

**Pacheco, Sergio Mariano**

---

**Internacionalización de  
procesos productivos como  
camino a la expansión  
global: ¿Cómo se gestó la  
primera fábrica del Grupo  
Arcor fuera de  
Latinoamérica?**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Bernhardt, José Alejandro

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA  
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
TRABAJO FINAL DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**INTERNACIONALIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS  
COMO CAMINO A LA EXPANSIÓN GLOBAL**

**¿Cómo se gestó la primera fábrica del Grupo Arcor fuera de Latinoamérica?**

AUTOR: SERGIO MARIANO PACHECO

DIRECTOR: DR. ALEJANDRO BERNHARDT

CÓRDOBA, ARGENTINA  
2020

## RESUMEN

El Grupo Arcor es un grupo multinacional argentino fundado en 1951 líder en alimentos y golosinas. Es la empresa N°1 en imagen corporativa en Argentina y primer productor mundial de caramelos duros que llega con sus productos a más de 120 países. Si bien hasta el año 2017 contaba con 47 plantas industriales, su *footprint* se ubica en Latinoamérica y basó históricamente su modelo exportador desde dicho continente.

Sin embargo, en los últimos 10 años viene evidenciando una caída en el volumen de sus exportaciones fruto de un cambio de escenario a nivel mundial, lo cual planteó la necesidad de adaptarse implementando un nuevo pilar estratégico de crecimiento. Este pilar se basa, entre otras alternativas, en: inversiones industriales, joint-ventures, acuerdos comerciales de intercambio y/o adquisiciones internacionales.

En este marco, se presenta el Proyecto Angola. Un proyecto que consiste en generar una sociedad entre Grupo Arcor y Grupo Webcor para el establecimiento de una unidad productiva en Luanda, la capital de Angola en el sudoeste del continente africano. El proyecto pretende realzar los volúmenes de venta actual en el mercado angoleño, retomando valores históricos por medio de producción nacional que permitirá una ventaja competitiva en cuanto al costo y distribución. Esta nueva unidad se constituirá en la primera fábrica del Grupo fuera de Latinoamérica.

Luego de un extenso desarrollo teórico y un detallado análisis del entorno, se concluye que el factor clave en la estrategia de la continua expansión mundial de una compañía tiene que ver con el ADN de su Dirección. Es por esto que esta unidad productiva guarda mucho significado implícito para el Grupo Arcor y puede sentar las bases para una nueva etapa de expansión más allá de Latinoamérica, posicionando a la empresa nuevamente en el top 10 del Confectionery Mundial.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>II. DESCRIPCION DEL PROBLEMA A RESOLVER.....</b>	<b>9</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
3.1. Introducción.....	14
3.2. La internacionalización desde una perspectiva económica .....	15
3.2.1. Teoría de la organización industrial .....	16
3.2.2. Teoría de la internalización .....	16
3.2.3. Teoría ecléctica de Dunning .....	16
3.2.4. Teoría de la ventaja competitiva de las naciones.....	17
3.3. La internacionalización desde una perspectiva de proceso .....	18
3.3.1. El modelo de Uppsala .....	18
3.3.2. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	20
3.3.3. El modelo de Jordi Canals .....	21
3.3.4. El modelo Way Station.....	22
3.4. La internacionalización desde la perspectiva de redes .....	23
3.4.1. El modelo de Johanson y Mattson .....	24
3.5. Conclusiones sobre el marco teórico .....	24
<b>IV. OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS .....</b>	<b>25</b>
4.1. Análisis PESTEL .....	25
4.1.1. Factores políticos .....	27
4.1.2. Factores económicos .....	27
4.1.3. Factores socioculturales .....	27
4.1.4. Factores tecnológicos .....	28
4.1.5. Factores ambientales.....	28
4.1.6. Factores legales.....	28
4.2. Análisis CAGE.....	28
<b>V. MODOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES .....</b>	<b>29</b>
5.1. Exportador .....	29
5.2. Licencias y franquicias .....	30
5.3. Asociaciones y Alianzas Estratégicas .....	30

5.4. Adquisiciones .....	31
5.5. Nueva subsidiaria de propiedad absoluta .....	31
<b>VI. APLICABILIDAD DEL MARCO TEÓRICO AL CASO ARCOR .....</b>	<b>32</b>
6.1. Análisis de las fuerzas del mercado .....	33
6.1.1. Riesgo de ingreso .....	34
6.1.2. Poder de negociación de los proveedores .....	35
6.1.3. Rivalidad de los competidores .....	36
6.1.4. Bienes sustitutos .....	37
6.1.5. Poder de negociación de los compradores .....	37
6.1.6. Conclusiones.....	38
<b>VII. CAMBIO DE PARADIGMA: CASO ARCOR .....</b>	<b>38</b>
<b>VIII. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>40</b>
8.1. Análisis del entorno .....	40
8.2. Y entonces, por qué Angola? .....	42
8.3. Elección de los productos a fabricar .....	44
<b>IX. IDENTIFICACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>45</b>
<b>X. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>46</b>
<b>XI. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>46</b>
<b>XII. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....</b>	<b>53</b>
<b>XIII. MÉTODOS A UTILIZAR .....</b>	<b>54</b>
<b>XIV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>55</b>
<b>XV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>XVI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo se ha transformado en un gran mercado de características globales. Para cualquier corporación, el desafío primordial en la búsqueda del dominio global consiste en dos tareas visibles, y altamente interconectadas: (i) construir presencia global, y (ii) transformar la presencia global en ventaja competitiva mundial.

