.

- Empresa Exportadora (para Canals) o Internacional (para Hill): Inicialmente con la concentración de actividades y las exportaciones desde el país de origen. Sus principales características: desarrollo de productos centralizados en el país de origen y funciones de manufactura y mercadeo en cada país donde la empresa tiene negocios.
- Empresa Multinacional (para Canals) o Multidoméstica (para Hill): surge en el siglo XIX y se consolida después de la Segunda Guerra Mundial. Este tipo de empresa explota internamente alguna ventaja competitiva importante (tecnología o producto especial) y diversifica actividades en muchos países. Su principal característica es la descentralización de todas las actividades reproduciendo empresas matrices en cada una de las filiales extranjeras
- Empresa Global: La tendencia de descentralización se invierte, las operaciones internacionales dentro de la empresa y alta concentración de actividades toman un peso prioritario, principalmente, compras, producción e investigación y desarrollo en el país de origen. Con el desarrollo de la empresa global es necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado.
- Empresa Transnacional: El nuevo reto que se plantea para la empresa con actividades internacionales es tratar de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales; Bartlett y Ghoshal (1989) describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones, que denominan empresa transnacional.

Adicionalmente Hill (1994) enfoca de una forma diferente las cuatro estrategias y las compara desde el punto de vista de las presiones para reducir costos y condiciones locales. Su análisis se resume en la figura 1.

Una vez clara la conceptualización de empresa y sus formas de estrategia internacional se procede a la definición de empresa multilatina. Para Cuervo-Cazurra (2009) la definición precisa de multilatina es una empresa con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia, y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen.

Figura 3. Las cuatro estrategias de las empresas internacionales



Fuente: Hill, (1994)

Cuervo-Cazurra (2009) también menciona que identificar a las multilatinas no es del todo fácil pues muchas de ellas son privadas (en el hecho de que no cotizan en la bolsa de valores) y por lo tanto no están requeridas de dar información al público, además las estadísticas de la IED de los países en desarrollo no son siempre fiables⁴.

1.4 Un repaso en la evolución histórica de las multilatinas

En América Latina, la internacionalización de las empresas de la región no es fenómeno nuevo, ya que se tiene registro que desde finales del siglo XIX, la textil manufacturera argentina Alpargatas estableció una filial en Uruguay en 1890, como de igual forma lo hizo su compatriota Bunge & Born (Chudnovsky, 1999b). Recientemente con la

⁴ Debido a que se utilizan normas y métodos diferentes. Por ejemplo para el caso de la IED reportada entre México y Brasil, existe una diferencia en las cifras que reporta un país y las que reporta el otro por alrededor de mil millones de dólares (Secretaría de Economía, 2014; Banco do Brasil, 2014).

expansión de las llamadas empresas multilatinas, el análisis de las empresas con capital de origen en algún país latinoamericano se ha convertido en materia de discusión.

Las empresas argentinas no fueron las únicas multinacionales de la época, como lo menciona Jacob (2004), los flujos de IED de las empresas uruguayas a principios del siglo veinte estuvieron lejos de ser insignificantes.

Sin embargo, las recurrentes crisis económicas y políticas ocasionaron graves problemas en la habilidad de las firmas latinoamericanas para llevar una planificación de largo plazo, además los problemas macroeconómicos se tradujeron en un incremento de la aversión al riesgo por parte de los inversionistas. Esto tuvo como consecuencia una reorientación de los negocios de las grandes empresas latinoamericanas al mercado interno de cada país, especialmente por el contexto de grandes olas de privatizaciones al final de los setentas y principios de los noventas (Goldstein, 2009).

1.4.1. Las consecuencias de las reformas estructurales

En comparación a Asia, el Consenso de Washington alcanzó a Latinoamérica mucho antes, básicamente a principios de los 90's, aunque algunos elementos ya estaban presentes desde antes (Foxley, 1983). Las reformas estructurales emanadas del Consenso de Washington fomentaron la privatización y una liberalización comercial, que modificaron el esquema económico de los países al pasar de un modelo cerrado a una economía abierta y global. Es un punto clave discutir si estas reformas tuvieron un efecto positivo en las multinacionales de América Latina para entrar al mercado global.

Las multilatinas invirtieron en el exterior a base de su superior habilidad para manejar los procesos de la liberalización económica, a diferencia de las empresas asiáticas que se sustentaron en el impulso tecnológico y el capital social.

En el análisis de 14 empresas de los sectores de energía, acero y bebidas en los países de México, Brasil, Chile y Argentina realizado por Suárez y Oliva (2002) se encontró que cada firma respondió al entorno competitivo tras las reformas estructurales en básicamente cuatro etapas:

- *Cambio y alcance.* Reconociendo que sus eficiencia y calidad era menor, las multilatinas realizaron cambios para alcanzar a sus contrapartes estas modificaciones incluyeron cambios estructurales, alcances, de cultura organizacional
- *Expansión.* Las multilatinas se expandieron realizando adquisiciones en sus propios países e incluso en el extranjero.
- *Adquisición de nuevas capacidades.* Las multilatinas adquirieron nuevas capacidades tales como servicio al cliente, innovación tecnológica y manejo de la marca
- *Búsqueda del liderazgo en la industria.* Las compañías se centraron en ser donantes en una industria particular.

La liberalización comercial fue un incentivo para que las empresas se internacionalizaran vía IED. Un caso interesante es el de la industria automotriz, Durante el periodo de industrialización por sustitución de importaciones, las ensambladoras invirtieron en Latinoamérica para saltarse las barreras arancelarias, pero no fue hasta la liberalización económica que, gracias a la IED proveniente de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la capacidad productiva de la industria automotriz ha incrementado desde los años noventa.

La segunda área donde las reformas han influido en las empresas multilatinas es el cambio en la intervención del Estado y la estructura regulatoria de los mercados. El ejemplo principal es Chile, en donde la privatización ha avanzado más que en ninguna parte.

Del Sol y Kogan (2004) mencionan que empresas chilenas con inversiones exitosas en el extranjero son Endesa y Provida⁵. Ellos mencionan que su suceso se basó en su capacidad para relocalizar los recursos acumulados durante la época de reformas estructurales, por ejemplo su tasa de retorno de inversión resulto superior a las de sus contrapartes en un estudio comparativo con 165 empresas.

⁵ Endesa es una empresa del sector de energía eléctrica, tiene operaciones en cuatro países latinoamericanos y cuenta con 179 plantas. Provida es la administradora de fondos para el retiro más grande Chile, actualmente es propiedad de Metlife tras su adquisición en 2009.

En conclusión la exposición al libre comercio ha llevado a las compañías multilatinas a tener estrategias más agresivas; sin embargo, los choques internos que todavía se viven en Latinoamérica ha generado que las empresas estén optando por la IED como una estrategia de relocalización de sus recursos y de esta manera tener una cobertura de riesgo y tener éxito en sus negocios. Ejemplo de esto es la empresa de ropa femenina *Lolita* de Uruguay que ante la crisis de 2002 buscó nuevas oportunidades de negocios en el continente, en Europa y Asia y ahora tiene franquicias en 15 países.

A manera de resumen, en el capítulo se realizó el acercamiento conceptual a la empresa, su categorización y clasificación; se definió la IED, las fusiones y adquisiciones y se conceptualizó la internalización de la empresa y la empresa multilatina. El objetivo fue facilitar la comprensión de los procesos de internacionalización de las empresas multilatinas CEMEX y Arcor en los países de América Latina que serán tratados en los capítulos subsecuentes.

De igual forma se trató la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos. La cual tiene su columna vertebral en los trabajos de la llamada escuela de Uppsala y que fue propuesta originalmente por los autores Johanson y Vahlne (1997) tras las observaciones empíricas de varias empresas suecas. El enfoque nórdico establece una serie de pasos que siguen las empresas para internacionalizarse, este proceso inicia con el desarrollo de la empresa en su mercado local, para continuar con exportaciones, subsecuentemente se lleva a cabo la implantación de agentes intermediarios, para finalizar con el establecimiento de filiales comerciales y productivas en el país extranjero por parte de la firma. Esta cadena de establecimiento se explica por dos conceptos fundamentales dentro del enfoque: la distancia psicológica y el nivel de compromiso de la empresa.

Canals (1994) complementa esta teoría estableciendo que el proceso dependerá de las diferencias en de globalización de los sectores que están influenciados por las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales. Adicionalmente y basado en la teoría del ciclo del producto de Porter (1990) distingue cuatro tipos de empresas con producción internacional: empresas multinacionales, empresas globales, empresas transnacionales y empresas exportadoras.

Yipi y Monti (1998) refuerzan el enfoque planteando las estrategias de las empresas en las etapas previas a la internacionalización de la empresa. Como son la motivación y planeación estratégica, la investigación de mercados, la selección de mercados y la selección del modo de entrada.

El modelo de internacionalización de la empresa ha sido testado empíricamente en empresas provenientes de países desarrollados, principalmente nórdicas, inglesas y españolas.

El acercamiento teórico servirá para encontrar una posible senda que nos marque el camino seguido por las empresas objeto de estudio y determinar si éstas siguieron procesos de internacionalización (específicamente en países latinoamericanos) similares a los desarrollados por empresas multinacionales de países desarrollados.

Capítulo 2: El caso de CEMEX

Cementos Mexicanos S.A.B. (CEMEX) es una empresa mexicana dedicada a la producción y distribución de cemento, concreto, agregados y otros materiales de construcción. Esta empresa tiene presencia global en más de 50 países y cuenta con alrededor de 43 mil empleados. Además, medido en términos de su producción anual, se estima que CEMEX produjo 94 millones de toneladas de cemento, 55 millones de metros cúbicos de concreto premezclado y alrededor de 162 millones de toneladas de agregados en 2013. Esta empresa cuenta con 55 plantas de cemento (además de una participación minoritaria en 12 plantas cementeras), 1,784 plantas de concreto premezclado, 362 canteras de agregados, 222 centros de distribución terrestre y 63 terminales marítimas. CEMEX es la tercera empresa de cemento más grande a nivel mundial por el volumen de ventas, solamente detrás de Lafarge y Holcim (véase anexo 1) y la empresa latinoamericana con más activos⁶ en el exterior (Cemex, 2014).

Los objetivos del presente capítulo son examinar el proceso de expansión internacional de Cemex, y específicamente su internacionalización hacia América Latina, para deducir los elementos que influyeron en la inversión multilateral manufacturera de las últimas dos décadas; así como, determinar sus estrategias corporativas de expansión internacional para localizar las diferencias y semejanzas con respecto a la internacionalización de las corporaciones multinacionales de los países desarrollados.

La estructura del capítulo es la siguiente: en primera instancia se realiza una contextualización de la industria del cemento para fundamentar la relevancia y la elección de CEMEX como objeto de análisis, en el marco del estudio de los procesos de internacionalización de las empresas de países en desarrollo. Posteriormente se muestra un repaso histórico de la internacionalización de CEMEX, con el fin de establecer las estrategias empresariales que hicieron de la empresa una firma líder global y para comprender los incentivos de su expansión internacional. En seguida, se hace énfasis en la inversión extranjera de la compañía en los países de América Latina; para ello se revisa el proceso de internacionalización regional de CEMEX y se analiza la evolución de los activos de la firma en la región. Posteriormente se realiza un análisis comparativo del proceso identificado con los postulados de la teoría de la

⁶ Los activos son el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro (Weston, J. y T. Copeland, 1995).

internacionalización de las empresas, desde un enfoque de procesos o escuela de Uppsala. Finalmente a manera de resumen se exponen las conclusiones más relevantes del capítulo.

2.1. Marco contextual: la industria del Cemento

El cemento es una materia prima vital para el crecimiento de las economías, como lo es el acero o el petróleo. Ningún otro material es tan versátil cuando se trata de la construcción de viviendas, carreteras y grandes proyectos de infraestructura.

El caso de internalización de CEMEX resulta bastante interesante dada la industria en la que se desenvuelve. Particularmente el hecho de que en la industria del cemento la producción internacional de una empresa no pueda ser explicada a través de ventajas específicas de arbitraje de costos. Esto porque la relación precio/tonelada de cemento es bastante baja, en el rango de los \$110-\$165 dólares por tonelada (Morgan Stanley Research, 2014), y resulta no redituable mover la producción más allá de un radio de 380 km. Por lo tanto, su mercado tiende a ser de tipo local y tiene sentido producirlo en plantas cerca de las canteras de piedra caliza, que proporcionan la materia prima fundamental para su fabricación.

En el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa (Canals, 1994; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas dentro de su proceso dinámico de expansión internacional comienzan después de haber afianzado el mercado local, con exportaciones pasivas que subsecuentemente se incrementan para fungir como el primer paso en la trayectoria de internacionalización de las firmas. Empero, resulta evidente que en el caso de la industria cementera, por las características del producto, la expansión internacional de las compañías no puede efectuarse en el marco del comercio internacional; más bien, las empresas sirven al mercado internacional a través de plantas locales ubicadas en los países destino. Es decir, la expansión internacional de las cementeras ocurre directamente a través de localización de activos en el exterior (Inversión Extranjera Directa), sin recurrir en un inicio a exportaciones como en el resto de las industrias. El nivel de compromiso internacional tiene que ser superior en el caso

de las multinacionales cementeras y no existe gran margen de experimentación⁷ por lo mismo.

Por este motivo, las empresas que operan internacionalmente en esta industria deben poseer activos productivos y experiencia de mercadeo en los países que se tiene intención de servir. Adicionalmente, el bajo valor del cemento con relación a su peso hace virtualmente imposible que una empresa pueda competir internacionalmente con base en la obtención de economías de escala. Es decir, si bien es cierto que el incremento de la escala de producción en una planta ayuda a reducir el costo promedio por tonelada manufacturada, los altos costos que se incurren en transportar dicho producto, compensan los ahorros conseguidos en su producción (Lessard y Lucea, 2010).

Además la estructura de mercado del sector presenta barreras de entrada altas: una nueva fábrica de cemento con una producción de un millón de toneladas al año, es decir la producción menor posible que aún es redituable, cuesta alrededor de 200 millones de dólares (The economist, 2013). Es entonces mucho más barato para una empresa establecida expandirse. Todo esto significa que la industria tiende naturalmente hacia oligopolios, que atraen el interés de los reguladores periódicamente. En efecto, a nivel global el mercado del sector cementero está altamente concentrado con seis firmas abarcando el 40% del mercado total: Lafarge, Holcim, Cemex, Heidelbergcement, Italcementi y Buzzi (The economist, 2013)

Es importante señalar que la industria cementera es relativamente intensiva en capital, por lo que cualquier empresa que aspire a establecer una importante presencia internacional requiere de una capacidad de financiamiento muy sustancial. En el caso de México, hogar de CEMEX, cabe señalar que el acceso a financiamiento como lo muestra Hernández-Trillo (2006), sin embargo, es muy limitado.

Otro factor característico de la industria cementera y clave para el análisis de los procesos de expansión internacional es el hecho de que la producción de cemento no

⁷ Las empresas que producen bienes que pueden ser exportados no comprometen activos en el exterior. En contraste, las empresas cementeras deben realizar inversiones en el exterior para expandirse a mercados extranjeros. Las exportaciones de una empresa pueden ser usadas en un principio para probar nuevos mercados. Por el riesgo implícito que conlleva comprometer recursos en el extranjero, las cementeras no pueden realizar este tipo de experimentos.

está basada en insumos escasos o concentrados geográficamente. Los ingredientes básicos para la manufactura de cemento, piedra caliza y energía, se encuentran de forma abundante en la mayoría de los mercados relevantes (Lessard y Lucea, 2010).

La decisión de definir el destino de las operaciones internacionales por parte de las firmas de la industria cementera en consecuencia no está relacionada con ventajas específicas de localización, ni puede ser explicada por las teorías tradicionales de la producción internacional como el paradigma ecléctico de Dunning (1980) o la teoría de las ventajas específicas de país (CSAs) de Buckley y Casson, (1998); Porter, (1990); Rugman, (1980). Es necesario recurrir a uno de los conceptos pilares en la teoría de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos: la distancia psicológica.

Adicionalmente CEMEX es una empresa con origen en un país en desarrollo y las empresas transnacionales de países en desarrollo, por encontrarse en economías con entornos institucionales relativamente deficientes, no tendrían las mismas ventajas competitivas que las firmas de países desarrollados. Por lo tanto, estas empresas no invierten en el extranjero sobre la base de una ventaja de propiedad (Concepto clave en las teorías tradicionales sobre la IED), sino con el propósito de acceder a recursos estratégicos, motivadas por objetivos de aprendizaje que les permitan superar los obstáculos iniciales que surgen debido a las brechas tecnológicas y a la desventaja de haber incursionado tarde en los mercados internacionales (Aulakh, 2007). Esto se suele denominar IED no convencional (Moon y Roehl, 2001), es decir, inversiones estratégicas para fortalecer y no para utilizar el conjunto de ventajas de propiedad que poseen las empresas.

Todas estas características de la industria del cemento hacen de la expansión de CEMEX y de su actual liderazgo a nivel mundial un fenómeno difícil de entender pero interesante.

A continuación se examina el proceso de internacionalización de CEMEX, con énfasis en su expansión en América Latina, con la finalidad de comprender cómo CEMEX fue capaz de mantener y mejorar su posición competitiva, a través de renovar las capacidades que le permitieron incursionar en los mercados extranjeros. El objetivo final

es determinar si el proceso de expansión internacional de las empresas manufactureras en América Latina fue similar al seguido por las empresas de países desarrollados al margen de contextos diferentes.

2.2 Repaso histórico al proceso de expansión internacional de CEMEX

La empresa cementera inició operaciones en 1906 con la apertura de la planta Cementos Hidalgo en Monterrey, México. Para 1909 CEMEX producía en su planta de Cementos Hidalgo 66,000 toneladas anuales (el doble de 1906). Derivado del movimiento Revolucionario ocurrido en México a principios del siglo XX, Cementos Hidalgo se vio forzada a detener su producción en 1912 dada la falta de energía eléctrica, vías de comunicación y recursos humanos originados por el movimiento militar. CEMEX reiniciaría la producción de su planta de Cementos Hidalgo hasta 1919.

En 1920 se fundó Cementos Portland Monterrey con una producción de 20,000 toneladas anuales. Compañía que duplicaría su producción tras la instalación de un segundo horno en 1930. En 1931 se fusionaron Cementos Portland Monterrey y Cementos Hidalgo para formar Cementos Mexicanos (CEMEX). Dando inicio a la firma tal como hoy se conoce (Cemex, 2014).

La trayectoria de expansión internacional de CEMEX puede ser descrita a través de cuatro grandes etapas. La primera que ocurrió durante el periodo de 1906 (año de su fundación) hasta la década de 1980 en la que la empresa realizó el afianzamiento del mercado local. La segunda que comenzó en la década de 1980 cuando la firma cementera experimentó con exportaciones pasivas y coinversiones hacia Estados Unidos. La tercera etapa ocurrió a partir de 1990 y hasta inicios de la década de 2000, cuando la empresa mostró el primer avance serio hacia la internacionalización y cuando comenzó también la internacionalización de sus activos, con la compra de las cementeras españolas. Finalmente, la última etapa identificada de este proceso inició a partir de la década de 2000 cuando CEMEX consolidó su posición como empresa líder global al internacionalizar sus activos a los cinco continentes y realizar fusiones y adquisiciones (F&A) de multinacionales de países desarrollados. En seguida se realiza con mayor detalle un análisis de cada una de estas etapas.

2.2.1 La consolidación del mercado local

Para 1948 CEMEX ya producía 124,000 toneladas, es decir cuatro veces más que en 1906. En 1959 la empresa llegó a producir 230,000 toneladas de cemento gris y 15,000 toneladas de cemento blanco. La consolidación en el mercado interno inició con la finalidad de expandirse al sur del país en 1966; CEMEX compró la planta de Cementos Maya en Mérida y satisfizo la demanda en aquella región del país, a través de su marca Cementos Portland Maya. En el mismo año, CEMEX fundó la planta valles para satisfacer la demanda de cemento en la región Huasteca de México, cubriendo por primera vez las tres áreas del país, norte, sur y centro (Cemex, 2014).

En 1967 CEMEX abrió una planta en Torreón para cubrir la demanda del noroeste, bajo la marca Cemento Portland Puzolana Monterrey. En 1973 CEMEX adquirió la planta Cementos Portland del Bajío en la región central de México. Para 1976 CEMEX aseguró el mercado interno tras la compra de Cementos Guadalajara e inició su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores. Una década más tarde, en 1985, las ventas de CEMEX excedieron los 6.7 millones de toneladas anuales de cemento y clinker⁸ y sobrepasaron el millón de toneladas en tres de sus plantas cementeras - Monterrey, Guadalajara y Torreón. En el mismo año, CEMEX decidió concentrarse en la industria cementera y realizó desinversiones de todos sus otros negocios.

Mientras CEMEX seguía consolidando su posicionamiento en el mercado nacional, el contexto económico, político y social internacional experimentaba cambios que marcarían un rumbo muy diferente al que se había enfrentado el mundo en la mayor parte de siglo XX. La época de proteccionismo⁹ económico que surgió tras la Segunda Guerra Mundial estaba llegando a su fin. La ascensión de Ronald Reagan y Margaret Thatcher en Estados Unidos y el Reino Unido respectivamente, con ideas basadas en la llamada escuela de Chicago¹⁰, revitalizaría el comercio internacional a través del

⁸ El clinker o clinker Portland es el principal componente del cemento Portland, el cemento más común y, por tanto, del hormigón. El clinker se forma tras calcinar piedra caliza y arcilla a una temperatura que está entre 1350 y 1450 °C. El clinker es el producto del horno y se muele para fabricar el cemento Portland.

⁹ El proteccionismo es el desarrollo de una política económica en la que, para proteger los productos del propio país, se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de aranceles e impuestos a la importación que encarezcan el producto de tal suerte que no sea rentable (Gullien, 2013: 34-57).

¹⁰ Escuela del Pensamiento Económico que surge de la Universidad de Chicago, partidaria del libre mercado y del monetarismo liderada por Milton Friedman y George Stigler (Gruber, 2005)

liberalismo económico¹¹. Por otro lado el régimen socialista que la Unión Soviética había mantenido durante gran parte del siglo XX y que había sido generador de la Guerra Fría¹² se encontraba totalmente desgastado y a punto de fracasar (Guillén, 2012).

En el contexto latinoamericano, el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI)¹³ mostraba evidencias de sus problemas y agotamiento reflejadas en un enorme déficit en la balanza comercial de la mayoría de los países latinoamericanos y peor aún un problema de deuda pública exacerbado (Cooney, 2007: 3).

Para el caso específico de México, el país se encontraba con los rezagos de una crisis profunda iniciada en 1982 y con la necesidad de acomodarse a las demandas del Fondo Monetario Internacional (FMI) para mantener su solvencia y evitar un *default* en el pago de sus obligaciones. De este modo, México fue forzado a aceptar la liberalización de su economía y a dejar el modelo ISI (Cooney, 2007:4). Así comenzaba en México un periodo que incluiría desregulación financiera, privatizaciones, apertura comercial y apertura a la inversión extranjera.

Ante un nuevo contexto CEMEX pronto necesitaría replantear sus estrategias más que nunca. Primero que nada debía afianzar el mercado local ante las posibles amenazas de competencia extranjera, por ello en 1986 la compañía inició operaciones en una nueva planta en Huichapan, con capacidad de 1 millón de toneladas mientras que su capacidad total excedió los 10.7 millones de toneladas.

¹¹ Doctrina económica que reclama la mínima intervención del estado y que es partidaria de que el mercado se autorregula solo (Vazquez, 2009).

¹² La Guerra Fría fue un enfrentamiento político, económico, social, militar, informativo e incluso deportivo que tuvo lugar de 1945 a 1989, entre los bloques occidental-capitalista liderado por Estados Unidos, y oriental-socialista liderado por la Unión Soviética. Las razones de este enfrentamiento fueron esencialmente ideológicas y políticas (Sabuco, 2014).

¹³ La idea básica de la ISI era impulsar la industrialización reduciendo importaciones de bienes manufacturados y producirlos internamente. El estado era el agente rector en este modelo y fue el encargado de la mayor parte de la inversión y de grandes subsidios durante la implementación de este modelo (Guillen, 2013).

La adquisición en 1989 de Cementos Tolteca convirtió a la empresa en una de las diez principales cementeras en el mundo. Además reforzó por completo su posicionamiento local convirtiendo a CEMEX en la mayor cementera del país. Entre 1987 y 1989, la firma se gastó mil millones de dólares a fin de consolidar y más que nada afianzar su posición en el mercado local.

De esta forma, la etapa inicial de crecimiento del CEMEX se caracterizó por una estrategia claramente enfocada en el posicionamiento de la firma en el mercado local; para ello, CEMEX realizó inversiones en nuevas plantas en conjunción con un proceso de fusiones y adquisiciones de empresas localizadas en diferentes regiones a su área de cobertura. El objetivo final era aprovechar el conocimiento de las compañías ya establecidas, al mismo tiempo que integraba a la competencia dentro de la empresa y, por tanto, la eliminaba. Una estrategia importante para lograr su objetivo fue también el realizar desinversiones de todos sus otros negocios alternativos a la industria cementera y de la industria de la construcción; ello le permitió focalizar todos sus esfuerzos y conocimientos en un solo sector y, de esta forma, superar a la competencia del mercado doméstico.

2.2.2 Los primeros pasos al exterior

El relativamente confortable entorno competitivo nacional de que disfrutó CEMEX en sus inicios vendría a cambiar de forma dramática hacia el final de los años 80. Como requisito para acceder al GATT¹⁴ y en preparación para la constitución del tratado de libre comercio de Norte América (TLCAN), el gobierno mexicano empezó a abrir el país al comercio internacional y a la IED (Lessard y Lucea, 2010).

El dominio de la empresa en el mercado local se vio amenazado por la competencia de las transnacionales del sector provenientes de países desarrollados. El acontecer mundial expuesto anteriormente así como los problemas macroeconómicos a los que se enfrentaba el país, -principalmente un nulo crecimiento económico, déficit en el sector

¹⁴ El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) nació en 1947 como un sistema de reglas fijadas respecto al comercio internacional y con la intención de ser un código de buena conducta entre los participantes del comercio internacional al incluir temas como el principio de no discriminación o la condenación de prácticas desleales del comercio (OMC, 2014).

externo y una crisis de deuda pública¹⁵ obligaron al país a adoptar las medidas liberales de las instituciones financieras globales y de los mismos países acreedores de México.

Para CEMEX esto significó la amenaza de la competencia internacional con experiencia y con acceso a financiamiento, situación que la empresa no tenía debido al entorno proteccionista, financiero y económico de México.

En ese momento coyuntural, Lorenzo Zambrano asumió el cargo de CEO¹⁶ de CEMEX (y como presidente del consejo de administración de la firma diez años más tarde). Reconociendo que estos eventos cambiarían la industria de un juego local a uno global, Zambrano comenzó la preparación de la empresa para la lucha global (Reavis, 2009).

CEMEX comenzó a "explorar" oportunidades en los mercados extranjeros a través de las exportaciones (en Estados Unidos debido a la cercanía necesaria por las características del producto), lo que requirió un programa de construcción agresivo o la compra de instalaciones en otros mercados.

Las exportaciones de la compañía hacia el mercado estadounidense comenzaron en 1980 de manera muy poco significativa pero fueron aumentando gradualmente con el tiempo. En 1985, las exportaciones pasivas de CEMEX hacia Estados Unidos alcanzaron las 574 mil toneladas de cemento y clinker. En el mismo año, CEMEX

¹⁵ La Crisis de la Deuda Pública de México se remonta al periodo de 1959-1970 con el plan gubernamental conocido como desarrollo estabilizador, para el cual el gobierno impulsó la economía mexicana a través de montos excesivos de gasto público ineficientes, pues no se gastó conscientemente en áreas estratégicas o productivas con potencial futuro. La única consecuencia terminó siendo un déficit público enorme que se agravaría aún más a partir de 1976, año en que se descubrieron grandes yacimientos de petróleo en el golfo de México y con lo que se pensó se podría impulsar la economía mexicana en el largo plazo, ocasionando mayores préstamos internacionales para financiar este sector. Empero, los altos precios del petróleo (originalmente elevados por la crisis energética de 1972) no durarían por mucho tiempo y la caída de los mismos a inicios de la década de los 80 desencadenaría una grave crisis de endeudamiento para el país que pondría en jaque la capacidad de las decisiones del gobierno para cumplir con sus obligaciones y que se combinaría con un cambio presidencial, que a través de la experiencia mexicana ha mostrado de por sí ser un generador de estancamiento económico (Rosas, 2004).

¹⁶ Término que suele usarse indistintamente para hacer referencia a la persona encargada, de máxima autoridad, de la gestión y dirección administrativa en una empresa.

fortaleció su posición internacional mediante coinversiones con empresas norteamericanas¹⁷ en Estados Unidos (Cemex, 2014).

Sin embargo, la expansión internacional de la empresa para finales de la década de los 80 aún era insípida. Las ventas en México de CEMEX durante 1989 representaron el 91% del total producido por la compañía (Barham, 2002).

Como mencionan Lucea y Lessard (2010), a medida que la posición dominante de CEMEX en México se iba deteriorando (derivado de la liberalización económica), la dirección de la empresa llegó a la conclusión de que enfrentarse a sus rivales sólo en territorio nacional no resolvería sus problemas a largo plazo. El principal motivo esgrimido era que las grandes multinacionales tendrían el recurso de financiar una eventual campaña en México con los beneficios generados en otros mercados; mientras que CEMEX no disfrutaba de dicha alternativa¹⁸.

Además de las crecientes amenazas en su mercado de origen, CEMEX se enfrentó a las sanciones comerciales de Estados Unidos. La Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos estableció una cuota compensatoria del 58% en las exportaciones de cemento de México a Estados Unidos, que después se redujo al 31% (Ghemawat y Matthews, 1999).

Otro tipo de amenazas provino de ocho empresas cementeras y dos sindicatos de trabajadores que interpusieron una demanda antidumping contra Cemex, alegando “que había desinflado injustamente los precios del cemento y que lastimaba los planes de expansión de las empresas estadounidenses en el suroeste del país y en Florida” (Poole, 1990: 99-102). La cuota compensatoria impuesta a la empresa mexicana supuso una reducción de su participación en el mercado estadounidense a solamente áreas donde la compañía aun podía permanecer competitiva debido a los altos precios (McCarthy, 1993: 27).

¹⁷ Estos socios fueron Ready Mix USA y Sunbelt Corporation.

¹⁸ Por ejemplo, tres meses antes de la adquisición de Tolteca por CEMEX uno de sus mayores competidores, la cementera suiza Holcim -dueña de la mitad de Apasco, la tercer mayor cementera en México en ese momento—anunció su intención de aumentar su capacidad de producción a dos millones de toneladas y con la posibilidad de adquirir la parte restante de la compañía.

Para CEMEX la internacionalización se había convertido en requisito para poder sobrevivir en un mundo que transitaba a la globalización. Como ventajas la empresa poseía en ese momento una sólida posición en el mercado doméstico, un amplio conocimiento sobre la industria y costos operativos menores a los del promedio del mercado global que le había permitido el inicio de las exportaciones pasivas de la firma hasta ese momento¹⁹ (Cerutti *et al.*, 2003). Como amenazas, la compañía veía su liderazgo en juego tras la intensificación de la competencia de las grandes multinacionales de países desarrollados que tenían acceso al financiamiento de capital.

En esta etapa inicial de expansión internacional, las estrategias corporativas de la firma cementera mexicana que le permitieron continuar dentro del juego por el liderazgo global (y mantener el dominio local) fueron básicamente:

En primera instancia la consolidación en el mercado interno; en seguida las desinversiones de sectores no relacionados con los negocios del cemento y la enajenación de activos no estratégicos. Además, la empresa desarrolló capacidades organizacionales como: la identificación de rivales con potencial de crecimiento no explotado, su adquisición y su rápida integración a la operatividad de CEMEX (Lessard y Lucea, 2009).

Con respecto a las mejoras operativas: la compañía comenzó a sentar las bases para la expansión mundial mediante la inversión en un sistema de comunicación vía satélite, CEMEXNET²⁰. Junto con el sistema de comunicación, un Sistema de Información Ejecutiva denominado CEMTEC se puso en práctica en 1990²¹ que permitió llevar a cabo "inspecciones virtuales" de las operaciones de CEMEX incluyendo el desempeño de las computadoras portátiles de las fábricas individuales (Reavis, 2009). En 1995, la compañía desarrolló un sistema digital denominado Sincronización Dinámica de

¹⁹ Por ejemplo, los márgenes operativos de CEMEX en Estados Unidos eran del 27%, mientras que Lafarge su principal competidor en el país norteamericano tenía márgenes operativos de solo el 9%.

²⁰ Con el fin de evitar el servicio telefónico costoso, ineficiente y errático mexicano y permitir que las 11 fábricas de cemento de CEMEX en México pudieran comunicarse de una manera más coordinada y fluida (Lee y Hoyt, 2005).

²¹ Este sistema implicó que todos los administradores estaban obligados a fabricar insumos de producción de datos, incluyendo, ventas y administración, inventario y entrega que podrían ser vistos por otros gerentes.

Operaciones, orientado al manejo más efectivo de las órdenes de los clientes (Torres, 2009).

Adicionalmente, una de las estrategias claves para CEMEX en esta etapa inicial fue el negocio de la comercialización internacional (*trading*). Dadas las características del cemento, citadas con anterioridad que limitan su potencial de exportación, la compañía mexicana encontró gran negocio en la realización de operaciones de compra/venta de cemento. Aproximadamente, el 21% del total de las ventas en Estados Unidos se comercializó desde fábricas que no estaban ligadas con CEMEX y que ofrecían su producto a la compañía para que lo hiciera llegar los consumidores finales (Cerutti *et al.*, 2003) aprovechando del buen posicionamiento que tenía la marca CEMEX.

2.2.2.1 La incursión de CEMEX en la inversión extranjera directa

El segundo paso de la internacionalización de esta empresa fue la adquisición de las dos más grandes empresas cementeras españolas, Valenciana y Sanso por \$1840 millones de dólares en 1992 (Lessard y Lucea, 2010). Para lograrlo CEMEX llegó a un acuerdo con CitiGroup por un préstamo patrimonial (McCarthy, 1993)

La motivación principal para entrar en España fue una respuesta estratégica a la creciente cuota de mercado de Holcim en México. Como Héctor Medina, Vicepresidente Ejecutivo de CEMEX de Planificación y Finanzas, explicó: "Los principales competidores europeos tenían una posición muy fuerte en España y este mercado se había convertido en un negocio importante para ellos" (Roberts y Poldony, 1999: 17). Así que, la entrada de CEMEX al mercado español respondió a una estrategia para competir con las grandes multinacionales en sus propios mercados, tal como estas entraron a competir con CEMEX en México.

Esta apuesta fue importante por dos motivos de acuerdo a Lessard y Lucea (2010). En primer lugar, hizo a CEMEX menos dependiente del mercado mexicano y le proporcionó una posición dominante (el 28% del mercado español) en uno de los mercados más importantes para sus principales rivales. En segundo lugar, poseer activos en España permitió a CEMEX acceder a los mercados financieros de las economías desarrolladas. Dado que la industria cementera es intensiva en el uso de capital, hubiera sido imposible para CEMEX continuar su agresiva expansión internacional si no hubiera

disfrutado del estatus de “empresa de país desarrollado”, asociada a su posición competitiva en Europa. Además, la economía mexicana mantenía las tasas de interés internas por encima del 40% que obligaban a las empresas emisoras mexicanas a mantener primas de riesgo por encima del 6% (Reavis, 2009: 12).

