

Peruvian multinational companies: a conceptual exploration

Oscar Malca Guaylupo

omalca@up.edu.pe

Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Abstract

During the past few years (2002-2007), Peruvian exportation have had an excellent performance, not only the deficit of the commercial balance has been reversed, but also the positive balance has been growing in a sustainable way. Nevertheless, not the only the exporting enterprises have grown, but the Peruvian multinational enterprises have also developed. The MNE differ from the exporting enterprises not only by working at destination, but designing and managing different strategies related on the foreign direct investment (FDI) and counting on the other attributes that allows it to compete directly with the local enterprises. The object of the present article is to relate the FDI theory and the MNE with the Peruvian MNE, to explore on a theoretical basis the acting of Peruvian MNE and to what extent the expected results of the current theories on this point are fulfilled.

Keywords:

Multilatinas; Internationalization; multinationals; foreign direct investment; Peruvian companies

<https://doi.org/10.21678/jb.2009.13>



Las empresas multinacionales (EMN) peruanas: una exploración conceptual

Oscar Malca Guaylupo

Candidato a Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la
Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
Profesor e Investigador del Departamento Académico de Administración
de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Resumen

Durante los últimos años (2000-2007), las exportaciones peruanas han tenido un excelente desempeño, de tal manera que el déficit constante de la balanza comercial no sólo se ha revertido, sino que además los saldos positivos vienen creciendo de manera sostenible.

Sin embargo, las empresas exportadoras no son las únicas que han crecido, también las multinacionales peruanas lo han hecho. Tal es así, que algunas están actuando en diversos mercados de diferentes regiones del mundo.

La EMN difiere de la empresa exportadora no solo por el hecho de actuar en destino, sino que para hacerlo debe diseñar estrategias relacionadas con la inversión directa extranjera (IDE) y contar con otros atributos que le permitan competir directamente con las empresas locales en donde actúan.

El presente artículo tiene por objetivo relacionar la teoría de la IDE y de las EMN con las EMN peruanas, explorar desde una base teórica el accionar de las EMN peruanas y ver en qué medida se cumplen las previsiones de las teorías disponibles sobre este punto.

Palabras clave

Internacionalización de la empresa, multinacionales, inversión directa extranjera, empresas peruanas.

Introducción

La justificación del presente trabajo es la ausencia de documentos que expliquen el comportamiento de las empresas multinacionales (EMN) peruanas que, como es sabido, difiere de la empresa exportadora no sólo por el hecho de actuar en destino, sino que para ha-

cerlo deben diseñar estrategias relacionadas con la inversión directa extranjera (IDE) y contar con otros atributos que le permitan competir directamente con las empresas locales en donde actúan. Para ello, el marco conceptual de la IDE y de las EMN son particularmente importantes para desarrollar una explicación conceptual de las EMN peruanas.

El presente artículo tiene por objetivo relacionar la teoría de la IDE con las EMN peruanas, explorar desde una base teórica el accionar de las EMN peruanas y ver en qué medida se cumplen las previsiones de las teorías disponibles sobre este punto.

El trabajo se divide en cuatro partes. La primera parte se refiere al marco conceptual de la IDE y de las EMN, y abarca, principalmente, los diversos conceptos que explican tanto los factores que impulsan a la empresa a invertir en el exterior como las características y estrategias de las EMN. La segunda parte presenta la metodología y los casos de las EMN peruanas, describiendo su evolución en los mercados internacionales. La tercera parte analiza el comportamiento de la EMN peruana, y en la cuarta parte se presentan las conclusiones del artículo.

Marco conceptual

Definición de empresa multinacional (EMN)

En la literatura existen diversas definiciones de EMN, debido, entre otras razones, a las diversas características que esta puede presentar. La Organización de las Naciones Unidas (Mayorga 1992: 331) define a la EMN como aquella empresa que posee o controla unidades de producción fuera del país en el que se encuentra localizada. Según Robock y Simmonds (Mayorga 1992: 331), esta consiste en la agrupación de corporaciones controladas por una matriz, pero con operaciones dispersas en diversos países. Esta puede ser de capital privado, público o de propiedad mixta. En otras palabras, las EMN son organizaciones cuyas actividades se realizan en más de un país gracias a sus filiales.

Cuando una empresa decide actuar en los mercados internacionales por medio de sus propias subsidiarias, prácticamente está desarrollando un modelo distinto al de la exportación e iniciando el surgimiento de la EMN, para lo cual debe realizar inversiones directas en el extranjero. ¿Por qué razones una empresa realiza inversiones en el extranjero?

Teorías de la inversión directa extranjera (IDE).

Son diversas las teorías que pretenden explicar la IDE, siendo las más citadas:

- **Teoría del ciclo de vida del producto.** Desarrollada por Vernon (Díaz 2002, 1979 Claver y Quer 2001), sustenta que las empresas realizan IDE cuando instalan sus subsidiarias, con el objeto de reducir los costos de producción para la elaboración de un producto estandarizado. Vernon explica la salida de la empresa al exterior como un proceso de varias etapas, y relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. En la primera etapa, se desarrolla la innovación en el país de la empresa, la cual se comercializa en el ámbito local e internacional, hasta una última fase de estandarización del producto, donde surge el incentivo para localizarse en países de bajo costo (normalmente menos desarrollados), que abastecerían al país inicialmente innovador, convirtiéndose así en importador.
- **Teoría de internalización.** Su desarrollo se basa en los aportes de Coase (1937), Hymer (1976) y Williamson (1975). En función de ellos, Buckley y Casson (Wilska y Tourunen 2001) explican que la empresa se dirige a los mercados internacionales sobre la base de sus propias capacidades (producción, marketing, investigación y desarrollo, etcétera), que le proporcionan ventajas específicas ante las de sus competidores. La empresa prefiere internalizar estas ventajas y tener un manejo propio de sus operaciones en el extranjero, en lugar de conceder licencias a una organización externa. Esto, debido a que el costo de transacción es menor cuando las operaciones se realizan entre las empresas de la misma familia corporativa. Asimismo, les permite mantener el control de sus actividades y no incurrir en riesgos estratégicos al depender de otras organizaciones. La internalización permite realizar operaciones de transferencia de tecnología, así como generar esquemas de integración vertical, evitando los