¿Cómo debería una empresa de múltiples productos elegir la línea de producto que la lanzará en el mercado mundial? ¿Qué factores hacen a algunos mercados más estratégicos que otros? ¿Qué debería la empresa considerar al determinar el modo correcto de entrada? ¿Con qué rapidez debería la compañía expandirse mundialmente? Estas preguntas - selección de productos, elección de mercados, modo de entrada y velocidad de expansión mundial - permitiría a la empresa acercarse al desafío de construir una presencia mundial de manera sistemática.

Grupo Arcor es el grupo multinacional argentino líder en alimentos y golosinas. Es la empresa N°1 en imagen corporativa, transparente y con valores sólidos, que genera sus negocios de manera sustentable. Es el primer productor mundial de caramelos duros y llega con sus productos a más de 120 países.

En cifras<sup>1</sup>:

- 1er productor mundial de caramelos duros
- Facturación anual de 3.100 millones de dólares (2017)
- 47 plantas industriales en Latinoamérica
- 21.000 colaboradores
- 67 años en el mercado
- 11 oficinas comerciales distribuidas en América, Europa y Asia
- 270 millones de dólares de exportaciones totales
- 3.000.000 de Kg de productos elaborados diariamente
- 200 lanzamientos anuales de productos
- 820 iniciativas de sustentabilidad
- Más de 15 mil proveedores
- Más de 100 millones de pesos de inversión social, regional y gestión de impactos comunitarios
- Más de 10 millones de personas alcanzadas a través de redes sociales

---

<sup>1</sup> Recuperado de: [www.arcor.com](http://www.arcor.com), año 2019.

La evolución de Arcor de los últimos 50 años ha implicado una transformación muy significativa, ya que ha pasado de ser una Empresa Familiar a una Compañía Internacional (ver Figura 1.1). El desarrollo de las etapas ha sido el siguiente:

- 1950-1970: La empresa especializada en el Interior. Desarrollo de la Empresa Familiar bajo el concepto de productos multimarca. La construcción de las ventajas competitivas se realizó en función de: escala de producción, integración de los procesos, una eficiente red de distribución directa y focalizada en el interior del país.
- 1970-1980: Nacimiento del Grupo Económico. Se diversifica y se descentraliza la producción. En la faz comercial la distribución avanza hacia Buenos Aires y con ello logra hacer crecer el market share. Se internacionaliza la empresa por medio de las exportaciones y también se expande fuera de la Argentina en la faz productiva. La empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador.
- 1980-1990: Arcor se Consolida como Grupo Económico y crece en el proceso de Internacionalización de sus productos. Se radican plantas Industriales en el Interior de Argentina en el marco de los regímenes de Promoción Industrial. En 1990 se produce una significativa reestructuración administrativa que organiza a la compañía en UEN (Unidades Estratégicas de Negocio). Fuerte expansión de las ventas y del activo. Nace la marca Bon o Bon, paradigma del desarrollo internacional.
- 1990–2000: El Grupo de América del Sur con proyección Internacional. Se abren oficinas comerciales en diversos países de América (Estados Unidos, Perú, Colombia, Ecuador y México) y se amplía la cantidad de plantas industriales en la región. Se consolida el liderazgo de su capital marcario.
- 2000–2010: Arcor se consolida como empresa N°1 en la región y el mundo. Instala oficinas comerciales en otros continentes y llega con sus productos Arcor a más de 120 países. Realiza alianzas estratégicas con empresas líderes que le permiten continuar con su crecimiento (ver Figura 1.2.).
- 2010–Actualidad: Constante trayectoria de crecimiento. Se consolidan alianzas estratégicas y adquisiciones, entre ellas: en 2015 comienza una asociación con Mastellone Hermanos, compañía líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos con más de 85 años de trayectoria; en 2017 la compra del 100% de Zucamor, empresa especializada en la elaboración de papel y cartón con 7 plantas industriales en Argentina.



Figura 1.1.<sup>2</sup>

## HISTORIA

### Las cinco etapas de Arcor



Figura 1.2.<sup>3</sup>

## TRAYECTORIA DEL CRECIMIENTO

### orgánico y a través de alianzas con socios estratégicos y adquisiciones



La compañía se encuentra segmentada en Negocios: Agronegocios, Alimentos, Chocolates, Galletas, Golosinas, Helados y Envases. Su CEO, el contador Luis A. Pagani, lidera un equipo de trece Gerencias Generales que

<sup>2</sup> Recuperado de: "Presentación institucional en Español", versión 2016.

<sup>3</sup> Idem 2.

agregan a los negocios ya mencionados las áreas de staff y las regiones del mundo fuera de Argentina.

Dentro de dicha apertura geográfica, se encuentra la región América del Norte, Central y Overseas que tiene a su cargo la gestión comercial de todo el mundo, a excepción de Sudamérica. Esta Gerencia General separa su accionar básicamente en dos grandes operaciones: por un lado, las **Filiales** de USA, en Miami; de España, en Barcelona; y de China, en Shanghái. Por otro lado, gestiona todas las exportaciones de cualquier Negocio del Grupo a los **Clientes Directos** de la zona geográfica que se encuentra dentro de su scope, ya mencionado.

Para lograr esta tarea cuenta con una división especial, la **División Internacional**, que agrupa a un equipo interdisciplinario que busca expandir la marca Arcor y sus productos fuera de América del Sur. Dentro de la División se encuentran colaboradores especializados en todas las áreas: comercial, marketing, logística, administración y finanzas, sistemas y personal. Su objetivo es desarrollar los mercados en los cuales Arcor ya cuenta con presencia y abrir nuevos mercados con rentabilidad y proyección a largo plazo.

El análisis del presente trabajo se delimita temporalmente entre los años 2017 a 2019, donde la División Internacional se integró con alrededor de 70 colaboradores distribuidos en los cinco continentes y reportó una facturación anual en torno a los 70 millones de dólares.