Con la entrada en España, CEMEX logró operar en este país diez plantas de cemento, cuatro unidades de molienda y 23 terminales de distribución, tanto marítima como terrestre. En tanto que la utilidad neta de las españolas aumentó de 37.7 millones de dólares en 1993 a 95.5 millones de dólares en 1995 (Lafranchi, 1996: 9)

La firma cementera mexicana incursionaría además de España, en otros territorios siguiendo un proceso de inversión extranjera directa, primordialmente mediante adquisiciones y fusiones. En 1994, aumentaría su expansión en Estados Unidos tras la adquisición de la planta de cemento *los Balcones*. Ese mismo año entraría en mercados localizados fuera de América del Norte y España, esto se daría con la incursión en América del Sur tras la compra de la cementera más grande de Venezuela, *Vencemos*, y la entrada en Centroamérica con la adquisición de la cementera *Cemento Bayano* en Panamá (Cemex, 2014), expansiones que se profundizaran en la sección de análisis de la expansión de la cementera en América Latina, más adelante.

En Estados Unidos con la adquisición de la planta de los Balcones, la empresa contó con 18 plantas y 36 terminales de distribución entre México y el país vecino del norte (Hernández, 1994).

Respecto al conjunto de estrategias empresariales implementadas por la compañía mexicana de cementos, que le permitieron expandirse internacionalmente a partir de inversión extranjera directa se identifican las siguientes:

Con el fin de pagar la deuda contraída para financiar la adquisición de las cementeras españolas, CEMEX estableció objetivos ambiciosos para la recuperación de costos. CEMEX llevó a cabo una meticulosa revisión de cada proceso operativo y organizacional para (1) capturar cualquier fuente de ahorro que se pudiera generar, y (2) para integrar rápidamente las operaciones españolas con las mexicanas. Con ello, los beneficios potenciales de la reestructuración de las dos empresas españolas eran mucho mayores de lo que se habían proyectado inicialmente. (Lessard y Lucea, 2010).

Gran parte de la deuda se pudo pagar nuevamente con la venta de activos no estratégicos y no relacionados con la industria del cemento de las compañías españolas (Holland, 1992: 1-2)

Mediante la introducción de sus mejores prácticas utilizadas en sus operaciones en México, a las operaciones españolas, esta empresa cementera fue capaz de reducir los costos y aumentar la eficiencia de la planta a un grado mucho mayor, con ahorros / beneficios anuales de 120 millones dólares (Duncan, 1993) y un aumento de los márgenes de operación de 7% a 24% (Podolny y Roberts 1999).

The Economist (1995) reportó que CEMEX detectó que los márgenes de operación en España eran bajos debido a un problema organizacional que involucraba demasiados puestos en su estructura que no eran necesarios, la reorganización del organigrama empresarial se tradujo en casi duplicar el margen de operación de sus plantas españolas con la eliminación importante de diversos puestos; además, España a diferencia de México no tenía cuotas compensatorias hacia Estados Unidos lo que supuso la posibilidad de surtir el mercado estadounidense sin restricciones al comercio, con la ventaja de poder competir gracias a sus costos menores.

Además, a pesar de haber comprado e integrado muchas empresas en México, la adquisición de empresas internacionales, debido a su tamaño y el hecho de que estas operaban en un país extranjero, obligó a CEMEX a formalizar y codificar su Proceso de Integración Post-Adquisición (PMI)²². Por este motivo, pronto se empezaron a codificar y estandarizar los múltiples pasos requeridos en identificar fuentes de ahorro en las nuevas adquisiciones, instaurar las prácticas operativas y de gestión de CEMEX y, de forma particularmente importante, detectar áreas de excelencia que pudieran convertirse en mejores prácticas para el conjunto de la compañía.

CEMEX también mejoró la capacidad a través del aprendizaje directo desde España. La compañía descubrió, por ejemplo, que las dos empresas españolas fueron inusualmente eficientes debido a la utilización de coque de petróleo como principal

²² La parte del proceso de adquisición, tras el cierre del acuerdo de adquisición, en el que los activos, el personal y las actividades de negocios de las dos empresas participantes en la adquisición se combinan. La integración posterior a la adquisición puede durar entre unos pocos meses hasta varios años después de la firma del acuerdo de adquisición (Deloitte, 2014).

fuelle de combustible. En dos años, la gran mayoría de las plantas de CEMEX comenzaron a utilizar el coque de petróleo como parte del programa de eficiencia energética de la empresa (Chávez, 2006).

Recapitulando es especialmente destacable de este período la mejora del portafolio de capacidades de CEMEX: no solo accedió a nuevas fuentes de financiamiento para continuar su expansión internacional, sino que también codificó y estandarizó su proceso de PMI, aumentó su capacidad de respuesta estratégica, e integró las mejores prácticas aprendidas de las nuevas adquisiciones en sus estándares operativos. Además la expansión en materia de fusiones y adquisiciones le permitió transferir hacia sus empresas locales las tecnologías de gestión desarrolladas en el exterior.

2.2.3 La verdadera expansión internacional: de empresa local a empresa regional y empresa global

La cementera mexicana seguiría su estrategia de internacionalización ahora de manera global durante la última mitad de la década de 1990, bajo la misma premisa; mediante inversión extranjera directa materializada en forma de Fusiones y Adquisiciones.

CEMEX cruzó un hito importante en 1995, cuando las operaciones fuera de México representaron el 51 por ciento de la compañía equivalente a \$3 mil millones de dólares en ventas anuales, equilibrando el flujo de efectivo decreciente de las operaciones mexicanas. En ese año, la empresa exportó dos millones de toneladas de productos de cemento a Taiwán, Tailandia, e Indonesia (Dombey, 1997: 32-39)

Mientras que para 1996 CEMEX se convirtió en la tercera compañía cementera más grande del mundo al adquirir Cementos Diamante y Samper en Colombia. En 1997, CEMEX inició operaciones en Asia con la adquisición del 30% de Rizal Cement en Filipinas por un monto de 30 millones de dólares. Mientras que en 1999, CEMEX adquirió APO Cement de Filipinas por la cantidad de 400 millones de dólares, lo que convirtió a la empresa mexicana en el mayor productor de cemento en Filipinas. Ese mismo año, incrementó su inversión en Rizal Cement por el 70% restante pagando la cantidad de 130 millones de dólares (Cemex, 2014),

En tanto que en los Estados Unidos, las tenencias de Cemex fueron aumentaron con la compra de Blue Circle Industries y dos empresas de Houston, Houston Shell y Concreto y Cemento Costa del Golfo. A causa de la proximidad y del lenguaje y similitudes culturales, Cemex siguió desarrollando lazos dentro de la zona de mini-comercio entre el norte de México y sur de Texas, California, Arizona, Nuevo México, Texas, Florida, e incluso tan al norte como Minnesota (Piggot, 2001: 80). Para el año 2000, CEMEX se convirtió en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir Southdown, Inc. en los Estados Unidos (Cemex, 2014).

En noviembre de 1999, CEMEX obtuvo una participación del 77% en Assiut Cement Company, el productor de cemento en Egipto con cerca de 4 millones de toneladas de capacidad, para un total de alrededor de \$370 millones.

Indonesia fue el otro mercado del sudeste asiático en el que CEMEX estableció su presencia: en Septiembre de 1998, pagó \$115 millones por una participación del 14% en Semen Gresik, la cementera más grande de Indonesia empresa con 17 millones de toneladas de capacidad, y considerada por muchos como la más eficiente. Posteriormente esta participación se elevó al 25% y representó un desembolso total de 241 millones de dólares (Pandey, 2001).

En 2001, la empresa fortaleció su presencia en el mercado asiático, al adquirir Saraburi Cement Company en Tailandia (Cemex, 2014). Al finalizar la década las ventas globales de la compañía ya eran de 4.83 mil millones de dólares, con una utilidad que superaba los mil millones de dólares, un 22% más que el año anterior (Piper, 2000: 38).

Entre mediados y finales de los años 90, CEMEX extendió su ámbito geográfico. Marcando así el inicio de CEMEX como empresa global al tener operaciones en los cinco continentes e iniciar su cotización en la Bolsa de Valores de Nueva York

Para Lessard y Lucea (2010) estas adquisiciones fueron el resultado de aplicar unos criterios de selección bien concretos. Por un lado, el primer criterio de selección de CEMEX estaba enfocado en mercados con un elevado potencial de crecimiento. En general, esto se tradujo en la selección de países que estaban experimentando un fuerte crecimiento demográfico y cuyo consumo de cemento per cápita estaba considerablemente por debajo de la media mundial. En casos donde las potenciales

empresas a adquirir tenían acceso a terminales marítimas, los cálculos de crecimiento potencial se hacían a nivel regional y no sólo a nivel de país. Un segundo criterio de selección residía en poder obtener la mayoría, sino la totalidad, de las acciones de la empresa a adquirir.

En términos de ventas, esta expansión internacional más que duplicó el volumen de negocio de CEMEX entre 1995 y 2000, al tiempo que dispersaba el riesgo económico y financiero de la compañía entre un mayor número de países. En solo siete años la empresa había triplicado su capacidad de producción (Pandey, 2001: 4)

El conjunto de estrategias empresariales que implementó la compañía de cementos de México durante esta etapa y que llevaron a la globalización se sintetizan a continuación:

Una característica importante de estas adquisiciones es que fueron empresas con operaciones en un solo país, de esta manera la empresa intentó que el control de las operaciones fuera más fácil. Estas adquisiciones además se realizaron en países en desarrollo derivadas de la misma estrategia planteada por CEMEX, para elegir el destino de sus inversiones exteriores. El potencial de crecimiento de CEMEX en dichos países derivaba principalmente de su rápido crecimiento demográfico y de la necesidad que éstos tenían de desarrollar sus infraestructuras básicas²³ (Griffith, 1995: 26).

De las estrategias operativas se destaca que: en el año 2001, la compañía lanzó *CEMEX Way*, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización (Cemex, 2014).

En los últimos años de la década de los noventa CEMEX comenzó a explotar activamente su capacidad de comercialización de cemento para alisar y de demanda para piscinas (Reavis, 2009)

Fue en esta época cuando acontecieron dos sucesos que cambiarían el enfoque de CEMEX respecto a adquisiciones internacionales, según una entrevista realizada por Lessard y Lucea (2009) a Héctor Medina, Vicepresidente de Finanzas y Asuntos Legales de la firma. En primer lugar, CEMEX decidió segmentar sus mercados de una

²³ Adicionalmente, para los países emergentes el cemento no era visto como un *commodity* como en los países desarrollados, lo que permitía comercializar al cemento como un producto de marca y en consecuencia vender al cemento como un producto diferenciado de la competencia (Griffith, 1995: 26).

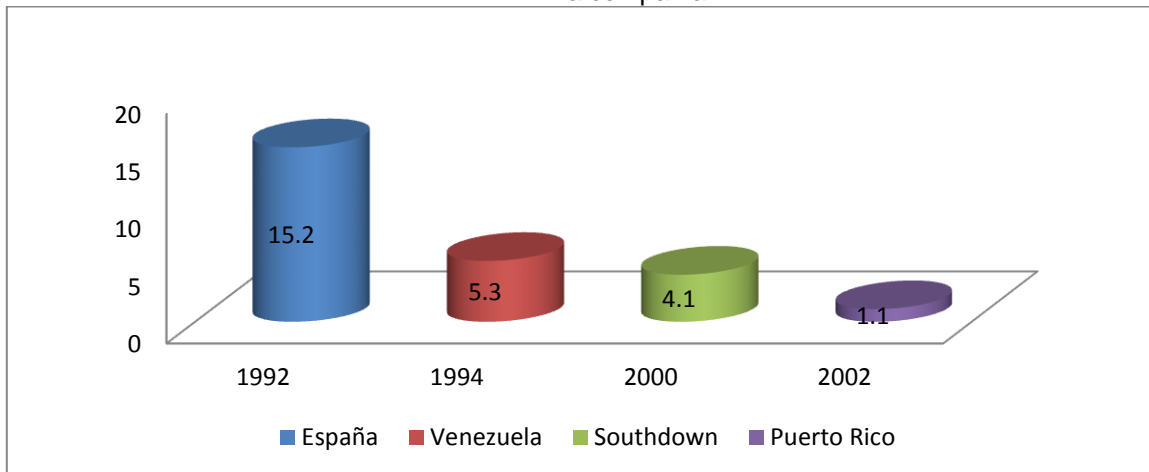
forma más refinada. En vez de utilizar “países” como unidad de análisis estratégico, se cambió a “regiones dentro del país”. Bajo este nuevo criterio algunos grandes mercados maduros que se habían desestimado en el pasado pasaron a parecer mucho más atractivos. Por ejemplo, se “descubrió” que algunas regiones dentro de los Estados Unidos de América presentaban potenciales de crecimiento superiores, a algunas economías en vías de desarrollo.

En segundo lugar, CEMEX cambió el peso específico asignado a algunos indicadores de gestión a la hora de evaluar sus adquisiciones. En particular, se pasó a prestar mucha más atención al retorno sobre el capital invertido en cada adquisición, al tiempo que se disminuía la importancia relativa de la rentabilidad sobre ventas de la operación. Este segundo cambio hizo que la empresa decidiera invertir con mayor profundidad en otros segmentos de la industria de materiales de construcción, en particular el premezclado (Lessard y Lucea, 2009).

Adicionalmente CEMEX abrió de oficinas en Hong Kong en 1999 con el objetivo de diversificar sus opciones de financiamiento, esto representó la creación de Cemex Asia Holdings Ltd. Fritsch (2000: 22) explica que el apalancamiento de CEMEX con base en eurobonos, bonos convertibles y otras fuentes de crédito hizo más fácil el financiamiento, pero seguía siendo caro en comparación con sus competidores internacionales; lo cual motivó la búsqueda nuevos recursos en el mercado asiático. Una de las desventajas de operar en Asia tenía que ver con las diferencias culturales y de idioma, a diferencia de sus aspectos comunes con España, los países latinos, y la frontera con Estados Unidos. En contraparte, el diferente movimiento de los ciclos económicos de Asia con respecto a América Latina podría ser un factor de igualación en el mercado global.

Finalmente uno de los indicadores más importantes que resume la habilidad magistral de la compañía mexicana de cementos para canalizar y transferir hacia sus empresas locales las tecnologías y el conocimiento surgido del proceso de fusiones y adquisiciones de empresas cementeras extranjeras es la significativa reducción de la duración de PMI que ocurrió durante esta etapa de expansión global de CEMEX (véase figura 4).

Figura 4. Duración del PMI (meses) tras las adquisiciones y fusiones de la etapa de expansión global de la compañía



Fuente: CEMEX, 2003

2.2.4 La expansión hacia América Latina

CEMEX inició su expansión hacia América Latina formalmente en 1994 al adquirir Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela. La decisión tomada por la compañía de cementos mexicana de extender sus operaciones en esta región se debió fundamentalmente a los lazos culturales y de lenguaje que unen a los países latinoamericanos, además del factor de distancia física importante. Pero también tuvo que ver con el hecho de que los países de la región son considerados como economías en desarrollo, lo que para CEMEX significó un gran potencial de crecimiento, pues en el largo plazo estos países crecen a ritmos mayores que los países desarrollados (Dervis, 2012). Por otro lado, cualquier economía en crecimiento requiere de fuertes inversiones en infraestructura, sector en el que el cemento constituye una materia prima esencial, en este aspecto la región de Latinoamérica presenta fuertes tasas de crecimiento de consumo de cemento per cápita (véase anexo 1). Finalmente como se mencionó anteriormente en América Latina el cemento es visto como un producto de marca, a diferencia de los países desarrollados que consideran que el cemento es un *commodity*, para CEMEX esto significaba la posibilidad de introducir su producto como un producto

diferenciado de la competencia. Todas estas características en conjunto motivaron la expansión de la firma cementera mexicana en la región²⁴.

En seguida se presenta un análisis específico por país sobre la expansión de CEMEX en la región de América Latina, lo que permitirá establecer la evolución de los activos de la compañía fuera de México pero dentro de la región y las estrategias seguidas por la empresa en su proceso de expansión hacia Latinoamérica.

2.2.4.1 CEMEX en Venezuela

Como ya se mencionó, el primer país Latinoamericano en el que CEMEX se expandió internacionalmente fue Venezuela en el año de 1994, tras la adquisición de la cementera más grande, la compañía *Vencemos*, por un monto de 550 millones de dólares (Cemex, 2014).

La estrategia de CEMEX al adquirir *Vencemos* estaba orientada en una mayor diversificación de mercado, así como, una expansión en la cartera de clientes potenciales dado que *Vencemos* tenía operaciones en el norte de Brasil, Panamá y el Caribe.

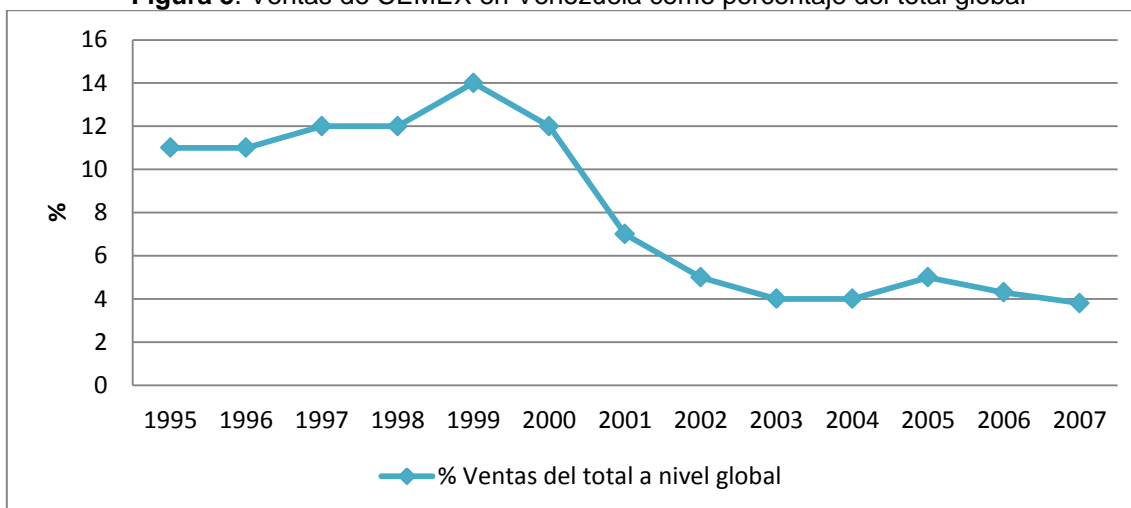
La firma mexicana vió frustrados sus planes en 2008, cuando el 3 de Abril el presidente de Venezuela Hugo Chávez anunció en cadena nacional la necesidad estratégica de nacionalizar la industria del cemento en Venezuela, decisión que se formalizaría el 18 de abril con el decreto Federal en la Ley orgánica y obligó a CEMEX a vender sus activos de Venezuela mediante expropiación.

El acuerdo forzoso fue muy desventajoso para CEMEX que exigía 1200 millones de dólares de indemnización pero ante un bajo rango de maniobra, terminó aceptando un acuerdo de pago de 600 millones de dólares pagadero con un desembolso inicial de 240 millones de dólares y cuatro pagos de 90 millones de dólares anuales negociables emitidos por Petróleos de Venezuela (PDVSA), además de la cancelación de la deuda de 154 millones de dólares de subsidiarias de CEMEX en Venezuela (Reuters, 2013).

²⁴ Es importante volver a notar que las características de la industria del cemento, esencialmente lo que se refiere a la relación precio-volumen/peso del cemento, limitan el potencial del producto como bien de exportación por lo que no es posible afirmar que el avance en acuerdos comerciales surgidos en la región (Por ejemplo en el marco de ALADI o la Alianza del Pacífico) fueron determinantes para incentivar la inversión de CEMEX en América Latina.

De acuerdo al reporte de CEMEX (2007), las ventas de la empresa en Venezuela representaban alrededor del 4% (Véase figura 5) del total de la compañía a nivel mundial, es decir 21,673 millones de dólares (Cemex, 2014), lo que supuso un duro golpe para la transnacional mexicana en plena crisis de 2008.

Figura 5. Ventas de CEMEX en Venezuela como porcentaje del total global



Fuente: Elaboración propia en base a los reportes anuales de la firma (CEMEX, 1996-2008)

2.2.4.2 CEMEX en Panamá

También en 1994 CEMEX incursionó en Centroamérica al adquirir Cemento Bayano en Panamá por un monto de 60 millones de dólares (Cemex, 2014). En concordancia con su estrategia global de integración vertical²⁵ para la producción no solamente de Cemento, sino también de concreto premezclado la compañía mexicana comenzó con la producción y venta de premezclado en Panamá en 1995 bajo la marca Concretos Bayano (Cemex Panamá, 2014).

En 1998 CEMEX amplió sus operaciones hacia la región occidente del país con la apertura de su centro de distribución en David, Chiriquí. Ese mismo año adquirió el contrato para el suministro de los Corredores Norte y Sur, y la planta Cemento Bayano logró la certificación de la norma internacional ISO 9000 en todas sus líneas de producción.

²⁵ La integración vertical implica relaciones entre varias unidades empresariales, tanto si se realizan entre distintas actividades o entre actividades de la cadena de valor (Davis y Duhaine, 1992)

En 1999 CEMEX firmó un contrato de exclusividad para proveer todo el concreto utilizado en el mantenimiento de las Esclusas²⁶ del Canal de Panamá. Mientras que en 2000 la transnacional mexicana amplió la cobertura de la operación de concreto hacia el interior de la República, bajo la marca de CEMEX Concretos. Ese mismo año La Planta Cemento Bayano se certificó bajo la Norma HPR (Highly Protective Risk) cumpliendo con los estándares mundiales en materia de seguridad (Cemex Panamá, 2012).

Para 2001, CEMEX Concretos inició operaciones en David, Chiriquí y en 2002 CEMEX logró asegurar contratos importantes, como la Represa de Estí, el mayor proyecto de infraestructura en el país y el Centro Comercial Multicentro. En 2003 la cementera mexicana adquirió las operaciones de agregados de Cantera El Cerro. Al mismo tiempo que se sumaba como miembro de la Red del Pacto Global-Panamá²⁷.

En 2004, la firma de cementos se convirtió en la encargada de suministrar el concreto para la pavimentación del acceso Este del Puente Centenario. Obra en materia vial más importante construida en el primer semestre del año en Latinoamérica.

CEMEX amplió sus operaciones de concreto en Panamá a través de la compra de los activos de Concreto y Construcciones, S.A. en 2005 (CEMEX Panamá, 2012).

Con el objetivo de ampliar las operaciones en Panamá y de esta forma dar respuesta al crecimiento del mercado, CEMEX aumentó sus inversiones en 2006, acción que se tradujo en una producción de 2.1 millones de toneladas de concreto para 2008 (Cemex Latam Holdings, 2014).

2010 se convirtió en año importante para la empresa con la firma de un acuerdo para el suministro de cemento para el proyecto de ampliación del Canal de Panamá. Mientras que en 2011 la compañía firmó un contrato de exclusividad para proveer todo el cemento de la primera línea de Metro en Panamá y Centroamérica (Cemex Panamá, 2012).

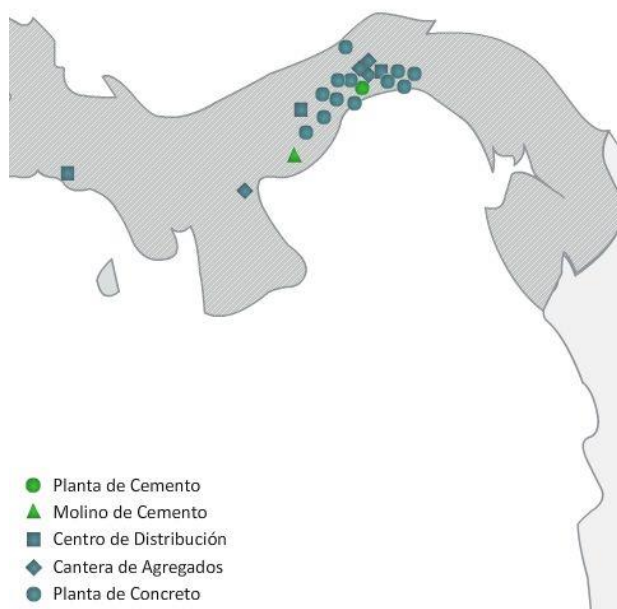
²⁶ Las esclusas son obras hidráulicas que permiten vencer desniveles concentrados en canales navegables, elevando o descendiendo los navíos que se encuentran en ellas.

²⁷ Acuerdo firmado para lograr un mayor desarrollo sostenible para el país.

Adicionalmente, la empresa ha anunciado además una inversión de 55 millones de dólares para el inicio de la construcción de una nueva planta en Panamá en 2015 (El Financiero, 2014).

Referente a la posición de las inversiones de CEMEX en el país centroamericano (véase figura 6), la empresa cuenta actualmente con una planta de cemento (ubicada en calzada larga), 14 plantas de concreto premezclado (siendo las de Tocumen, Cativá, Vacamonte y Transístmica las más importantes), cuatro canteras de agregados (El Cerro, el Higo y EXPASA las más importantes), y tres centros de distribución (Cemex, 2014).

Figura 6. Activos de CEMEX en Panamá



Fuente: CEMEX, 2014

Las ventas de CEMEX en Panamá durante 2013 supusieron un total de 47 millones dólares, o lo equivalente a un 7% más que en 2012. Mientras que la evolución de sus activos en este país en los últimos años es de 427.6 millones de dólares en 2010, 467.6 millones de dólares en 2011, 501.8 millones de dólares en activos para 2012 y 553 millones de dólares para 2013 (Cemex Latam Holdings, 2014).

Las estrategias de la compañía identificadas para mantener su liderazgo en el mercado de Panamá se muestran a continuación:

En 1995 y gracias a su experiencia en el mercado español, CEMEX realizó la reducción de energía reemplazando en un 95% el uso de combustóleo por coque, con lo que logró la automatización de las operaciones de la planta.

La integración vertical permitió a la empresa suministrar la demanda del mercado; también a través de concreto premezclado que ofrecía márgenes de ganancia operativos superiores a los del cemento en bulto, producto que había sido el tradicional generador de las ganancias de la empresa (Reavis, 2009).

Finalmente el canal de distribución de la empresa primordialmente es el de entrega directa, representando el 71% de sus ventas totales en Panamá (Cemex, 2014).

En 2012, la empresa lanzó su línea de cemento enfocado en los distintos usos para los que se requería el producto, ampliando de esta forma la diversificación de la cartera de productos ofrecida.

Además en el mismo año la empresa mexicana decidió realizar una escisión de los negocios de la compañía en América Latina, lanzando una oferta pública de las acciones de su ahora subsidiaria Cemex Latam Holdings en la Bolsa de Valores de Colombia. Con esta escisión las operaciones de CEMEX en la mayor parte de América Latina se encuentran ahora en poder de su subsidiaria con sede en Colombia (véase anexo 3). Esta estrategia en parte se debió a la restructuración de la deuda de la compañía.

2.2.4.3 CEMEX en Chile

CEMEX inició operaciones en Chile en 1999 con la adquisición del 12% en Cementos Bio-Bio por 34 millones de dólares (Los vendedores fueron Patricio Grove y Ninoslav Bralic Luksic), el tercer más grande competidor en el país. El productor más grande de Chile era Cemento Polpaico, filial de Holcim, y el segundo era Cementos Melón. Bio Bio centraba sus operaciones en la parte norte de Chile, más que en el sur (Mining Press, 2005)

Las ventas de cementos Bio-Bio alcanzaron los 42.6 millones de dólares en 2004. Empero, ante la negativa del mayor accionista de Cementos Bio-Bio (Grupo Briones) de ceder su participación del 43% a la empresa mexicana y ante una reorganización de los

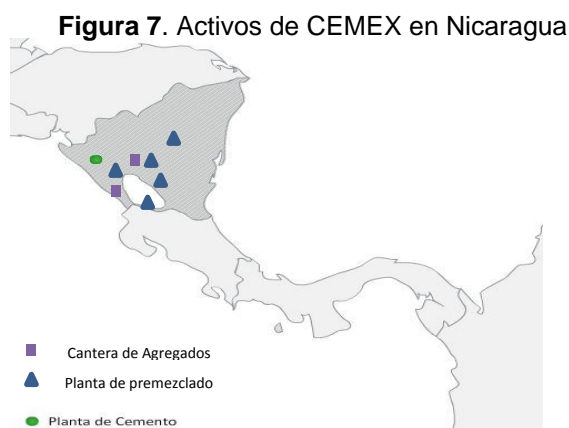
activos internacionales de la compañía, CEMEX decidió vender su participación en la empresa chilena en 2005 por un monto que ascendió a los 80 millones de dólares, o lo que es lo mismo 36 millones de dólares más del valor al que adquirió su participación seis años antes (BNamericas, 2005).

2.2.4.4 CEMEX en Nicaragua

En el año 2001, CEMEX firmó un contrato de arrendamiento con el gobierno nicaragüense, que le permite operar las instalaciones de la Compañía Nacional Productora de Cemento CANAL por 25 años. Estas instalaciones incluyen una planta de cemento con capacidad de producción anual de 450,000 toneladas, ubicada a 45 Km. al suroeste de Managua, el principal mercado del país. La planta San Rafael del Sur es la única planta cementera del país que tiene el proceso completo de fabricación de cemento; además es una de las pocas plantas cementeras que aún utilizan el proceso vía húmeda²⁸ (Cemex Nicaragua, 2014).

Durante seis décadas, Cementera CANAL contribuyó a satisfacer las necesidades de la industria de la construcción en Nicaragua y a partir de 2001 está en manos de la cementera mexicana.

Los activos de CEMEX en Nicaragua (véase figura 7) son en total una planta de cemento, dos canteras de agregados y cinco plantas de concreto premezclado (Cemex, 2014).



Fuente: CEMEX, 2014

²⁸ Para mayores detalles ver anexo 2 sobre la cadena productiva del cemento

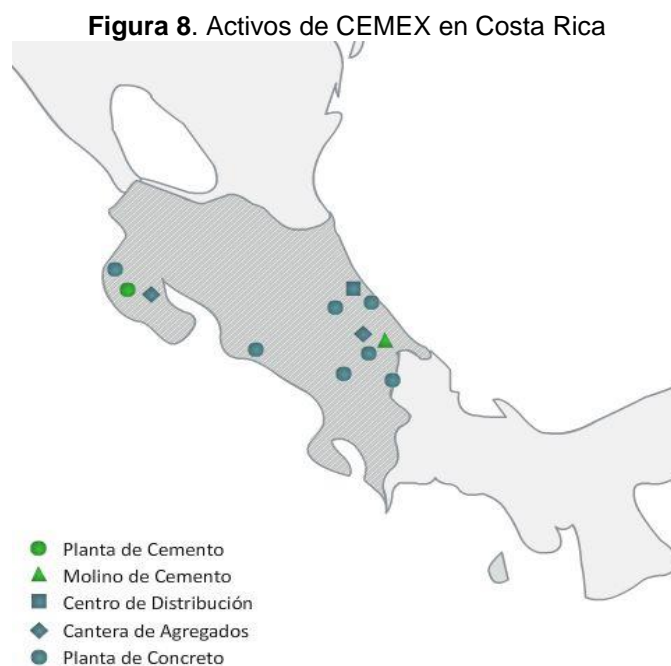
2.2.4.5 CEMEX en Costa Rica

CEMEX incursionó en Costa Rica tras la adquisición de una participación mayoritaria (95% de las acciones) de CEMPA en 1999. Tras ello adquirió Concretos pedregal en 2002 y la mina de agregados Guápiles en 2004.

Con las adquisiciones de las transnacionales, la inglesa RMC y la australiana Rinker en 2005 y 2007 respectivamente,²⁹ terminaron de afianzar la posición dominante de CEMEX en Costa Rica puesto que estas empresas también poseían activos en el país (Cemex Costa Rica, 2014).

Una de las estrategias claves de CEMEX en Costa Rica fue la implementación de un canal de distribución directo al consumidor final con la creación de su tienda minorista Construrama en 2007 para el mercado local.

Los activos de la compañía al día de hoy en el país centroamericano (véase figura 8) son una planta de cemento, siete plantas de concreto premezclado (Abangares, Esterillo, y Patarrá las más importantes) una cantera de agregados (en Goaples) y un centro de distribución terrestre (en San José) (Cemex, 2014).



Fuente: CEMEX, 2014

²⁹ Este tema se trata a profundidad más adelante

2.2.4.6 CEMEX en República Dominicana

La entrada de CEMEX en República Dominicana se dió con la compra de Cementos Nacionales S.A. en 1995. Para 1997 la empresa multinacional mexicana inició operaciones de producción de concreto premezclado y en 2000 obtuvo la licitación por 25 años para operar la mina de yeso ubicada en el municipio Las Salinas, Barahona. Con esta acción la empresa pudo ofrecer suministro de yeso al mercado local y mercados internacionales (Cemex Dominicana, 2014).

En 2001 entró en operación un nuevo molino procesador de cemento, el cual está considerado como el más grande y moderno del mundo en su clase, incrementando la capacidad de producción de cemento de la empresa (2.4 millones de toneladas al año, equivalente a 57 millones de sacos de cemento). Este mismo año Cementos Nacionales S.A. cambió de denominación a CEMEX dominicana con Cemento Titán como su principal marca (Cemex Dominicana, 2014).

La multinacional mexicana cuenta con una planta de producción de cemento en República Dominicana, diez plantas de concreto premezclado, una cantera de agregados y dos centros de distribución terrestre (Cemex, 2014)

2.2.4.7 CEMEX en Colombia

CEMEX comenzó a operar en Colombia en 1996 a través de la adquisición del 93% de Cementos Samper por un monto de 299.6 millones de dólares. Posteriormente en el mismo año la cementera mexicana se hizo del control del 51% de Cementos Diamante por un monto de 400 millones de dólares, hecho que convirtió a la empresa en la tercera mayor productora de cemento en el mundo (Mathias, 1998).

En Colombia, las compras de CEMEX la colocaron como la segunda empresa cementera más grande del país solo detrás de Sindicato Antioqueño. La estrategia de compra de Cementos Diamante se caracterizó por la gran astucia de sus directivos. Puesto que el mercado ya empezaba a especular la posible compra, las acciones de Cementos Diamante comenzaron a aumentar de precio en la Bolsa de Colombia esperando la oferta de la compañía mexicana. Oferta que nunca llegó pues CEMEX en su lugar compró a Inversiones Copial, Inversiones Salgur y Asesorías y Gestiones;

fondos que en su conjunto tenían el 51% de las acciones de la empresa colombiana. Con este movimiento CEMEX se hizo del control de la compañía pagando mucho menos de lo que esperaba el mercado (BNamericas, 1997).

CEMEX incrementó su presencia en Colombia con la compra de la empresa de concretos Central de Mezclas dos años más tarde. Cemex Colombia participó en 2012 en diversos proyectos de infraestructura en el país, incluyendo el suministro de pavimento para el proyecto Ciudad Usminia del Futuro en Bogotá (Villamizar y Sánchez, 2012: 18).