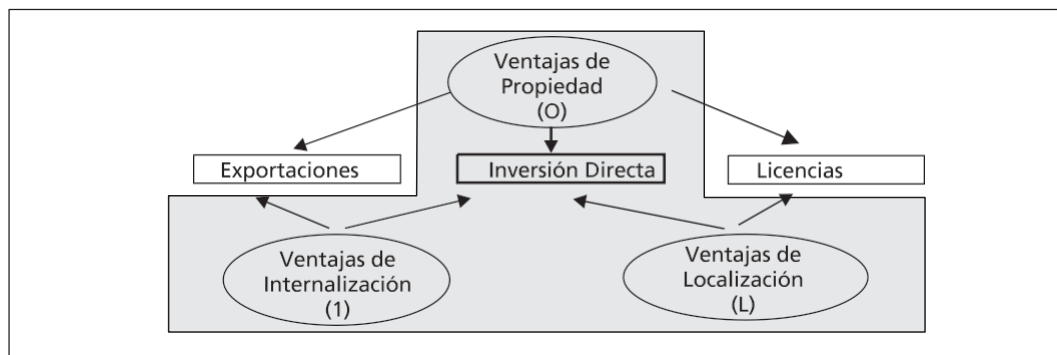
problemas de imitación o de dependencia de sus proveedores. La EMN aparece cuando la empresa decide internalizar mercados, para lo cual se debe cumplir dos condiciones: la existencia de ventajas ante el hecho de localizar las actividades en el exterior y organizar estas actividades dentro de la empresa, pues resulta más provechoso que venderlas o alquilarlas a firmas locales.

- **Teoría ecléctica u OLI.** Dunning (1977, Claver y Quer 2001) formula y desarrolla el denominado enfoque ecléctico o «paradigma OLI». Las siglas OLI hacen referencia a las ventajas específicas en propiedad de la empresa (ownership specific advantages), de internalización del proceso productivo llevado a cabo por la empresa (internalization advantages) y de localización de los países destino de la IDE (advantages location specific). La posesión de ventajas de propiedad y de internalización justifican la existencia de actividades de IDE, sobre la base de una serie de activos intangibles pertenecientes a la empresa que desea explotar en el mercado exterior. Sin embargo, la empresa, además, toma en cuenta la existencia de ciertas características, ventajas o inputs que otro país ofrezca, que sumadas a las ventajas de la empresa, le permitan obtener un beneficio superior al que se alcanzaría si la empresa optase por estrategias diferentes a las de IDE. Tales

ventajas, denominadas ventajas de localización, estarían directamente asociadas a los costos y a la disponibilidad de los factores de producción, tanto en el ámbito cuantitativo como cualitativo. Asimismo, se debería tener en cuenta las restricciones referidas a la inversión directa extranjera que el (los) gobierno (s) disponga (n) (véase el gráfico 1).

- **Teoría del Diamante de Porter.** Porter (1991), por medio de su diamante, provee el marco explicativo en el que se gestan las ventajas competitivas de un país, y determinan qué industrias o segmentos industriales de un país tienen las mejores oportunidades para ser competitivas. El diamante de Michael Porter consta de cuatro atributos (véase el gráfico 2): condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias de soporte y la estrategia, estructura y rivalidad de las industrias. Adicionalmente, el modelo contempla dos variables auxiliares: el papel que desempeña el Gobierno y los hechos fortuitos o causales. En cuanto al papel que desempeña el Gobierno, básicamente, es ser promotor y facilitador del desarrollo empresarial, con el fin que las empresas logren el mejor desempeño posible y sean competitivas. Estos factores condicionan y explican el nivel de desarrollo del sector, el cual afecta a las empresas, pudiendo esta beneficiarse de los niveles positivos o perjudicarse del nivel negativo que el sector haya alcanzado.

Gráfico 1
La teoría OLI



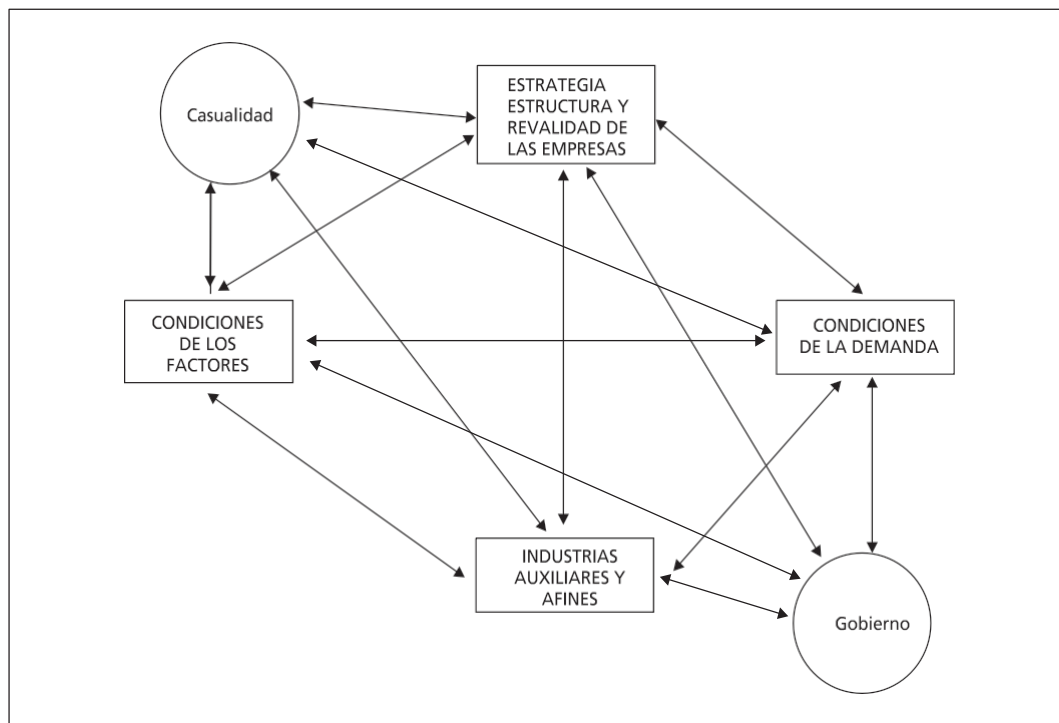
Elaboración propia

- Los factores del diamante de Porter más las capacidades de la empresa explicarían su nivel competitivo, el cual sería la base para poder internacionalizarse a través de la IDE. La empresa podrá iniciar su proceso de internacionalización si posee capacidades y recursos distintivos que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva (Claver y Quer 2001) (véase el gráfico 2).
- **La búsqueda de materias primas (Re-source seeking).** Las inversiones están orientadas a la explotación de recursos naturales o de mano de obra no calificada, cuya disponibilidad es la razón principal de la localización del país receptor de IDE.
- **La búsqueda de acceso al mercado (Mar-ket seeking).** La EMN busca explotar el mercado del país receptor de la IDE y/o el de mercados cercanos. Las razones son: la reducción de los costos de transporte y la expansión de las relaciones con los proveedores. Los factores más importantes, en esta decisión, son: el tamaño del mercado, el crecimiento y poder de compra, el nivel de protección arancelaria y no-arancelaria, las barreras de entrada, la estructura del mercado (competencia) y los requisitos regulatorios locales.
- **La búsqueda de eficiencia (Efficiency seeking).** Consiste en optimizar la producción, con el

Motivaciones de la IDE

Diversos estudios, como los de Lecraw, 1993; Wesson, 1993; Chen y Chen, 1998; Dunning, 1993, 1995; Makino y Delios, 1996; Kumar, 1998; Van Hoesel, 1999; Frost, 2001, afirman que las decisiones de IDE están basadas en cuatro tipos de motivaciones: la búsqueda de materias primas, el acceso a los mercados, la búsqueda de eficiencias y la búsqueda de elementos estratégicos.