## **II. DESCRIPCION DEL PROBLEMA A RESOLVER**

Históricamente Grupo Arcor basó su modelo exportador en Latinoamérica. Bien lo resume el título del estudio del Caso Arcor: “Globalizar desde Latinoamérica” (Kosacoff, 2013) donde se hace un exhaustivo recorrido por toda la trayectoria de la compañía hasta el año 2012.
















Sin embargo, las exportaciones a países fuera de Sudamérica, que sumaron 70 millones de dólares en 2017, fueron de 120 millones de dólares en el año 2012 y vienen reportando una tendencia anual a la baja. Entre las causas de dicha caída se pueden mencionar factores regionales adversos relacionados con la fuerte caída del precio del petróleo en 2014; fortalecimiento mundial del dólar y como contrapartida, devaluaciones generalizadas en monedas locales del resto del mundo; profundización de la tendencia mundial hacia el proteccionismo y freno a la globalización con barreras nuevas en muchos mercados. Además, por el lado de los países productores desde donde se surten dichas exportaciones basta con analizar las recientes crisis económicas, políticas, institucionales, de seguridad y de corrupción de: Argentina, Brasil y México, cada una con sus particularidades e impactos propios.

En otras palabras, se verifica un fuerte cambio de escenario en relación con el mercado de exportaciones, el cual pone en jaque el histórico modelo exportador desde Latinoamérica. Las claves de aquel modelo sobre las cuales la compañía

pudo expandir sus ventas a clientes directos del mundo cambiaron: ventajas competitivas exportando desde LATAM, combinación de precios bajos y buena calidad, alta rentabilidad en toda la cadena de distribución con variedad de productos, ya no pudieron mantenerse. Para suplir la caída en volúmenes de venta, la División adoptó una estrategia de mejora de rentabilidad identificando e impulsando los negocios con las mejores contribuciones marginales. Esta estrategia le ha permitido a la División poder garantizar un nivel de CMg sólo un 7.5% menor a la del año 2012, aun cuando la facturación cayó un 43%.

De todas formas, como se indicó al comienzo, uno de los objetivos de esta División del Grupo es la expansión y eso se traduce en más dólares de exportaciones a los mercados que administra. En este entorno, a comienzos del año 2017 la División propone un cambio de paradigma: no desatender la exportación desde Latinoamérica, pero plantear seriamente la necesidad de implementar un nuevo pilar estratégico de crecimiento materializado, entre otras alternativas, en: inversiones industriales, joint-ventures, acuerdos comerciales de intercambio y/o adquisiciones internacionales.

En resumen, la problemática fue clara: adaptarse y cambiar ante este nuevo escenario o continuar esperando la misma tendencia de caída en las exportaciones año a año. En ese sentido, se presentó una comparativa de cómo ejecutan su modelo de expansión los principales competidores del Grupo a nivel mundial partiendo como base el ranking que elabora anualmente la Candy Industry Magazine<sup>4</sup>. En su edición del año 2017, ubica al Grupo Arcor en el puesto 12° a nivel mundial, cayendo dos puestos respecto de la edición del año anterior:

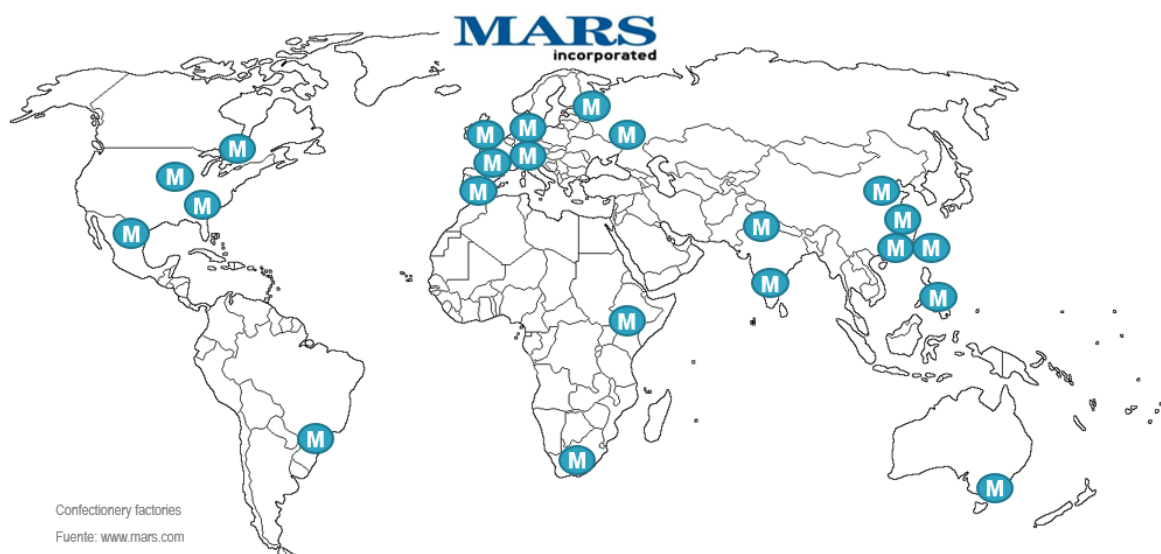
#	COMPANY	BASE	NET SALES (Millions)	Employees	Plants
1°	MARS INC 	USA	18,400	34,000	52
2°	MONDELEZ 	USA	12,900	100,000	156
3°	FERRERO 	ITALY	10,637	33,245	22
4°	MEIJI 	JAPAN	9,850	10,805	7
5°	NESTLE 	SWITZERLAND	9,138	335,000	436
6°	HERSHEY 	USA	7,461	22,000	18
7°	PLADIS 	UK	5,200	26,000	36
8°	LINDT 	SWITZERLAND	3,968	13,000	12
9°	GLICO 	JAPAN	3,437	4,961	24
10°	HARIBO 	GERMANY	3,180	7,000	16
11°	PERFETTI 	NETHERLANDS	2,915	17,700	32
12°	ARCOR 	ARGENTINA	2,900	21,000	40
13°	GENERAL MILLS 	USA	2,100	42,000	50
14°	ORION CORP. 	KOREA	1,946	13,165	16
15°	STORCK 	GERMANY	1,924	5,500	3

Elaboración propia.