En 2011, CEMEX decidió realizar la escisión de sus operaciones en Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Brasil y El Salvador, a través de ceder el control a su nueva subsidiaria Cemex Latam Holdings con sede en Bogotá Colombia. Para realizar esta acción, la firma lanzó una oferta pública de acciones en la Bolsa de Valores de Colombia por el total del 29.5% de las acciones de Cemex Latam Holdings. Tras este movimiento el restante 70.5% quedó en manos de CEMEX España (véase anexo 3 sobre la estructura corporativa de la empresa) que a su vez es controlada en un 99.5% por Cementos Mexicanos S.A.B. (CEMEX), la multinacional mexicana con sede en Monterrey (Cemex, 2014).

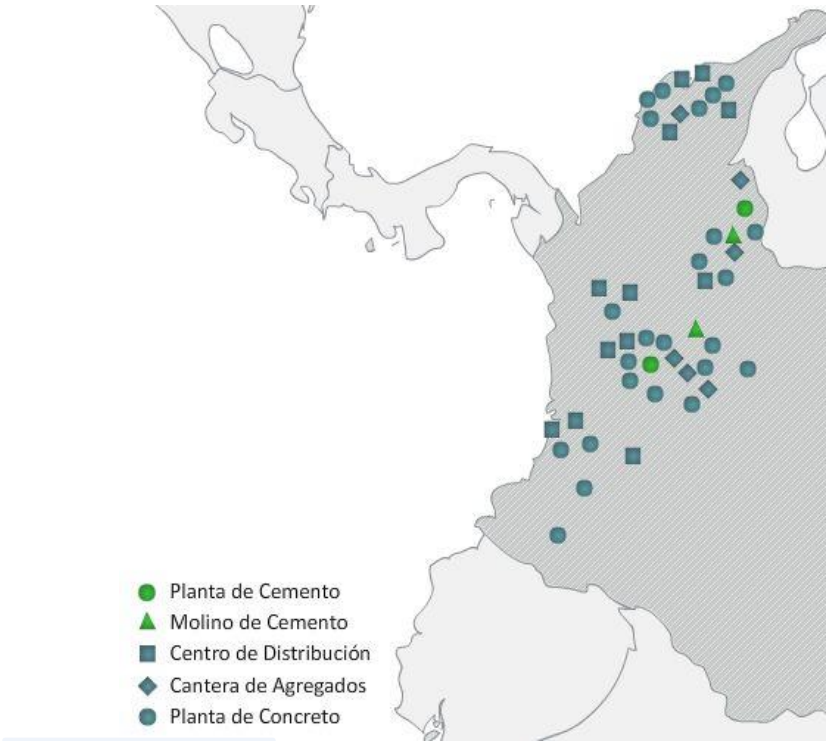
Los activos de la empresa cementera en Colombia son los mayores de cualquier país de América Latina. La compañía cuenta con cinco plantas de cemento (véase figura 9), 69 plantas de concreto premezclado, seis canteras de agregados y ocho centros de distribución terrestre, además de una planta de mortero (Cemex, 2014).

La presencia de CEMEX en Colombia se ha incrementado sustancialmente (véase figura 10), los activos involucrados en Colombia ascendieron a 1118.8 millones de dólares en 2010; para 2013, esta cifra aumentó a 2026.59 millones de dólares (Cemex Latam Holdings, 2014). Es decir, la cifra de activos de CEMEX en Colombia es equivalente a alrededor del 63% de los activos totales de Cemex Latam Holdings, la subsidiaria de la multinacional mexicana que tiene a cargo los negocios de la

cementera en la mayor parte de América Latina³⁰ (Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Brasil y El Salvador) como lo muestra la figura 11.

Mientras tanto, de acuerdo al reporte financiero de CEMEX (2014), las ventas de la compañía cementera en Colombia fueron de 548.9 millones de dólares en 2010, 691.1 millones de dólares en 2011, 442.2 millones de dólares y 493 millones de dólares en 2013. Es decir las ventas de CEMEX Colombia supusieron el 55.82% de las ventas de la subsidiaria Cemex Latam Holdings (véase figura 10).

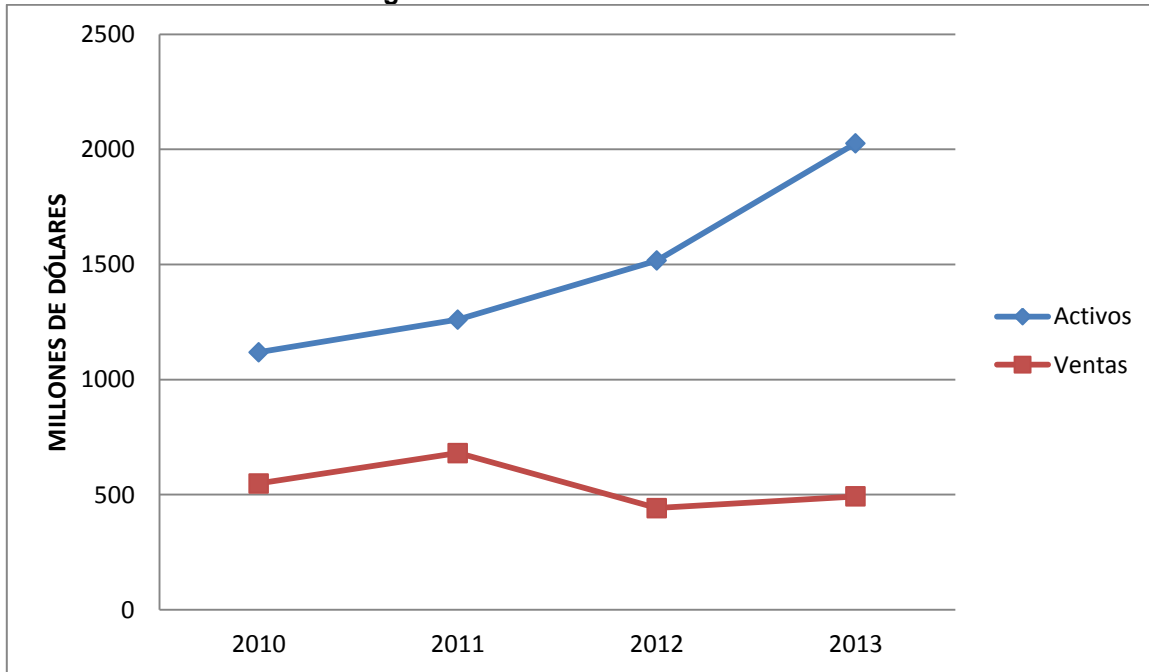
Figura 9. Activos de CEMEX en Colombia



Fuente: CEMEX, 2014

³⁰ Para mayor información de la estructura corporativa de empresa remitirse al anexo 3

Figura 10. Presencia de CEMEX en Colombia

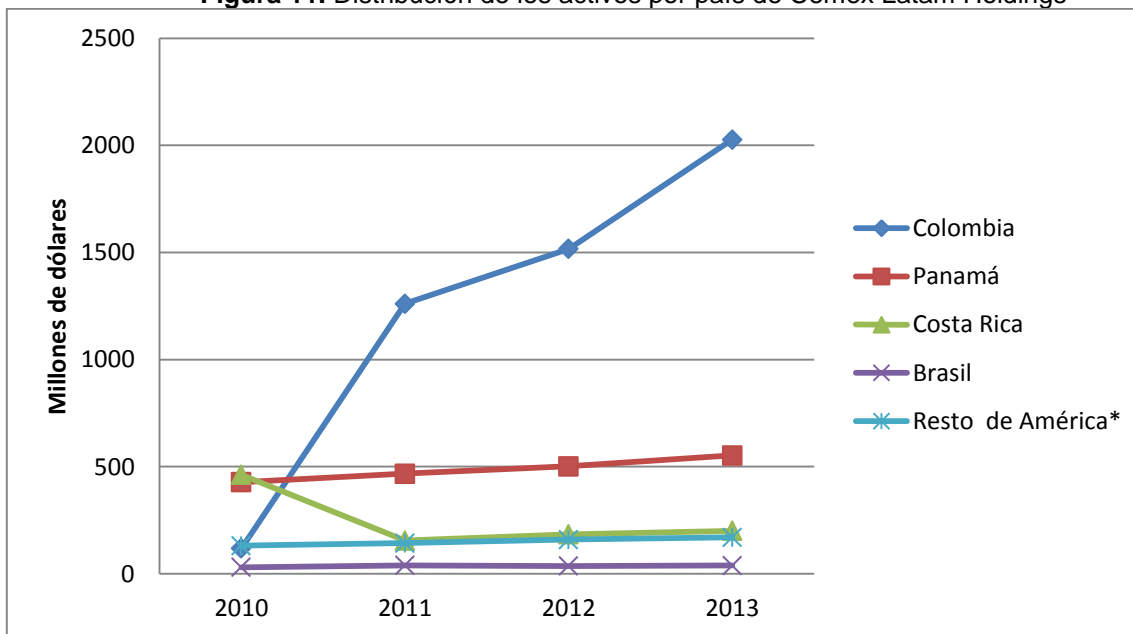


Fuente: Cemex Latam Holdigns, 2014

La planta de cemento más grande de la multinacional mexicana en Colombia es la planta de Ibagué, la cual se encuentra estratégicamente ubicada dentro del Triángulo Urbano, es una de las plantas de cemento más grandes de Colombia con una capacidad instalada de 2.8 millones de toneladas métricas de cemento por año. En tanto que la capacidad instalada total de producción de CEMEX en Colombia superó los 4.5 millones de toneladas en 2013 (Cemex Latam Holdings, 2014).

CEMEX entró en Colombia siguiendo la misma estrategia de entrada que había usado en mercados anteriores, esto es a través de fusiones y adquisiciones con la intención de aprovechar el conocimiento y la experiencia de firmas ya establecidas. La compañía mexicana poseía experiencia sobre la internalización de las operaciones de empresas adquiridas. Además, el mercado Colombiano presentaba amplio potencial de crecimiento al ser una economía en desarrollo y con planes anunciados en materia de infraestructura por el gobierno federal (Lafranchi, 1996).

Figura 11. Distribución de los activos por país de Cemex Latam Holdings



Fuente: Elaboración Propia con base a los datos de Cemex Latam Holdings, 2014

* Nicaragua, Guatemala, y El Salvador

Los vínculos culturales y de lenguaje incentivaron a que CEMEX se decidiera por el mercado colombiano. Asimismo, la cercanía con Centroamérica fue un factor clave para que la multinacional mexicana eligiera entrar al mercado colombiano. La gran astucia de los directivos hizo posible la adquisición de Cementos Diamante a un precio mucho menor que el que se esperaba como se explicó anteriormente (Luxner, 1996).

Una estrategia clave para el dominio en el mercado latinoamericano fue la transición de ser una empresa productora de cemento a una productora también de concreto premezclado y agregados. Esto permitió a CEMEX quitarle amplio mercado a Grupo Argos líder en Colombia y convertirse en el máximo productor de concreto premezclado en el país (Lessard y Lucea, 2010).

Las adquisiciones de las compañías RMC y Rinker en 2005 y 2007³¹ que llevaron a la empresa a contraer altos niveles de endeudamiento y, ante la crisis económica de 2007 que afectó gravemente las ventas de la compañía, CEMEX tuvo que plantearse un plan de reestructuración de la deuda que incluyó desinversiones en sectores no estratégicos o no necesarios. Por esta razón en 2011, la empresa lanzó al mercado de inversionistas colombianos el 29.5% de su subsidiaria Cemex Latam Holdings, recaudando con esta

³¹ Este tema se trata más a profundidad en secciones posteriores del presente trabajo.

emisión 1269.1 millones de dólares, de los cuales al menos 960 millones fueron utilizados para cancelar parte de la deuda asumida por la cementera mexicana (dF&A³², 2012).

La decisión de elección de Colombia como centro de operaciones de acuerdo a las palabras de Carlos Jack, director de CEMEX Colombia, en entrevista para el diario el Economista (2012: 44) atendió a que:

“Colombia ha tenido unos avances significativos, lo que la ha convertido en el país que quizás tenga las mayores perspectivas de crecimiento en la inversión en el mediano plazo. Creemos que su mercado de valores evolucionará muy positivamente y por eso decidimos estar acá, más aún teniendo la operación más importante de Cemex Latam en Colombia. El país tiene políticas fiscales y monetarias disciplinadas, deuda pública con indicadores bajos y una creciente inversión extranjera. A ello se le suma un sistema financiero saludable y un mayor acceso al crédito, así como bajos niveles de inflación, el descenso en las tasas de desempleo y un crecimiento en el consumo”

2.2.4.8 CEMEX en Brasil

Paradójicamente a lo que pueda suponerse por el tamaño de mercado que representa, la presencia de CEMEX en el mercado brasileño se limita a la inversión que hizo en 2011 para operar una terminal de río localizada en el Río Amazonas, a 20 kilómetros de Manaus, a través de la cual es autorizada para importar y exportar cemento (véase figura 12).

Spulber (2007) menciona que la ausencia de CEMEX en Brasil es una verdadera intriga. El mercado del cemento en Brasil ha sido el más grande en América Latina desde principios de la década de los 2000. Las condiciones brasileñas en el momento en el que CEMEX comenzó a expandirse en América Latina eran más que potenciales para la cementera mexicana; Brasil tenía un déficit en el abastecimiento de casas e infraestructura, una condición muy similar al mercado estadounidense cuando CEMEX inició operaciones en este país.

A mediados de la década de 1990, la multinacional mexicana suministraba el mercado del norte de Brasil a través de sus plantas en Venezuela, pero después de que el

³² dF&A es el Diario de Fusiones y adquisiciones propiedad de la empresa AJP S.A.

gobierno local de Brasil decidió imponer medidas en contra de la competencia desleal en el comercio que incluyeron a empresas exportadoras como CEMEX, la presencia de la mexicana desapareció del país hasta la implementación de la terminal marítima en 2011 (Spulber, 2007).

Con los vínculos culturales, el potencial de crecimiento y el tamaño de mercado, se hubiera esperado una estrategia agresiva de entrada por parte de CEMEX en Brasil, sin embargo esto no ocurrió. En contraparte, sus mayores competidores Holcim y Lafarge sí se expandieron al mercado brasileño, incluso lo hizo la pequeña productora portuguesa Cimpor (Spulber, 2007: 202).

Figura 12. Activos de CEMEX en Brasil



Fuente: CEMEX, 2014

En 2014 ante las disposiciones antimonopolios impuestas a la industria cementera en Brasil³³, Cemex podría obtener ventajas y consolidarse en el mercado mediante fusiones y adquisiciones. Dado que la mayoría de los productores actuales están involucrados en esta sanción, se esperan nuevos jugadores para absorber la repentina disponibilidad de capacidad, Cemex Latam es un fuerte candidato para participar pues tiene potencial para financiar hasta mil millones de dólares en adquisiciones dado que

³³ La comisión antimonopolios carioca, CADE, multó a seis compañías cementeras por mil 400 millones de dólares y a disponer de activos que representan el 24 por ciento del mercado.

su apalancamiento actualmente es de 1.9 veces deuda neta a flujo de operación (Deutsche Bank, 2014)

2.2.4.9 CEMEX en Argentina

La expansión hacia Argentina comenzó en 2004 con la intención de comprar la cementera Loma Negra, dado que uno de los pocos países en América Latina donde la multinacional mexicana no tenía presencia era precisamente Argentina. El ingreso a Argentina estaba valuado en 780 millones de dólares y estaba en línea con las compras que había realizado la cementera. Sin embargo, la correduría JP Morgan elevó el precio de la cementera argentina y CEMEX decidió retirarse (Villegas, 2004).

La expansión de la cementera mexicana hacia Argentina se reduciría entonces a solamente inversiones en el área metropolitana de la ciudad capital Buenos Aires y solamente en el segmento del concreto premezclado. De esta forma la participación de CEMEX en este país se reduce a solo cinco plantas de concreto premezclado en el norte, sur y centro de Buenos Aires (Cemex, 2014).

La compañía provee concreto premezclado a todo tipo de proyectos de construcción, grande o pequeño, público o privado. Los proyectos más importantes en los que CEMEX se ha involucrado en Argentina es la Línea H del metro de Buenos Aires y la extensión del aeropuerto Internacional.

2.2.4.10 CEMEX en Perú

Las operaciones de CEMEX en Perú se iniciaron en 2007, a través de la comercialización de cemento blanco y gris bajo la marca Cemex Quisqueya. El suministro de cemento hacia Perú fue servido a través de las plantas colombianas de la empresa mexicana (Expansión, 2011). Esto supuso para la empresa un ejercicio de mercadeo previo, una forma de pisar el terreno y conocer el país y los sistemas de distribución.

Los vastos recursos naturales del país andino (con reservas de piedra caliza para por lo menos los siguientes 35 años), el gran crecimiento de la demanda de cemento en el mercado peruano y una disminución significativa en el riesgo país fueron incentivos para que en 2011, la compañía de cementos mexicana, decidiera ampliar su posición

en Perú con la construcción de una planta de cemento ubicada 90 km al sur de Lima, construcción que representó un desembolso de 230 millones de dólares y que se planea terminar en el presente año (Diario Gestión, 2012).

De momento, la cadena de distribución de la empresa incluye 1200 puntos de venta a lo largo del país (Cemex, 2014), pero se espera una estrategia de entrada agresiva de la empresa mexicana para conquistar el mercado peruano que se encuentra dominado por la empresa Cementos Lima. Las ventas de cemento registraron un crecimiento anualizado de 20% en Perú durante 2010-2013 y el sector de la construcción ha mantenido tasas de crecimiento de entre 15 y 25%, durante los últimos cuatro años (El economista, 2014).

2.2.4.11 CEMEX en el resto de América Latina y el Caribe

La expansión de CEMEX hacia la región de Caribe comenzó como ya se mencionó con la entrada en República Dominicana en 1995. Del mismo modo, ese mismo año, la firma mexicana completaría la compra del 50% de Scancem Industries Ltd. Compañía que operaba en cinco países del área del Caribe. Esto le permitiría a la compañía tener una producción de medio millón de toneladas de cemento en la región (Mathias, 1998)

CEMEX consolidaría su posición en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company en 2002 por un monto de 180 millones de dólares en efectivo y 70 millones más en deuda (Cemex, 2014).

La entrada en Puerto Rico le proporcionó a CEMEX una planta de cemento, nueve plantas de concreto premezclado, una cantera de agregados y dos centros de distribución terrestres. Que en su conjunto producen 1.4 millones de toneladas de cemento anuales, equivalentes al 50% del mercado de cemento en la isla del Caribe (El Universal, 2002)

Adicionalmente CEMEX entró en Guatemala en 2005 tras la inversión de un molino de cemento en la capital del país Ciudad de Guatemala. Los activos totales de la empresa en este país son: un molino de cemento con capacidad de 0.5 millones de toneladas, cuatro plantas de concreto premezclado y una terminal de distribución marítima (véase figura 13) (Cemex, 2014).

CEMEX LatAm Holdings inició sus operaciones de cemento en El Salvador en 2011 cuando empezó a exportar cemento a ese país. Los activos de la empresa en El Salvador consisten en una oficina comercial estratégicamente localizada en San Salvador (véase figura 13), en donde se localiza la mayoría de la demanda por cemento en el país. El centro de distribución en El Salvador tiene una capacidad de almacenaje de 250 toneladas métricas. Esta oficina comercial distribuye principalmente cemento producido en México, Costa Rica y Nicaragua (Cemex Latam Holdings, 2014).

Figura 13. Activos de CEMEX en Guatemala y en el Salvador



Fuente: CEMEX, 2014

Por último, CEMEX cuenta con ocho terminales de distribución marinas en el Caribe (Cemex, 2014).

2.2.5 La consolidación como líder global

En 2002 CEMEX había consolidado su posición regional como la más grande cementera en Norteamérica y en Latinoamérica. El precio de las acciones de la compañía era 8 veces superior al registrado en 1992 (véase figura 14). No había duda, la empresa se encontraba en su máxima expansión.

El nuevo foco de expansión de la empresa, una vez asegurado el mercado regional y con inversiones importantes en países emergentes, se convirtió en Europa del Este

(Villegas, 2004). Fue cuando CEMEX miró hacia RMC la multinacional cementera del Reino Unido, que además era líder en el segmento del concreto premezclado, segmento en el que CEMEX estaba interesado en realizar inversiones muy importantes; y que además tenía gran presencia en Europa del Este para competir con sus grandes rivales de toda la vida, la francesa Lafarge, y la suiza Holcim.

Figura 14: La historia de CEMEX a través de su acción

LA HISTORIA RECIENTE DE CEMEX VISTA A TRAVÉS DEL PRECIO DE SU ACCIÓN

El boom de la construcción y la expansión acelerada de la empresa llevaron el valor de sus títulos a su máximo histórico en el 2007, antes de la crisis hipotecaria.



1992
Cemex compra a Valenciana y Sansón en España.

1994
Entra al mercado de EU al adquirir la cementera Balcones.

1996
La compañía adquiere Cementos Diamante y Samper en Colombia.

1999
La cementera inicia cotizaciones en la Bolsa de NY.



2002
La firma se consolida en el Caribe al comprar Puerto Rican Cement Company.

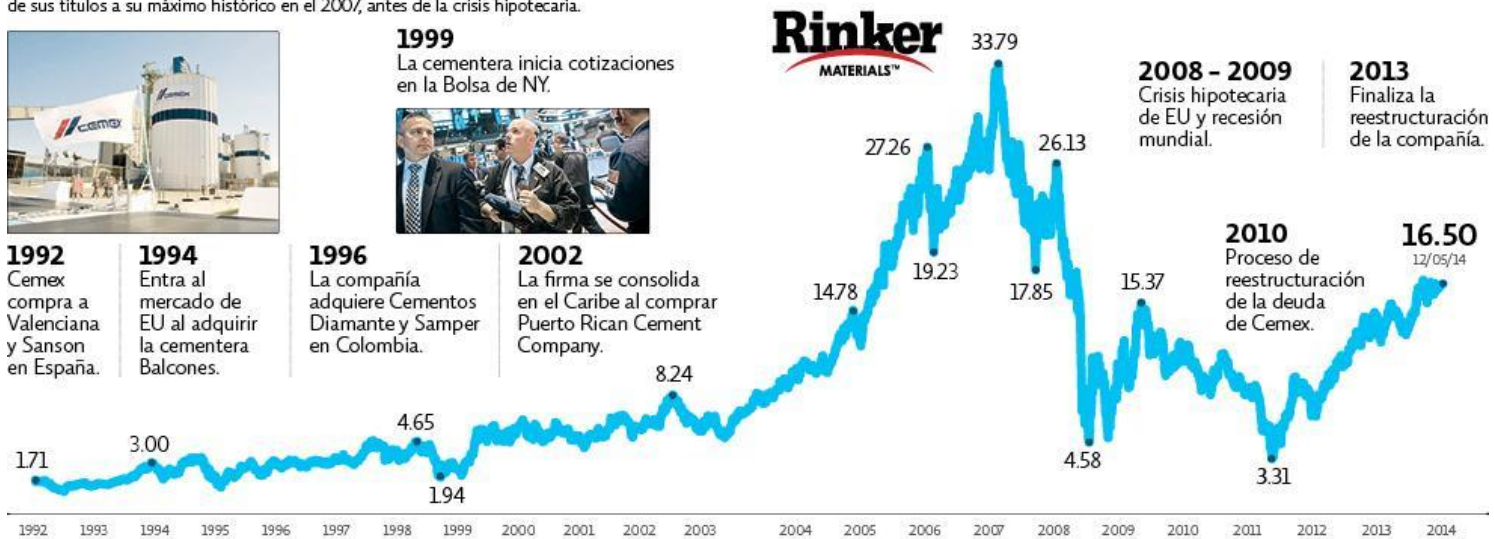
2007
Cemex inicia la integración de la empresa australiana Rinker.

2008 - 2010
La compra de Rinker, aunada a la depreciación del peso, elevó el nivel de deuda hasta 16,000 millones de dólares.

2008 - 2009
Crisis hipotecaria de EU y recesión mundial.

2013
Finaliza la reestructuración de la compañía.

2010
Proceso de reestructuración de la deuda de Cemex.



Fuente: El economista, 2014

Con RMC, Cemex podría ampliar su presencia a Polonia, Checoslovaquia, Hungría, Croacia y obtener, al mismo tiempo, flujo de efectivo de mercados estables y maduros (como Austria, Francia e Inglaterra); además de incrementar sus economías de escala en Estados Unidos, en donde RMC también tenía plantas (Villegas, 2004).

La adquisición de RMC en 2005 resultó más difícil de lo que pensaba el CEO de CEMEX Lorenzo Zambrano, pues el presidente de RMC no cedió a las negociaciones tan fácilmente, y por primera vez CEMEX no adquiría una empresa haciendo uso de su gran astucia en los negocios. La oferta por el control de RMC solo se concretó después de que la cementera mexicana realizó una oferta hostil por las acciones de RMC a un precio 40% superior al que cotizaban las acciones en ese momento en la Bolsa de Valores de Londres (Villegas, 2004).

Si la aparición de Cementos Mexicanos en la escena internacional en 1992 con la compra de Valenciana de Cementos y Sanson, fue una sorpresa para algunos analistas, el anuncio de la compra de la compañía británica RMC se convirtió en un verdadero desafío para los inversionistas en el olfato empresarial de Lorenzo Zambrano (Villegas, 2004). El periódico inglés *The Independent* (2005) aseguró sobre la compra de RMC: "pareciera más una bravuconada influenciada por el mezcal que una cuidadosa y pensada estrategia". En referencia a la gran deuda contraída tras la operación.

La adquisición de RMC significó el mayor desembolso de la compañía hasta ese momento por un cantidad de alrededor \$5800 millones de dólares (Cemex, 2014). A diferencia de compras anteriores, RMC estaba presente en varios países y operaba en múltiples segmentos en el sector de la construcción.

La adquisición de RMC representó un punto de inflexión en la expansión internacional de CEMEX en varios aspectos de acuerdo a Lessard y Lucea (2010: 89):

"En primer lugar, CEMEX se convirtió, de la noche a la mañana, en una empresa cuyas ventas dependían de los mercados maduros que había estado evitando durante décadas. En segundo lugar, CEMEX pasó de producir y vender cemento a ser también uno de los principales competidores a nivel mundial en premezclados y agregados. En tercer lugar, CEMEX tuvo que endeudarse a tal extremo para llevar a cabo esta adquisición que muchos inversores cuestionaron seriamente la sensatez de la operación."

La gran deuda adquirida por la compañía tras la adquisición de RMC generó críticas e incertidumbre entre los analistas e inversionistas. El día después del anuncio la acción se desplomó el 10% (véase figura 15) y algunas agencias calificadoras como Moody's amenazaron con reducir la calificación crediticia de la empresa (Derham, 2004).

Por otra parte, la adquisición de RMC cambió significativamente el panorama de negocios de CEMEX. El acuerdo dio a la empresa una presencia geográfica mucho más amplia en los países desarrollados como en desarrollo, sobre todo Francia, Alemania y varios países de Europa del Este. Los analistas predijeron que como porcentaje de los ingresos totales de la empresa, el cemento caería del 72% al 54% y los agregados y concreto premezclado serían casi el doble del 23% al 42%. Por su

parte, los ingresos de las operaciones mexicanas de CEMEX caerían del 36% a representar solo el 17% (Akram, R. y McGoey, 2004).

Con respecto a la cultura organizacional, RMC era el polo opuesto de CEMEX. RMC era una empresa muy descentralizada, con diferencias significativas en el modelo de negocio, la estructura organizativa, los procesos operativos y la cultura corporativa en los diversos países. CEMEX, en cambio, tenía el CEMEX Way y una sola cultura de trabajo/ingeniería que conectaba mucho más fácilmente a nivel de planta y operación que RMC. Sin embargo, a pesar de todos los desafíos de RMC, CEMEX fue capaz de crear sinergias que permitieron ahorros de \$200 millones de dólares en un período muy corto de tiempo (Prokopy, 2006).

A pesar del gran monto que implicó la compra de RMC, la mayor adquisición de CEMEX no ocurrió sino hasta 2007 cuando se expandió hacia Oceanía con la compra de la cementera australiana Rinker. Esta adquisición significaría un récord en la industria cementera al implicar un desembolso por 16 mil millones de dólares (Cemex, 2014).

La presencia de Rinker en regiones clave de Estados Unidos fue considerada como clave para tomar la decisión de adquisición de la compañía por la cementera mexicana; además reforzó la estrategia de inversión a través de la cadena de valor de la industria, y fortaleció significativamente la presencia en los negocios de agregados, concreto premezclado y productos de concreto (Cemex-Comunicado, 2007).

Una vez más, una macro-adquisición puso a prueba la capacidad de CEMEX de amalgamar las operaciones, estilos de gestión y culturas organizacionales de dos empresas de características marcadamente diferentes. Y, una vez más, CEMEX completaría en solo 6 meses el proceso básico de PMI, identificando ahorros potenciales del orden de \$400 millones a realizar en solo dos años (Lessard y Lucea, 2010).

La diversificación geográfica y de productos conseguida por CEMEX le permitió presentar sólidos resultados en 2007, a pesar de los precios record del petróleo y la debacle del sector de la construcción en Estados Unidos y España; dos de los mercados más importantes para la compañía.

Pero no todo sería perfecto para CEMEX. La crisis mundial ocurrida durante 2008-2009 afectaría gravemente a la industria del cemento. El golpe más fuerte para CEMEX fue debido a la gran deuda contraída tras la adquisición de la australiana Rinker en 2007. Las ganancias de la empresa se desplomaron fuertemente durante 2008 y 2009 y el precio de la acción se derrumbó desde su máximo de casi \$34 en 2007 hasta menos de \$5 a finales de 2008. La compañía tuvo que recurrir a un número de iniciativas extraordinarias destinadas a generar y preservar efectivo. Entre otras, CEMEX recortó su presupuesto de inversión en más de \$1600 millones y se deshizo de parte de sus activos en Estados Unidos y España en 2008. Al año siguiente, CEMEX también se vio forzada a vender activos en Australia, Austria y Hungría (Reuters, 2009).

En lo que se refiere a las estrategias que permitieron a CEMEX en esta última etapa consolidarse como líder global se encuentran las siguientes:

CEMEX desarrolló una nueva estrategia de integración vertical a principio de la década de los 2000 que le permitió la entrada al mercado minorista. Para la distribución de sus productos, la empresa creó una red nacional de distribuidores minoristas, llamados “Construrama” para atender al sector; esta cadena con el formato de franquicia se extiende también hacia Centro y Sudamérica; en 2006, la cadena tenía más de 2000 puntos de venta en la República Mexicana (Poó, 2006). Uno de los principales mercados que atiende es la economía informal, es decir, la autoconstrucción, pequeños constructores que construyen su casa comprando sacos de cemento uno por uno en el expendio de la esquina.

De la misma forma, en 2001 CEMEX inició su servicio a clientes en línea, permitiéndoles hacer pedidos, comprar productos y tener acceso a diversos servicios electrónicamente. CEMEX comenzó su proceso interno de *e-enabling* con el lanzamiento de CxNetworks, una nueva subsidiaria. Los objetivos de CxNetworks incluyeron el desarrollo de portales en línea para la industria de la construcción (Construmix), crear un mercado para la compra de bienes y servicios indirectos (Latinexus), y expandir los servicios de consultoría de CEMEX en tecnología informática, logística e Internet (NEORIS). Su capacidad operativa como comerciante (*trader*), por otro lado, fue perfeccionada en forma notoria.

Adicionalmente, bajo el mismo esquema de Construrama CEMEX lanzó CONSTRUMEX, establecida con la finalidad de captar los recursos de los mexicanos radicados en los Estados Unidos que desean comprar, construir o remodelar su casa o adquirir un terreno en nuestro país y canalizar los envíos de dinero destinados a la adquisición de materiales de construcción. El servicio funciona a través de una red de sucursales en Estados Unidos, en los estados de California, Illinois, Texas, Georgia y Arizona. La adquisición de materiales para construir una casa se canaliza a más de 4,000 distribuidores, certificados y recomendados por CEMEX. Las viviendas pueden ser adquiridas de desarrollos inmobiliarios o de un particular (Poó, 2006).

En esta etapa la compañía decidió modificar la forma en que medía el rendimiento de la misma: se pasó del énfasis en los márgenes operativos –estrategia que mostraba mucho más atractiva la inversión en cemento que en concreto premezclado y agregados-, a un énfasis en cuanto al retorno de inversión. Este hecho mostró que los segmentos de concreto premezclado y agregados podrían ser mucho más lucrativos. Con esta reformulación, se identificaron otros objetivos, el más importante fue la decisión de adquirir a la cementera inglesa RMC, líder global de concreto premezclado en el Reino Unido (Lessard y Lucea, 2010).

Nuevamente volvería a sobresalir la capacidad gerencial de la empresa en los momentos tan difíciles, tras la grave crisis en el sector de la construcción surgida en 2008 y que había mermado la demanda de cemento. La empresa por primera vez atravesó problemas financieros debido al alto nivel de endeudamiento adquirido por la compra de Rinker. Bajo la dirección del CEO Lorenzo Zambrano, CEMEX inició la reestructuración de su deuda en 2010 y la concluyó en 2013; a partir de entonces la compañía comenzó a mostrar signos positivos de recuperación, las ventas se recuperaron y el precio de la acción de la compañía se cuadruplicaría desde el fondo de \$3.31 pesos en 2011 hasta \$16.50 en mayo de 2014 (véase figura 14).

Las grandes adquisiciones hechas por CEMEX en la década de los 2000 no hubieran sido posibles sin la renovación y reconfiguración de capacidades llevadas a cabo en las fases anteriores de expansión internacional. A su vez, la integración en la estructura de

CEMEX de los que hasta poco tiempo antes habían sido formidables rivales contribuyó de forma considerable a la continuar este proceso de mejora continua de capacidades.

Finalmente una característica de la cadena productiva del cemento es que es muy corta (Véase anexo 2), lo que favorece también altos índices de integración vertical. El grupo cementero empezó ubicándose cerca de los lugares donde se extraía su materia prima y se extendió hasta la distribución comercial de sus productos. La modernización de este tipo de empresas consiste no sólo en la introducción de tecnología de punta en sus molinos, sino del desarrollo de sofisticados sistemas de distribución que otorgan a las entregas un alto grado de flexibilidad, muy apreciado por sus clientes en la industria de la construcción. En esta clase de empresas se compete con el servicio, y CEMEX ofreció la posibilidad de cambiar las características del pedido o la fecha de entrega hasta en el mismo día (Cerutti *et al.*, 2009).

A manera de resumen, en la figura 15 se muestra de manera gráfica el proceso de expansión internacional de la empresa a través del mapa con la presencia de CEMEX en 2014, así como las fechas que marcaron su entrada en dichos mercados internacionales.

2.3 La internacionalización de CEMEX en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos

El estudio exploratorio presentado sobre el proceso de internacionalización de CEMEX y el análisis de las estrategias implementadas por la empresa para internacionalizarse en la industria del cemento permiten identificar ciertos rasgos compatibles con la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos..

Ciertamente, CEMEX siguió un proceso dinámico de expansión internacional. Antes de dar el salto a los mercados internacionales, CEMEX aseguró su posicionamiento en su mercado local. Para ello realizó fusiones y adquisiciones de empresas cementeras ubicadas en diferentes regiones del país y concentró sus operaciones en la industria cementera para poder afianzar el mercado nacional; por ejemplo, la adquisición de la planta de Cementos Maya en Mérida con el fin de abastecer a la región de sureste del país, la apertura de la planta de Torreón le permitió asegurarse del mercado en el noroeste del país, con la compra de Cementos Guadalajara aseguró la región centro y,

finalmente para dar el gran salto como líder absoluto del mercado nacional, fusionó a su más grande competidor doméstico Cementos Tolteca que además era el líder en la capital.