Gráfico 2
El diamante de Porter



Fuente: Porter 1990

objeto de explotar las economías de especialización. Por lo general, se busca aumentar la calidad y reducir los costos de recursos humanos, de la infraestructura física, logística, así como la calidad de los proveedores.

- **La búsqueda de elementos estratégicos (Strategic asset seeking).** Los estudios de Almeida, Chang, Dunning, Frost, Shan y Song, y Teece (Makino et al. 2002) reconocen que las empresas invierten en países extranjeros no solo para explotar, sino también para desarrollar las ventajas específicas de la empresa o adquirir elementos estratégicos del país huésped. Las empresas con este tipo de estrategia buscan la presencia de activos específicos, base científica y tecnológica y logística.

La IDE de las EMN de países en desarrollo (PED)

Normalmente, el marco conceptual descrito obedece a desarrollos realizados sobre la base de las experiencias de las EMN de países desarrollados. Sin embargo, las EMN de los PED también tienen razones para realizar IDE, las cuales son resumidas por Lall (Chudnovsky et al. 1999):

- «Que su conocimiento técnico puede estar localizado alrededor de un set de técnicas completamente distintas y más sensible a la relación de precios y calidad de otros PED. La diferencia puede provenir de innovaciones propias, de la adaptación de tecnologías importadas o simplemente de especializarse en técnicas que fueron utilizadas antes en los Países Desarrollados - PD, pero que ya no se emplean allí.»
- «El producto puede ser específico a las condiciones de los PED o adaptado de tal manera que se quitan características superfluas y se mantienen las funciones esenciales del mismo.»
- «Además de poseer ventajas tecnológicas basadas en que sus productos y procesos se adaptan mejor a las condiciones de demanda y a los precios y calidad de los factores en otros PED, pueden desarrollar tecnologías que sean más eficientes a escalas pequeñas vis a vis las usadas en los países desarrollados.»

- «En ciertos casos, el tamaño del mercado doméstico puede permitirles una base para competir en productos diferenciados de marca. Asimismo, en sectores de bienes intermedios o de capital la interacción con los usuarios suele ser un elemento clave para una comercialización exitosa. Consecuentemente, las EMN de los PED pueden desarrollar capacidades competitivas mediante la atención de usuarios y necesidades diversas en el mercado local.»
- «Estas empresas poseen una mayor capacidad para operar en el ambiente de otros PED (en lo relacionado a cultura, clima, relaciones con el gobierno, etc.) por razones étnicas o de lenguaje, o por la experiencia en contratar y operar con mano de obra no calificada.»

Estrategias de entrada

Generalmente, las EMN acceden a los mercados internacionales por medio de las estrategias de adquisiciones, fusiones, Greenfield y Holding.

Adquisiciones. Según Daniels y Radebaugh (2000), una empresa puede adquirir a otra en funciones, logrando de esta manera la fuerza de trabajo y la dirección administrativa. También obtendría la clientela y la identificación de marca, elementos importantes para la comercialización de productos de consumo masivo, en particular, si el costo y el riesgo de introducir una nueva marca son elevados. En otras palabras, la adquisición facilita una entrada rápida y un acceso inmediato a los recursos locales.

Fusión. Es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes, que resulta en una nueva sociedad.

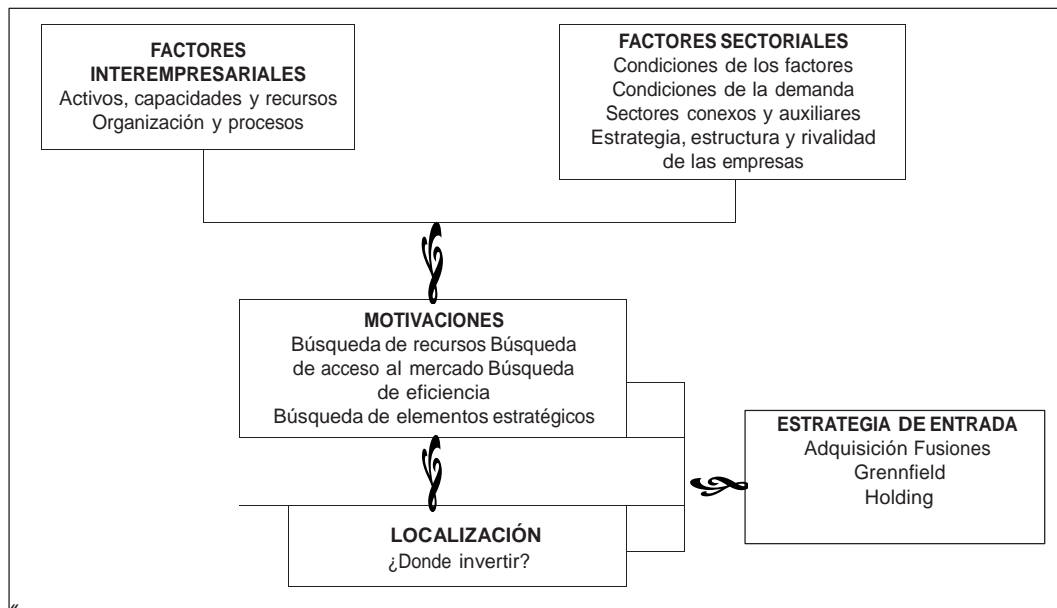
Greenfield. Es el caso de una matriz que inicia una nueva empresa en un país extranjero, desde el inicio; es decir, desde la construcción de nueva infraestructura.

Holding. Es el control que ejerce una compañía sobre las actividades de otras, mediante la propiedad de una parte significativa de sus acciones.

En el gráfico 3, se presenta de manera gráfica el proceso de la IDE.