<sup>4</sup> Elaboración propia basado en informe del año 2017 recuperado de: <https://www.candyindustry.com/>

Se seleccionaron algunas de las compañías con las cuales Arcor viene disputando los 15 primeros lugares y se efectuó un relevamiento geográfico de sus plantas industriales. El resultado es muy gráfico: la mayoría de dichas compañías han dispersado su *footprint* industrial a lo ancho del mapa mundial y Arcor continúa con producción solo en Latinoamérica.

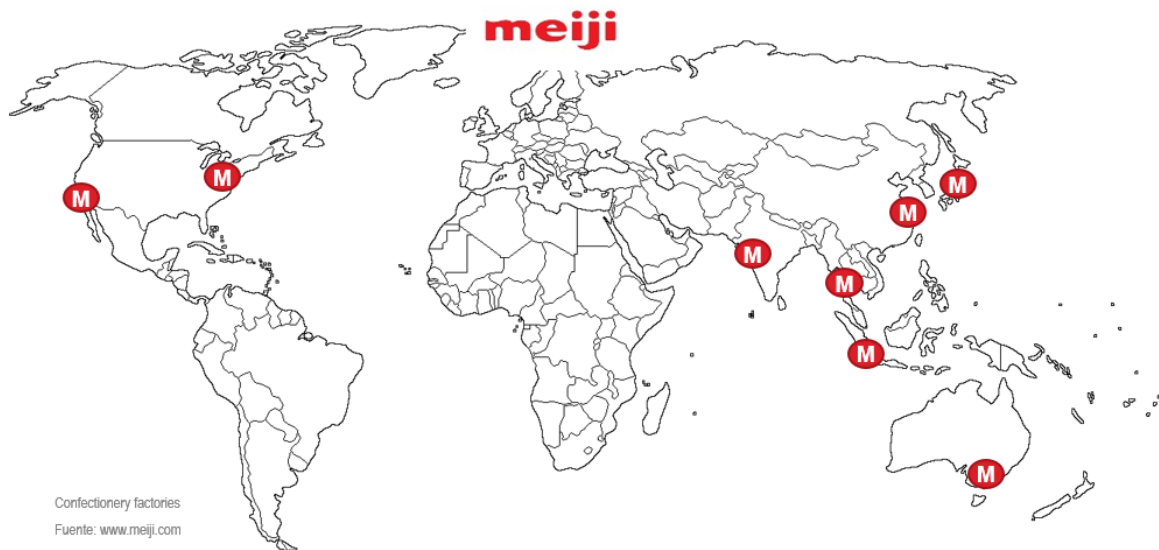
En primer lugar se ubica Mars, un conglomerado de origen norteamericano que cuenta con 52 plantas productivas diseminadas en todo el mundo. Cabe aclarar que cada punto en el mapa indica una locación geográfica donde puede haber más de una fábrica (mapas a continuación de elaboración propia).



Encontramos en el tercer puesto a la italiana Ferrero, con 22 plantas y el siguiente espectro productivo:



Un lugar por debajo de Ferrero aparece la primer asiática, Meiji que con solo siete plantas ya cuenta con dos locaciones productivas en América:



En el sexto puesto otra compañía norteamericana, Hershey's muestra una fuerte presencia productiva en Asia-Pacífico:



La segunda asiática en el ranking, también japonesa, es Glico cuyas unidades productivas fuera de Asia se encuentran en América y Europa:



Y a continuación la ubicación geográfica de las unidades productivas de Grupo Arcor:



Inmediatamente planteado el problema, la División Internacional propone desarrollar este pilar estratégico comentado, presentando alternativas reales a explorar para revertir la tendencia negativa.

Dentro de dichas alternativas, se presenta el Proyecto Angola. Un proyecto que consiste en generar una sociedad entre Grupo Arcor y Grupo Webcor para el establecimiento de una unidad productiva en Luanda, la capital de Angola en el sudoeste del continente africano.

Como bien apunta William A. Sahlman<sup>5</sup> “por lo general, los planes de negocios desperdician demasiada tinta en las cifras y destinan muy poca a la información que realmente interesa a los inversores inteligentes. Como cualquier inversor experto sabe, las proyecciones financieras —en particular las detalladas y que abarcan un plazo mayor de un año— son ejercicios de la imaginación. Un emprendimiento está rodeado de demasiadas incógnitas como para permitir pronósticos de ingresos, y, mucho menos, de ganancias. Además, pocos empresarios (si hay alguno) prevén correctamente el capital y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos. Suelen exagerar su optimismo y “rellenar” sus proyecciones.”

En este sentido, si bien el Proyecto cuenta con toda la rigurosidad en el cálculo de proyecciones, punto de equilibrio, escenarios posibles, retornos de inversión, rendimientos a los socios y otros, más allá de un tema de confidencialidad no se han incluido en el presente trabajo para darle mayor relevancia a todo el proceso previo que finalmente desembocó en la toma de la decisión de invertir en un contexto como Angola.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Introducción**

Para abordar el desarrollo resumido del marco teórico, cito a los autores Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vázquez y Becerra Plaza, quienes en su documento de investigación número 30 recorren los diferentes enfoques que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

Se entiende por internacionalización a todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos permanentes entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994, Rialp, 1999; en Trujillo Dávila et al, 2006).