La decisión de internacionalizarse vino motivada por las expectativas de globalización (tal como lo plantea Canals, 1994) que son una serie de elementos que pueden ser categorizados en tres grandes rubros.

- a) Factores de mercado: debido a la apertura comercial que vivió México al final de la década de los 80 y que trajo consigo un incremento sustancial de competidores internacionales que amenazaron su liderazgo, CEMEX vio la necesidad de expandirse para sobrevivir.
- b) Factores económicos: la inestabilidad que enfrentó la economía mexicana en la llamada década perdida ocasionó una caída en la demanda interna y en consecuencia del consumo y la inversión en infraestructura; la firma mexicana fue impulsada a penetrar nuevos mercados y, de esta forma, disminuir la dependencia del mercado nacional ante posibles oscilaciones internas negativas.
- c) Las estrategias empresariales: los directivos de la empresa ante la amenaza de su liderazgo tomaron la decisión de incursionar en mercados externos para aumentar la posición de la empresa, ya que el mercado interno estaba consolidado. También sus decisiones estuvieron marcadas por jugar a la par de las empresas extranjeras y la incursión en mercados donde la competencia internacional tenía activos para desatar una lucha de poder por el dominio global.

En un primer momento, CEMEX realizó exportaciones a los Estados Unidos, tal como las empresas de países desarrollados comenzaron su proceso de expansión internacional; sin embargo, la internacionalización de CEMEX desafía las teorías tradicionales desde un enfoque de procesos, puesto que las características de la industria y del cemento como tal, obligaron a CEMEX a expandirse directamente a través de inversión extranjera directa. Es decir, no desarrolló como tal la primera etapa planteada en la literatura económica, debido a que la industria cementera no permite experimentación real a través de operaciones de comercio internacional, pues el cemento no puede ser exportado a diferencia de otras mercancías.

En este sentido, la escuela de Uppsala representa un marco teórico con mucho potencial explicativo para el caso de CEMEX. Con relación a la elección del destino de las inversiones internacionales, la escuela de Uppsala hace referencia a la distancia psicológica como principal determinante de la decisión de localización de los recursos. CEMEX dentro de este rubro se expandió primeramente hacia mercados con una menor distancia psicológica y, gradualmente, en cuanto la firma desarrolló las ventajas necesarias para poder incursionar en mercados que presentaban mucho mayor grado de incertidumbre y en consecuencia de riesgo, se aventuró a competir a la par de las grandes multinacionales de países desarrollados en su propio mercado aumentando así su *liability of foreignness*

Dentro del marco de los estudios de Johanson y Vahlne (1977), esto significa que el compromiso gradual que tienen las empresas en su proceso de expansión internacional, en el caso de CEMEX éste tuvo que ser acelerado desde el principio y en consecuencia las estrategias empresariales jugaron un papel fundamental para el éxito de la internacionalización de la firma.

La literatura económica menciona que es entonces cuando se crea un vínculo de transferencia de conocimiento habilidades y capacidades y se genera un encadenamiento de aprendizaje que aumentará el nivel de los recursos comprometidos por la empresa fuera de su mercado local. CEMEX tras la experiencia del inicio de sus operaciones de IED desarrolló capacidades muy importantes relacionadas con la disminución de costos a través de sustituir materias primas en la elaboración del cemento. La evidencia es elocuente en el caso de la integración de los negocios en España y Venezuela que aumentaron sus ventajas. Estas nuevas ventajas adquiridas motivaron a la firma a dar el siguiente paso en su proceso de internacionalización

En la etapa subsecuente que siguen las firmas en su proceso de expansión internacional en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos, cuando la empresa cuenta con un mayor nivel de compromiso en los mercados externos en comparación a las exportaciones; el encadenamiento originado por la transferencia de conocimientos genera mayores ventajas específicas para la compañía derivadas del aprendizaje y la integración de

tecnología y capacidades en los nuevos mercados. Las empresas estarán dispuestas entonces a arriesgarse a incursionar en mercados con una mayor incertidumbre originada por la mayor distancia psicológica, adicionalmente, las empresas se adentrarán en proceso más complejos de inversión extranjera directa como Fusiones y Adquisiciones. Este fue el caso que siguió CEMEX a partir de la década de 1990 con las compras de empresas ya establecidas en los mercados exteriores, para aprovechar sus ventajas; como lo fue la compra de Cementos Diamper y Cementos Diamante o las participaciones en Assuit Cement Company y Cementos Bayano.

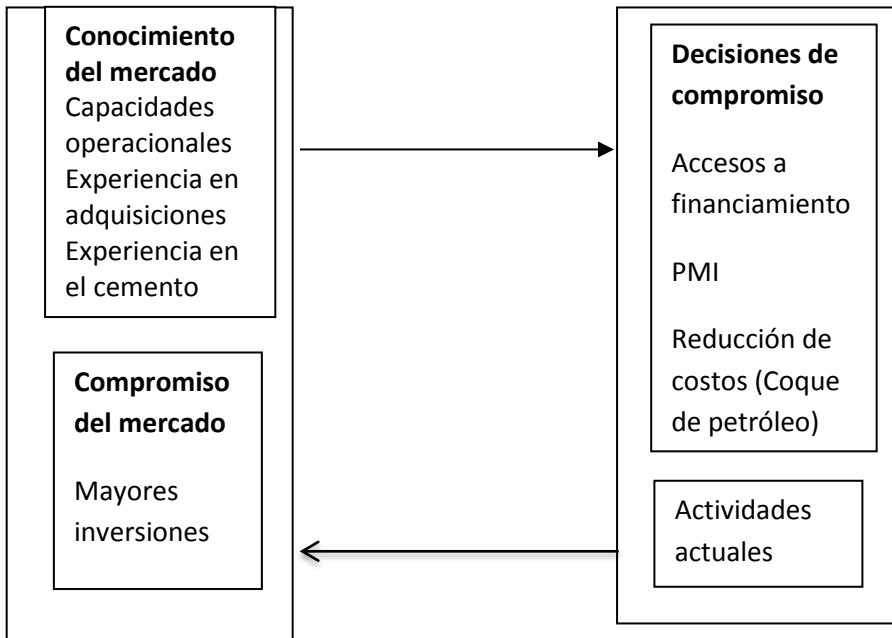
Finalmente en la última etapa considerada en el marco teórico, las empresas han desarrollado las suficientes ventajas como para convertirse en líderes globales así que la mayoría de sus activos se encuentran fuera de su país de origen, la empresa está dispuesta a asumir mayores riesgos en la incursión hacia nuevos mercados. Esta es la última etapa vivida por CEMEX en la que la mayoría de sus ventas provienen del extranjero, la mayoría de sus activos se encuentran fuera de México y la compañía ha desarrollado un conjunto de ventajas y capacidades la llevaron a la adquisición de RMC y Rinker para competir con las grandes empresas multinacionales de países desarrollados en sus propios mercados. La capacidad de aprendizaje de la empresa se ha convertido en su principal ventaja específica³⁴ que ha permitido mantener su competitividad y en consecuencia a aumentar su compromiso internacional.

Con base en el modelo básico de trasmisión de conocimientos y aumento en el nivel de compromiso internacional propuesto por la escuela de Uppsala a continuación se esquematiza en la figura 15 cómo se dio el este proceso para el caso de CEMEX en lo que fue su primer gran paso en el proceso de internacionalización, las inversiones en España.

Adicionalmente se presenta la figura 16 para esquematizar y resumir el proceso dinámico de expansión de CEMEX en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos, tomando como referencia el esquema planteado por Alonso y Donoso (1998).

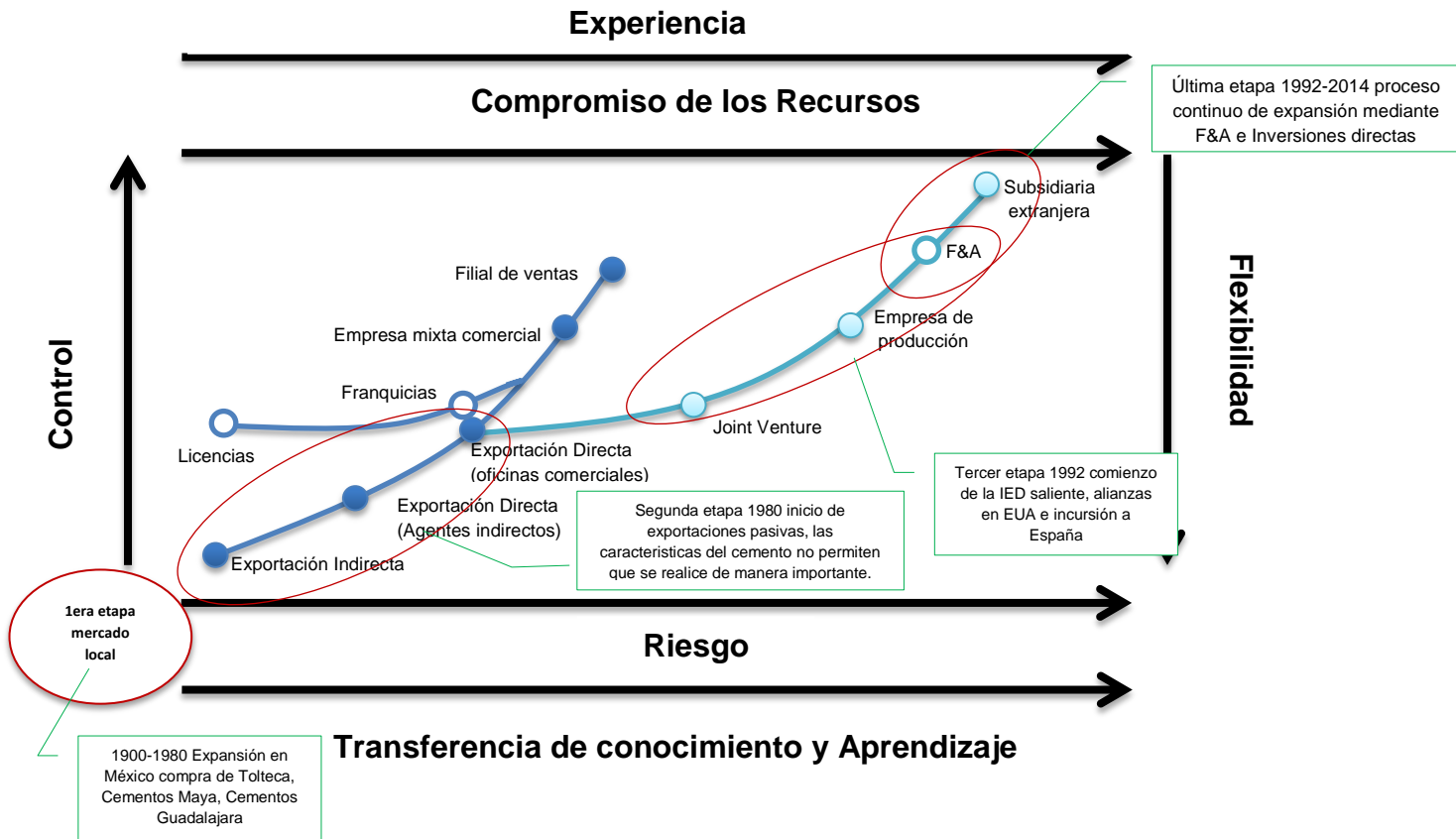
³⁴ Conjunto de factores específicos de la empresa que determinan la ventaja competitiva de una organización (Rugman, 1980)

Figura 15. El aprendizaje de CEMEX en España y su mayor compromiso internacional Estado



Fuente: Elaboración propia en base al modelo básico de Upsala

Figura 16. La evolución del proceso de internacionalización de CEMEX



Fuente: Elaboración propia con base en el esquema de Alonso y Donoso (1998)

La realización del estudio presentado nos lleva a las conclusiones más relevantes del capítulo:

CEMEX siguió una trayectoria de internacionalización similar a la que siguieron las empresas multinacionales de países desarrollados. Si bien es cierto que los factores motivantes iniciales fueron distintos. En el caso de las multinacionales de países desarrollados, éstas tuvieron que ver más con la necesidad de expansión a otros mercados ante el agotamiento del mercado interno, la búsqueda de recursos naturales y la reducción de los costos de transacción (por ejemplo las barreras arancelarias o las regulaciones gubernamentales). Mientras que en el caso de CEMEX, estos factores más bien fueron la desaceleración de la demanda interna en México, el endurecimiento del entorno competitivo ante la globalización y las estrategias corporativas de juegos de competencia, expansión internacional y diversificación de riesgos. También es cierto que al final en ambos casos estamos hablando de tres grandes grupos de elementos motivantes: factores económicos, factores de mercado y estrategias empresariales.

Por otra parte, en ambas trayectorias de internacionalización lo que permitió mantener la capacidad competitiva de las empresas ante nuevos entornos fueron ventajas que las firmas desarrollaron durante su primera etapa que consistió en el aseguramiento del mercado interno nacional. En el caso de CEMEX estas ventajas fueron su gran manejo de los costos en la producción del cemento que le permitieron tener márgenes de beneficio muy por encima de sus competidores.

Asimismo, el incremento en el nivel de compromiso de los recursos externos fue motivado en ambos tipos de multinacionales por las ventajas generadas a través de la experiencia internacional y relacionadas con el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, habilidades y capacidades. Esto se tradujo en que CEMEX realizó inversiones directas pero en mayor medida fusiones y adquisiciones, al integrar grandes beneficios como lo fue la reducción de costos al utilizar coque de petróleo en los procesos de producción, cosa que aprendió tras la adquisición de las empresas españolas en 1992.

Finalmente la elección de la localización de los activos internacionales de CEMEX respondió a la distancia psicológica de los mercados destino y esto explica porque,

como se ve en la figura 17, la cementera mexicana primero incursionó en el extranjero a mercados con menor distancia psicológica (España, América Latina y el Sur de Estados Unidos); y posteriormente, cuando ya había desarrollado una mayor capacidad competitiva, lo hizo a países más alejados en este sentido (Egipto, el sureste asiático, Europa del Este), que implicaban mayor incertidumbre y mayor riesgo.

Adicionalmente es posible establecer que:

CEMEX consolidó su expansión internacional gracias a:

- La habilidad de identificar, adquirir y rápidamente integrar a otras compañías en la estructura de la empresa
- Un marcado énfasis en estandarización de procesos productivos y de gestión,
- Un control de todos los aspectos de la compañía facilitado por un avanzado sistema de información y telecomunicación, y
- Un fuerte compromiso hacia el constante incremento del valor de las acciones de la compañía
- Administrar con eficiencia la base de conocimiento global;
- Identificar y difundir las mejores prácticas;
- Estandarizar los procesos de negocios;
- Implementar la información clave y las tecnologías basadas en Internet;
- Fomentar la innovación.

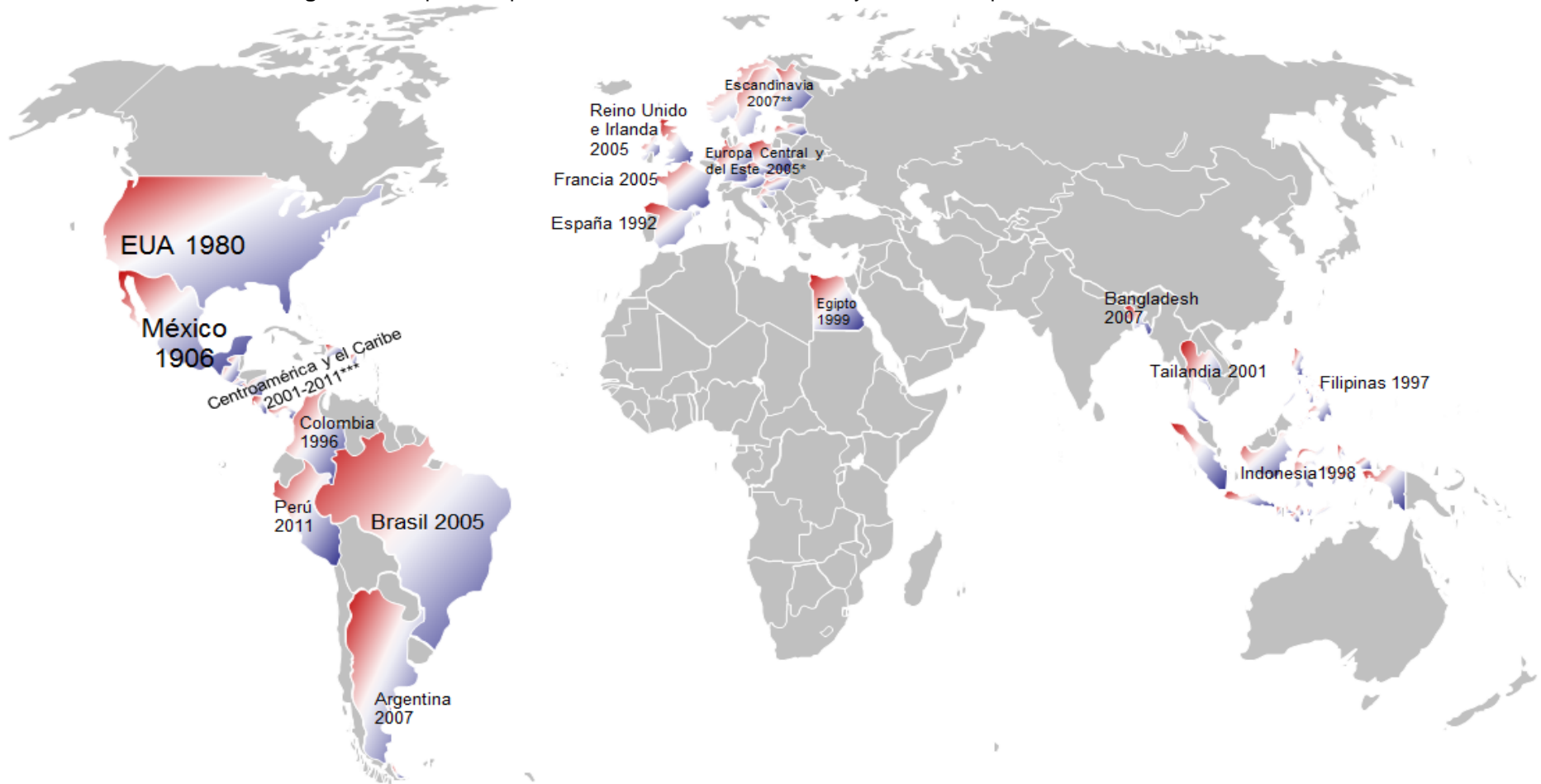
La plataforma inicial de capacidades que permitió a CEMEX iniciar su andadura internacional resultó ser relevante y transferible no sólo a países con un grado de desarrollo similar a México, sino también a entornos competitivos más desarrollados que los de su mercado doméstico

El análisis de la trayectoria internacional de CEMEX sugiere que la plataforma inicial de capacidades descrita anteriormente fue renovada constantemente desde la periferia de la empresa. Este flujo de nuevas capacidades provino de las soluciones desarrolladas para dar respuesta a problemas concretos del creciente número de países donde operaba CEMEX, de la adaptación de nuevas tecnologías o técnicas de gestión aprendidas de las empresas adquiridas o, simplemente, del acceso a insumos que son

más abundantes o más baratos en otros países, como el acceso a mercados de capitales desarrollados cuando CEMEX adquirió sus primeras compañías en España.

Adicionalmente, se presenta el anexo 7 como resumen de las etapas de internacionalización de CEMEX, enmarcadas en el contexto histórico y realizando una comparación con las etapas contempladas en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos

Figura 17. Mapa de la presencia de CEMEX en el Mundo y el año de expansión hacia estos mercados.



Fuente: Elaboración propia.

*CEMEX entró en Alemania, Francia, Polonia, Hungría, Austria, Letonia Suiza y Republica Checa tras la adquisición de RMC en 2005

**CEMEX entró en Suecia, Finlandia y Noruega con la adquisición de Rinker en 2007

***En Centroamérica CEMEX entró en 1994 a Panamá, en 1999 a Costa Rica, en 2001 a Nicaragua, en 2005 a Guatemala y en 2011 a El Salvador. En el Caribe inició su presencia en 1997 a Republica Dominicana y en 2001 a Puerto Rico

****Anteriormente tuvo presencia en Chile, Australia, Venezuela pero las desinversiones de la empresa en estos países eliminaron esta presencia.

Capítulo 2 El caso de Arcor

Grupor Arcor es una empresa argentina que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. Por el valor de sus ventas es la empresa de alimentos más grande de Argentina y el primer productor mundial de caramelos, además de ser la empresa número 7 más grande de la industria de los dulces en el mundo³⁵ (Candy Industry, 2014). Es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, y constituye una de las empresas de galletas más grandes de América del Sur³⁶. La empresa exporta a más de 120 países de los cinco continentes, con ventas que en 2013 ascendieron a los 3700 millones de dólares. Además emplea cerca de 20 mil personas de distintas partes del mundo y posee 39 plantas industriales: 29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú. Adicionalmente cuenta con 13 oficinas comerciales a lo largo de América, Europa, África y Asia, y 19 centros de distribución en Latinoamérica. El valor de sus exportaciones en 2013 alcanzó los 340 millones de dólares, mientras que sus inversiones en el exterior sumaron 1753 millones de dólares acumulados (Arcor, 2014).

Los objetivos del presente capítulo son examinar la evolución del proceso de expansión internacional de Grupo Arcor y en específico su internacionalización hacia América Latina, para deducir que elementos pudieron influir en la internacionalización de la inversión multilatina manufacturera de las últimas dos décadas; asimismo, determinar las estrategias corporativas de internacionalización para localizar las diferencias y similitudes con respecto a la internacionalización de las corporaciones multinacionales de los países desarrollados.

El capítulo se estructura como se presenta a continuación: se realiza una contextualización sobre la industria de los dulces y golosinas, así como de Grupo Arcor para fundamentar la relevancia y la elección de esta empresa argentina como objeto de análisis en el marco del estudio de los procesos de internacionalización de las empresas de países en desarrollo, específicamente de América Latina. Posteriormente, se muestra un repaso histórico de la internacionalización de Grupo Arcor con el fin de

³⁵ Para mayores detalles de la estructura del mercado de golosinas y caramelos en el mundo refiérase al anexo 5.

³⁶ A través Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica

establecer las estrategias empresariales que hicieron de la empresa una firma líder global y para comprender que los incentivos y evolución de la expansión enmarcada en el contexto mundial y local que enfrentó la empresa. En seguida, se hace énfasis en la inversión extranjera de la compañía en los países de América Latina, para ello se revisa el proceso de internacionalización regional de Grupo Arcor y se hace un análisis de los activos de la firma en la región, así como de su evolución. Finalmente se realizan las conclusiones más relevantes tomando como punto de comparación la teoría de la internacionalización de la firma desde un enfoque de procesos.

3.1 Marco Contextual; La industria de las golosinas

La industria de las golosinas es un objeto de estudio interesante en el marco de los procesos de internacionalización de las empresas provenientes de países en desarrollo por el tipo de productos que se comercializan en este sector. Las golosinas son productos suntuarios³⁷ que tienen una baja participación en la canasta familiar. No son bienes básicos para el consumo, ni mucho menos necesarios para los agentes económicos; en consecuencia, ante contracciones en el nivel de ingreso de una economía –causadas por ejemplo por las fluctuaciones cíclicas económicas naturales o más intensamente por una crisis económica-, la probabilidad de consumo de estos bienes tiende a disminuir de manera significativa. Más aún, las golosinas son productos sujetos a regulaciones debido al alto contenido calórico que poseen³⁸. Si a esto se añade que en los países en desarrollo el ingreso es relativamente bajo, para que una empresa de este sector logre internacionalizarse, requiere desplegar fuertes capacidades gerenciales, desarrollar una visión ambiciosa y una firme dirección estratégica.

Adicionalmente, Grupo Arcor es una empresa proveniente de Argentina, un país en desarrollo que ha atraído fuertemente el interés de los estudiosos en la materia por ser

³⁷ En economía, un bien suntuario, bien de lujo o producto de lujo es un bien económico, para el cual su demanda aumenta más deprisa que su ingreso, lo cual lo diferencia del resto de los bienes normales y de los bienes inferiores. Los bienes suntuarios tienen una alta elasticidad de demanda ingreso, lo que significa que a medida que aumenta el ingreso de la economía doméstica, aumenta más que proporcionalmente su consumo de bienes suntuarios. Esto también significa que, si cae el ingreso, la demanda disminuye en mayor proporción que la caída de renta (Nicholson, 2011).

³⁸ Por ejemplo, en el caso de México a partir de 2014 estos productos tienen un gravamen adicional del 8% por ser considerados como impulsores de problemas alimenticios de sobrepeso y obesidad (CNNExpansión, 2014).

un país que en la primera mitad del siglo XX era considerado con un enorme potencial de desarrollo (Kosacoff *et al.*, 2014). En el siguiente medio siglo, Argentina ha pasado por turbulencias y pérdida de posiciones relativas. Por ello es importante estudiar el comportamiento de su clase empresarial y del sector privado, como uno de los temas clave para explicar aquel desempeño. Pocas empresas argentinas lograron convertirse en globales, de hecho de acuerdo a Varvavsky (2008) solamente existen dos empresas multilatinas argentinas y Grupo Arcor es la única del sector manufacturero; además, Grupo Arcor es la única firma grande (y de las pocas en el mundo) con capital cien por ciento privado, sus acciones no cotizan en el mercado de valores por lo que el control total de la compañía se encuentra en las familias fundadoras y dueñas. El caso de Arcor resulta relevante cuando se observa que el proceso de expansión y crecimiento de la firma se ha dado de manera acelerada, considerando que es una empresa fundada en 1951.

A continuación se examina el proceso de internacionalización de Grupo Arcor, con énfasis en su expansión hacia América Latina, con la finalidad de comprender cómo esta empresa fue capaz de desarrollar su capacidad competitiva y salir avante ante el difícil contexto macroeconómico argentino.

3.2 Repaso histórico al proceso de expansión internacional de Grupo Arcor

Grupo Arcor fue fundado en 1951 en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina por las familias Pagani, Maranzana, Brizio, Seveso y otros socios menores, con los que se completaba un total de 23 accionistas (Arcor, 2014) tras la construcción de una planta de producción de diez mil metros cuadrados (Barbero y Marín, 2014). Estas familias tenían cierta experiencia en el negocio de la fabricación de caramelos en las provincias de Córdoba y Santa Fé. ARCOR producía golosinas en forma manual y su mercado eran los segmentos populares del interior del país (Pagani, 2012).

Barbero y Marín (2014) establecen que la decisión de instalarse en Arroyito surgió debido a que el lugar tenía ventajas de costos y de localización. Esta zona contaba con mano de obra disponible y ofrecía, para la gente que quisiera trabajar en la fábrica, casas económicas abandonadas por los pobladores que habían emigrado al finalizar el ciclo de la explotación del algarrobo. La ubicación y las vías de comunicación facilitaban

la distribución de la producción en un mercado regional con fuerte capacidad de demanda, además, reforzaban los contactos con localidades de la pampa gringa en las que se reclutaron técnicos y mano de obra especializada y en las que la empresa adquirió sus primeras maquinarias. El ferrocarril facilitaba el abastecimiento de azúcar desde la provincia de Tucumán, y también comunicaba con las ciudades de Córdoba y Santa Fe. Esta ubicación garantizaba también la oferta de leche, que se utilizaba como materia prima para la fabricación de los caramelos. Por último, la buena calidad del agua constituía una ventaja adicional, ya que era un requisito para el buen funcionamiento de las maquinarias que no se cumplía en otros pueblos cercanos, donde era salitrosa y dañaba las cañerías.

ARCOR nació en un contexto argentino propicio para el nacimiento de pequeñas y medianas empresas (PyMES) argentinas debido al boom del consumo masivo y las políticas públicas de promoción de la industria nacional. No obstante, el entorno macroeconómico tendió a los desequilibrios en el sector externo (Kosacoff *et al.*, 2014).

La trayectoria de expansión internacional de Grupo Arcor puede describirse a través de cuatro grandes etapas. La primera ocurrió durante las décadas de 1950 y 1960, cuando la empresa realizó el afianzamiento del mercado local. La segunda comenzó en la década de 1970 cuando la firma de golosinas inició con exportaciones pasivas y se convirtió en una empresa con una cartera de productos diversificada. La tercera etapa ocurrió a partir de 1980 y hasta inicios de la década de 1990, cuando la empresa mostró el primer avance serio hacia la internacionalización y comenzó también la internacionalización de sus activos. Finalmente, la última etapa inició a partir de la década de 1990 cuando Grupo Arcor consolidó su posición global y más concretamente su posición como empresa multilatinas al descentralizar su producción e invertir activamente en los países de la región para después exportar a los cinco continentes. En seguida se realiza con mayor detalle un análisis de cada una de estas etapas.

3.2.1 El afianzamiento del mercado nacional

En la primera etapa de ARCOR, la empresa se dirigió hacia el mercado interior. Primordialmente la empresa trató de expandirse en el mercado fuera de la capital Buenos Aires. A diferencia de las grandes empresas fabricantes de golosinas, que

producían preferentemente para los segmentos de mayor capacidad adquisitiva y con foco en los grandes centros urbanos, ARCOR decidió orientarse en mercados alejados de las grandes ciudades, los grandes centros de consumo, menos atractivos para competidores líderes a nivel nacional. Los caramelos eran un producto accesible a todos los sectores de la población y su consumo era muy difundido (Barbero y Marín, 2014).

En 1953 se incorporó un primer campo de 111 hectáreas para iniciar una plantación de membrillos y para el engorde de cerdos. En la década de 1960 comenzó a invertir en sociedades vinculadas, en actividades agropecuarias e industriales y en la producción de insumos. En las décadas de 1950 y 1960, la producción de la empresa se destinó casi exclusivamente al mercado interno y sobre todo al interior del país³⁹. La expansión de ARCOR comenzó por el mercado regional, es decir Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Tucumán y, paulatinamente, se fue extendiendo a otras provincias. La empresa hizo las primeras ventas en Buenos Aires en 1953, pero su ingreso efectivo en el mercado de la capital se produjo recién en la década de 1970 (Fortaleza *et al.*, 2014).

En esta primera etapa las inversiones en publicidad eran reducidas y se utilizaban recursos muy artesanales. La marca ARCOR era menos conocida que los productos. De todas maneras en la década de los sesenta se iniciaron algunas inversiones menores en el empaquetado (Fortaleza *et al.*, 2014). Así, a finales de la década de 1960 ya abastecía el 50% del mercado nacional de caramelos (Barbero y Marín, 2014).

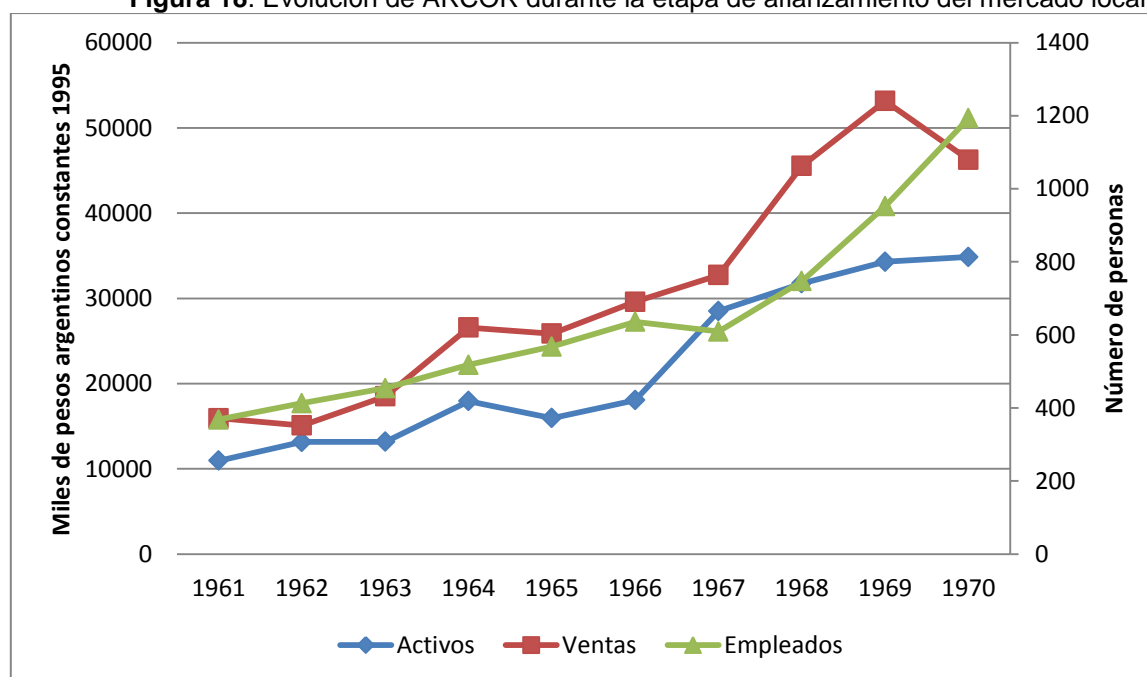
Hacia finales de la década de 1960, ARCOR tenía ventas por 47 millones de pesos argentinos más de 2.5 veces las ventas al final de la década anterior. El número de empleados se había triplicado de 400 a 1200 en el mismo periodo de tiempo. En tanto que el volumen de producción era de alrededor de 60,000 kilogramos diarios casi 12 veces mayor que la producción inicial de 5000 kg diarios en 1951 y la empresa ya se ubicaba como la número 113 a nivel mundial solo con el mercado argentino (Arcor, 2014). Su patrimonio neto se multiplicó por cuatro, pasando de 5 millones de pesos constantes de 1955 a casi 22 millones en 1970, con una tasa promedio de crecimiento anual del 16%. Sus activos pasaron de alrededor de 11 millones de pesos a 35 durante

³⁹ Provincias fuera de la capital

el mismo periodo, con una tasa anual del 12% (véase figura 18). Por otro lado, la productividad también se vio incrementada significativamente pasando de un promedio de 40 mil pesos por hombre a 60 mil pesos por hombre (Barbero y Marín, 2014).

Al igual que en el caso de CEMEX, Grupo Arcor se desarrolló en un contexto proteccionista enmarcado en el modelo ISI y con carencia de tecnología e insumos (Kosacoff *et al.*, 2014).⁴⁰ Sin embargo, el crecimiento no fue constante sino que se alternaron etapas de expansión, de estancamiento y de recesión (1952, 1959, 1962-63), en términos comparativos, la tasa de crecimiento de Argentina fue inferior a la de la economía mundial y a la de los países más desarrollados de América Latina (CEPAL, 2007).

Figura 18. Evolución de ARCOR durante la etapa de afianzamiento del mercado local



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras en miles de pesos argentinos constantes base 1995 para activos y ventas y números de personas para empleados

ARCOR aprovechó la nula competencia externa para dominar el mercado del interior del país y agregar profundización tecnológica. Las estrategias más destacables desarrolladas por la empresa para asegurar su posicionamiento en el mercado doméstico argentino fueron:

⁴⁰ El desempeño general de la economía argentina fue algo incipiente durante la década de 1950, con una tasa promedio de crecimiento del PIB del 2.9% anual y algo mejor en la década de 1960, con un promedio de crecimiento del PIB de un 5.5% anual.