Gráfico 3 Proceso de la IDE

Fuente: Adaptado de Claver y Quer, 2001; Hurtado 2002; Duran Herrera 2005



Tipología de negocios de las EMN

Según Ghoshal y Noria (Claver y Quer 2001), las EMN de acuerdo con el grado de integración global, las presiones de la capacidad de respuesta, las ventajas competitivas y la búsqueda de la eficiencia interna, pueden ser: globales, multidomésticas o transnacionales.

Global: Son las EMN con un bajo grado de capacidad de respuesta y un alto índice de integración global. Estas empresas ofrecen productos, servicios y operaciones estandarizadas alrededor del mundo. La mayor parte de las funciones están concentradas y la toma de decisiones es muy centralizada. La condición de mercado que favorece la aplicación de esta estrategia es la homogeneidad, tanto en las necesidades como en los gustos de los consumidores, entre distintos países. Por otro lado, la condición legal que favorece la aplicación de este modelo es la eliminación de las restricciones al comercio.

Multidoméstica. Debido a las diferencias en las necesidades y los gustos de los consumidores

de los distintos países, desarrollan un alto grado de capacidad de respuesta y bajas presiones de integración global. Las decisiones son descentralizadas para cada país o mercado para permitir la adaptación de productos y servicios según las demandas locales.

Transnacional. Buscan alcanzar altos niveles de integración global y capacidad de respuesta, simultáneamente. Las firmas operan en un contexto transnacional caracterizado por un alto grado de integración global y gran presión por la capacidad de respuesta. En estas empresas, el objetivo es, simultáneamente, lograr la eficiencia global, tener una capacidad de respuesta y aprender del mercado. La presencia de elementos comunes y las diferencias en las necesidades de los distintos países favorecen la aparición del modelo transnacional. La eliminación de las restricciones al comercio motiva, desde el aspecto legal, la incorporación de esta estrategia.

Estrategias de operación

Según Jarillo y Martínez (Claver y Quer 2001), las EMN pueden estar integradas horizontalmente, verticalmente y/o actuar de manera diversificada.

Integración horizontal. La IDE se produce en la misma industria, como si la empresa operara en el mercado local. Las EMN de este tipo poseen plantas de producción en diversos países o en una determinada región, donde producen las mismas líneas de producto. Su ventaja competitiva es el control del mercado (se elimina la competencia).

Integración vertical. La EMN cuenta con diversas plantas que fabrican productos que sirven, a su vez, como insumos para otras plantas de propiedad de la multinacional. Su ventaja competitiva se genera por una eficiente administración y optimización de costos.

Diversificadas. Las EMN suelen ser una colección bastante independiente de distintos negocios locales, en distintos sectores, los cuales solo comparten la propiedad común. La ventaja competitiva de estas empresas está dada por su fortaleza para enfrentar el riesgo en diversos países, gracias a su diversificación. El problema más crítico es el hecho de administrar un negocio nuevo cada vez, hecho que se magnifica al operar en entornos internacionales desconocidos. Los costos de control central y de coordinación son elevados, y los riesgos de cometer errores estratégicos por desconocimiento son altos.

Casos de EMN peruanas

Con el objetivo de poder contrastar el marco conceptual desarrollado, se han tomado como casos ilustrativos a cuatro empresas peruanas que actualmente se encuentran operando en distintos países, como son: Gloria S.A., Alicorp S.A.A., Ransa Comercial S.A. y Ajegrup. El cuadro 1 muestra un resumen comparativo de la evolución de cada una de las empresas mencionadas.

Metodología

El desarrollo del presente artículo está basado en la recolección de información de las empresas, siendo las principales fuentes sus propias pági-

nas web; informes anuales, consulta a diversas publicaciones especializadas, diversos reportes de la Bolsa de Valores de Lima, y artículos de la prensa que se identificaron en la base de datos «ISI - EMIS, Emerging Market Information Service».

Gloria S.A.

Gloria S.A. (Gloria) actualmente ocupa el puesto 25 en el ranking de las principales empresas p (PEP), es líder en la producción, venta y distribución de productos y derivados lácteos, tales como leche UHT, leche evaporada, quesos y yogurt; también produce leche condensada, leche en polvo, conservas de pescado, manjar blanco, leche de soya, jugos y refrescos de fruta. Gloria tiene marcas para cada una de sus líneas de productos (<http://www.grupogloria.com/>).

Gloria participa en sectores afines y de soporte, así como en sectores totalmente ajenos al giro principal. Así, el grupo tiene presencia en los sectores químico-farmacéutico, cemento, celulosa y papel, en el sector agroindustrial, destacando en azúcar; y en el rubro de agua mineral. Además, tiene empresas especializadas en servicios de transporte y logística, de asesoramiento y de intermediación financieras (América Economía 2008). Gloria, por las diversas actividades que desarrolla, es un conglomerado diversificado.

Gloria posee infraestructura y capacidad de planta para abastecer al mercado nacional [80,6% del total de leche industrializada (Grupo Gloria S.A.)]. Esto incentivó a que se decidiera buscar nuevos mercados para la leche. En 1996 comienza la internacionalización (www.grupogloria.com/historia.html) del grupo, primero ingresa a **Bolivia**, mediante la adquisición de Pil Andina S.A., que tenía plantas en Cochabama y La Paz; en setiembre de 1999 adquirió los activos de la empresa Pil Santa Cruz S.A. (Ipilcruz) e inició sus operaciones bajo el nombre de Industrias Pil Santa Cruz S.A., consolidando el liderazgo del grupo en el mercado lácteo de Bolivia. Posteriormente, en abril de 2004, Ipilcruz fue absorbida por Pil Andina S.A. con el fin de potenciar las áreas productivas y unificar las áreas de comercialización, administración y servicios.