De acuerdo con la clasificación propuesta por Galván (2003)<sup>6</sup> se pueden agrupar las diferentes teorías en tres perspectivas: económica, de proceso y de redes.

En primer lugar, desde una perspectiva económica, engloba todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una mirada puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de la

---

<sup>5</sup> William A Sahlman (1999), “How to write a great business plan”, Harvard Business School Publishing, New York Times Special Features

<sup>6</sup> Galván Sánchez, Inmaculada (2003). “La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas”. Capítulo II. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.



internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992; en Trujillo Dávila et al, 2006). En segundo lugar, desde una perspectiva de proceso, concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966; en Trujillo Dávila et al, 2006). En tercer lugar, la perspectiva de redes desarrolla las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes inter organizativas y sociales de las empresas (Johanson y Mattson, 1998; Weiman, 1989; Larson, 1992; en Trujillo Dávila et al, 2006).

### **3.2. La internacionalización desde una perspectiva económica**

“La característica común de los trabajos revisados bajo este enfoque económico-racional reside en considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales”<sup>7</sup>.

En forma general, estas teorías se caracterizan por concebir la internacionalización no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión extranjera directa, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa. El principal aporte que presentan los enfoques teóricos de esta perspectiva es suponer que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional. Este proceso explica que la decisión de internacionalización deberá estar soportada en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa, adquiridas a través de la experiencia en mercados perfectos (Teoría de Porter) o imperfectos (Teoría de la Organización Industrial).

Por otra parte, estas teorías permiten hacer selección de los mercados exteriores con base en un análisis de los costos de transacción, que implican explotar las ventajas competitivas más allá de las fronteras. Se exportarán estas ventajas competitivas (por ejemplo, el conocimiento), siempre que el costo sea menor que alquilarlas o venderlas.

La perspectiva económica, también, explica la existencia de la empresa multinacional como estrategia para preservar y mantener las ventajas competitivas iniciales y optimizar la utilización de la dotación de factores en los mercados receptores. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costos y las ventajas competitivas para decidir si conviene o no invertir en el exterior.

---

<sup>7</sup> Ibíd. 6.



Como limitante, centrar el análisis de la internacionalización de las empresas desde un punto de vista económico-racional, minimiza el análisis del entorno sólo a la búsqueda de imperfecciones en el mercado que puedan ser explotadas.

### **3.2.1. Teoría de la organización industrial**

Kindleberger (1969) y Hymer (1976); en Trujillo Dávila et al, 2006. Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países.

### **3.2.2. Teoría de la internalización**

“La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costos de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente” (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002; en Trujillo Dávila et al, 2006). El análisis de los costos de transacción predice que la empresa internacionalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta.

### **3.2.3. Teoría ecléctica de Dunning**

La teoría ecléctica planteada por Dunning, trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988; en Trujillo Dávila et al, 2006). La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera

racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero.

Según Dunning, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional. En primer lugar, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales.

En segundo lugar, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades.

En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costos de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales.

Por último, Dunning (1992) introduce una cuarta condición: estrategia. Para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

#### **3.2.4. Teoría de la ventaja competitiva de las naciones**

En su libro “The Competitive Advantage of Nations”, Michel Porter (1990) describe el diamante de Porter, modelo que plantea la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación.

- Dotación de Factores: Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. En los primeros hace referencia a los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. En los segundos que identifica como los más significativos para la obtención de la ventaja competitiva están la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.
- Condiciones de demanda: La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.

- Industrias conexas y de apoyo: Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias conexas, lo que permite obtener así ventajas competitivas.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias.

El aporte del modelo de Porter consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos como lo presenta la Teoría de la Organización Industrial, ventajas que posteriormente pueden ser aprovechadas para un exitoso proceso de internacionalización.

### **3.3. La internacionalización desde una perspectiva de proceso**

Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001; en Trujillo Dávila et al, 2006).

En forma general, las teorías pertenecientes a este enfoque presentan 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 cuándo está preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su grado más alto de internacionalización. 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.

Un aporte adicional de este enfoque radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales.

#### **3.3.1. El modelo de Uppsala**

El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; en Trujillo Dávila et al, 2006). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que

representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999; en Trujillo Dávila et al, 2006).

La empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento: 1º) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2º) Exportaciones a través de representantes independientes; 3º) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4º) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; en Trujillo Dávila et al, 2006).

Johanson y Vahlne (1990) consideraron que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001; en Trujillo Dávila et al, 2006).

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro.

Considerando la expansión internacional a nuevos mercados, los autores del modelo introducen el concepto de distancia psicológica, según el cual la entrada exterior tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980; en Trujillo Dávila et al, 2006).

Con respecto al planteamiento general del modelo, los autores contemplan tres situaciones que justifican la excepción de dicho fenómeno. En primer lugar, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores, por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más que significativos en sus procesos de internacionalización. En segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de

adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia. Por último, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirá a la misma para aplicar esta experiencia a un mercado específico (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001; Whitelock, 2002; en Trujillo Dávila et al, 2006).

### 3.3.2. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de ésta. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966; en Trujillo Dávila et al, 2006). Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costos de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar 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, responde no sólo al dónde localizar las actividades de la empresa, sino también al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001; en Trujillo Dávila et al, 2006).

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.

4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.
------------	-----------------------------	--

Fuente: Suárez Ortega (1999).

### 3.3.3. El modelo de Jordi Canals<sup>8</sup>

Se basa en la premisa que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte).
- Fuerzas de mercado (Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad).
- Estrategias empresariales (Juegos competitivos, seguir al líder).