El eje de la estrategia de la firma era competir con costos bajos y productos destinados a un mercado masivo. Su estructura productiva se solidificaba en forma integrada verticalmente, con el fin de reducir costos de abastecimiento de las materias primas, insumos y maquinarias y, de esta manera, poder ofrecer precios competitivos y diversificar riesgos (Fortaleza *et al.*, 2014).

Los aumentos de escala se basaron desde finales de los años cincuenta en la creciente tecnificación de la producción, con un salto tecnológico entre 1958 y 1960, gracias a la posibilidad de importar bienes de capital con arancel cero. En forma paralela a la inversión en producción, ARCOR fue montando un sistema de distribución que constituyó una de sus ventajas estratégicas, gracias a su ámbito de alcance y a los métodos implementados. La empresa privilegió desde el principio la venta a mayoristas y en los años sesenta fue incorporando nuevos canales. Uno de ellos fue la distribución de cigarrillos, destinada a la venta en kioscos, otro fue la distribución oficial implementada a partir de 1967 (Barbero y Marín, 2014).

En esta etapa adquirió las características de empresa multiplanta integrada, con sus actividades localizadas en Arroyito y en la ciudad de Córdoba, pero siguió funcionando como una empresa individual y no como un grupo. ARCOR inició desde mediados de los años sesenta una cierta diversificación de su producción final, a partir de la fabricación de otras golosinas y dulces. Sin embargo, el rasgo principal en esta etapa fue la diversificación hacia actividades no industriales, fundamentalmente la compra y explotación de campos para actividades agropecuarias no necesariamente vinculadas con el núcleo del negocio. Una de ellas fue la ganadería, que incluyó el ciclo completo de cría, engorde y venta de la hacienda (Kosacoff *et al.*, 2014).

La finalidad del autoabastecimiento fue explicada porque al llegar a un cierto volumen de producción de caramelos sobre la base de una competencia muy efectiva, los márgenes de ganancia eran de entre 5 y 10%. ARCOR se dio cuenta de que si producían ciertas materias primas necesarias para el proceso de elaboración podrían manejar un margen de entre 30 y 40%. Por eso se tomó la decisión de que, en vez de seguir aumentando la producción de caramelos, se apuntaría hacia la producción de determinadas materias primas (Pagani, 2012).

A partir de la década de 1970 la empresa tuvo como ejes el desarrollo de nuevos mercados de productos y la búsqueda de nuevos mercados geográficos, dentro y fuera de Argentina. El aumento y la diversificación de la producción se concretaron mediante la compra y la constitución de nuevas inversiones, radicadas en diversas provincias argentinas como Tucumán, Mendoza, Buenos Aires, Santiago del Estero o en otras zonas de la provincia de Córdoba (Villa del Totoral). A diferencia de las décadas anteriores, en donde el aumento de la producción se había dado agregando plantas al complejo de Arroyito, en los años setentas se realizó una descentralización y se hicieron inversiones crecientes en participaciones de empresas vinculadas (Barbero y Marín, 2014).

La creación de nuevas sociedades controladas se inició en 1970 con la constitución de Misky, una empresa destinada a la fabricación de chocolates y golosinas en la provincia de Tucumán, y continuó con la creación de Milar una fábrica de enzimas en 1975. Posteriormente en 1976 se realizó la adquisición de Pancrek fábrica de galletitas a lo que le siguió la compra de Vitopel en 1979, una empresa para la fabricación de películas transparentes y envases flexibles. Finalmente ARCOR adquirió la firma Guillermo Padilla Ltda en 1979, que sirvió de base para la puesta en marcha de la planta de San Pedro, destinada a la producción de alcoholes y derivados del maíz (Fortaleza *et al.*, 2014).

De igual forma el grupo se dedicó a la construcción de nuevas plantas de producción en otras localidades, como lo fue la constitución de ARCOR San Rafael, en la provincia de Mendoza, para la elaboración de pulpas de frutas, que comenzó su actividad en 1972 (Pagani, 2012).

Esta inversión local se benefició con los regímenes de promoción industrial en distintas zonas del interior del país. De esta forma, a finales de la década de 1980, la empresa ya poseía 23 plantas de producción localizadas en ocho provincias de Argentina. Para entonces la participación de ARCOR en el mercado nacional era ya de alrededor del 70% (Pagani, 2012). Entre 1985 y 1988 ARCOR instaló complejos industriales en San Juan, San Luis y Catamarca. Cada uno de ellos incluía producción de bienes finales y de insumos, para las fábricas locales y para el grupo, constituyéndose así en Centros

de producción descentralizados. Prosiguió, asimismo, con el equipamiento de las fábricas existentes, instalando líneas automáticas para la producción de golosinas, ampliando el taller de maquinarias y la planta de fabricación de papel y diversificando la producción de la planta de San Pedro, que incorporó la molienda seca y la elaboración de aceite. También se amplió la planta de Milar, con máquinas construidas en los talleres de la empresa, y se adquirieron silos para ampliar la capacidad de acopio de cereal (Fortaleza *et al.*, 2014).

3.2.2 Los primeros pasos hacia el exterior

En el período 1976-1980, se presentó la ruptura del orden democrático y la instauración, del intento más ambicioso hasta ese momento de apertura y transformación institucional. Este modelo implicó el inicio de la retirada del Estado de la actividad empresarial, una drástica reforma financiera que se tradujo en altos costos de financiamiento y un fuerte deterioro del tejido industrial del país (Kosacoff *et al.*, 2014).

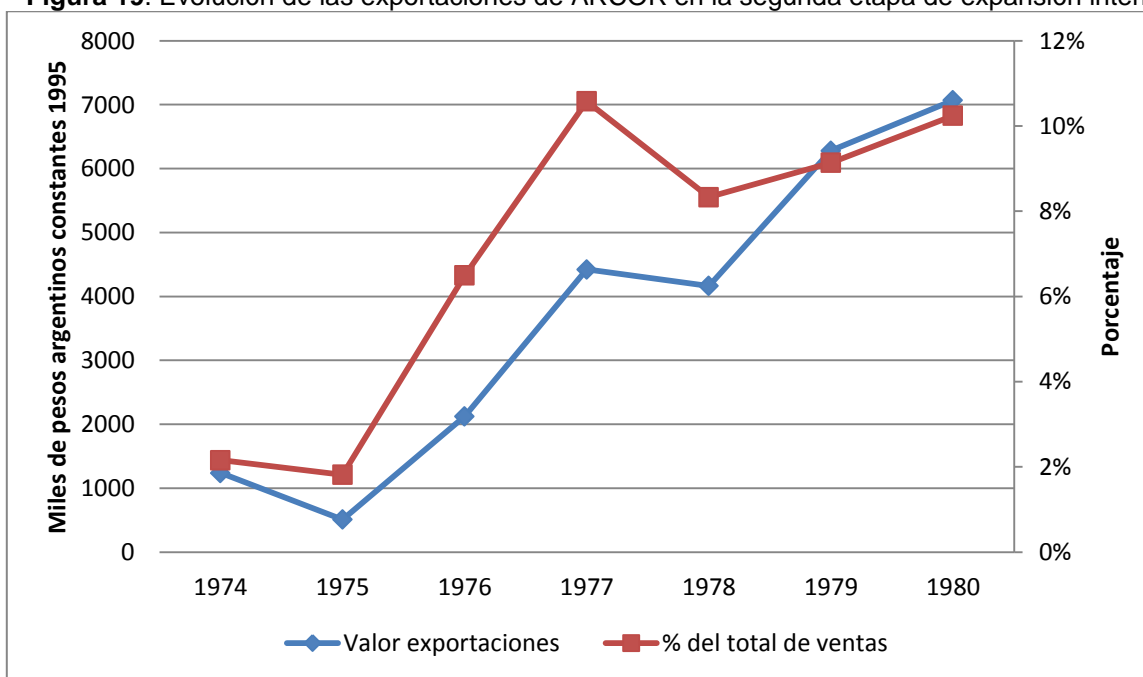
Con la apertura comercial comenzó a desarticularse el esquema proteccionista que se había ido configurando desde los años treinta, y con la reforma financiera las tasas de interés reales, que habían sido históricamente negativas a causa de la inflación, pasaron a ser positivas. La apreciación del peso y la reducción de los aranceles estimularon la importación masiva de bienes industriales, perjudicando gravemente a los productores locales (Barbero y Marín, 2014). ARCOR no resultó muy afectada por la apertura comercial de 1977, cosa que sí afectó gravemente a sus competidores. El marco económico de la década implicó el desánimo de muchos empresarios y la desaparición de varias empresas competidoras nacionales (Pagani, 2012). En estos años la firma creció a un ritmo menor que en la década anterior y, en general, tuvo un comportamiento fluctuante (Fortaleza *et al.*, 2014).

Ante este entorno la empresa se dio cuenta de la necesidad de apuntar al mundo y de salir a buscar oportunidades. El grupo comenzó a explorar mercados externos a través de exportaciones pasivas y también comenzó a promocionarse a través de ferias

internacionales⁴¹. Las primeras exportaciones consistieron en la venta de subproductos de glucosa a países europeos y de golosinas a Estados Unidos (Arcor, 2014).

La experiencia de la primera exportación se convirtió en una anécdota que reflejaba las dificultades que fue superando la empresa mientras se expandía hacia nuevos mercados. En aquella ocasión se enviaron dos contenedores de caramelos de leche transportados en una bodega común que al pasar por Ecuador se derritieron. La mercancía llegó a Estados Unidos en un solo bloque y ARCOR tuvo que pagar la factura a los importadores (Arcor, 2014). Gradualmente, el aprendizaje obtenido por ARCOR le permitió mejorar sus sistemas de distribución y la expansión de su producción; en la década de 1970 se sustentaría principalmente a la participación en nuevos mercados exteriores.

Figura 19. Evolución de las exportaciones de ARCOR en la segunda etapa de expansión internacional



Fuente: Elaboración propia con datos de la compañía. Cifras en miles de pesos constantes base 1995 para el valor de las exportaciones.

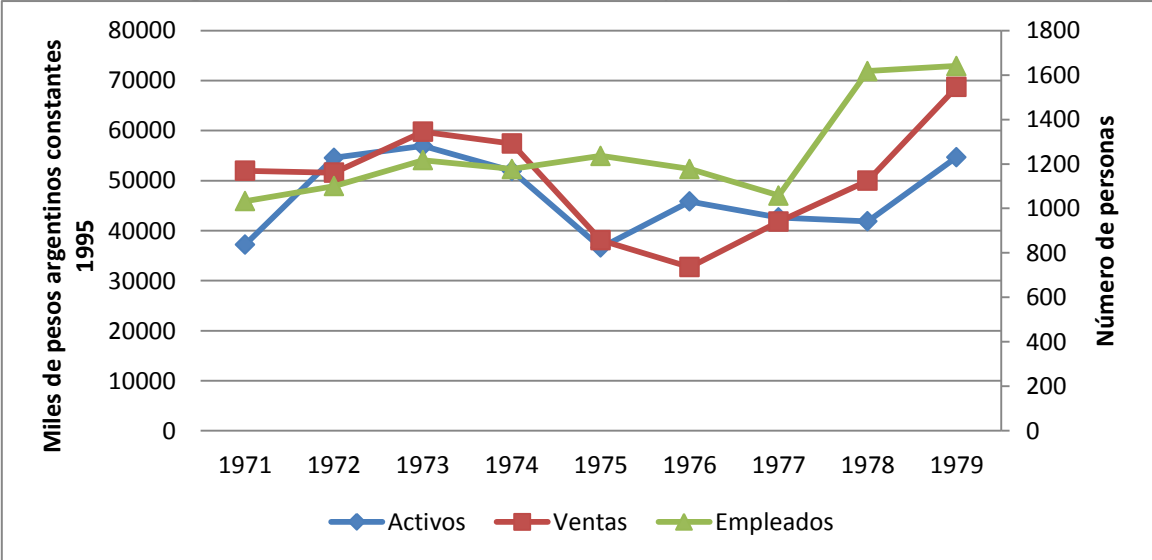
Las exportaciones fueron aumentando su incidencia sobre las ventas totales de la compañía. De acuerdo a los reportes anuales de Grupo Arcor, mientras que en 1974, las exportaciones de la empresa sumaron 1.2 millones de dólares (2% de las ventas totales de la empresa); en 1980, alcanzaron los 7 millones de dólares (10% de las

⁴¹ La primera de ellas fue la Feria Internacional de la Golosina en Colonia, Alemania en 1970.

ventas totales de la compañía); y en 1977, alcanzaron un máximo del 11% de las ventas totales de la firma (véase figura 19). Si bien, las exportaciones contribuyeron en cierta medida a sostener el aumento de la escala de producción y a atenuar las oscilaciones del mercado interno, sus efectos fueron más importantes en el nivel cualitativo, ya que sirvieron para mejorar la logística y controlar la calidad de los productos (Barbero y Marín, 2014).

Para la segunda mitad de la década, la compañía argentina de golosinas dio otro paso muy importante en su proceso de expansión internacional al comenzar con sus primeras inversiones directas en el exterior, las cuales se concretaron con el establecimiento de su primera planta de producción en el exterior ubicada en Paraguay en 1976 bajo la marca ARCOPAR. A la cual se sumó una nueva inversión en 1979 en Uruguay con la adquisición del 50% de la empresa VanDam. Adicionalmente, en 1976 en Chile se instaló una distribuidora, la cual cerró cuatro años más tarde (Arcor, 2014). Arcor comprendió tempranamente el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región.

Figura 20. Evolución de ARCOR en la etapa de sus primeros pasos al exterior



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras en miles de pesos constantes base 1995 para el valor de activos y ventas y número de personas para el valor de empleados.

Al final de esta etapa en la que desarrolló sus primeros pasos al exterior, los activos totales de la compañía crecieron de 37 millones de pesos a más de 54 millones, en tanto que las ventas se expandieron de 52 millones al principio de la década a más de

68 millones al finalizar la misma, el número de empleados de la compañía aumento de 1200 a 1641; todo ello como respuesta ante las presiones del mercado interno y al mismo tiempo como necesidad de expansión ante un mercado potencial externo (Arcor, 2014). El crecimiento de la compañía en general fue lento durante esta etapa pero a partir del inicio de sus inversiones internacionales mejoró sustancialmente en sus operaciones (véase figura 20).

En la segunda etapa de exportaciones y primeras inversiones en el exterior, las estrategias que la firma implantó para mantener su entorno competitivo y alcanzar la internacionalización fueron las siguientes:

Durante los años setenta la empresa apuntó a incrementar su competitividad de costos con aumentos en la productividad, tanto mediante la inversión en maquinarias y equipos, como a través de mejoras en la organización de la producción, con reformas en el diseño de la marca, controles de calidad y la creación de un departamento de seguridad industrial (Barbero y Marín, 2014).

Por otra parte, ARCOR eligió para el inicio de sus exportaciones al mercado más competitivo del mundo (Estados Unidos) porque exigía un producto de elevada calidad y un alto cumplimiento de fechas, con lo cual mejoró la logística, la calidad de los productos y la disciplina del personal de la empresa. La penetración en nuevos mercados tuvo varios objetivos. Por un lado, como ya se señaló, funcionó como una señal de calidad. Por el otro, contribuyó a mantener un ritmo sostenido de crecimiento de la producción y compensar las oscilaciones en los niveles de la demanda interna, sobre todo a partir de 1975, en que el contexto macroeconómico se fue tornando cada vez más complejo (Kosacoff *et al*, 2014).

Paralelamente, la compañía profundizó el proceso de integración vertical en la producción de insumos con la incorporación de las plantas de envases flexibles y de hojalata y la producción de enzimas. La diversificación respondió, no sólo a la dinámica de la firma, sino también a la búsqueda de economías de gama en la distribución, sobre todo porque los distribuidores oficiales requerían una mayor variedad de productos que los mayoristas (Fortaleza *et al.*, 2014)

Al mismo tiempo, diversas innovaciones organizativas fueron implementadas con el objeto de lograr una gestión más eficiente y una mayor agilidad en los controles operativos y administrativos. Desde 1977 se tomaron medidas para mejorar y actualizar la estructura y los procedimientos organizativos internos, entre ellas la introducción de un organigrama dinámico para todos los niveles ejecutivos y una mayor difusión y utilización de los sistemas de computación, que culminó en 1978 con la creación de un centro de cómputo propio (Pagani, 2012).

La expansión constante de la producción se apoyó en las graduales mejoras en los sistemas de distribución y dio como resultado un aumento considerable en la participación relativa de mercado de la firma, tanto en Argentina como en el exterior.

3.2.3 El salto a la internacionalización

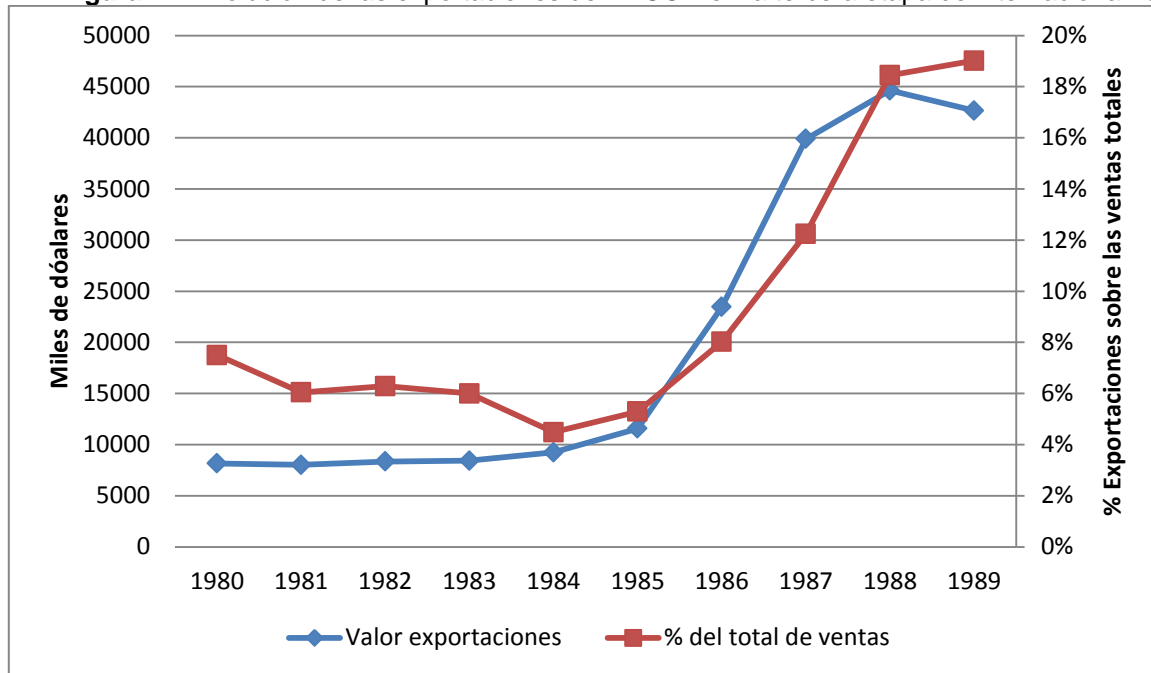
A lo largo de la década de 1980, el Grupo Arcor se transformó de un grupo nacional a una compañía con amplia presencia internacional aunque con un proceso de internacionalización ciertamente todavía incipiente en algunos aspectos. ARCOR decidió consolidar su posición en los mercados donde ya poseía una base sólida y desarrollar aquellos otros en los que tenía una baja presencia, pero que le podían garantizar un crecimiento sostenido (Arcor, 2014).

Al mismo tiempo, la compañía de golosinas más grande de Argentina aceleró el proceso de expansión hacia mercados internacionales. En 1981, ARCOR abrió su primera fábrica de golosinas en Brasil (Arcor, 2014), además de la apertura de oficinas comerciales en Estados Unidos (Pagani, 2012). Las ventas al exterior se mantuvieron en general en niveles elevados, y desde 1985 su volumen aumentó a una tasa más alta que el de las ventas locales (Baudino, 2010).

Las exportaciones se recuperaron a partir de 1982, pero comenzaron a crecer de forma notable a partir de 1985 (véase figura 21). Los principales destinos de las exportaciones fueron América del Norte (Estados Unidos y Canadá), los países limítrofes y otros países latinoamericanos. En los últimos años de la década comenzaron las ventas a Medio Oriente y a países europeos, aunque en este último caso se vieron obstaculizadas por los altos aranceles, que oscilaban entre el 38% y el 50% (mientras

que en Argentina eran del 20%). También comenzaron a abrirse nuevos mercados, con exportaciones a Japón y a países africanos (Barbero y Marín, 2014).

Figura 21. Evolución de las exportaciones de ARCOR en la tercera etapa de internacionalización



Fuente: elaboración propia en base a los reportes de la empresa. Cifras en miles de dólares para el valor de las exportaciones

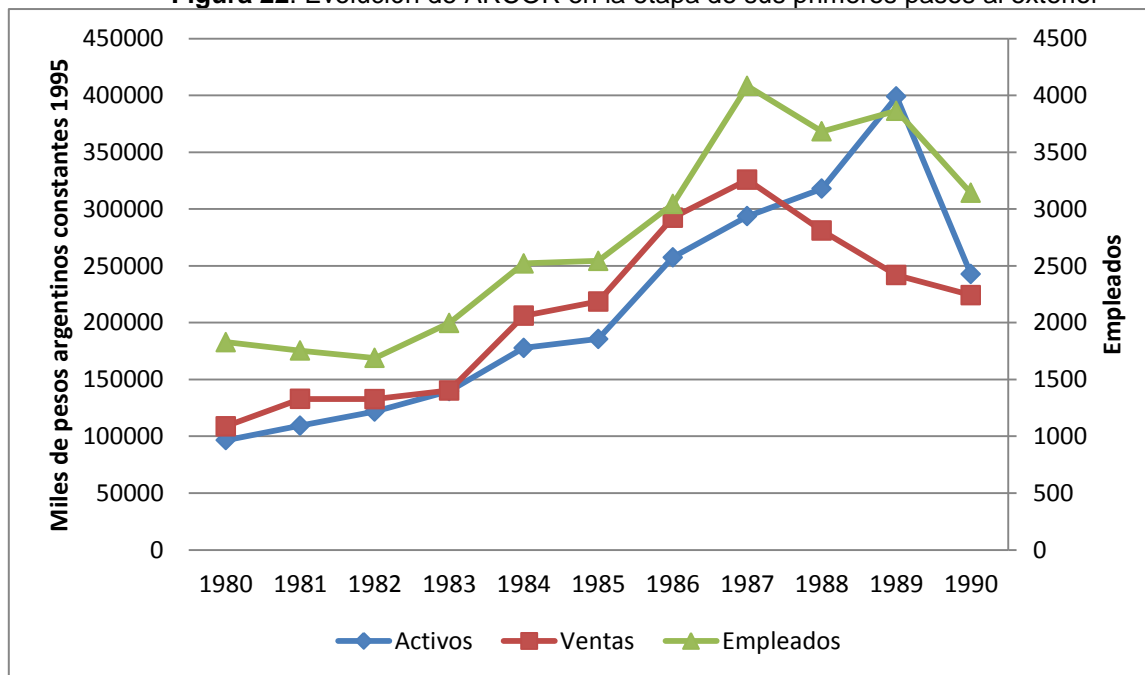
No obstante, la década de 1980 presentó un entorno de fuerte turbulencia para el desarrollo de empresas argentinas. El crecimiento económico de la década registró una caída promedio anual del PIB de 1.52% (CEPAL, 2007). Además se produjo la transición hacia la democracia en el marco de la crisis de la deuda externa e intentos fallidos de estabilización. El resultado macroeconómico fue altamente negativo, con una caída persistente del ingreso per cápita y varios estallidos hiperinflacionarios durante la década (Kosacoff, *et al.*, 2014).

La capacidad para diversificar actividades pero también mercados era necesaria para sobresalir. Fue precisamente esta situación lo que incentivó la decisión de la empresa por afianzar los elementos fundacionales de una empresa multinacional (Pagani, 2012)

Los activos totales de ARCOR durante esta etapa incrementaron a las tasas anuales más grandes desde la fundación de la empresa, pasando los activos totales de 95 millones de pesos argentinos en 1980 a 243 millones al finalizar la década. Las ventas totales también incrementaron de manera muy significativa pasando de 108 millones de

pesos argentinos al principio de la década a más 224 millones de pesos argentinos anuales en 1990. El número de empleados en tanto se expandió de 1800 a más de 3100 durante esta etapa (véase figura 22) (Arcor, 2014).

Figura 22. Evolución de ARCOR en la etapa de sus primeros pasos al exterior



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras en miles de pesos argentinos constantes base 1995 para el valor de activos y ventas y número de personas para el valor de empleados

La etapa del salto a la internacionalización por parte de la empresa argentina estuvo enmarcada por una serie de estrategias que le permitieron aumentar significativamente su presencia internacional, triplicar sus ventas y mantenerse como una empresa líder competitiva tanto en Argentina como en la región de América Latina donde inició su expansión; éstas fueron:

La empresa diversificó sus líneas internacionales, agregando exportaciones de insumos y maquinarias. Su expansión internacional se sustentó fundamentalmente en sus capacidades y saberes tecno-productivos y de distribución (Kosacoff *et al.*, 2014).

Para lograr un abaratamiento de los costos, ARCOR continuó con la integración vertical orientada hacia la entrada de la empresa en la producción de los insumos, a través del establecimiento de nuevas filiales, éstas fueron: Converflex, para la fabricación de materiales flexibles para envases de productos alimenticios (para ARCOR y para el mercado); Dulciora para la elaboración de dulces y mermeladas (materias primas:

pulpas frutales de San Rafael y jarabes y glucosa, de Arroyito y de Tucumán); Productos Naturales, para la fabricación de esencias; Metalbox, para la producción envases y tapas de hojalata (para ARCOR y terceros). La fabricación de hojalata era decisiva para reducir los costos de los insumos de los alimentos enlatados, ya que a principios de la década la hojalata producida en el país era cara y de mala calidad; Carlisa (productos de panadería: pan dulce, alfajores); Candy (caramelos sobre la base de almidón y gelatina); Alica (pre mezclas en polvo); y Flexiprin (impresión de envases flexibles para productos alimenticios, para ARCOR y terceros (Morero, 2006).

En esta etapa se procuró agilizar la red y se innovó en el sistema de ventas, iniciándose la venta directa a supermercados, en sintonía con la importancia creciente que éstos fueron adquiriendo en el mercado argentino. A su vez, los nuevos sistemas de comercialización requirieron una creciente inversión en el empaque y publicidad, destinada a hacer más atractiva la presentación de los productos (Fortaleza *et al.*, 2014)

A finales de los años ochenta, ARCOR llevó a cabo una profunda reestructuración organizativa, que culminó en 1990 con la adopción de una estructura multidivisional, organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con cada división a cargo de un gerente con un alto grado de autonomía con los objetivos de imponer marcas (Fortaleza *et al.*, 2014).

Por otra parte, la decisión de operar plantas en el extranjero respondió a diversos factores. En primer lugar a la saturación del mercado local, lo que implicaba que toda estrategia de expansión productiva debía contemplar la inversión en otros países. En segundo lugar, uno de los objetivos de la inversión directa era fortalecer la posición exportadora de la empresa, ya que las filiales combinaban la producción con la distribución de productos importados de Argentina (Barbero y Marín, 2014).

Otras cuestiones clave fueron la mejora de los sistemas de información y la búsqueda de fluidez de análisis, de flexibilidad operativa y de sincronización de los mandos, con la finalidad de garantizar la correcta toma de decisiones (Barbero y Marín, 2014).

3.2.4 La construcción de la empresa multilatina

La consolidación de la empresa como líder global ocurrió en las dos últimas décadas precisamente con la construcción de la empresa multilatinas que es hoy en día. Al finalizar la década de 1980 la empresa ya tenía una fuerte presencia regional con inversiones en Paraguay, Uruguay y Brasil pero su proceso de suministro de los mercados extranjeros seguía siendo principalmente a base de exportaciones, sería hasta la década de 1990 cuando la empresa se diversificaría por completo hacia América Latina mediante inversiones directas en los países de la región⁴².

El regreso de la presencia de la compañía a Chile ocurrió en 1989 con la incorporación de Alimentos Indal. Un año después la compañía inició operaciones comerciales en Bolivia. Mientras tanto, la entrada del grupo a Perú ocurrió en 1996 con la instalación de la planta de golosinas en Chancay. Para 1998, la empresa comenzó operaciones en Ecuador con la apertura de oficinas comerciales en Quito. En el año 2000, se dio el ingreso de ARCOR en México a través de la apertura de oficinas comerciales; en el mismo año se abrieron oficinas comerciales también en Colombia. El 2001 fue el año de la entrada de la compañía al mercado canadiense con la apertura de oficinas comerciales y un año después al mercado estadounidense a través de coinversiones productivas con la firma líder del sector de golosinas estadounidense Grupo Brach's. La empresa ingresó a España en 2002 con la apertura de oficinas comerciales en Barcelona. Para 2006, la empresa comenzó con las actividades de producción en México a través de una alianza con Grupo Bimbo para la planta productiva de Toluca. En el mismo año, la empresa abrió oficinas comerciales en Venezuela y en Sudafrica. Un año después la empresa también abrió oficinas comerciales en China (Arcor, 2014).

En 2004, la empresa consiguió convertirse en el mayor productor de galletas en América del Sur, a través de la consolidación de una alianza con la multinacional francesa Danone que cedió el 51% de las operaciones de la firma Bagley, líder en la producción de galletas. Esta alianza se tradujo en un crecimiento de las ventas en el sector de galletas de 246 millones de dólares en 2005 a 645 millones de dólares en 2012 (Kosacoff, 2014).

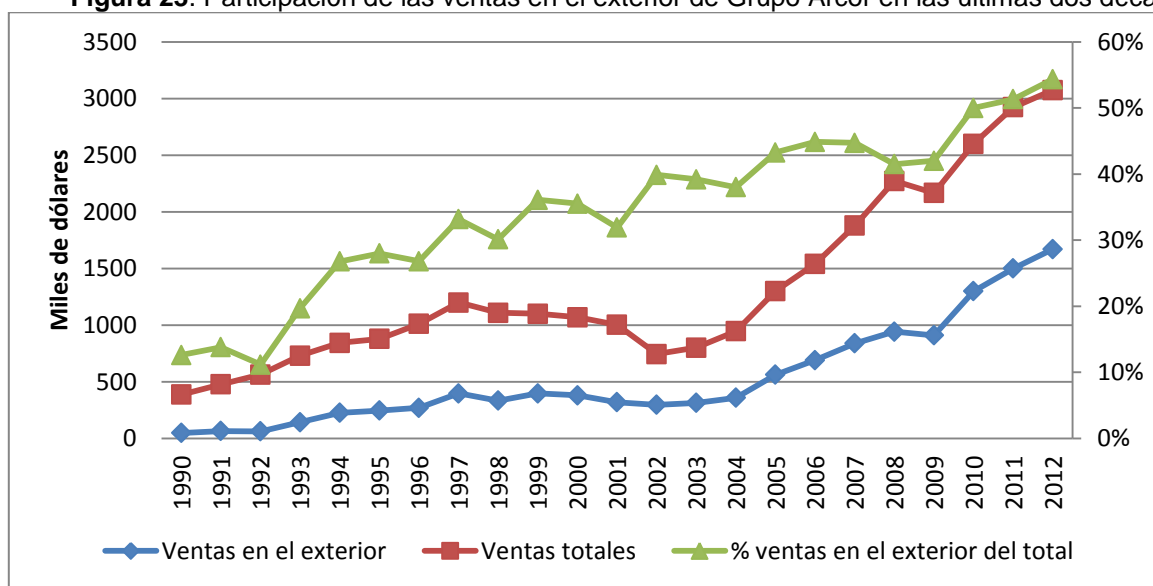
⁴² En el apartado posterior se analizará profundamente la expansión de Grupo Arcor hacia la región de América Latina. Sin embargo, en este apartado se mencionan las inversiones del grupo en la región para contextualizar el proceso de internacionalización de la empresa manufacturera argentina.

La alianza con Grupo Bimbo en 2007 permitió a la empresa expandir sus ventas hasta en 100 millones de dólares anuales y hacerse del 3% del mercado de alimentos en México (Arcor, 2014)

En 2010, se firmó un contrato con The Coca-Cola Company, por el cual se adquirió el derecho de comercializar algunas de las golosinas y helados con el uso de ciertas marcas de Coca-Cola. Todos estos eventos marcan uno de los aspectos más relevantes del desempeño de ARCOR en la última década.

Las ventas en el exterior aumentaron drásticamente pasando de 49 millones de dólares en 1991 a 397 millones de dólares en 2000, en tanto que la participación de las ventas en el exterior aumentó de igual forma representando el 36% de las ventas totales para 2000 (véase figura 23). En cuanto al destino de sus ventas totales, la región de Sudamérica se convirtió en el principal mercado para la empresa más específicamente la región del Mercosur. Las ventas sudamericanas de la empresa fuera de Argentina representaron, en 2013, el 61% de sus ventas totales externas, seguidas por las ventas en América del norte (18.4%) y América Central y el Caribe (7%) (Arcor, 2013). Es decir, la empresa tiene una tendencia clara de concentración regional, todos sus activos productivos se localizan en América Latina y a pesar de que exporta a 120 países las ventas se concentran en la región.

Figura 23. Participación de las ventas en el exterior de Grupo Arcor en las últimas dos décadas



Fuente: elaboración propia en base a los reportes de la empresa. Cifras en miles de dólares para el valor de las exportaciones

El personal ocupado pasó de 13 mil personas en 2002 a cerca de 20,000 personas en 2012, con una distribución geográfica de 13 mil personas en Argentina, 4200 personas en Brasil, 1750 personas en Chile, 149 en México, 245 en Perú y el resto en sus filiales de América del Sur (Kosacoff, 2014).

La intensa expansión internacional de ARCOR en las décadas recientes es una parte esencial del proceso de modernización y reestructuración de la empresa ante un contexto relativamente inédito de apertura y competencia con las principales empresas transnacionales. Las ganancias de competitividad requieren un aprovechamiento integral de las economías de escala; en tanto que la apertura de nuevos mercados permite superar las limitaciones de tamaño y dinamismo del mercado doméstico (Barbero y Marín, 2014).

La empresa además continuó reafirmando su política de reinversión permanente dentro de su país de origen. Así en 2004, inauguró la planta de conversión de envases flexibles en Cartocor, Buenos Aires. Estableciendo así la única planta de este tipo en América Latina (Arcor, 2014)

La década de 1990, la política de estabilización y de convertibilidad produjo un impacto inicial de fuerte recuperación del salario real y de expansión acelerada del consumo. Estas políticas beneficiaron ampliamente las ventas de ARCOR, al mismo tiempo se abrió el mercado a la competencia de productos importados. Los costos de factores presentaron fuertes variaciones en sus precios relativos: los costos laborales crecieron fuertemente, mientras que se abarató relativamente la incorporación de nuevos equipos y tecnologías. Adicionalmente Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay crearon el MERCOSUR, que implicó comenzar a cambiar la definición del mercado accesible para un empresa nacional. En el marco de la globalización Argentina se vio impactada por fuertes *shocks* externos provenientes de las crisis económicas en México, Brasil y Rusia (Kosacoff *et al.*, 2014)

A finales de la década, el inicio de un largo período dominado por la recesión y la deflación de precios generó tensiones crecientes y modificó las expectativas respecto al potencial de crecimiento de la economía argentina y la solvencia del sector público, provocando por último el colapso definitivo del régimen económico. Este entorno

económico negativo se agravó en el caso de aquellas empresas que tenían inversiones o intereses en varios países de América del Sur, puesto que las turbulencias de la economía internacional avanzaban paulatinamente hacia transformarse en una crisis regional extendida. La normalización gradual de la economía argentina ocurrió a partir del segundo semestre de 2002 y la posterior recuperación sostenida se logró hasta 2007 año en que nuevamente la economía Argentina enfrentaría dificultades tras ser contagiada por una fuerte crisis financiera con origen en Estados Unidos (Kosacoff, 2014).