Caudro 1

	Gloria	Alicorp	Ransa	Ajeper
Razon Social	Gloria S.A.	Alicorp S.A.A.	Ransa Comercial S.A.	Ajegroup
R.U.C.	20100190797	20100055237	20100039207	20331061655
Actividad Economica	ood Manufacturing	La fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón para lavar y alimentos balanceados para consumo animal, así como la distribución de arroz, café y otros productos fabricados por terceros.	Servicio logístico: Almacenamiento y depósitos	Food Manufacturing
Sectores Económicos	Farmaceutico y quimico, Cementos, Leche fresca, transporte&logistica, celulosa&papel, yogures, agroindustria	Alimentos, comercio, Servicios Financieros (Grupo Romero)	A los que brinda servicio: Agroindustria, Consumo Masivo, Electrodomésticos y tecnología, Industrial, Textil, Minero y pesquero	
Grupo	Gloria	Romero	Romero	Ajegroup
Estrategia del Grupo		Diversificación	Diversificación	
Patrimonio del Grupo	US\$ 409,1 millones	US\$ 689,7 millones		
Operaciones	Perú, Bolivia, Puerto Rico, Colombia, Argentina y Ecuador	Perú, Colombia y Ecuador	Perú, Ecuador, Bolivia, El Salvador y Guatemala	Perú, Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Guatemala y Tailandia
Otros Datos				Cuenta con 17 Plantas con capacidad de producción de 3,000 MM de litros al año, 8,500 empleados (Directos / Indirectos) y 100 Centros de Distribución Propios enfocados hacia las ciudades más importantes de cada país

	Gloria	Alicorp	Ransa	Ajeper
Hitos Importantes	<p>1941 - 1995 - Adquisiciones de empresas diversas (realizando integración vertical e ingresando a nuevos mercados nacionales)</p> <p>1996 - Gloria adquiere Pil Andina (con plantas en Bolivia - 60% mercado de lácteos en ese país)</p> <p>2002 - Se adquiere las empresas de la Corporación Suiza Puerto Rico</p> <p>2004 - Adquiere Algarra en Colombia</p> <p>2005 - Adquiere Leansa de Ecuador</p>	<p>1993 - Procesos de fusiones</p> <p>2005 - Adquiere Colgate-Palmolive, Industrias Pacocha, Marsella Opal y Amigo</p> <p>2006 - Adquiere Molineira Inca y Asa Alimentos</p> <p>2007 - Adquiere Esquimo (Ecuador)</p> <p>2008 - Adquiere Value Brand Company (Argentina) y Propersa (Colombia)</p>	<p>2004 - Plan de expansión a centroamérica (Transporte Terrestre Internacional - Inicio de operaciones en Ecuador: reforzamiento de operaciones en la región)</p> <p>2007 - Centro de Distribución en Guatemala: Inversiones para demanda local (ampliación de almacenes y transporte)</p>	<p>1988 - Comienzan sus operaciones como Ajeper</p> <p>1999 - Se instala en Venezuela y forman Ajeven</p> <p>2001 - Se instala en Ecuador y forman Ajecuador</p> <p>2003 - Se instala en México y forman Ajemex</p> <p>2004 - Llega a Costa Rica y se forman Ajecen del Sur (Construye una planta en ese país y llegan a Nicaragua y Guatemala)</p> <p>2005 - Llega a Guatemala y se forma Ajemaya (de ahí en adelante se distribuye también a Honduras y El Salvador)</p> <p>2006 - Llega a Tailandia y se forma Ajethai</p>
Inversiones	<p>Puerto Rico: Suiza Dairy CO. - adquisición</p> <p>Suiza Fruit - adquisición</p> <p>Garrido & Compañía Inc. - adquisición</p> <p>Neva Plastics Manufacturing Corporation - Adquisición</p> <p>Colombia: Algarra S.A. - adquisición (mediante Compañía Regional de Lácteos y Alimentos de Colombia S.A., subsidiaria del grupo)</p> <p>Ecuador: Lechera Andina S.A. - LEANSA - adquisición (mediante Gloriaecuador S.A., subsidiaria del grupo)</p> <p>Bolivia: Pil Andina S.A. - adquisición</p> <p>Argentina: Compañía Regional de Lácteos Argentina S.A. CORLASA - adquisición (mediante Inversiones Gloria Argentina S.A., subsidiaria del grupo)</p>	<p>Últimos 5 años inversión por más de 135 millones en adquisiciones y ampliaciones de plantas.</p> <p>Ecuador: 2005 adquiere Agassycorp. S.A.;</p> <p>2007 adquiere Eskimo</p> <p>Colombia: 2006 inicia operaciones mediante Alicorp Colombia</p>	<p>2008 Inversiones en capacidad productiva</p>	<p>Invertirá 15 millones de dólares en mejorar línea de producción</p> <p>Ingreso a nuevos mercados con un mismo producto: Big Kola</p> <p>Inversió en una nueva planta de producción en Colombia</p> <p>Aumento de capacidad de producción de la planta en Venezuela en un 40%</p>

	Gloria	Alicorp	Ransa	Ajeper
Certificaciones		La recertificación BASC; el Sistema de Gestión de Seguridad y Control establecido por la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC en sus siglas en inglés) nos ayuda a prevenir que nuestra cadena logística de exportación pueda ser contaminada de drogas ilícitas o explosivos.	La certificación BASC (las cuales ha renovado en el 2008)	Certificación internacional HACCAP (análisis de peligros y control de puntos críticos)
Marcas	Gloria: Leches evaporadas, Leches UHT, Shake, Leche condensada, Yogurt, Néctar, Bebida, Conservas de pescado, Mermelada, Mantequilla, Crema de Leche, Panetón, Bonlé: Queso, manjarblanco Mónaco: café Chicolac: chocolatada Pura Vida: Leche Evaporada, Leche UHT, Leche Instantánea, Yogurt, Nectar Bella Holandesa: Leche evaporada, Leche UHT La Mesa: Manjarblanco, Crema de Leche, Crema para batir, Conserva de pescado, Conserva de Pimiento Piquillo Aruba: refrescos Soalé: productos diversos hecho de soya - Leche Evaporada, Leche UHT, Leche en Polvo, Yogurt, Jugos Tampico: productos diversos de Narajan, mandarina y Limón Multilac: Leche evaporada, leche UHT, Leche instantánea en polvo, Bebida de yogurt Anchomar: Sardina peruana en salsa de tomate Yomost: yogurt SoyVida: Leche Evaporada, Leche UHT, Yogurt, Jugos	Cooking: Primor, Capri, Cocinero, Cil Hair Care: Anua Pasta: Don Vittorio, Nicolini, Lavaggi, Alianza Confectionery: Casino, Glacitas, Victoria, Wazzu, Fenix Domestic Flour: Blanca Flor, Favorita Ice Creams: Lamborgini Tea: Zurit Laundry Care: Bolivar, Opal, Marsella Milk: Soyandina Spreads: Manty, Sello de Oro Pet Food: Mimaskot, Nutrican Juice: Yaps, Kanu, Negrita, Kiriba Seasoning: Alacena		Big Cola: gaseosa negra, presente en Costa Rica, Guatemala, Ecuador, México, Nicaragua, Perú, Venezuela Oro: Gaseosa amarilla, presente en Ecuador, Venezuela y Perú Sporade: bebida rehidratante presente en Ecuador, Venezuela y Perú Free World: agua presente en Mexico Cielo: agua presente en Ecuador, Perú, Venezuela First: gaseosa (sabores diversos) presente en Costa Rica, Ecuador, Mexico, Nicaragua, Perú, Venezuela Kola Real: Gaseosa de sabores diversos presente en Ecuador, Perú, Venezuela Pulp: jugos Ecuador, Perú Free Light: agua gasificada saborizada presente en Perú
Servicios	De transporte a todo el grupo		De la Cadena logística: Operador Logístico (SIL) Trámite Aduanal Centro de Distribución Transportes Servicios conexos: Archivos	