Para Canals las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso, y que cuenta con las siguientes etapas y actividades:

Etapa 1: Inicio. Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

Etapa 2: Desarrollo. Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

Etapa 3: Consolidación. Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Bajo este modelo, el primer factor relevante en todo proceso de internacionalización sería la disposición de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido a los mercados exteriores. La decisión sobre la combinación producto a ofrecer y mercado a servir es la primera que debería tomarse en un proceso de internacionalización. Otros factores que pueden mencionarse son la similitud de los mercados exteriores con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad

---

<sup>8</sup> Canals, Jordi. (1994), La Internacionalización de la Empresa, McGraw Hill, España.

existente en los mercados exteriores, el riesgo de cambio, la estabilidad política y económica y, por último, la familiaridad de la empresa con dichos mercados.

Una vez decidida la combinación producto-mercado, 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 de las pautas de distribución y publicidad. Con la ayuda de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado. Convendrá en cada caso decidir si lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología; además, habrá que ponderar si es más oportuno sólo o en alianza con alguien, o incluso, si lo más adecuado es adquirir una empresa local. Una vez decidido el modo de entrada y planteado el plan del negocio se llega a un punto crítico en el proceso de internacionalización, que ya no tiene que ver con el mercado, sino con la naturaleza de la empresa y sus operaciones. Se trata de centralizar o descentralizar las distintas actividades para alcanzar los objetivos de acuerdo con el plan. Posteriormente a la decisión de la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, es necesario establecer dos tipos de mecanismos: los mecanismos de coordinación y los de control. En efecto, la descentralización supone, habitualmente, la delegación de responsabilidades y la transformación de la unidad descentralizada en centro de beneficios. Es lógico, por consiguiente, plantearse desde el principio cómo se coordinará esta unidad con la empresa matriz y, al mismo tiempo, qué mecanismos de control ha de establecerse para evaluar sus resultados.

#### **3.3.4. El modelo Way Station<sup>9</sup>**

El modelo Way Station es directamente derivado de la experiencia e indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización.

El modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementándola con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos teniendo como resultado un modelo más aplicado especialmente a firmas que están en recientes procesos de internacionalización.

Los autores plantean el modelo en varias etapas (Ways Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización:

- **Motivación y Planeación Estratégica:** Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.

---

<sup>9</sup> Yip y Monti, 1998.

- Investigación de mercados: Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.

- Selección de mercados: A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.

- Selección del modo de entrada: No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras).

- Planeación de problemas y contingencias: Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.

- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.

- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Estas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

Estos pasos son presentados de forma secuencial lógica, pero algunos pueden suceder en distintas fases de tiempo. El énfasis del modelo se centra en las etapas de planeación, es decir, la internacionalización será exitosa si las primeras cinco etapas se ejecutan correctamente.

### **3.4. La internacionalización desde la perspectiva de redes**

De acuerdo con la perspectiva de redes, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998; en Trujillo Dávila et al, 2006).

Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinado con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua.



Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000; en Trujillo Dávila et al, 2006).

Si bien el modelo de redes considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red (socios estratégicos, agentes comerciales, etc.), el alcance puede ser ampliado hacia la interacción con otras entidades influyentes en el sector (gobiernos, organismos internacionales, gremios sectoriales, etc.). El aporte de este planteamiento es abrir la posibilidad de usar el “lobby” como estrategia de apertura a nuevos mercados exteriores.

Otro gran aporte de esta perspectiva es plantear la búsqueda de socios estratégicos como un modo de entrada a los mercados internacionales y para la gestión del riesgo. Así mismo, la existencia de redes sociales permite explicar casos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas sin experiencias previas en el mercado internacional. Por último, esta perspectiva refuerza la idea de tener una ventaja inicial como factor previo al proceso de internacionalización.

#### **3.4.1. El modelo de Johanson y Mattson**

Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan.

Una presunción básica de este modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red.

### **3.5. Conclusiones sobre el marco teórico**

En general, todas las teorías convergen en la existencia de cuatro aspectos necesarios para un proceso viable de internacionalización: una ventaja exclusiva basada en la cadena de valor, un entorno favorable, incentivos económicos y la internacionalización como componente de la estrategia empresarial.

## **IV. OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

### **4.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta importante y ampliamente utilizada, que ayuda a mostrar el panorama general del entorno externo de una empresa, particularmente en relación con los mercados extranjeros. PESTEL es un acrónimo de los contextos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales en los que opera una empresa. Un análisis PESTEL ayuda a los gerentes a comprender mejor las oportunidades y amenazas que enfrentan; en consecuencia, el análisis ayuda a construir una mejor visión del panorama empresarial futuro y cómo la empresa podría competir de manera rentable. Esta útil herramienta analiza el crecimiento o el declive del mercado y, por lo tanto, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. Cuando una empresa está considerando ingresar a nuevos mercados, estos factores son de considerable importancia. Además, el análisis PESTEL proporciona información sobre el estado de los principales proveedores del mercado, tanto en términos de su estado actual como de sus tendencias futuras. Las empresas necesitan comprender el macroambiente para garantizar que su estrategia esté alineada con las poderosas fuerzas de cambio que afectan su panorama empresarial. Cuando las empresas explotan un cambio en el medio ambiente, en lugar de simplemente sobrevivir u oponerse al cambio, es más probable que tengan éxito.

Finalmente, comprender PESTEL es fundamental antes de ingresar a un nuevo país o región. El hecho de que una estrategia sea congruente con PESTEL en el entorno doméstico no garantiza que también se alineará en otros países.