Ante este cambio drástico en el entorno competitivo y ante la grave situación económica que experimentó la economía nacional, ARCOR pudo derrumbarse y haber optado como la mayoría de las empresas nacionales por vender sus negocios. Nada de esto ocurrió y en cambio ARCOR resultó favorecido consolidándose a nivel internacional como la séptima empresa de golosinas más grande del mundo (Candy Industry, 2014) y la empresa más grande del sector de alimentos de Argentina. Todo esto fue posible gracias al desarrollo de capacidades y habilidades que desarrolló la firma en esta etapa, las cuales fueron:

La empresa adquirió competidores consolidados que se debilitaron ante tal entorno macroeconómico. Ejemplo fue la compra del grupo Aguila Saint líder en la producción de chocolates en Argentina (Arcor, 2014). La empresa trabajó en la redefinición del mercado doméstico, con el Mercosur como mercado regional; afianzó la fuerte presencia en Chile y construyó una posición de liderazgo en Brasil. Con respecto a los segmentos globales de exportación, realizaron apuestas a partir de los éxitos ya alcanzados en categorías como chocolates y golosinas. La firma focalizó el ingreso a otros grandes mercados emergentes, como China. Todo esto sustentado principalmente en la creación de una cultura de “empresa internacional” (Pagani, 2014).

La capacidad instalada generada en la década anterior fue aprovechada y se desarrollaron plantas de última generación. Por otro lado, el aprendizaje acumulado a lo largo de medio siglo de existencia sobre los escenarios económicos cambiantes le aseguró a ARCOR una mejor lectura de lo que podía ocurrir una vez que la crisis se acelerara y se transformara en depresión. Y también, le dio una mayor flexibilidad para

adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, tanto desde una perspectiva financiera como desde un plano comercial (Fortaleza *et al.*, 2014)

La empresa buscó sinergias y ahorros en los costos de comercialización mediante la unificación de las estructuras comerciales de consumo masivo y la adquisición del derecho al uso de licencias de marcas reconocidas en el ámbito de los negocios principales⁴³. En este aspecto el avance más importante sin duda fue la alianza estratégica con Danone que permitió al Grupo convertirse líder en la producción de galletas también en América Latina (Kosacoff, 2014). En esta misma línea ARCOR además realizó coinversiones para la manufactura de golosinas que le permitieron ahorrar en gran medida costos de producción y posicionar su marca en mercados extranjeros, el ejemplo más claro fue la construcción de Mundo Dulce junto con Grupo Bimbo en México.

La política financiera tuvo como objetivo incrementar el nivel de liquidez para cumplir con las necesidades de fondos de las operaciones y con las obligaciones financieras ante la ausencia de crédito e iliquidez de los mercados. En el año 2005, en un marco de crecientes niveles de ventas, de empleo y de inversión tanto en Argentina como en el exterior, ARCOR suscribió un programa de financiación con el *International Finance Corporation (IFC)* del *World Bank group* tendiente a extender los vencimientos de deuda. La firma de este contrato de préstamo con el IFC por un monto total de 280 millones de dólares implicó una mejora sustancial en la estructura de capital y el costo financiero del Grupo.

Una vez realizado el repaso histórico del proceso de internacionalización de la firma enmarcado en el entorno macroeconómico que la compañía experimentó se procede a realizar un estudio específico sobre la expansión de la empresa en la región de América Latina, en donde además mantiene la totalidad de sus plantas productivas. Esto permitirá detallar la evolución de los activos de la corporación fuera de Argentina y por ende la inversión multilatinas del grupo.

3.2.5 ARCOR en América Latina

⁴³ Por ejemplo, el acuerdo con Kraft para utilizar las marcas de caramelos Sugus y Suchard en Argentina y otros países de la región.

Grupo Arcor es uno de los ejemplos más significativos sobre una empresa multilatinas. A pesar de sus actividades de exportación a más de 120 países de los cinco continentes la totalidad de sus 39 plantas productivas se ubican en América Latina. La decisión de ubicar sus inversiones exteriores en la región responde a la búsqueda de recursos para la producción. Empero, la razón más importante tiene que ver con la distancia psicológica que existe entre estos países, así como el surgimiento de los procesos de integración regional (MERCOSUR en específico) que han incentivado la localización de las inversiones en la región. A continuación se procede con la examinación de la expansión específica de la firma en los países latinoamericanos.

3.2.5.1 ARCOR en Paraguay

La entrada a Paraguay ocurrió en 1976 con la constitución de ARCOPAR que comenzó a producir en 1978 con una planta instalada en Puerto Villeta a 30 km de la capital Asunción y con una inversión inicial de 300,000 dólares para constituir, edificar e instalar la empresa. La fábrica fue instalada en Paraguay con recursos argentinos de la empresa que fueron exportados hacia el país vecino. Esta planta se especializó en la fabricación de caramelos duros, producto en el que la competencia brasileña era más fuerte. No obstante continuó la exportación de caramelos blandos desde Argentina y el abastecimiento de insumos. En 1987, ARCOPAR era la única fábrica de caramelos del Paraguay y abastecía totalmente el mercado local, con una producción diaria de 8 toneladas y 54 personas empleadas (Fortaleza *et al.*, 2014).

La decisión de invertir en Paraguay respondió sobre todo a una estrategia defensiva. El mercado paraguayo, uno de los pocos sin producción propia de golosinas, había estado tradicionalmente abastecido por la industria argentina, y en significativa proporción por ARCOR. Además, la sobrevaluación del peso afectó negativamente a las exportaciones desde la Argentina, lo que favoreció el avance de los productos brasileños, respaldados por la competitividad de sus precios y por una política agresiva de penetración comercial. Por lo tanto, con la instalación de ARCOPAR se buscó, por una parte, frenar el avance de Brasil en el mercado paraguayo (agravado por un proyecto de instalación de una fábrica con capitales brasileños), y a la vez utilizar al Paraguay como trampolín para exportar hacia otros países —Brasil incluido— Esta última acción estuvo

marcada por los acuerdos de la ALADI que eliminaban aranceles a las exportaciones regionales con el fin de favorecer a los países de menor desarrollo relativo (Fortaleza *et al.* 2014).

3.2.5.2 ARCOR en Uruguay

A principios de la década de los años ochenta, ARCOR ingresó en Uruguay con la asociación a Industrias Van Dam productora local de golosinas y chicles que buscaba un socio que lo asistiera financieramente en su futuro desarrollo. En 1979 Van Dam vendió el 50% de su paquete accionario a ARCOR, que realizó una inversión de 600,000 dólares para la compra de acciones y de otros 200,000 para capital de trabajo y adquisición de maquinarias; la administración de la empresa quedó a cargo de los anteriores dueños. La empresa tenía una posición importante en el mercado uruguayo, una buena red de distribución y era importador de productos de ARCOR. La decisión de participar en Van Dam respondió al aumento en el flujo de exportaciones al Uruguay, con el objeto de lograr una participación más importante en dicho mercado (Arcor, 2014); también se consideraron las perspectivas que ofrecía la liberalización e integración del comercio intrarregional, en particular del bilateral, y la posibilidad de reducir las posibilidades de radicación de empresas de terceros países (europeas, estadounidenses o brasileñas) en el mercado uruguayo.

En 1987, Van Dam tenía una capacidad instalada de 250 toneladas mensuales, con una planta de fabricación de caramelos y chicles en Montevideo. También distribuía los productos de Rowntree Mc Intosh (Smarties y After Eight) (Kosacoff, 2014).

3.2.5.3 ARCOR en Brasil

Los negocios de ARCOR en Brasil se remontan a la década de 1970 cuando la empresa argentina comenzó a suministrar el mercado brasileño a través de exportaciones. Brasil siempre fue considerado por la compañía como un mercado estratégico (Kosacoff, 2014).

La expansión formal de la empresa hacia Brasil ocurrió en 1981 cuando Grupo Arcor adquirió Nechar Alimentos Ltda., una empresa de caramelos localizada en Río das Pedras, Sao Paulo, y que elaboraba 5,000 kilos diarios de productos (Arcor, 2014). Tres

décadas después, ARCOR de Brasil es un competidor inserto en la industria alimenticia brasileña que produce 240,000 kilos diarios de golosinas. En la actualidad la firma elabora más de 300 productos, en las cuatro categorías en las que participa: alimentos, golosinas, galletas y chocolates, totalizando 163 mil toneladas anuales, con una posición de liderazgo en varios segmentos de mercado. Es líder en el mercado de chicles infantiles; la cuarta marca y el tercer productor de chocolates, compitiendo con las principales empresas globales; es uno de los competidores más significativos de galletas y el principal exportador de golosinas de Brasil (Kosacoff, 2014).

Los activos de ARCOR en Brasil se resumen en cinco plantas productoras (véase figura 26), cuatro centros de distribución, seis oficinas regionales y una red de 93 distribuidores que abarca a todo el país. Adicionalmente, la empresa emplea a 4200 personas en el país carioca (Arcor, 2014).

Para Kosacoff (2014), la evolución de ARCOR de Brasil puede ser entendida como la respuesta a los desafíos propuestos por el mercado y a la dinámica competitiva. Así, durante la primera etapa que comprendió la década de 1980, el foco estuvo en el incremento en la producción y el dominio del mercado de caramelos y chicles. Como parte de esta estrategia, poco tiempo después, fue iniciada la instalación de líneas de chicles confitados y, en pocos años más, se construyó una planta completa de chicles que incluyó la fabricación de la goma base. Al mismo tiempo y siguiendo prácticas y enseñanzas de la estrategia exportadora de las operaciones argentinas, fueron estimuladas las primeras exportaciones. Como resultado de estos esfuerzos, hacia el final de la década, el volumen de producción total pasó de 6 a 100 toneladas por día (Fortalez *et al.*, 2014).

A partir de los años 90, factores como el conocimiento gradual del mercado, la red de distribución y la necesidad de ampliar la oferta de clientes frente a los competidores locales y multinacionales, activaron la entrada en la categoría de chocolates. El desarrollo de la posición competitiva de ARCOR en este segmento comenzó con un proceso de importación, que luego permitió la diversificación de la línea de productos. El grupo en 1999 inauguró la planta de chocolates más avanzada de la región en Bragança Paulista, consolidó su posición como el cuarto competidor en chocolates y

profundizó la plataforma exportadora a partir de Brasil. Las capacidades fortalecidas del conocimiento de consumidores y la innovación permitieron a ARCOR, en esta etapa, dar una respuesta efectiva al mercado, a través de la inserción de productos como bombones, tabletas, huevos de Pascua y chocolates infantiles. Con esto, las ventas totales de la compañía se aproximaron a los \$100 millones de dólares, a finales de 1990 representando el 14% del total de la empresa (Arcor, 2014).

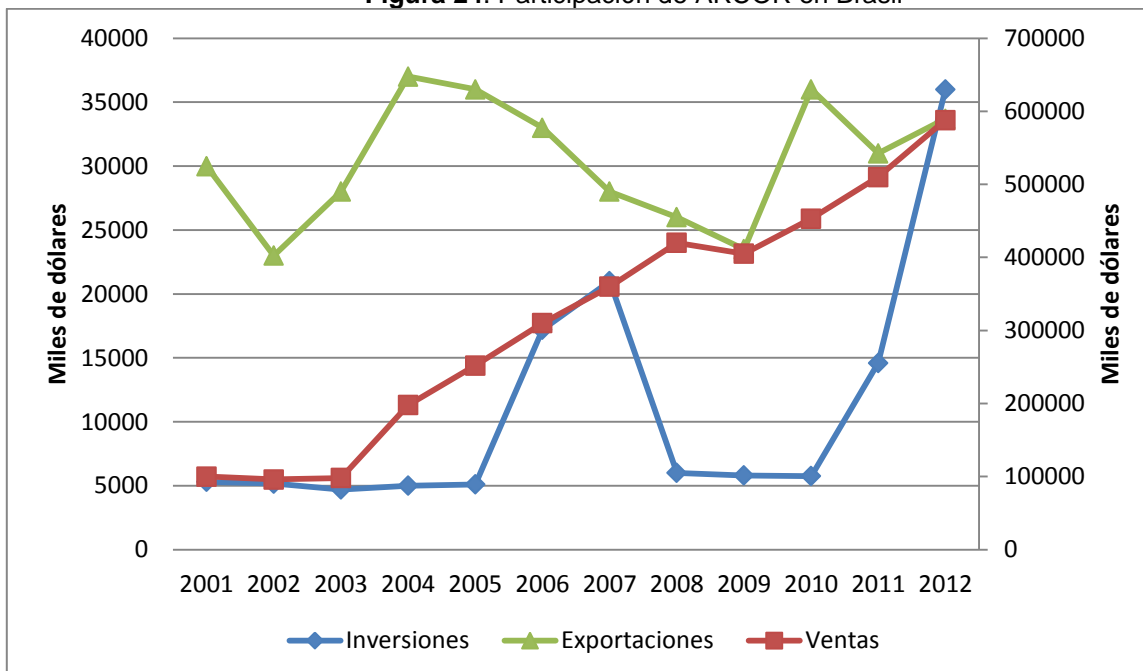
Para la década del 2000, ARCOR adquirió las marcas Kid's, Poosh, 7 Belo y Amor que le facilitaron el acceso a una mayor presencia y distribución en regiones como Sao Paulo, Centro y Sur del país. Asimismo, la empresa incorporó las líneas de chocolates Chokko Snack, logró el liderazgo en la categoría de gomas de mascar infantiles y posicionó regionalmente a marcas como caramelos Butter Toffees, Chicle Big Big y Chocolate Tortuguita. Así, en la categoría de caramelos de leche alcanzó el 90% de la participación del mercado (Arcor, 2014).

El fuerte proceso de expansión y crecimiento en este período se apoyó en un importante desarrollo de la red de clientes-distribuidores. Este movimiento permitió a ARCOR aumentar de 60 clientes-distribuidores, en el 2000, a 93 en la actualidad, cubrir 150,000 puntos de venta, con 750 vendedores de distribuidores, para equilibrar su portafolio de canales y aumentar las ventas a través de los clientes-distribuidores. En 2005, cuando ARCOR ingresó al mercado de galletas tras la asociación con Danone, el nivel de su producción llegó a 80 mil toneladas por año y las ventas anuales fueron de 150 millones de dólares (Kosacoff, 2014).

Para consolidar su presencia, en 2005 entró en el mercado de Panetones (pan dulce). En 2007 inauguró su Centro de Distribución en Campinas y, a su vez, puso en funcionamiento la Planta en Recife, Estado de Pernambuco, para la elaboración de chicles, chupetines y caramelos, que le permite atender el crecimiento en los mercados del Norte y Noreste del país (Arcor, 2014).

En la figura 24 se puede apreciar la evolución de la participación de Arcor en Brasil en la última década, a través de la evolución de sus inversiones, sus ventas y exportaciones desde el país sudamericano.

Figura 24. Participación de ARCOR en Brasil



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Kosacoff, 2014. Cifras en miles de dólares el eje secundario representa las ventas y el primario las inversiones y exportaciones

3.2.5.4 ARCOR en Chile

ARCOR inició sus actividades en Chile en el año 1989 con la instalación de una planta productora de conservas de fruta en la ciudad de Los Andes. Diez años más tarde, la empresa amplió su participación a través de una importante inversión; ARCOR consolidó una posición competitiva en Chile mediante la adquisición de Dos en Uno una empresa local líder en golosinas y chocolates, con una importante proyección internacional. Esta operación estratégica ubicó a ARCOR como la principal empresa de golosinas de Chile y como un relevante jugador en el negocio de chocolates y galletas. Además, le permitió ampliar significativamente su portafolio de productos y fortalecer su presencia continental. Con ello, entre el 2002 y 2012, sus ventas pasaron de 94 a 212 millones de dólares y sus exportaciones crecieron de 21 a 34 millones de dólares (Arcor, 2014).

Adicionalmente la empresa realizó acciones para mejorar las redes de distribución: el desarrollo de 57,000 puntos de venta con 75% de cobertura, estable y seguimiento semanal y la modificación masiva de los puntos de venta con 20,000 acondicionamientos, para impulsar la venta de chocolates y golosinas. Para financiar este crecimiento, ARCOR destinó una fuerte inversión para la inauguración de un

centro de distribución de alta tecnología y el desarrollo de un nuevo canal de distribuidores (Kosacoff, 2014).

En el año 2007, una planta de cartón corrugado fue inaugurada en San Francisco de Mostazal, cuyas instalaciones y equipamientos son de alto nivel y permiten atender de la mejor manera las necesidades crecientes del mercado chileno, con una capacidad que alcanza las 80,000 toneladas de cartón anuales. Por otra parte, en 2005 se logró la firma del acuerdo estratégico con el grupo Danone, mediante el cual se unificaron las operaciones de galletas, alfajores y barras de cereal que permitió generar nuevas oportunidades para el desarrollo de la compañía en el país (Arcor, 2014).

En 2012 se puso en marcha el significativo Proyecto Bicentenario focalizado en la construcción de una moderna planta de golosinas, chicles y chocolates, de 22 mil metros cuadrados, que implicó una inversión de 50 millones de dólares, localizada junto al Centro de Distribución en Cerrillo (Kosacoff, 2014).

Los activos de Grupo Arcor en Chile son: cuatro plantas industriales (véase figura 25) donde se producen chicles, caramelos, galletas, chocolates y frutas de conserva y el Centro de Distribución el Cerrillo (Arcor, 2014).

Las marcas más importantes que comercializa el grupo en Chile son Bon o Bon, Big Time, Selz, Nikolo, Alka, Dos en Uno, Miti Miti y Cofler (Arcor, 2014).

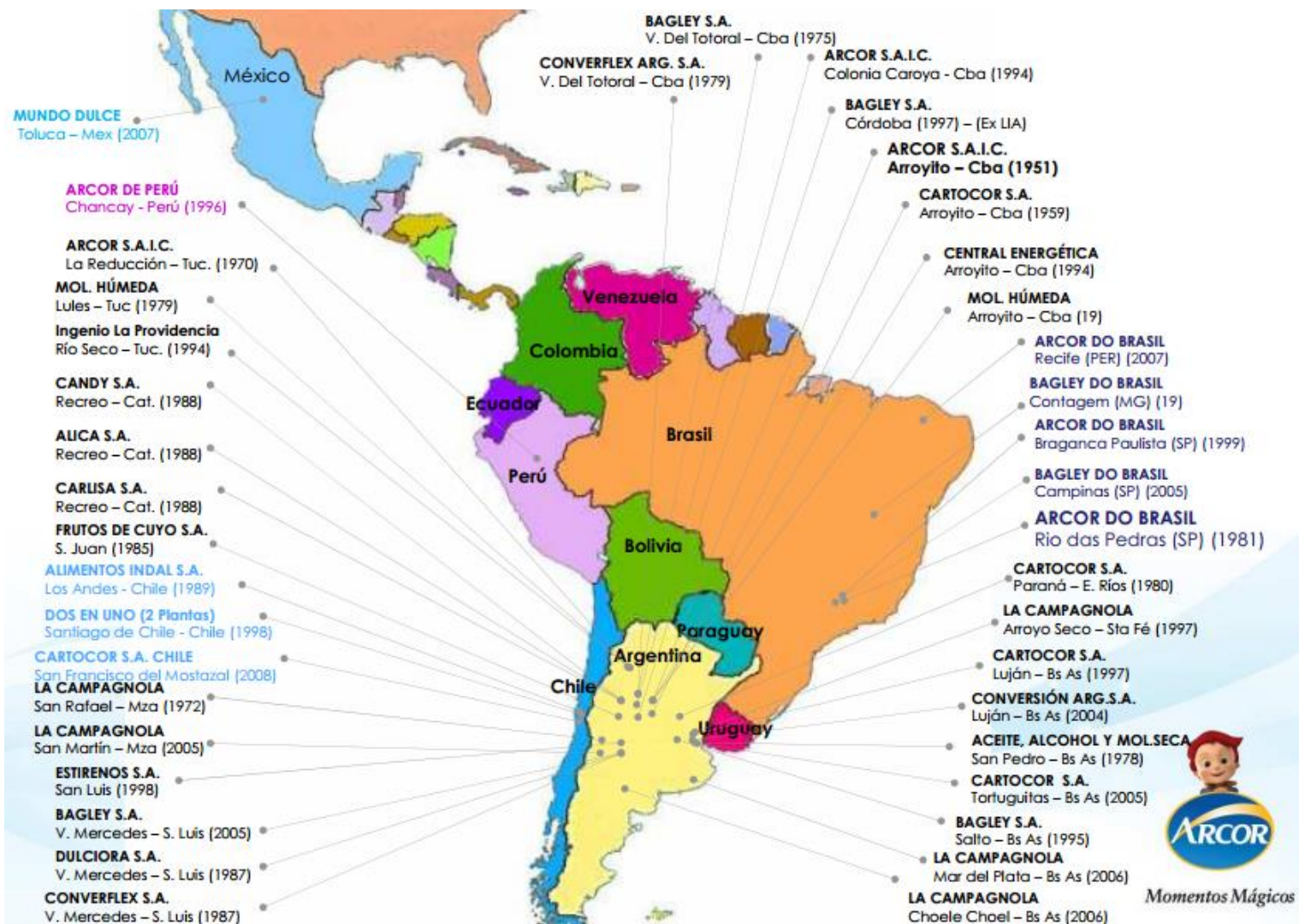
3.2.5.5 ARCOR en Perú

En 1994 ARCOR inició sus operaciones en Perú y en 1996 inauguró su Planta Industrial en Chancay, donde originalmente se producían caramelos y se expandió la producción en los últimos años a chicles, chocolates y chupetines. Por otro lado, desde Perú se observó un dinamismo de sus exportaciones, que se incrementaron de 3 a 5 millones de dólares en la última década, en particular hacia la Cuenca del Pacífico. Las principales marcas que se comercializan son Topline, Privilegio, Golpe, Nikolo, Sapito, Bon o Bon y Mogul, que le han permitido lograr una posición preferencial en el competitivo mercado nacional de golosinas (Arcor, 2014)

Los activos de la compañía en Perú se limitan a una planta productiva (véase figura 25) y a oficinas comerciales en Lima.

3.2.5.6 ARCOR en México

Figura 25. Ubicación de las Plantas productivas de ARCOR



Fuente: Presentación Grupo Arcor en *Jornada Competitiva PYME*, 2011

El inicio de las actividades en México fue en Monterrey en 1994 con la apertura de oficinas comerciales. Posteriormente, en el 2000 se centraron las operaciones en México D.F. Desde 2001 hasta 2006 las actividades eran de importación de productos y ventas a canal mayorista (Kosacoff, 2014). En 2006 se firmó la alianza estratégica con grupo Bimbo, que incluyó la construcción de una planta industrial (Mundo Dulce en la ciudad de Toluca). En 2007, inició sus actividades para la elaboración de chocolates y golosinas para abastecer el mercado nacional y también como una planta para exportaciones. La alianza estratégica con el grupo Bimbo incluyó la actividad industrial

en Mundo Dulce, comercial y de distribución de Bon o Bon. La planta industrial ubicada en Toluca tiene una capacidad de producción de 30 mil toneladas anuales (Arcor, 2014). La planta requirió una inversión de 60 millones de dólares, genera cerca de 900 empleos directos y 400 indirectos. Cuenta con 30,000 metros cuadrados, 14 líneas de producción y en ella se elaboran más de 150 productos. A partir de esta alianza, las ventas consolidadas se incrementaron entre el 2002 y 2012 de 11 a 112 millones de dólares. Asimismo, México se ha consolidado como plataforma exportadora del grupo, tanto para terceros clientes como para filiales, representando en 2012 el 38% de su facturación y teniendo como principal socio al mercado estadounidense (Kosacoff, 2014)

Las marcas que se comercializan en México son Bon o Bon (con presencia en 35% del mercado mexicano), Nikolo, Sapito Poosh y Butter Toffees. Los activos de la empresa en el país se limitan a la planta de producción en Toluca (véase figura 25) y las oficinas comerciales (Arcor, 2014).

3.2.5.7 ARCOR en otros países de América Latina

Venezuela era en un primer momento un mercado que era abastecido a través de operaciones con importadores. En 2002 se definió la apertura de la Filial, la cual quedó aplazada por el “paro petrolero” y el clima institucional del país, por lo se continuó con el modelo de importadores hasta 2006, divididos por líneas de negocios ARCOR y Dos en Uno (Kosacoff, 2014: 303-304). Entre 2006 y 2007 se realizó la apertura de la oficina comercial con el manejo del conjunto de los negocios. A partir de este momento, las ventas pasaron de un promedio anual de unos 5 millones de dólares entre el 2001 y 2005 hasta alcanzar los 38.7 millones de dólares en 2012. En este año las ventas de caramelos fueron de 7.8 millones de dólares y permitieron que ARCOR alcanzara una penetración del 7% del mercado. Asimismo, las ventas de chicles fueron de 5.6 millones de dólares. A su vez, las líneas de chocolates vendieron 15,1 millones dólares, lo que permitió tener en las líneas de bombones y tabletas alrededor de 13% del mercado venezolano. Este buen desempeño se apuntaló en un rápido posicionamiento de las marcas en el mercado local, alcanzando posiciones relevantes en las categorías donde compete y apoyado por una destacada red de distribución (Arcor, 2014).

ARCOR inició sus operaciones en Colombia en Octubre del 2000 con la apertura de oficinas comerciales. El fin fue obtener una participación importante en un mercado dominado por firmas locales. La distribución de los productos de ARCOR se hace por medio de 45 distribuidores ubicados en las ciudades de Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali. Adicionalmente, ARCOR ha comenzado su incursión en Colombia en el mercado de los panes dulces y turrone. La empresa comercializa en Colombia las marcas Butter Toffees, Bon o Bon, Sapito, Privilegio y Nikolo (Arcor, 2014)

ARCOR está presente en Bolivia desde el año 1990 a partir de la constitución de la empresa La Serrana. En 1998 el grupo terminó la adquisición del 100% de las acciones de la empresa. Durante sus inicios ARCOR contaba con oficinas en Santa Cruz y La Paz, posteriormente se extendió a Cochabamba en donde cuenta con un moderno centro de distribución. En Bolivia, ARCOR comercializa galletas, golosinas, chocolates, alimentos, y helados mientras que las marcas que distribuye son Arcor, Bagley, LIA y la Campañola (Arcor, 2014).

En agosto de 1999, ARCOR instaló su primera oficina comercial en Guayaquil, Ecuador bajo la razón social Unidal Ecuador SA, la cual fungió como comercializadora e importadora de los productos de la empresa fabricados en Argentina, Perú Chile y Brasil. La atención al comercio minorista se realiza a través de una red de 30 distribuidores. Los negocios de ARCOR en Ecuador son en los sectores de las golosinas y chocolates bajo las marcas Bon o Bon, Nikolo, Privilegio, Sapito y Golpe (Arcor, 2014).

En los mercados de Centro América y Caribe, ARCOR comenzó a exportar productos a la región en el año 1996. A partir del año 2000, la compañía comenzó a transformar su modelo de ser una empresa importadora a desarrollar distribuidores locales, lo que la hizo una réplica del modelo aplicado en Argentina. Con un modelo de distribución consolidado, en los últimos años se comenzó con un proceso de desarrollo de marcas, que se viene capitalizando en importantes inversiones en comunicación. Las ventas de la región que en el 2000 eran de 15 millones de dólares, se incrementaron sustancialmente a 32.4 millones de dólares en el 2012. Esta facturación se distribuyó de forma muy parecida entre las dos regiones. Este logro se fundamentó en la

transición del manejo del mercado por parte de importadores al desarrollo de una red de distribución. A su vez, un sustento esencial fue obtener un alto reconocimiento de la marca ARCOR, principalmente en la categoría de caramelos, percibidos como de alta calidad, que tuvo en 2012 cerca de 9% del mercado y de los chocolates que participaron con el 7% del mercado. El 40% de las ventas estuvo generado por el segmento de los caramelos, distribuyéndose el resto de las ventas en partes iguales las líneas de chocolates y chicles. Honduras es el mercado de mayor volumen de ventas, seguido por El Salvador y Guatemala, con una importante presencia en Cuba (Arcor, 2014).

3.3 La internacionalización de Grupo Arcor en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos

El estudio presentado sobre la evolución de la internacionalización de Grupo Arcor permite establecer ciertas características que son compatibles con la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos.

En primer lugar, la teoría también conocida como escuela de Uppsala establece que las empresas multinacionales en su trayectoria de expansión internacional responden a una serie de etapas que ocurren de manera dinámica gradual con el tiempo; la primera etapa consiste en el aseguramiento y posicionamiento de la empresa en el mercado doméstico. En este sentido, ciertamente Grupo Arcor se concentró en lograr el liderazgo del mercado local. Para ello, la compañía echó mano de las ventajas que fue desarrollando en este proceso, como fue la competencia por costos ante una integración vertical para producir sus propios insumos. De igual forma, la firma argentina expandió sus inversiones en diferentes provincias del país para cubrir la totalidad del mercado; finalmente, ARCOR también adquirió empresas ya establecidas como fue el caso de Aguila Saint para integrar a la competencia dentro de la misma empresa y afianzar el liderazgo del mercado en Argentina.

Canals (1994) establece que en la segunda etapa del proceso de internacionalización de las firmas, éstas se ven motivadas a incursionar en mercados externos por las expectativas de globalización del sector, que a su vez dependen de una serie de elementos que pueden ser agrupados en factores de mercado, factores económicos y

estrategias empresariales. Dentro de este rubro, Grupo Arcor se vio impulsado a expandirse a mercados externos por factores relacionados con el difícil contexto macroeconómico que se vivió en Argentina durante la mayor parte de las últimas cinco décadas, ya que requirió de ventas externas que pudieran equilibrar las desaceleraciones internas en el consumo, es decir factores económicos. Asimismo, la firma tuvo claro que tenía que apuntar al mundo y salir a buscar oportunidades, es decir, estrategias empresariales ante un agotamiento del mercado interno. Conjuntamente, los consumidores potenciales de los países extranjeros, que significaban una gran oportunidad de negocio también motivaron al grupo a decidirse por abastecer no sólo el mercado local sino el externo, en este caso los factores de mercado funcionaron como incentivos.

La segunda etapa de internacionalización de la firma fue motivada por los elementos ya mencionados y una vez que la firma se aventura hacia el exterior lo hizo de manera un tanto exploratoria en base a exportaciones pasivas para probar suerte en condiciones de incertidumbre. Este fue el caso de Grupo Arcor con el inicio de sus exportaciones hacia Estados Unidos en 1964 y que paulatinamente se incrementaron y se diversificaron hacia otras regiones geográficas como Brasil, Chile y México, los mercados de consumo más grandes de la región.

La literatura económica menciona que es entonces cuando se crea un vínculo de transferencia de conocimiento habilidades y capacidades y se genera un encadenamiento de aprendizaje que aumentará el nivel de los recursos comprometidos por la empresa fuera de su mercado local. ARCOR tras la experiencia del inicio de sus operaciones de exportación, desarrolló capacidades muy importantes relacionadas con los sistemas de distribución y de logística. Estas nuevas ventajas adquiridas motivaron a la firma a dar el siguiente paso en su proceso de internacionalización; en un primer momento a través, del establecimiento de agentes en el exterior para la comercialización de sus productos (como fue el caso del establecimiento de oficinas comerciales en Estados Unidos); y más tarde, a través de inversiones directas internacionales, como fue la entrada al mercado paraguayo en 1976; es decir, existió un aumento en el nivel de compromiso de la firma.

Con respecto a la elección del destino de las inversiones internacionales, la escuela de Uppsala hace referencia a la distancia psicológica, como principal determinante de la decisión de localización de los recursos. Grupo Arcor en este sentido a pesar de que abastece 120 mercados en los cinco continentes del mundo tiene sus 39 plantas productivas localizadas en América Latina, lo que se explica por el concepto de distancia psicológica. La elección del destino de sus activos externos responde a las similitudes y a los vínculos de lenguaje y cultura persistentes en la región, parecidos a los que conoce y maneja en su mercado original.

En la etapa subsecuente que siguen las firmas en su proceso de expansión internacional en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de procesos; el encadenamiento originado por la transferencia de conocimientos genera mayores ventajas específicas para la compañía derivadas del aprendizaje y la integración de tecnología y capacidades en los nuevos mercados. Las empresas estarán dispuestas, entonces, a arriesgarse a la incursión de mercados con una mayor incertidumbre originada por la mayor distancia psicológica, adicionalmente, las empresas se adentrarán en procesos más complejos de inversión extranjera directa como fusiones y adquisiciones. Este fue el caso que siguió ARCOR a partir de la década de 1990 con las compras de empresas ya establecidas en los mercados exteriores, para aprovechar sus ventajas; como lo fue la compra de Dos en Uno la mayor productora de golosinas en Chile o la fusión con Grupo Bimbo en México en el sector de las golosinas, a través de la constitución de Mundo Dulce. Asimismo, ARCOR en esta etapa inició la apertura de oficinas comerciales en mercados más desconocidos, como lo fue el caso de China y Sudáfrica.

Finalmente en la última etapa considerada en el marco teórico, las empresas han desarrollado las suficientes ventajas como para convertirse en líderes globales, así que la mayoría de sus activos se encuentran fuera de su país de origen, las ventas de otros mercados superan a las del mercado interno y prácticamente desaparece la nacionalidad de las firmas. Los factores de mercado se convierten en los mayores impulsores para continuar el dominio global, mientras que las estrategias empresariales se focalizan casi completamente en lograr la máxima expansión de las compañías. Este

es precisamente el momento que vive ARCOR con un aumento sustancial en la participación de sus ventas externas como proporción del total.

En forma de conclusión del capítulo, se puede establecer entonces que ciertamente Grupo Arcor siguió una trayectoria de internacionalización similar a la que siguieron las empresas multinacionales de países desarrollados. Si bien es cierto que los incentivos iniciales fueron distintos. En el caso de las multinacionales de países desarrollados estos tuvieron que ver más con la necesidad de expansión a otros mercados ante el agotamiento del mercado interno, la búsqueda de recursos naturales y la reducción de los costos de transacción (por ejemplo las barreras arancelarias o las regulaciones gubernamentales). Mientras que en el caso de Grupo Arcor, estos factores más bien fueron la desaceleración de la demanda interna en Argentina, el endurecimiento del entorno competitivo ante la globalización y las estrategias corporativas de expansión internacional y diversificación de riesgos. También es cierto que al final en ambos casos estamos hablando de tres grandes grupos de elementos motivantes: factores económicos, factores de mercado y estrategias empresariales.