	Gloria	Alicorp	Ransa	Ajeper
Ratios financieros			Rentabilidad sobre ventas netas: de 7.35 (2005) a 18.94 (2006) - Aumento por mayor inversiones pero todavía presenta altos algunos costos logísticos Rentabilidad sobre patrimonio: de 6.94 (2005) a 16.7 (2006) - Por inversiones hechas desde el 2004	
Estrategias				México - Entrará con precios mas bajos que la competencia en la línea de "Jugos de Fruta"
Facturación		Grupo: US\$ 331 millones (2007) Crecimiento de 34% en comparación 2006	US\$ 941 millones (2007) Crecimiento de 41.8% en comparación 2006	

Fuente: Elaboración propia.

En diciembre de 2002, el Grupo Gloria y Dean Foods Company cerraron la operación de compra de las empresas que conformaban la Corporación Suiza **Puerto Rico**, todas compañías líderes y de gran trayectoria en las industrias láctea, de jugos, café y empaques, a saber: Suiza Dairy Corporation, Suiza Fruit Corporation, Neva Plastics Manufacturing Corporation, Garrido & Compañía Incorporated y Garrido Alto Grande Corporation. En diciembre de 2004, el Grupo Gloria adquirió el 100% de la empresa **colombiana** Algarra S.A., procesadora y comercializadora de leche más antigua del Departamento de Cundinamarca. En mayo 2005, el Grupo Gloria, adquirió el 75% de las acciones de la empresa láctea **ecuatoriana** Lechera Andina S.A. (LEANSA). En febrero de 2005 compran el 50% de acciones de Lácteos Santa Fé, que luego se denominaría Compañía Regional de Lácteos **Argentina** S.A. (CORLASA), y comparte la propiedad con el Grupo de la Fami-

lia Gonella. CORLASA es la planta industrial más moderna de Argentina.

El grupo cuenta con un patrimonio de US\$ 409,1 millones y en el Perú ha realizado inversiones por US\$ 27,9 millones (2007) (Grupo Gloria S.A. s/f). Durante el año 2006, invirtió US\$ 15 millones en la planta de leche en Argentina, que tuvo una facturación de US\$ 537 millones en el año 2007¹.

Alicorp S.A.A.

Alicorp es una empresa del Grupo Romero², del sector alimenticio (CIU 1514), produce y distribuye una amplia gama de productos, y en otros casos importan y exportan productos y materias primas (Ransa Comercial s/f). Dentro de su producción se encuentran: harinas, aceites, fideos, galletas, así como productos de limpieza, aseo personal (jabones), cosméticos y alimentos balan-

1. Diario La Nación, Buenos Aires, Argentina; www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1049962.
2. Principal conglomerado industrial y financiero peruano

ceados para animales. Además, distribuyen arroz, café y otros productos fabricados por terceros³.

Alicorp es el líder en cada línea de producto en el que se encuentre compitiendo, contando con la mayor participación en el mercado peruano (véase el cuadro 2⁴). La estrategia empleada ha sido la de integración horizontal; adquiriendo y/o fusionando a distintas empresas que se encontraban compitiendo en el mismo rubro que Alicorp.

Sobre la base de su gran capacidad productiva y a las eficiencias en costos, exportan con éxito a catorce países. Esta experiencia le permite a Alicorp decidir invertir; y así, en el año 2007 inicia el proceso de expansión y búsqueda de nuevos mercados. Ese año, por US\$ 10,6 millones⁵, adquiere en **Ecuador** a Esquimo, empresa del rubro de alimentos. Durante el año 2008, adquiere a Value Brand Company en **Argentina** y a Propersa en **Colombia**⁶, ambas del rubro de artículos de tocador.

Cabe resaltar que los países en donde Alicorp ha comenzado a invertir, poseen características similares a las del Perú, relacionadas con los hábitos de consumo y la composición de la canasta básica.

Alicorp, durante el año 2007, tuvo una facturación de US\$ 941 millones y obtuvo un crecimiento del 41% con respecto al año anterior (2006) (América Economía 2008: 40). Adicionalmente, en el 2007, las ventas al exterior (exportaciones) representaron el 11,2% del total de sus ventas y 11,1% en 2006. Los mercados de destino son: Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela, Haití, Guatemala, Costa Rica, Estados Unidos, República Dominicana, España, Nicaragua, Canadá, Panamá, Belice y Honduras⁷. En los últimos cinco años, Alicorp ha realizado inversiones por más de US\$ 135 millones en adquisiciones y ampliaciones de plantas (capacidad de producción) para satisfacer el mercado externo⁸.

Cuadro 2

Participación de mercado de los principales productos, 2004-2007

(En porcentaje)

Productos	2007*	2006	2005	2004
Aceites domésticos	53,9	54,0	55,2	57,6
Margarinas domésticas	44,1	36,6	33,5	33,4
Jabón de lavar	86,8	86,1	84,1	74,9
Fideos envasados	47,4	46,3	45,4	44,4
Harinas industriales	57,5	41,3	42,4	44,0
Galletas	31,8	21,4	21,9	24,1
Mayonesa	94,6	92,6	92,6	89,9
Alimentos para mascotas	43,0	36,0	29,7	27,9
Detergentes	27,6	22,2	25,6	-
Ketchup	40,4	29,0	26,3	-
Refrescos en polvo	63,7	14,0	14,0	-
Gelatinas	19,4	7,2	-	-

*: Cifras hasta octubre 2007.

Fuente: Alicorp

- 1 <www.alicorp.com.pe/portal/page?_pageid=33,68141&_dad=portal&_schema=PORTAL&_menu=162&_idioma=2>
4. <www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados/_titulizaciones/alicorp_activos/CU/alicorp_titul_activos_cu.pdf>
5. <www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=165872958&auto=1&query=Informe%3AALICORP%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=365&sort_by=Date>
6. <www.alicorp.com.pe/ohs_images/pmi/popups/pop_historia.html>
7. Informe y Dictamen de los Auditores Independientes 2007-2006 de Alicorp (www.conasev.gob.pe/digital/doccontent.dll?LibraryName=ImagenDB\FORNAX&SystemType=2&LogonId=8fa12b31ff4998155b0159c64f22bace&DocId=004420238&Page=1).
8. <www.alicorp.com.pe/ohs_images/pmi/popups/pop_historia.html>

Ransa Comercial S.A.