Hay tres pasos en el análisis PESTEL. Primero, considerar la relevancia de cada uno de los factores PESTEL para su contexto. A continuación, identificar y clasificar la información que se aplica a estos factores. Finalmente, analizar los datos y sacar conclusiones. Los errores comunes en este análisis incluyen detenerse en el segundo paso o suponer que el análisis inicial y las conclusiones son correctas sin probar los supuestos e investigar escenarios alternativos.

A continuación, algunas preguntas disparadoras para abordar el análisis PESTEL:

#### **Análisis PESTEL**

##### **1. Político**

- ¿Qué tan estable es el entorno político en el posible país?

- ¿Cuáles son las políticas fiscales locales? ¿Cómo afectan a su negocio?
- ¿El gobierno participa en acuerdos comerciales?
- ¿Cuáles son las regulaciones de comercio exterior del país?
- ¿Cuáles son las políticas de bienestar social del país?

## **2. Económico**

- ¿Cuáles son las tasas de interés actuales y previstas?
- ¿Cuál es el nivel actual de inflación en el posible país? ¿Cuál se prevé que sea? ¿Cómo afecta esto al posible crecimiento de su mercado?
- ¿Cuáles son los niveles locales de empleo per cápita y cómo están cambiando?
- ¿Cuáles son las perspectivas a largo plazo para la economía del país, el producto interno bruto (PIB) per cápita y otros factores económicos?
- ¿Cuáles son los tipos de cambio actuales entre los mercados críticos y cómo afectarán la producción y distribución de sus bienes?

## **3. Sociocultural**

- ¿Cuáles son las tendencias locales de estilo de vida?
- ¿Cuáles son los datos demográficos actuales del país y cómo están cambiando?
- ¿Cuál es el nivel y la distribución de la educación y el ingreso?
- ¿Cuáles son las religiones locales dominantes y qué influencia tienen en las actitudes y opiniones de los consumidores?
- ¿Cuál es el nivel de consumismo y cuáles son las actitudes populares hacia él?
- ¿Qué legislación pendiente podría afectar las políticas sociales corporativas (por ejemplo, beneficios de pareja doméstica o licencia por maternidad y paternidad)?
- ¿Cuáles son las actitudes hacia el trabajo y el ocio?

## **4. Tecnológico**

- ¿A qué nivel financian la investigación el gobierno local y la industria? ¿Están cambiando esos niveles?
- ¿Cuál es el nivel de interés y enfoque del gobierno local y de la industria en la tecnología?
- ¿Cuán madura es la tecnología?
- ¿Cuál es el estado de los problemas de propiedad intelectual en el entorno local?
- ¿Están las tecnologías potencialmente disruptivas en las industrias adyacentes arrastrándose en los bordes de la industria focal?

## **5. Ambiental**

- ¿Cuáles son los problemas ambientales locales?

- ¿Hay problemas ecológicos o ambientales pendientes relevantes para su industria?
- ¿Cómo afectan las actividades de los grupos de activistas internacionales a su negocio?
- ¿Existen leyes de protección ambiental?
- ¿Cuáles son las normas sobre eliminación de residuos y consumo de energía?

## **6. Legal**

- ¿Cuáles son las regulaciones del gobierno local con respecto a los monopolios y la propiedad privada?
- ¿La propiedad intelectual tiene protecciones legales?
- ¿Existen leyes de consumo relevantes?
- ¿Cuál es el estado de las leyes de empleo, salud y seguridad de los productos?

### **4.1.1. Factores políticos**

El entorno político puede tener una influencia significativa en las empresas. Además, los factores políticos afectan la confianza del consumidor y el gasto de los consumidores y las empresas. Por ejemplo, ¿qué tan estable es el entorno político? Esto es particularmente importante para las empresas que ingresan a nuevos mercados. Las políticas gubernamentales sobre regulación e impuestos pueden variar de estado a estado y a través de las fronteras nacionales. Las consideraciones políticas también abarcan tratados comerciales. Dichos tratados tienden a favorecer el comercio entre los países miembros, pero imponen sanciones o términos comerciales menos favorables a los no miembros.

### **4.1.2. Factores económicos**

Los gerentes también deben considerar los factores macroeconómicos que tendrán efectos a corto y largo plazo en el éxito de su estrategia. Las tasas de inflación, las tasas de interés, los aranceles, el crecimiento de las economías nacionales locales y extranjeras y los tipos de cambio son críticos. El desempleo, la disponibilidad de mano de obra crítica y el costo local de la mano de obra también tienen una fuerte influencia en la estrategia, particularmente en relación con la ubicación de funciones e instalaciones comerciales dispares.

### **4.1.3. Factores socioculturales**

Las influencias sociales y culturales en los negocios varían de un país a otro. Dependiendo del tipo de negocio, factores como los idiomas locales, las religiones dominantes, las opiniones culturales sobre el tiempo libre, la edad y la demografía pueden ser críticos. Las características socioculturales locales también incluyen

actitudes hacia el consumismo, el ambientalismo y los roles de hombres y mujeres en la sociedad.

Hacer suposiciones sobre las normas locales derivadas de las experiencias en su mercado local es una causa común de fracaso temprano al ingresar a nuevos mercados. Sin embargo, incluso las normas del mercado interno pueden cambiar con el tiempo, a menudo causadas por cambios demográficos debido a la inmigración o al envejecimiento de la población.

#### **4.1.4. Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos tienen una gran influencia en las amenazas y oportunidades que encuentran las empresas. Por ejemplo, la nueva tecnología puede permitir que los productos y servicios se fabriquen de manera más económica y con un mejor estándar de calidad. La nueva tecnología también puede brindar la oportunidad de productos y servicios más innovadores, como el comercio de acciones en línea y el trabajo remoto. Tales cambios tienen el potencial de cambiar la faz del panorama empresarial.