Por otra parte, en ambas trayectorias de internacionalización lo que permitió mantener la capacidad competitiva de las empresas ante nuevos entornos fueron ventajas que las firmas desarrollaron durante su primer etapa que consistió en el aseguramiento del mercado interno nacional. En el caso de ARCOR estas ventajas fueron su integración vertical, el manejo de los canales de distribución y la reducción de costos.

Asimismo, el incremento en el nivel de compromiso de los recursos externos fue motivado en ambos tipos de multinacionales por las ventajas generadas a través de la experiencia internacional y relacionadas con el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, habilidades y capacidades. Esto generó que después de la etapa exploratoria mediante exportaciones ARCOR realizara inversiones directas y posteriormente fusiones y adquisiciones.

Finalmente, la elección de la localización de los recursos de Grupo Arcor respondió a la distancia psicológica de los mercados destino y esto explica porque hoy a pesar de que la empresa abastece 120 mercados, sus 39 plantas de producción se localizan en América Latina. Es remarcable también agregar, que para el caso específico de Grupo

Arcor, la creciente integración regional en América del Sur, específicamente con la firma del MERCOSUR, se convirtió en un factor causante de la aceleración de las inversiones directas de la firma en la región en las últimas dos décadas.

Como conclusión general sobre las estrategias implementadas por Grupo Arcor para alcanzar su expansión internacional, éstas de manera resumida fueron:

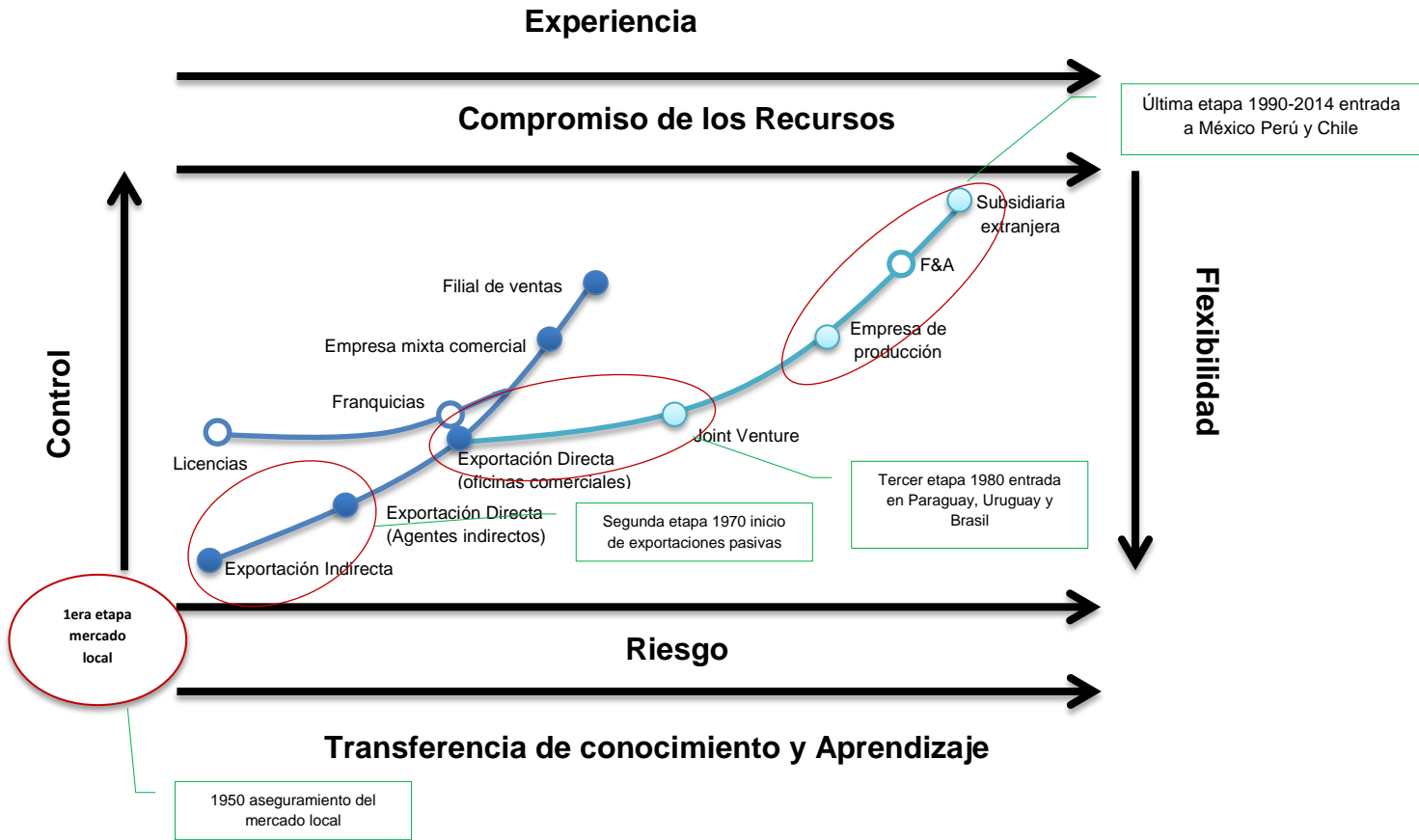
- Una estrategia de integración vertical remarcada orientada a la disminución de los costos;
- Una diversificación en los productos con una importante participación en la cadena de valor de las mercancías ofrecidas
- La diversificación geográfica como prioridad para eliminar riesgos y atenuar posibles oscilaciones en la economía local
- El desarrollo de un excelente manejo de los canales de distribución, que le permitió a la empresa llegar desde mayoristas hasta minoristas y consumidores individuales.
- La habilidad excelsa para realizar alianzas estratégicas muy benéficas que además le permitieron reducir aún más los costos

A manera de resumen, la figura 26 muestra esquemáticamente las etapas del proceso de internacionalización de la empresa con base en los estudios de Alonso y Donoso (1998).

Adicionalmente la figura 27 muestra a detalle como ocurrió el proceso dinámico de la expansión internacional de Grupo Arcor, a través de articular en el mapa los países en los que tiene presencia la empresa manufacturera argentina y los años en los que incursionó en tales mercados.

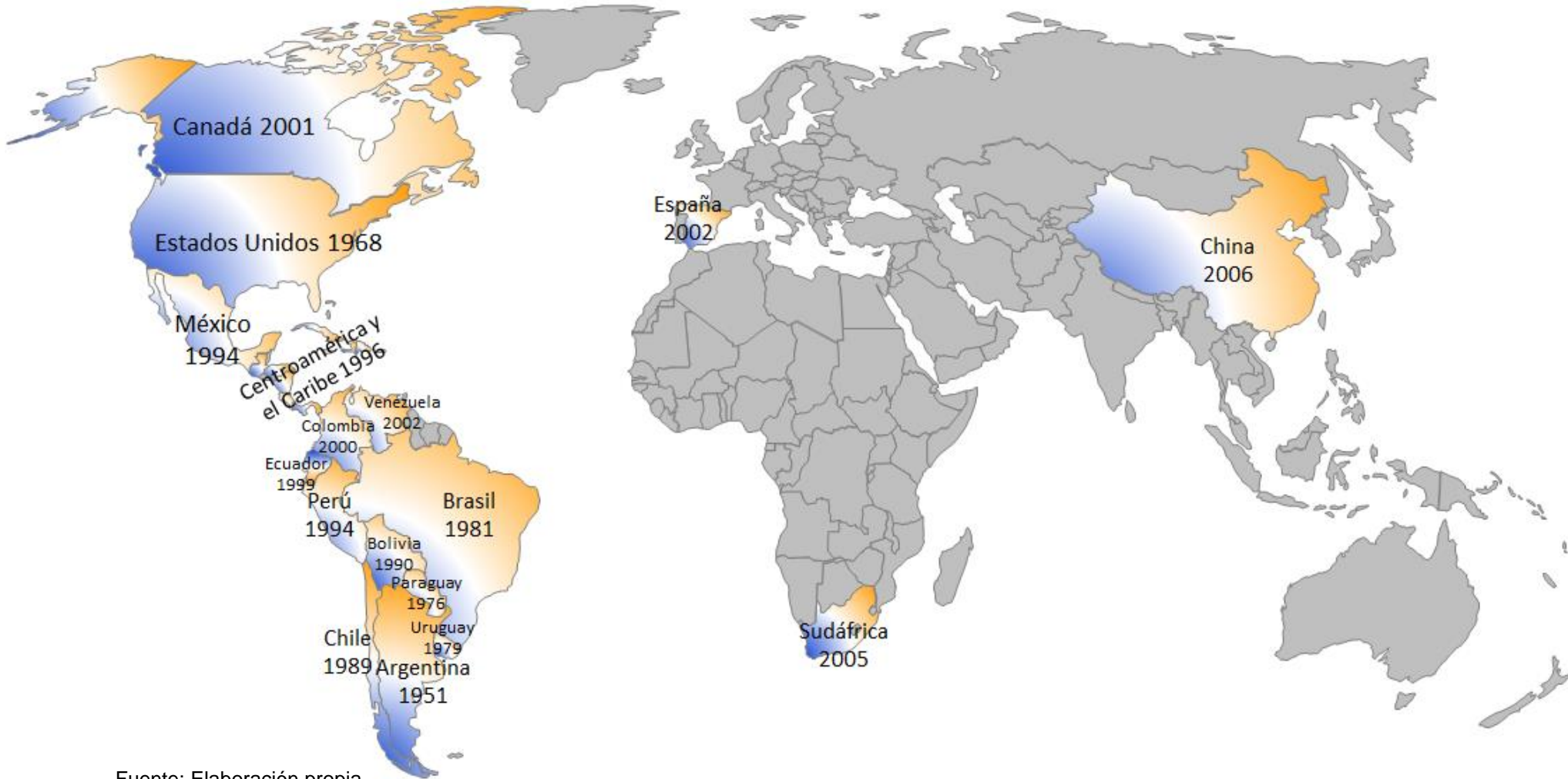
De igual forma, el anexo 8 muestra un resumen con las etapas de internacionalización de ARCOR, enmarcadas en el contexto histórico y realizando una comparación con las etapas contempladas en el marco de la teoría de la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos.

Figura 26. La evolución del proceso de internacionalización de ARCOR



Fuente: Elaboración propia con base en el esquema de Alonso y Donoso (1998)

Figura 27. Posición internacional de Grupo Arcor y la evolución de su expansión internacional



Fuente: Elaboración propia

* En el mapa se muestran los países en donde ARCOR tiene presencia ya sea porque tiene plantas o porque tiene oficinas comerciales. Sin embargo Grupo Arcor desde sus 39 plantas en América Latina exporta a un total de 120 países que incluyen Alemania, Francia, India, Italia, Reino Unido, Argelia, Australia, Suecia, Noruega, entre otros.

Conclusiones

En el presente trabajo se realizó un estudio analítico sobre la internacionalización de las empresas multilatinas manufactureras CEMEX y ARCOR; haciendo énfasis en las inversiones de estas empresas hacia América Latina. El marco teórico de estudio fue la internacionalización de la empresa desde un enfoque de procesos, teoría surgida tras los estudios de Johanson y Valhne (1977).

El surgimiento de empresas multinacionales de países emergentes ha cobrado gran relevancia recientemente dentro de la literatura económica, no por el hecho de que sea un fenómeno nuevo, sino por la importancia reciente ante el tamaño y el liderazgo que han alcanzado algunas de estas empresas. Tal es el caso de CEMEX y Grupo Arcor.

CEMEX, empresa mexicana dedicada a la producción de cemento, materiales para la construcción y agregados posee presencia internacional en más de 50 países, es líder regional en América Latina y Norteamérica, es la tercera empresa más grande del sector y la única proveniente de un país en desarrollo dentro de las empresas más grandes de la industria. El especial interés en el análisis de la expansión internacional de la firma surge de las características de la industria del cemento, en especial de la relación peso/precio que hace no redituable la exportación del cemento, por ende la internacionalización en este sector ocurre a través de IED; y además, las materias primas para la fabricación del cemento están disponibles en todos los mercados relevantes, así que la expansión internacional no es consecuencia fundamental de búsqueda de recursos como en otros sectores.

ARCOR, en cambio, es una empresa argentina dedicada a la producción y comercialización de golosinas con exportaciones hacia 120 mercados y 39 plantas de producción ubicadas en América Latina. Las golosinas son bienes de lujo, susceptibles a la disminución de su demanda ante contracciones en el ingreso de los consumidores. La situación macroeconómica de los países latinoamericanos precisamente se ha caracterizado en las últimas décadas por grandes periodos de

desestabilización económica. El análisis de Grupo Arcor resulta interesante por ser una empresa que mantuvo su ventaja competitiva para lograr convertirse en uno de los líderes globales de la industria a pesar del entorno económico en el que evolucionó y dadas las características de las golosinas.

El objetivo general de esta tesis fue analizar los procesos de expansión internacional y las estrategias corporativas de las empresas manufactureras multilaterales, Cemex y Arcor, en América Latina durante el periodo 1990-2010; para determinar la similitud y/o diferencias con respecto a los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales de los países desarrollados.

La hipótesis de trabajo planteada en esta investigación fue la siguiente: las empresas manufactureras multilaterales: CEMEX y Arcor, desarrollaron un proceso de internacionalización en los países latinoamericanos durante el periodo 1990-2010 similar a las tendencias seguidas por las empresas multinacionales de los países desarrollados. Ambas empresas adquirieron conocimientos y habilidades corporativas graduales, tales como una integración vertical, posicionamiento de la marca y adquisiciones locales que les permitieron consolidar su presencia en los mercados nacionales, para después comenzar una actividad exportadora, inversión extranjera directa y adquisiciones internacionales para convertirse progresivamente en empresas globales.

La realización del estudio presentado nos permite establecer que CEMEX siguió una trayectoria de internacionalización similar a la que siguieron las empresas multinacionales de países desarrollados. Si bien es cierto que los factores motivantes iniciales fueron distintos. En el caso de las multinacionales de países desarrollados, éstas tuvieron que ver más con la necesidad de expansión a otros mercados ante el agotamiento del mercado interno, la búsqueda de recursos naturales y la reducción de los costos de transacción (por ejemplo las barreras arancelarias o las regulaciones gubernamentales). Mientras que en el caso de CEMEX, estos factores más bien fueron la desaceleración de la demanda interna en México, el endurecimiento del entorno competitivo ante la globalización y las estrategias corporativas de juegos de competencia, expansión internacional y

diversificación de riesgos. También es cierto que al final en ambos casos estamos hablando de tres grandes grupos de elementos motivantes: factores económicos, factores de mercado y estrategias empresariales.

Por otra parte, en ambas trayectorias de internacionalización lo que permitió mantener la capacidad competitiva de las empresas ante nuevos entornos fueron ventajas que las firmas desarrollaron durante su primera etapa que consistió en el aseguramiento del mercado interno nacional. En el caso de CEMEX estas ventajas fueron su gran manejo de los costos en la producción del cemento que le permitieron tener márgenes de beneficio muy por encima de sus competidores.

Asimismo, el incremento en el nivel de compromiso de los recursos externos fue motivado en ambos tipos de multinacionales por las ventajas generadas a través de la experiencia internacional y relacionadas con el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, habilidades y capacidades. Esto se tradujo en que CEMEX realizó inversiones directas pero en mayor medida fusiones y adquisiciones, al integrar grandes beneficios como lo fue la reducción de costos al utilizar coque de petróleo en los procesos de producción, cosa que aprendió tras la adquisición de las empresas españolas en 1992.

Paralelamente, la elección de la localización de los activos internacionales de CEMEX respondió a la distancia psicológica de los mercados destino y esto explica porque la cementera mexicana primero incursionó en el extranjero a mercados con menor distancia psicológica (España, América Latina y el Sur de Estados Unidos); y posteriormente, cuando ya había desarrollado una mayor capacidad competitiva, lo hizo a países más alejados en este sentido (Egipto, el sureste asiático, Europa del Este), que implicaban mayor incertidumbre y mayor riesgo.

Adicionalmente es posible establecer que CEMEX consolidó su expansión internacional gracias a:

- La habilidad de identificar, adquirir y rápidamente integrar a otras compañías en la estructura de la empresa

- Un marcado énfasis en estandarización de procesos productivos y de gestión,
- Un control de todos los aspectos de la compañía facilitado por un avanzado sistema de información y telecomunicación, y
- Un fuerte compromiso hacia el constante incremento del valor de las acciones de la compañía

De la misma forma, se puede establecer entonces que Grupo Arcor siguió una trayectoria de internacionalización similar a la que siguieron las empresas multinacionales de países desarrollados. Si bien es cierto que los incentivos iniciales fueron distintos. En el caso de las multinacionales de países desarrollados estos tuvieron que ver más con la necesidad de expansión a otros mercados ante el agotamiento del mercado interno, la búsqueda de recursos naturales y la reducción de los costos de transacción (por ejemplo las barreras arancelarias o las regulaciones gubernamentales). Mientras que en el caso de Grupo Arcor, estos factores más bien fueron la desaceleración de la demanda interna en Argentina, el endurecimiento del entorno competitivo ante la globalización y las estrategias corporativas de expansión internacional y diversificación de riesgos. También es cierto que al final en ambos casos estamos hablando de tres grandes grupos de elementos motivantes: factores económicos, factores de mercado y estrategias empresariales.

Por otro lado, en ambas trayectorias de internacionalización lo que permitió mantener la capacidad competitiva de las empresas ante nuevos entornos fueron ventajas que las firmas desarrollaron durante su primer etapa que consistió en el aseguramiento del mercado interno nacional. En el caso de ARCOR estas ventajas fueron su integración vertical, el manejo de los canales de distribución y la reducción de costos.

De este modo, el incremento en el nivel de compromiso de los recursos externos fue motivado en ambos tipos de multinacionales por las ventajas generadas a través de la experiencia internacional y relacionadas con el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, habilidades y capacidades. Esto generó que

después de la etapa exploratoria mediante exportaciones ARCOR realizara inversiones directas y posteriormente fusiones y adquisiciones.

De la misma manera, la elección de la localización de los recursos de Grupo Arcor respondió a la distancia psicológica de los mercados destino y esto explica porque hoy a pesar de que la empresa abastece 120 mercados, sus 39 plantas de producción se localizan en América Latina.

Es remarcable también agregar, que para el caso específico de Grupo Arcor, la creciente integración regional en América del Sur, específicamente con la firma del MERCOSUR, se convirtió en un factor causante de la aceleración de las inversiones directas de la firma en la región en las últimas dos décadas.

Como conclusión general sobre las estrategias implementadas por Grupo Arcor para alcanzar su expansión internacional, éstas de manera resumida fueron:

- Una estrategia de integración vertical remarcada orientada a la disminución de los costos;
- Una diversificación en los productos con una importante participación en la cadena de valor de las mercancías ofrecidas
- La diversificación geográfica como prioridad para eliminar riesgos y atenuar posibles oscilaciones en la economía local
- El desarrollo de un excelente manejo de los canales de distribución, que le permitió a la empresa llegar desde mayoristas hasta minoristas y consumidores individuales.
- La habilidad excelsa para realizar alianzas estratégicas muy benéficas que además le permitieron reducir aún más los costos

Cabe señalar, que CEMEX y ARCOR alcanzador una sustentabilidad de su ventaja competitiva haciendo uso del aprendizaje derivado de los procesos post adquisición de otras compañías, adicionalmente, ambas empresas hicieron uso de la integración vertical para reducir costos. En contraste, la selección de los mercados destino de sus inversiones internacionales, respondió a diferentes razones.

En consecuencia, la investigación realizada nos permite establecer que sí se cumple la hipótesis propuesta ya que las empresas multilatinas manufactureras CEMEX y ARCOR siguieron una trayectoria de internacionalización similar a la de las empresas multinacionales de países desarrollados. En primer lugar, afianzaron su posición en el mercado doméstico, en seguida, exploraron nuevos mercados a través de exportaciones, subsecuentemente, establecieron subsidiarias extranjeras mediante inversión extranjera directa, por último, se expandieron a través de fusiones y adquisiciones de compañías ya establecidas. Además, los factores incentivantes de los procesos de internacionalización de las firmas multilatinas fueron similares a los de las multinacionales de países desarrollados, estos fueron, factores de mercado (consumidores internacionales, incremento de beneficios, etc.), factores económicos (barreras arancelarias, globalización, etc.) y estrategias empresariales.

Aunque este trabajo ha apoyado al mejor entendimiento del fenómeno de la internacionalización de las empresas multilatinas, todavía hay áreas de investigación dentro del tema que se necesitan profundizar. La literatura económica deja evidencia de que todavía son muy reducidos los estudios sobre las corporaciones transnacionales latinoamericanas, sobre todo si se compara con los estudios existentes sobre empresas asiáticas; es necesario entonces seguir profundizando en los estudios de internacionalización de las multilatinas de otros sectores e industrias e incluso profundizar no solo en las grandes empresas también en las medianas y pequeñas firmas con operaciones internacionales. Adicionalmente, queda para futuras revisiones el análisis de las perspectivas de CEMEX y ARCOR ante los desafíos actuales para ambas empresas. Además, queda pendiente el análisis de los desafíos futuros para los países domésticos que se generarán con la internacionalización de las empresas; en este momento se fomenta la expansión hacia el exterior, de cierta forma debido al posicionamiento de la marca-país, empero, en un futuro esto puede significar que el país local perderá inversiones y generación de empleos ante la decisión de las firmas de llevarse éstos a otros países.

Referencias de consulta

Alonso I. y Donoso V. (1998). *La empresa española y los mercados internacionales*. ICEX: Madrid, España.

Amsden, A (2001). *The rise of the rest*. Oxford: Oxford University Press.

Andonova V. y Santamaría D. (2010) *América Móvil en Latinoamérica*. [En Línea]. México, Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/2010/07/AmericaMovil.doc>

Andrés, M. y Savaj E. (2011). “La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación” [Versión electrónica] Recuperado de: <http://www.uncu.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/redilaeje54.pdf>

ARCOR (2014) *Todo sobre ARCOR*. [En línea] Recuperado de: http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor_1.aspx

_____, (2000) *Reporte de Sustentabilidad 1999*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2001) *Reporte de Sustentabilidad 2000*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2002) *Reporte de Sustentabilidad 2001*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2003) *Reporte de Sustentabilidad 2002*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2004) *Reporte de Sustentabilidad 2003*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2005) *Reporte de Sustentabilidad 2004*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2006) *Reporte de Sustentabilidad 2005*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2007) *Reporte de Sustentabilidad 2006*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2008) *Reporte de Sustentabilidad 2007*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2009) *Reporte de Sustentabilidad 2008*. Buenos Aires, Argentina

_____, (2010) *Reporte de Sustentabilidad 2009*. Buenos Aires, Argentina

- _____, (2011) *Reporte de Sustentabilidad 2010*. Buenos Aires, Argentina
- _____, (2012) *Reporte de Sustentabilidad 2011*. Buenos Aires, Argentina
- _____, (2013) *Reporte de Sustentabilidad 2012*. Buenos Aires, Argentina
- _____, (2014) *Reporte de Sustentabilidad 2013*. Buenos Aires, Argentina
- _____, (2014) *Nuestra Historia*. [En línea] Recuperado de: http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor-las5Etapas5_21.aspx
- Azpurúa, F., (2005) "La Escuela de Chicago. Sus aportes para la investigación en ciencias sociales" en *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, vol. 6, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 25-35,
- Barbero M. y Marín A. (2014) "ARCOR: Desde el momento fundacional hasta la construcción de la empresa local dominante: los años 1951 a 1990" en Kosacoff *et al.*, (2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El Caso ARCOR*. McGraw Hill. pp. 85-148
- Barham, J., (2002) "An Intercontinental Mix" en *Latin Finance*, April 1, 2002.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1998). "Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach". *Journal of International Business Studies*, Vol. 29(3), 539-561.
- Canals, J. (1994) *La Internacionalización de la Empresa*. Madrid, España: McGraw Hill.
- CEMEX (2014) *Relación con los inversionistas*. [En línea] Recuperado de: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas.aspx>
- _____, (2014) *CEMEX en el Mundo*. [En línea] Recuperado de: <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/CemexEnElMundo.aspx>
- _____, (1996) *Reporte Anual 1995*. Monterrey, México

_____, (1997) *Reporte Anual 1996*. Monterrey, México

_____, (1998) *Reporte Anual 1997*. Monterrey, México

_____, (1999) *Reporte Anual 1998*. Monterrey, México

_____, (2000) *Reporte Anual 1999*. Monterrey, México

_____, (2001) *Reporte Anual 2000*. Monterrey, México

_____, (2002) *Reporte Anual 2001*. Monterrey, México

_____, (2003) *Reporte Anual 2002*. Monterrey, México

_____, (2004) *Reporte Anual 2003*. Monterrey, México

_____, (2005) *Reporte Anual 2004*. Monterrey, México

_____, (2006) *Reporte Anual 2005*. Monterrey, México

_____, (2007) *Reporte Anual 2006*. Monterrey, México

_____, (2008) *Reporte Anual 2007*. Monterrey, México

_____, (2009) *Reporte Anual 2008*. Monterrey, México

_____, (2010) *Reporte Anual 2009*. Monterrey, México

_____, (2011) *Reporte Anual 2010*. Monterrey, México

_____, (2012) *Reporte Anual 2011*. Monterrey, México

_____, (2013) *Reporte Anual 2012*. Monterrey, México

_____, (2014) *Reporte Anual 2013*. Monterrey, México

Cemex Dominicana (2014) *Somos CEMEX*. [En línea] Recuperado de:
http://www.cemexdominicana.com/ne/ne_lp.html

Cemex Latam Holdings (2014) *Acerca de Nosotros*. [En línea] Recuperado de:
<http://www.cemexlatam.com/ES/AcercaNosotros.aspx>

Cemex Panamá (2014) *Acerca de CEMEX Panamá*. [En línea] Recuperado de: <http://www.cemexpanama.com/AcercaCemex/Panama.aspx>

Cerutti, M., Barragán, J. (2003). CEMEX: Del mercado interno a la empresa global. En: Cerutti, M., Marichal, C., Pozas, M., Barragán, J., Clariond, E., Ortega, I., Palacios, L., Meléndez, J. & Maluquer, J. (coords.) (2003) *Del mercado protegido al mercado global Monterrey 1925-2000*. México: Trillas.

Chavez, F. (2006) "CEMEX Takes the High Road," *NYSE Magazine*, October/November 2006.

Chudnovsky, D. (1999b). *Las empresas multinacionales de América Latina: Características, Evolución y Perspectivas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

Cuervo-Cazurra (2009). Multilatinas, en: *Universia Business Review*. 23(1).

Cuervo, A. (2004): "Dificultades en la internacionalización de la empresa"; en *Universia Business Review*, 4(1) pp.18-29

Deloitte (2013) Post-Merger Integration Process [En línea] Recuperado de: http://www.deloitte.com/view/en_CH/ch/services/consulting/operations/finance/e0752347e248e310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm

DOF (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Dombery, D., (1997) "Well-Built Success" en *Industry Week*. Mayo pp. 32-39

Del Sol, P., y Kogan, J. (2007). "Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: The case of Chilean FDI". *Journal of International Business Studies*, Vol 38(6), 901-927.

Dunning, J.H. (1980), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1).

El Economista (2012) *Colombia será el centro de operaciones de Cemex Latam. Entrevista con Carlos Jack.* [En línea] Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/11/06/colombia-sera-centro-operaciones-cemex-latam>

Fortaleza J. (2014) "Hacia la "quinta ARCOR": una empresa global de un país emergente. Desafíos y temas de investigación por desarrollar" en Kosacoff *et al.*,(2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El Caso ARCOR.* Tercera edición. McGraw Hil. pp. 225-237

Fortaleza *et al.*, (2014) "ARCOR: cincuenta años de construcción de capacidades competitivas" en Kosacoff *et al.*,(2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El Caso ARCOR.* Tercera edición. McGraw Hill. pp. 11-71

Fritsch, P., (2000) "Cemex Loves Its 'Ants' But Wants More" en *Wall Street Journal*, October 2, 2000, p. A22.

Ghemawat, P. and J.L. Matthews (1999). "The Globalization of CEMEX." Harvard Business School Publishing Harvard Business School Case No. 701-017.

Goldstein A. (2009) *Mutinationals companies from emerging countries.* Basingstoke: Palgrave Macmillan. DOI:10.1080/09614524.2010.491539

Grant, T. (2004) Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson, 4ª. Edición.

Griffith, V., (1995) "Not a Mexican Company" en *Latin Finance*, September, 1995, pp. 24-26.

Guillén, H., (2013) "México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico" en *Revista de Comercio Exterior*, Vol. 63, Núm. 4, Julio y Agosto de 2013.

Hernández, J., (1994) "Cementos Mexicanos" en *Latin Finance*, July-August 1994, pp. 46-48.

Hill, C. (1994) *Negocios Internacionales*. España, McGraw Hill.

Holland, K., (1992) "Citicorp Leads 1.2 Billion Bridge Loan for Cemex" en *American Banker*, August 14, 1992, pp. 1-2.

Hostos K. y Salgado, G. (2012) *Proceso De Internacionalización: Grupo Bimbo*. Tesis de Licenciatura. [En Línea]. Bogotá, Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2831/1/1022345685-2012.pdf>

Hymer, S. (1976). *International operations of national firms: A study of foreign direct investment*. Boston, MA: MIT Press.

Johanson, J., y Mattson, L. (1988), "Internationalization in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), en: *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm- four Swedish cases", en: *Journal of Management Studies*, Vol. 12. pp. 3-15

Johanson, J., y Vahlne, J. (1977), "The internationalization of the firm- A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.

Johanson, J., y Vahlne, J. (1990). "The mechanism of internationalisation." en *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.

Kosacoff B. (2014) "Consolidando su posición competitiva (2001-2012) Del caramelo a los alimentos, de Arroyito al Mundo" en Kosacoff *et al.*,(2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El Caso ARCOR*. Tercera edición. McGraw Hill pp. 237-309

Kosacoff B.; F. Porta y Stengel A. (2014) "Construcción de una empresa regional en un marco de transformación institucional: la experiencia de los años noventa"

en Kosacoff et al.,(2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El Caso ARCOR*. McGraw Hill pp. 153-219

Kosacoff et al., (2014) *Globalizar desde Latinoamérica. El caso ARCOR*. Tercera Edición. Buenos Aires: McGraw Hill.

Krallinger, J. (1999), *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, Mc Graw Hill: México.

LaFranchi, H., (1996) "Concrete Can't Weigh Cemex Down" en *Christian Science Monitor*, March 13, 1996, p. 9.

Larson, A., (1992) "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships." En *Administrative Science Quarterly*, vol. 37 (1992), pp. 76-104.

Lee, W. y Brasch, J., (1978) "The adoption of export as an innovative strategy" en *Journal of International Business Studies*. Vol. 9 Núm. 1 pp.85-93

Lee, H. y Hoyt, D. (2005). "CEMEX: Transforming a Basic Industry." Harvard Business School Publishing. Stanford Graduate School of Business Case No. GS-33.

Leunidou, L. (1995) "Export simulation: A non-exporter's perspective" en *European Journal of Marketing*, 29(8); pp. 17-36.

Lessard, D., y Lucea, R. (2009). "Mexican Multinationals; insights from CEMEX". In R. Ramamurti y J. V. Singh (Eds.), *Emerging Multinationals from Emerging Markets*: Cambridge University Press.

Lessard, D. y Lucea, R. (2010). "Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX" en *Universia Business Review* Vol 25 (3): 76-97

Leyva S. y Parra A. (2011) "Análisis del proceso de internacionalización de la empresa colombiana gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala Y Características Gerenciales En La Toma De Decisiones" [En Línea]. Colombia,

Recuperado de:
http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf

Llinares M. y Montañosa A. (2012) *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Universidad de Valencia.

Luxner, L., (1996) "Taking the Plunge" en *Pit and Quarry*, February 1996, pp. 26-29.

Manual de Balanza de Pagos del FMI, (2004) quinta edición, párrafo 359; Definición de referencia de la OCDE de Inversión Extranjera Directa, tercera edición

Mathias, A., (1998) "Cemex: Keeps on Growing from Strong Foundations," en *Euromoney*, December 1998.

McCarthy, J.L., (1993) "Lorenzo Zambrano (CEO of Cementos Mexicanos)" en *Chief Executive*, September 1993, p. 27.

Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", en: *Strategic Management Journal*, Vol. 13. pp. 99-118

Morello, G. (2001) "El proceso de Internacionalización" en *Economía y Desarrollo*, 129 (2), pp 178 – 192.

Moreno, J., (2002) "Cemex Deal Laid Solid Foundation," en *Houston Chronicle*, April 10, 2002.

Morero M.; J. Pagnini y Passero R. (2006) *Integración Vertical: El Caso Arcor*. Harvard University Press.

Morgan Stanley Research (2014). "Cement Industry Outlook" en *International Cement Review*. 14(1) 22-27

Organización Mundial de Comercio (2002). Documento conceptual sobre la definición de inversión. WT/WGTI/W/115

Pagani L., (2012) "ARCOR. Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia Nacional de Desarrollo" en *CEPAL* pp. 1-10

Pandey, U., (2001) "Mexico's Cemex Plans Investment Spree," en *Asian Wall Street Journal*, August 9, 2001, p. 4.

Piggott, C., (2001) "Cemex's Stratospheric Rise," en *Latin Finance*, March 2001, pp. 76-78, 80.

Piper, M., (2000) "Cemex Strengthens the Mix," en *Latin Finance*, December 2000, p. 38.

Podolny, J. y Roberts J. (1999). "CEMEX S.A. de C.V.: Global Competition in a Local Business." Harvard Business School Publishing. Stanford Graduate School of Business Case No. S-IB-17

Pompa B. (2007) *El proceso de Internacionalización de PETROBRAS*. [En Línea]. Brasil, Recuperado de: <http://www.olade.org/fier2007/documentos/presentations/DIA%20%20-%2029%20DE%20NOVIEMBRE/Panel%203/1-MarcoBenicioPompa.pdf>

Poole, C. (1990), "Cement Wars," en *Forbes*, October 1, 1990, pp. 99-102.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.

Proméxico (2014) *La internacionalización de las empresas mexicanas*. [En línea] Recuperado de: http://www.promexico.gob.mx/es_es/promexico/Internacionalizacion

Reavis C. (2007). Globalization "The CEMEX Way," MIT Sloan School case,07-039.

Rosas, G., (2004) *Análisis de la deuda pública en México* [En línea] Recuperado de: <http://www.indetec.gob.mx/cnh/propuestas/310.pdf>

Rugman, A. M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and global Strategic Management*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sachs, J. (2006) "The rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: The global Context" en: Sauvant, P. (ed). (2008) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets Threat or Opportunity*. Cheltenham: Edward Elgar

Santiso, J. (2008) "La emergencia de las multilatinas" en *Revista de la CEPAL*. Núm. 95. Agosto 2008 p. 8

Sauvant, P. (ed). (2008) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets Threat or Opportunity*. Cheltenham: Edward Elgar

Secretaría de Economía (2014) IED. [En línea] Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa>

Sierralta A. (2004) *El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas*. Tesis de Licenciatura [En Línea]. Lima, Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2715/1/sierralta_ra.pdf

Spulber, D. (2007) *Global Competitive Strategy*. Nueva York: Cambridge University Press p. 202

Tabares S. (2011) "Internacionalización de la Pyme Latinoamericana: Referente Para El Éxito Empresarial En Colombia" en *Revista Ciencias Estratégica*. [En Línea]. Medellín, Recuperado de: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1477>

The Economist (2001) *Cemex Way*. 16 de Junio de 2011

Trujillo M. y Rodríguez D. (2006) *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá, Universidad del Rosario.