Ransa forma parte del Grupo Romero y está especializada en servicios logísticos, facilitando la cadena de importación, exportación y distribución⁹. Sus operaciones las realiza desde los puertos del Callao, Chimbote, Pisco y Paita (Ransa Comercial s/f). También ofrecen servicios especializados de almacenaje de archivos y el almacenaje en frío¹⁰. Para el año 2008, piensa invertir US\$ 24 millones en adquisición de activos fijos (Ransa Comercial s/f: 13).

El proceso de internacionalización empieza en Bolivia en el año 2003, al abrir oficinas en Santa Cruz y La Paz. En 2004, establecen oficinas en Guayaquil y Quito, Ecuador. Ese mismo año, Ransa adquiere AGDOSA (Almacén General de Occidente S.A.) en El Salvador y crea Ransa Centroamérica. En 2005, inicia operaciones en El Salvador y Guatemala. En los años 2006 y 2007, en El Salvador y Guatemala se construyen los centros de distribución¹¹. En 2008 se iniciarán las operaciones en Honduras, con una inversión de US\$ 5,5 millones¹².

Ransa ha ingresado a los mercados internacionales invirtiendo en instalaciones y, simultáneamente, realizando alianzas con empresas locales para distribuir sus productos, como fue en el caso de Honduras con la empresa La Colonia¹³. Otra forma en que Ransa ingresa a los mercados es mediante la compra de almacenes ya existentes, como fue su ingreso a Centroamérica.

Es así como Ransa viene consolidando su mercado, por regiones, obteniendo presencia en países donde se encuentran empresas del grupo Romero, y formar circuitos regionales como el del Centroamérica y la región andina en el sur. Cabe mencionar que la facturación del grupo durante el año 2007 fue de US\$ 331 millones, y tuvo un crecimiento de 34% (2007-2006)(América Economía 2008).

Ajegrup

Ajegrup S.A. es un grupo empresarial del sector de bebidas, ofrece una variada oferta de gaseosas, agua mineral, jugos, agua gasificada, bebidas rehidratantes y cervezas¹⁴. Inició sus operaciones en Ayacucho en 1988, con la producción y venta de la gaseosa Kola Real¹⁵. El grupo, como tal, se encuentra en el Perú, Venezuela (1999), Ecuador (2001), México (2003), Costa Rica (2004), Guatemala (2005) y Tailandia (2006)^{16 17}; en ellos producen y comercializan bebidas, generalmente con las mismas marcas, y no presenta otros negocios distintos a este rubro. Asimismo, al tener plantas de producción en estos países, exportan sus productos a otros países de la región como Belice, El Salvador, Panamá y otros¹⁸. Cuentan con 17 plantas con capacidad de producción de 3.000 MM de litros al año, 8.500 empleados (directos e indirectos) y 100 centros de distribución propios enfocados a las ciudades más importantes de cada país¹⁹.

9. Página web de Ransa: <www.ransa.biz/pe/es/pagina.php?PIDSeccionWeb=3>

10. <www.ransa.biz/pe/es/>

11. <www.ransa.biz/pe/es/pagina.php?PID=77#tituloPrincipal>

12. El Comercio, Lima, Perú, 18 de julio de 2008

<<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-18/piqueo-empresarial.html>>

13. <www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=167647914&auto=1&query=Ransa%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=365&sort_by=Date>

14. <http://www.ajegrup.com/web/ajegrup/product_freelight.jsp>

15. <<http://www.ajegrup.com/web/ajegrup/historia.jsp>>

16. <<http://www.securities.com/ci/cp.html?pc=PE&cmpy=2385732&query=ajegrup%3A#hit>>

17. <<http://www.ajegrup.com/web/ajegrup/historia.jsp>>

18. <<http://www.google.com/notebook/public/08550899119953587397/BDR00SwoQudbWls8i>>

19. <<http://www.ajegrup.com/web/ajegrup/somos.jsp>>

Ajegroup ingresa a los mercados mediante inversiones en plantas de producción. La producción que se realiza en cada mercado es usualmente la misma para todo el grupo, pero pueden producir marcas que son exclusivas para ciertos países²⁰.

Ajegroup es un grupo que buscaba eficiencias al momento de comercializar sus productos, dado que no solo se concentra en el mercado local sino también en mercados con características similares a los suyos, y es un grupo que constantemente invierte en la modernización de sus plantas. Así, en el año 2007, Ajegroup anunció una inversión total de US\$ 60 millones²¹ para sus 22 plantas de producción en todo el mundo. Además, invertirá en una planta de producción en Colombia²² y se incrementará la capacidad de producción de la planta en Venezuela en un 40%²³.

Análisis de las empresas presentadas

- Las cuatro empresas analizadas, mediante la IDE, están constituyéndose en EMN de alcance regional (latinoamericano), lo cual ha sido posible, entre otras causas, a los diversos procesos de liberalización de las diferentes economías y a los acuerdos de integración que el Perú mantiene, como son el Grupo Andino, las alianzas con el MERCOSUR y los esquemas de integración de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).
- Las EMN analizadas explotan sus ventajas de internalización, las cuales se han desarrollado sobre la base del liderazgo que cada una de ellas ejerce en el mercado nacional, así como del conocimiento de tecnologías de productos, procesos y capacidades gerenciales, que les han permitido lograr aprendizajes que han sido aplicados en otros mercados. Asimismo, a pesar de que pueden expandirse por medio de licencias,

han preferido hacerlo a través de la IDE, esto en virtud a que es más importante ganar participación en el mercado, lo cual exige mantener el control total de sus operaciones.

- Las ventajas de localización están relacionadas con el tipo de motivación para efectuar la IDE. En los cuatro casos, la motivación es la búsqueda de mercados (Market seeking) y, de acuerdo con el destino de la IDE, el alcance es regional. (Ajegroup tiene una sola inversión fuera de la región: Tailandia).
- En el caso de Gloria, dada su amplia capacidad instalada y considerando que los productos preferidos para ingresar a los mercados internacionales no requieren un mayor grado de adaptación, ya que son commodities (Grupo Gloria S.A. s/f), el objetivo es ampliar la base de los consumidores –ingresan a mercados con características de consumo similares a las del país de origen- y comercializar dichos productos sin mayores gastos de adaptación.
- Las estrategias de ingreso a los mercados (véase el cuadro 3) se han desarrollado de manera diferente: mientras Gloria y Alicorp se han basado en adquisiciones de empresas existentes, lo cual le permitía acceder a diversos activos estratégicos (tangibles e intangibles) de las empresas que adquiría; Ransa lo ha hecho mediante estrategias de Greenfield y de adquisiciones, como fue el caso de AGDOSA en El Salvador; y AJEGROUP, mediante Greenfield.
- Respecto del perfil de EMN que cada una de ellas tiene, podemos indicar que Ransa es una EMN multidoméstica, porque sus mercados tienen diferencias, los servicios que prestan son similares y tienen identificados a un conjunto de clientes. Asimismo, la competencia se desarrolla de manera segmentada de un país a otro y para cada tipo de servicio, y la competencia en un país es independiente de la competencia en los otros países.