UNCTAD (1998) *World Investment Report 1998*. [En línea] Recuperado de: http://unctad.org/en/docs/wir98_en.pdf

Vázquez, C., (2009) "Liberalismo Económico en México y algunos de sus impactos" en *Documento de Trabajo Núm. 78* CESOP [En Línea] Recuperado de: http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/223607/579795/file/Liberalismo_Economico_docto78.pdf

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle". En *Boston, Quarterly Journal of Economics*. May

Watson, A., (2001) "Cement Empire Unshaken," en *Business Mexico*, November 2001, p. 39.

Weeks, S., "Solid Sale: Cemex Converts in a Difficult Market," en *Latin Finance*, November 1994, p. 68.

Weimann, G. (1989), "Social networks and communication", en *Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA.

Weston J. y T. Copelan (1995) *Finanzas en Administración*. 9ª Ed. Vol. II. México: McGrawHill

Whitelock, J. (2002), "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry", en: *International Marketing Review*, Vol. 19 (4) pp. 342-347

Anexo 1

El panorama de la industria del cemento en 2014

El 2013 fue un año débil para economía en general. Se comenzó el año con grandes expectativas de lo que parecía ser un año de recuperación económica, sin embargo, como fueron pasando los meses tal recuperación fue decepcionante, y lo que es aún peor los llamados mercados emergentes, responsables en gran parte del crecimiento económico mundial en los años anteriores, fueron víctimas de una desaceleración económica marcada, que se tradujo en las bajas tasas de crecimiento para Brasil, India y Rusia y en una caída del crecimiento de China.

Para el cemento en concreto, las tasas de interés son de suma importancia como motor de la actividad de la industria de la construcción⁴⁴, sobre todo en los sectores formales de la economía.

Como resultado, el crecimiento del consumo de cemento estimado en el mundo fue de sólo un dos por ciento en 2013 (Tabla 1). La previsión para 2014 es de un aumento del 3.5 por ciento (Morgan Stanley, 2014). Tanto 2013 como 2014 muestran los crecimiento más bajos del mundo de la última década fuera de los años de la crisis de 2008-09.

El estudio estadístico de Morgan Stanley (2014) sobre el comportamiento del ciclo del consumo per cápita de cemento en el mundo (véase figura 1) muestra que aún queda potencial de crecimiento en las economías emergentes. La mayoría de los países de América Latina se encuentran en la fase ascendente del ciclo lo que indica un crecimiento potencial en consumo per cápita. Las economías desarrolladas como Estados Unidos y Europa occidental se encuentran en una fase de estabilización con una potencial caída en el consumo per cápita del cemento. La baja tasa de crecimiento económico podría también significar una perspectiva no tan alentadora para el consumo de cemento en estos países.

Los especialistas de la industria esperan para 2014 una desaceleración en el consumo de cemento por parte de China, mientras que se mantiene una perspectiva de riesgo por parte de Brasil derivado de las posibles reacciones económicas tras el mundial de fútbol que se celebró en aquel país. Inversamente la perspectiva para la India es muy alentadora, mientras que se espera una recuperación muy importante para México y el resto de América del Sur ante signos de recuperación en el sector de la construcción para estos países (Morgan Stanley, 2014).

⁴⁴ Debido al uso intensivo de financiamiento que necesita la industria

Tabla 1: El crecimiento del consumo de cemento por región, año con año (%)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013E	2014E	2015E
Europa Occidental	5.0	0.0	-9,8	-19.5	-6,3	-0,5	-14.2	-6,8	-1,1	1.7
Europa Oriental	15.7	7.6	0.2	-12.6	3.0	8.6	-4,4	2.9	1.5	3.5
Antigua Unión Soviética	13.8	16.8	0.2	23.4	9.5	13.9	9.2	4.3	3.8	4.1
América del Norte	-0,3	-7,9	-15.8	-26.3	0.9	2.5	8.8	3.8	6.4	6.2
América Latina	11.8	8.5	6.4	-2,0	5.9	7.0	3.9	2.1	3.7	3.5
MENA ⁴⁵	7.6	11.8	10.2	7.8	6.6	1.6	4.1	1.4	3.9	5.1
África Subsahariana	11.8	15.7	1.9	5.3	3.3	11.4	9.6	7.0	6.8	7.1
China	14.9	13.1	3.3	18.3	14.4	10.8	6.6	7.1	3.5	2.1
India	12.2	8.9	5.0	10.6	7.2	6.2	6.7	3.6	5.2	6.8
Asia del Norte	2.5	-0,8	-4,3	-8,9	2.5	2.0	1.8	3.3	0.0	0.6
Asia del Sur	4.3	5.7	7.5	6.0	8.3	6.3	7.1	2.4	3.7	5.1
Australia / Pacífico	-0,5	6.5	3.8	-8,5	1.0	4.9	-2,1	-0,8	3.0	-4,1
	10.7	9.0	1.8	6.4	9.6	8.3	5.1	5.0	3.5	3.1
Mundial (140 países excl.- China)	7.3	5.5	0.4	-4,7	4.0	5.1	3.1	2.1	3.5	4.6
EM (140 países excl.-China)	9.8	9.3	5.1	0.7	6.2	6.1	4.9	2.8	3.9	4.9

Fuente: Global Cement Industry (2014). Proyecciones Morgan Stanley (2014)

Los ingresos de la industria del cemento se han visto compensados en gran parte por el incremento en los precios del producto ante la caída en los volúmenes de venta por la situación que vive el sector de la construcción actualmente. La tabla 2 muestra los ingresos por ventas de las grandes cementeras del mundo, las cuales

⁴⁵ Países del medio oriente y norte de Africa

en conjunto representan alrededor del 40% de los ingresos totales de la industria (Morgan Stanley, 2014), esto como ya se explicó se debe a las barreras de entrada del sector que permiten la alta concentración del mercado y la estructura un tanto oligopólica.

Tabla 2. Las compañías cementeras más grandes del mundo por ventas en 2013

Compañía	Ventas(Millones de dólares)
Holcim	22,033.51
Larfarge	20,719.43
CEMEX	15,200
Heidelbergcement	14,000
Italcementi	5,773.57

Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros de las firmas.

La evolución de los precios del cemento y la proyección futura de los mismos se muestra en la Tabla 3. De la misma se observa una perspectiva estable en general para la industria con una ligera caída real⁴⁶ esperada en los próximos años para el precio del cemento en América Latina y con pequeños incrementos para los países desarrollados.

Tabla 3: Tasas de variación anuales de los precios del cemento (%), excluyendo la inflación

	<i>2012</i>	<i>2013E</i>	<i>2014E</i>	<i>2015E</i>	<i>2016E</i>	<i>2017E</i>
Europa Occidental	1.0	-1,3	-1,0	0.1	0.2	-
Europa Oriental	-1,0	-1,2	-0,2	-0,7	0.5	-
Antigua Unión Soviética	8.2	-2,3	-1,1	-0,2	0.9	-
América del Norte	0.9	3.0	1.5	2.2	1.7	0.9

⁴⁶ El incremento real de precios es aquel que ya tiene descontado la inflación esperada.

América Latina	0.6	-2,7	-0,7	-0,3	0.1	-
MENA	-1,8	-0,4	-2,3	-0,7	0.4	0.0
África Subsahariana	-2,0	-3,9	-1,4	-1,5	-0,2	-
China	-18.5	-3,1	1.2	0.5	-0,5	-0,5
India	1.7	-11.1	0.1	2.0	2.4	-
Asia del Norte	6.2	-0,7	-0,4	-0,2	-	-
Asia del Sur	-2,3	-3,0	-1,2	-0,8	0.0	-0,1
Australia / Pacífico	-1,3	-2,4	-1,5	-1,1	-0,5	-
Mundial	-10.3	-3,0	0.4	0.3	0.0	-0,3
Mundial (excluida China)	0.6	-2,9	-0,8	0.0	0.7	0.0

Fuente: Morgan Stanley (2014)

Anexo 2

La cadena productiva del cemento⁴⁷

1. Explotación de materias primas

De las canteras de piedra se extrae la caliza y la arcilla a través de barrenación y detonación con explosivos, cuyo impacto es mínimo gracias a la moderna tecnología empleada.

1 Explotación de materias primas

De las canteras de piedra se extrae la caliza y la arcilla a través de barrenación y detonación con explosivos, cuyo impacto es mínimo gracias a la moderna tecnología empleada.



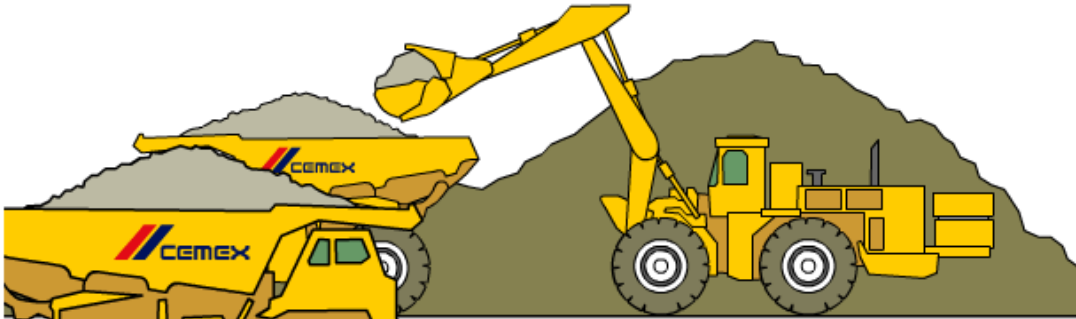
⁴⁷ Artículo elaborado en base a la Información detallada proveída por la empresa en en CEMEX (2014) *Cómo Hacemos Cemento* [En Línea] Recuperado de: <http://www.cemex.com/ES/ProductosServicios/ComoHacemosCemento.aspx>

2. Transporte de materias primas

Una vez que las grandes masas de piedra han sido fragmentadas, se transportan a la planta en camiones o bandas.

2 Transporte de materias primas

Una vez que las grandes masas de piedra han sido fragmentadas, se transportan a la planta en camiones o bandas.

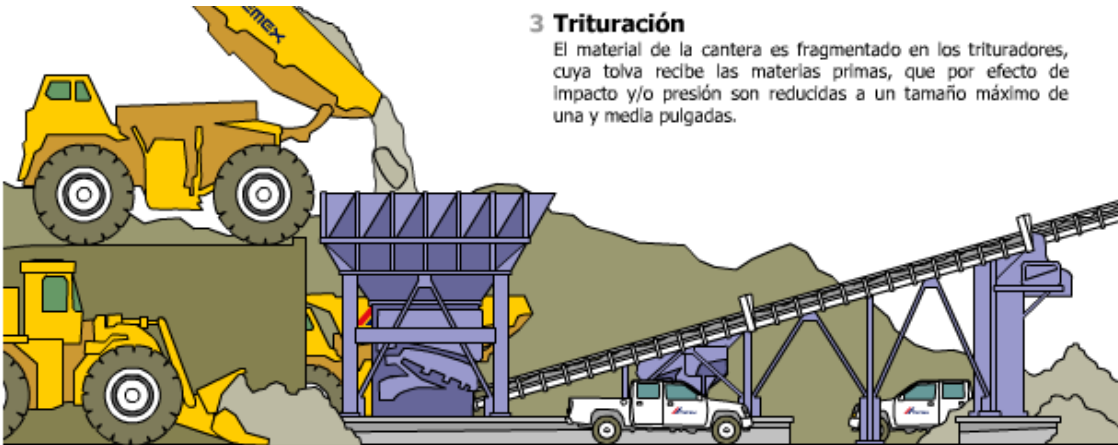


3. Trituración

El material de la cantera es fragmentado en los trituradores, cuya tolva recibe las materias primas, que por efecto de impacto y/o presión son reducidas a un tamaño máximo de una y media pulgadas.

3 Trituración

El material de la cantera es fragmentado en los trituradores, cuya tolva recibe las materias primas, que por efecto de impacto y/o presión son reducidas a un tamaño máximo de una y media pulgadas.

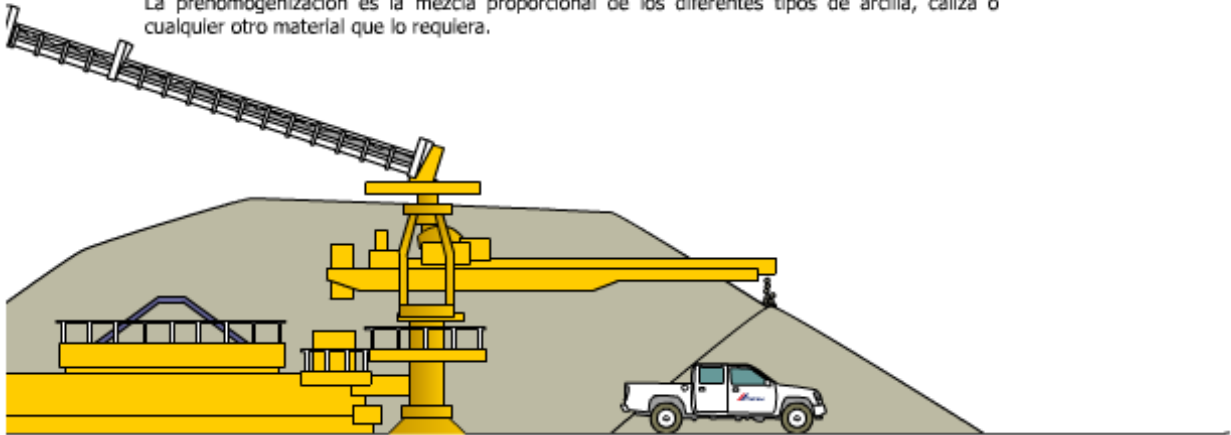


4. Prehomogenización

La prehomogenización es la mezcla proporcional de los diferentes tipos de arcilla, caliza o cualquier otro material que lo requiera.

4 Prehomogenización

La prehomogenización es la mezcla proporcional de los diferentes tipos de arcilla, caliza o cualquier otro material que lo requiera.

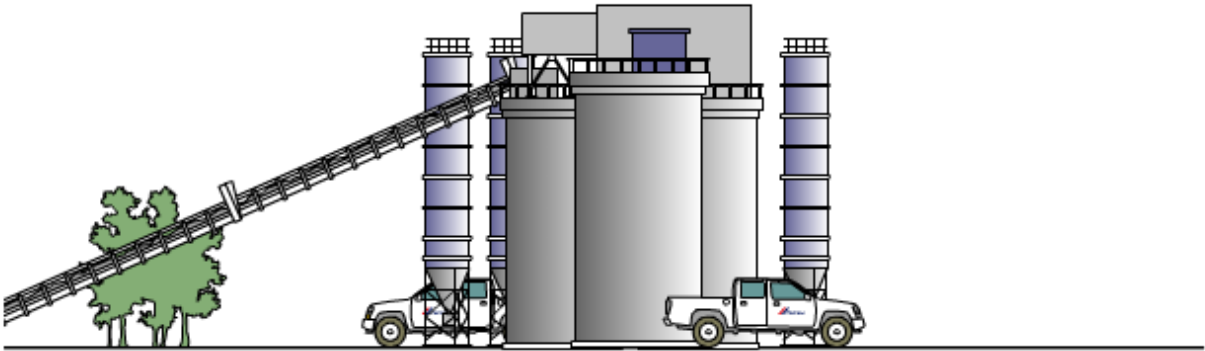


5. Almacenamiento de materias primas

Cada una de las materias primas es transportada por separado a silos en donde son dosificadas para la producción de diferentes tipos de cemento.

5 Almacenamiento de materias primas

Cada una de las materias primas es transportada por separado a silos en donde son dosificadas para la producción de diferentes tipos de cemento.



6. Molienda de materia prima

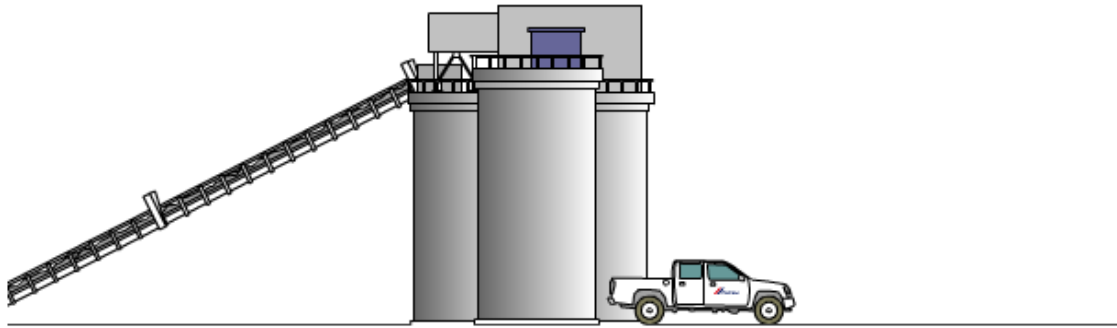
Se realiza por medio de un molino vertical de acero, que muele el material mediante la presión que ejercen tres rodillos cónicos al rodar sobre una mesa giratoria de molienda. Se utilizan también para esta fase molinos horizontales, en cuyo interior el material es pulverizado por medio de bolas de acero.

7. Homogenización de harina cruda

Se realiza en los silos equipados para lograr una mezcla homogénea del material.

7 Homogenización de harina cruda

Se realiza en los silos equipados para lograr una mezcla homogénea del material.

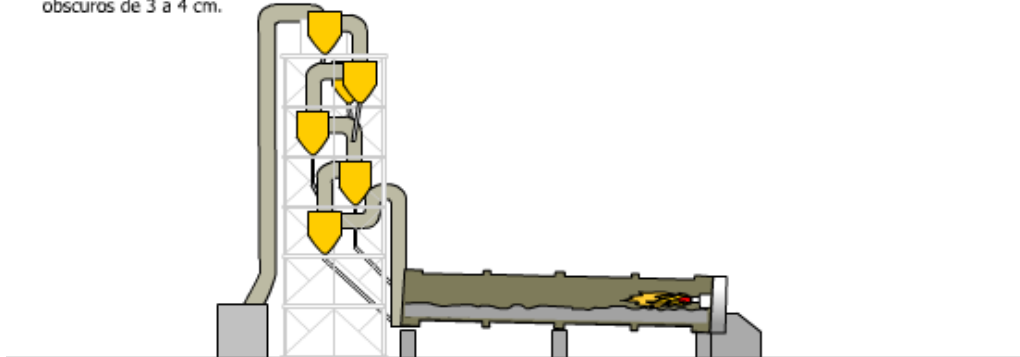


8. Calcinación

La calcinación es la parte medular del proceso, donde se emplean grandes hornos rotatorios en cuyo interior, a 1400°C la harina se transforma en clinker, que son pequeños módulos gris oscuros de 3 a 4 cm.

8 Calcinación

La calcinación es la parte medular del proceso, donde se emplean grandes hornos rotatorios en cuyo interior, a 1400°C la harina se transforma en clinker, que son pequeños módulos gris oscuros de 3 a 4 cm.

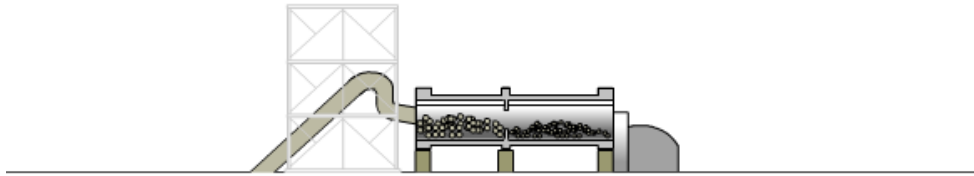


9. Molienda de cemento

El clinker es molido a través de bolas de acero de diferentes tamaños a su paso por las dos cámaras del molino, agregando el yeso para alargar el tiempo de fraguado del cemento.

9 Molienda de cemento

El clínker es molido a través de bolas de acero de diferentes tamaños a su paso por las dos cámaras del molino, agregando el yeso para alargar el tiempo de fraguado del cemento.

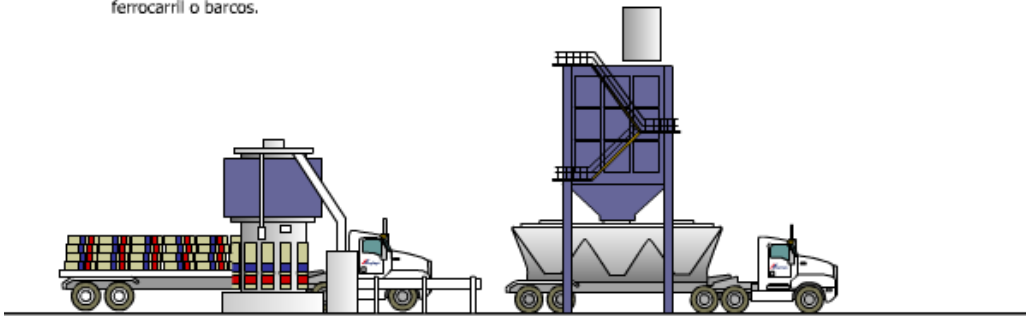


10. Envase y embarque del cemento

El cemento es enviado a los silos de almacenamiento; de los que se extrae por sistemas neumáticos o mecánicos, siendo transportado a donde será envasado en sacos de papel, o surtido directamente a granel. En ambos casos se puede despachar en camiones, tolvas de ferrocarril o barcos.

10 Envase y embarque del cemento

El cemento es enviado a los silos de almacenamiento; de los que se extrae por sistemas neumáticos o mecánicos, siendo transportado a donde será envasado en sacos de papel, o surtido directamente a granel. En ambos casos se puede despachar en camiones, tolvas de ferrocarril o barcos.

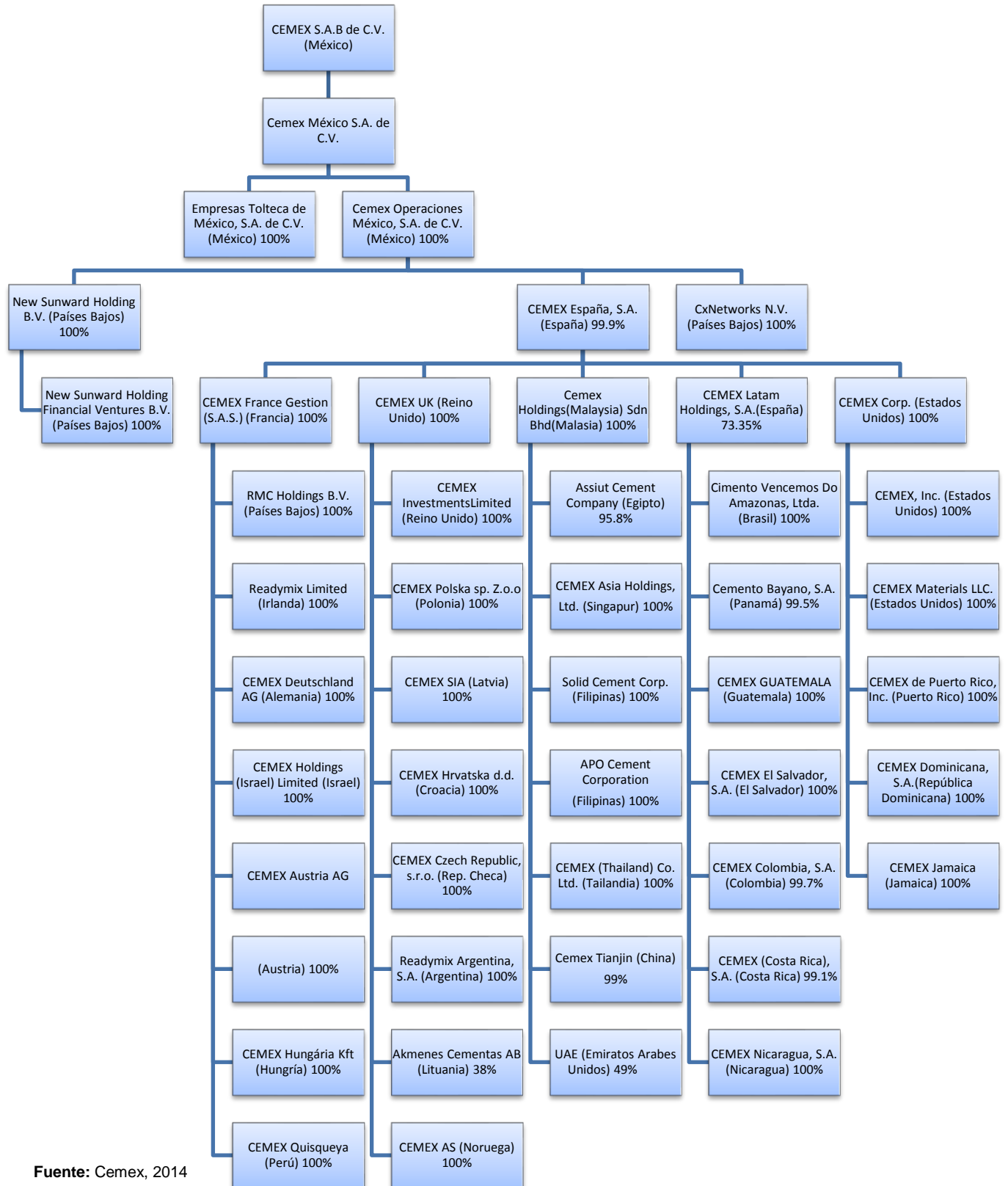


Anexo 3

La estructura corporativa de CEMEX

El siguiente diagrama resume y muestra la estructura corporativa de la empresa cementera al mes de Junio de 2014 así como el porcentaje aproximado de capital o participación económica directa o indirecta. El diagrama ha sido simplificado para mostrar únicamente las principales sociedades tenedoras de acciones en los

principales países en los que la empresa cuenta con operaciones y no incluye las subsidiarias, controladoras, tenedoras intermedias, ni las subsidiarias operativas.



Fuente: Cemex, 2014

Anexo 4

El mercado de golosinas en el mundo

Durante el 2013 la industria de las golosinas mostró un crecimiento nulo en Europa Occidental. Con una caída en América del Norte. Por el contrario mostró incrementos muy importantes en América Latina, Europa del Este, Medio Oriente y la región Asia-Oceanía (véase el cuadro 1), por lo que el mercado global presento un ligero incremento (Candy Industry, 2014).

Cuadro 1. Mercado global de las golosinas

Mercado Global de las Golosinas (US miles de millones)			
Región	Ventas 2013	% Cuota de mercado	Ventas 2012
Europa Occidental	58	29.5	58
Asia-Pacífico	36.5	18.6	36.1
China	13.9	10.2	7.21
India	2.8	1.4	
América del Norte	35.4	18	37.5
EUA	31.5	16	
América Latina	26.2	13.3	25.2
Brasil	12.9	15.2	
Europa del este	25.2	12.8	22.7
Rusia	14.4	7.2	
África/medio Oriente	10.5	5.3	9.3
Australasia	4.8	2.4	4.3
Mundo	196.6	100	193.2

Fuente: Euromonitor Internacional, 2014

En cuanto la distribución sectorial los chocolates siguen siendo el sector más lucrativo con el 56% del mercado, los dulces representaron el 31% y las gomitas el 13% (véase cuadro 2)

Ventas globales de la industria por segmento (millones de dólares)		
	Ventas 2013	% del total de ventas
Chocolates	110	56
Dulces	61.2	31.1
Gomitas	25.3	12.9
Total	196.6	100

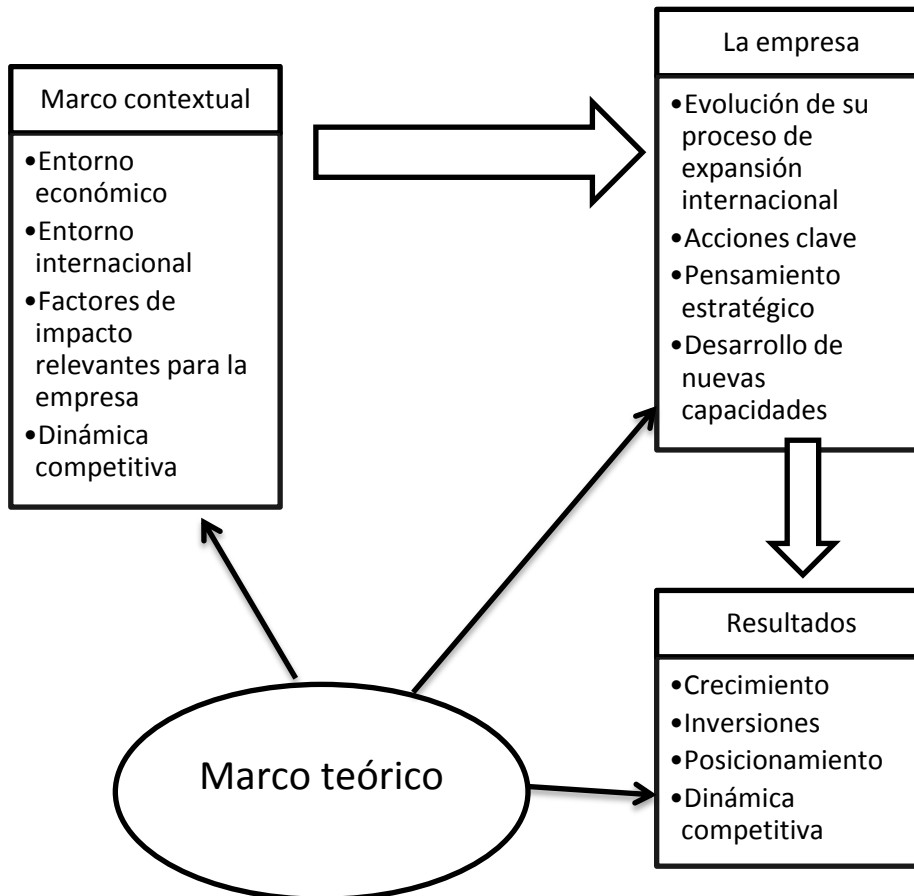
Anexo 5

La estructura corporativa de Grupo Arcor



Anexo 6

Esquematización del marco metodológico a seguir para el análisis de los casos de estudio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Resumen el proceso de internacionalización de CEMEX y comparación con el marco teórico planteado

Etapa internacionalización de CEMEX	Etapa en el marco de la teoría de internacionalización desde un enfoque de procesos	Contexto Histórico	Observaciones
Afianzamiento del mercado local	Producción orientada totalmente al mercado interno, las empresas buscan consolidar su posición de liderazgo en el mercado doméstico antes de dar cualquier paso hacia el exterior.	Etapa de proteccionismo económico en México.	CEMEX generó una ventaja de costos de producción que le otorgaban mayores márgenes de ganancia que incluso las empresas extranjeras. La firma además desarrollo una posición cómoda ante nulos competidores reales.
La empresa se ve con la necesidad de explorar mercados externos ante la presión por la competencia internacional.	El modo de entrada en los mercados externos ocurrirá generalmente a través de exportaciones pasivas un tanto experimentales.	La crisis de la deuda obligó al país a cambiar su modelo económico a uno basado en el liberalismo económico.	Los factores impulsores de la internacionalización fueron la necesidad de diversificación de riesgo (estrategias empresariales) la competencia externa (factores de mercado) y la situación interna del país (factores económicos)
CEMEX se da cuenta que la internacionalización a través de F&A tiene amplios beneficios relacionados con la transferencia de conocimientos y aprendizaje se crea en encadenamiento que motiva el aumento de los recursos comprometidos internacionalmente. CEMEX inicia un proceso agudo de	El encadenamiento generado por el aprendizaje-transferencia de conocimientos, capacidades y habilidades, motiva a la compañía a aumentar el compromiso de sus recursos externos.	El país se enfrentó a problemas inflacionarios fuertes, devaluación de la moneda, déficit en la balanza de pagos y una caída en el nivel de consumo e inversión en infraestructura.	La firma más que nunca debe internacionalizarse para hacer frente a las presiones económicas internas del país. La elección del destino de sus inversiones se relaciona con la distancia psicológica de los mercados. Por ello realiza fuerte inversiones en América Latina. Factores de mercado como las características de los consumidores potenciales son determinantes para que la expansión se realice principalmente a mercados emergentes

F&A para acceder a nuevos mercados			
La empresa está lista para emprender nuevos retos ahora en mercados más alejados psicológicamente y con mayor <i>liability of foreignness</i> , Esto llevó a la empresa a adquirir RMC y Rinker	La firma realiza inversiones internacionales no solo en mercaos cercanos psicológicamente. El aumento significativo de los activos comprometidos en el exterior provoca que su nacionalidad desaparezca prácticamente. Las estrategias corporativas se dirigen más que nada a mantener su capacidad competitiva.	El mundo vive en un contexto globalizado.	La empresa se convierte en un líder global con la capacidad de competir incluso en países desarrollados con empresas locales, la participación de los mercados externos es mayor a la participación que tiene México.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

Resumen del proceso de internacionalización de Grupo Arcor y la comparación con el marco teórico

Etapa internacionalización de ARCOR	Etapa en el marco de la teoría de internacionalización desde un enfoque de procesos	Contexto Histórico	Observaciones
La empresa se concentró en expandirse en el mercado doméstico.	Producción orientada totalmente al mercado interno, las empresas buscan consolidar su posición de liderazgo en el mercado doméstico antes de dar cualquier paso hacia el exterior	Etapa de proteccionismo en Argentina.	El grupo no tuvo competencia externa y para asegurar el mercado local sacó ventaja de la experiencia de sus fundadores
La firma inició a explorar mercados externos de forma experimental con las primeras exportaciones pasivas hacia EUA.	Las expectativas de globalización del sector incentivan a la empresa a internacionalizarse, estos elementos se agrupan en tres categorías. Factores de mercado, factores económicos y estrategias	Argentina experimentó una fuerte desaceleración económica. Las golosinas al ser bienes de lujo presentaron una	La empresa inicia su camino hacia el exterior impulsada por el difícil contexto macroeconómico argentino (factores económicos), por la visión de expansión de

	empresariales	desaceleración en su consumo.	los directivos (estrategias empresariales) y por las características de los consumidores externos que podían ser potenciales (factores de mercado).
La forma de entrada fue IED a través de coinversiones.	El encadenamiento generado por el aprendizaje-transferencia de conocimientos, capacidades y habilidades, motiva a la compañía a aumentar el compromiso de sus recursos externos.	Argentina intentó la aplicación de un modelo desarrollista, sin embargo, existía una falla sustantiva en el modelo que desencadena una crisis severa.	ARCOR mantuvo su estrategia de entrada en mercados externos a través de IED pero ahora optó también por F&A, ya que están son las mayores generadoras de transferencia de conocimiento y tecnología.
ARCOR transitó de ser una empresa argentina a ser una empresa multilatin.	La firma realiza tantas inversiones internacionales que desaparece su nacionalidad prácticamente. Las estrategias corporativas se dirigen más que nada a mantener su capacidad competitiva.	Argentina se convirtió en una economía liberal inmersa en un contexto globalizado. La firma del MERCOSUR promovió las relaciones regionales.	El nivel de compromiso de la empresa continuó aumentando gradualmente y lo seguirá haciendo en el futuro. La empresa se convirtió en una multinacional regional. La experiencia internacional le generó además muchas ventajas que aseguraron su posición en la región. Las F&A parecen ser la tendencia seguida por la firma.

Fuente: Elaboración propia