20. <http://www.ajegroup.com/web/ajegroup/product_freelight.jsp>

21. <<http://perubusinessnews.blogspot.com/2007/08/peruvian-ajegroup-posts-60-mln.html>>

22. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=179990792&auto=1&query=ajegroup%3Ainversion%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=365&sort_by=Date>

23. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=174814105&auto=1&query=ajegroup%3Ainversion%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=365&sort_by=Date>

Cuadro 3

Resumen comparativo de las EMN peruanas estudiadas

	QUE BUSCA Mercado/ Recursos/ Activos. Estrat./Eficiencia	MODO DE ENTRADA Adquisición/Greenfield/ Fusion	TIPO Global/Multidomestica/ Transnacional
RANSA	Mercado	Greenfield, adquisición	Multidomestica
ALICORP	Mercado	Adquisición	Transnacional
GLORIA	Mercado	Adquisición	Transnacional
AJEGROUP	Mercado	Greenfield	Global

Fuente: Elaboración propia.

- Tanto Gloria como Alicorp son empresas con características de EMN transnacionales, dado que sus mercados tiene elementos comunes y diferencias en las necesidades de los distintos países en donde actúan. Además, deben desarrollar en simultáneo la eficiencia global (costos), ser flexibles en los mercados (adaptación), y generar y transmitir los conocimientos que se desarrollen en las diferentes subsidiarias.
- Respecto de Ajegroup, esta tiene la característica de ser una empresa global, dado que el desarrollo de su negocio está basado en la explotación de la ventaja de costos, debido a la homogeneidad en las necesidades y gustos de los consumidores de los mercados en donde tiene presencia.
- Por último, podemos indicar que, respecto de las variables culturales, en vista de que todas tienen alcance regional, es más fácil conocer los gustos y exigencias de los mercados. De acuerdo con el modelo de Gesteland (Pla Barber et al. 2004), todos los mercados en donde se encuentran las EMN peruanas son países del grupo 3, es decir, orientados a la relación, formales, de tiempo flexible y expresivas²⁴. Estas características son una ventaja para la expansión, mediante la IDE, de las EMN peruanas.

Conclusiones

En términos generales, podemos afirmar que el marco conceptual presentado explica el proceso de internacionalización que vienen siguiendo las empresas multinacionales peruanas. Asimismo, desde el enfoque de un primer trabajo exploratorio, tal vez el principal aporte haya sido precisamente el intento de ofrecer una visión de la internacionalización de la empresa peruana, utilizando los aportes vigentes de las teorías de la inversión directa extranjera y de la empresa multinacional. Además, se ha buscado generar interés y debate en el campo de los negocios internacionales aplicado a la realidad empresarial peruana.

Sin embargo, hay muchos temas que no han sido desarrollados, tales como el análisis de los diferentes esquemas organizacionales y de control que las EMN peruanas emplean para coordinar y dirigir a las diversas subsidiarias que están implementando en el exterior. Esto amerita generar diversos proyectos de investigación que traten, con mayor profundidad, tanto el tema presentado como otros que sean necesarios para explicar y apoyar el desarrollo estratégico internacional de la empresa peruana.

24. Todos los países cumplen las cuatro condiciones, con excepción de Tailandia, que solo comparte las tres primeras características.

Referencias

AMÉRICA ECONOMÍA

2008 Revista. 11 de agosto.

BUCKLEY, P. y M. CASSON

2005 «Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach». En: *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, N° 3, pp. 539-561.

CLAVER, E. y D. QUER

2001 «La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador». En: *Revista Información Comercial Española*, N° 794. España Editorial ICE, pags. 37-60

COASE, R.H.

1937 «The Nature of Firm». En: *Economica New Series*, Vol. 4, N° 16, pp. 386-405.

CHUDNOVSKY, D; B. KOSACOFF y A. LÓPEZ

1999 *Multinacionales Latinoamericanas*, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

DANIELS, J. y L. RADEBAUGH

2000 *Negocios Internacionales*. 8va. Edición. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.

DIARIO LA NACIÓN

s/f Buenos Aires, Argentina
<www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1049962>.

DÍAZ, R.

2002 «Las Teorías de la Localización de la Inversión Extranjera Directa: una Aproximación». En: *Revista Galega de Economía*, Vol. 12, N° 1, pp. 1- 12.

DUNNING, J.H.

1977 «Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach». En: OHLIN, B.; P.O. HESSELBORN y P.M. WIJJKMAN (eds.). *The International Allocation of Economic Activity*. Londres: Macmillan, pp. 395-418.

GRUPO GLORIA S.A.

s/f Memoria Gloria 2007. Lima, Perú.

GRANT, R.

1991 «Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment». En: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 7, pp. 535-548

HYMER, STEPHEN H.

1976 *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

LAU, CH. y R. YEH, R.

2002 «Asset-Exploitation Versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies». En: *Journal of International Business Studies*, Vol. .33, N° 3, pp. 403-421.

MAKINO, S.; CH. LAU y R. YEH

2002 «Asset-Exploitation Versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies». En: *Journal of International Business Studies*, Vol. .33, N° 3, pp.. 403-421.

MAYORGA, D. y P. ARAUJO

1992 *Introducción a los negocios internacionales*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

PLA BARBER, J. y F. LEON DARDER

2004 *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

PORTER, Michael E.

1991 *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Edit. Vergara.
1990 *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.

PRZYSUSKI, M.; S. LALAPET y H. SWANEVELD

2005 «Multinational Business Strategies and Transfer Pricing in a Global Marketplace». En: *Corporate Business Taxation Monthly*. Pág. 11.

RANSA S.A.

s/f Memoria Ransa Comercial S.A. 2007. Lima, Perú.

WILSKA, K. y V. TOURUNEN

2001 América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

WILLIAMSON, OLIVER E

1975 Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.

YOUNG, S.

1987 «Business Strategy and the Internationalization of Business: Recent Approaches». En: Managerial and Decision Economics, Vol. 8, Nº 1, pp. 31-40.