#### **4.1.5. Factores ambientales**

El medio ambiente ha sido durante mucho tiempo un factor en la estrategia de la empresa, principalmente desde el punto de vista del acceso a las materias primas. Cada vez más, este factor se ve mejor como un costo directo e indirecto para la empresa. Los factores ambientales también se evalúan sobre la huella dejada por una empresa en sus respectivos alrededores. Esto puede abarcar las prácticas de gestión de residuos y agricultura orgánica utilizadas en los países donde se obtienen las materias primas. Del mismo modo, en los mercados de consumo, puede referirse al grado en que los envases son biodegradables o reciclables.

#### **4.1.6. Factores legales**

Finalmente, los factores legales reflejan las leyes y regulaciones relevantes para la región y la organización. Los factores legales pueden incluir aspectos tales como si el estado de derecho está bien establecido, con qué facilidad o rapidez pueden cambiar las leyes y los reglamentos, y cuáles son los costos del cumplimiento normativo.

Muchos de los factores PESTEL están interrelacionados. Por ejemplo, el entorno legal a menudo está relacionado con el entorno político, donde las leyes y regulaciones sólo pueden cambiar cuando son consistentes con la voluntad política.

### **4.2. Análisis CAGE**

El análisis CAGE ofrece a las empresas una forma de evaluar a los países en términos de la "distancia" entre ellos. En este caso, la distancia se define en términos generales para incluir no sólo la distancia geográfica entre países, sino también las diferencias culturales, administrativas (monedas, acuerdos comerciales) y económicas entre ellos. CAGE es un acrónimo por cultural, administrativo, geográfico y económico. Ofrece una visión más amplia de la distancia y proporciona otra forma de pensar sobre la ubicación y las oportunidades y los riesgos asociados con el mercado global.

Este método compara un posible mercado objetivo con el mercado local de una empresa en las dimensiones de cultura, administración, geografía y economía. Arroja información sobre las diferencias clave entre los mercados de origen y destino y permite a las empresas evaluar la conveniencia de ese mercado. Sirve, adicionalmente, para identificar vacíos institucionales, lo que de otro modo podría frustrar los esfuerzos de internacionalización. Las diferencias institucionales son importantes en la medida en que la ausencia de intermediarios especializados puede aumentar los costos de transacción al igual que su presencia puede reducirlos.

## **V. MODOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

### **5.1. Exportador**

La exportación suele ser la forma más fácil de ingresar a un mercado internacional y, por lo tanto, la mayoría de las empresas comienzan su expansión internacional utilizando este modelo de entrada. Exportar es la venta de productos y servicios en países extranjeros que provienen del país de origen. La ventaja de este modo de entrada es que las empresas evitan los gastos de establecer operaciones en el nuevo país. Sin embargo, las empresas deben tener una forma de distribuir y comercializar sus productos en el nuevo país, lo que generalmente hacen a través de acuerdos contractuales con una empresa o distribuidor local. Al exportar, la empresa debe pensar en etiquetar, empaquetar y fijar el precio de la oferta de manera adecuada para el mercado. En términos de marketing y promoción, la empresa deberá informar a los compradores potenciales de sus ofertas, ya sea a través de publicidad, ferias comerciales o una fuerza de ventas local.

Entre las desventajas de exportar se encuentran los costos de transporte de mercancías al país, que pueden ser altos y tener un impacto negativo en el medio ambiente. Además, algunos países imponen aranceles a los bienes entrantes, lo que afectará las ganancias de la empresa. Además, las empresas que comercializan y distribuyen productos a través de un acuerdo contractual tienen menos control sobre esas operaciones y, naturalmente, deben pagar a su socio de distribución una tarifa por esos servicios.

Las empresas exportan principalmente a países cercanos a sus instalaciones debido a los menores costos de transporte y la mayor similitud entre vecinos geográficos.

Debido a que el costo de exportación es más bajo que el de los otros modos de entrada, es más probable que los empresarios y las pequeñas empresas utilicen la exportación como una forma de llevar sus productos a los mercados de todo el mundo. Incluso con la exportación, las empresas aún enfrentan los desafíos de los tipos de cambio. Si bien las empresas más grandes tienen especialistas que administran los tipos de cambio, las pequeñas empresas rara vez tienen esta experiencia. Un factor que ha ayudado a reducir la cantidad de monedas con las que las empresas deben lidiar fue la formación de la Unión Europea (UE) y el cambio a una moneda única, el euro.

## **5.2. Licencias y franquicias**

Las licencias corresponden al proceso en el cual un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible- como patentes, fórmulas, invenciones, diseños, derechos de autor o marcas registradas- a otra entidad o licenciatario, durante un periodo de tiempo específico. A cambio, el licenciatario le entrega una regalía al licenciador (Hill, 2007). Este tipo de acuerdos es muy atractivo para empresas que cuentan con poco capital o que poseen barreras para invertir. Por su parte, las franquicias son similares a las licencias en el sentido de que se entregan derechos de propiedad intangibles, por lo general, marcas registradas. Sin embargo, en las franquicias el franquiciador exige al franquiciado cumplir una serie de normas o reglas estrictas para dirigir y llevar a cabo el negocio de una determinada manera. Por lo general, este tipo de acuerdos es utilizado por empresas de servicios (Hill, 2007).

## **5.3. Asociaciones y Alianzas Estratégicas**

Otra forma de ingresar a un nuevo mercado es a través de una alianza estratégica con un socio local. Una alianza estratégica implica un acuerdo contractual entre dos o más empresas que estipula que las partes involucradas cooperarán de cierta manera durante cierto tiempo para lograr un propósito común. Para determinar si el enfoque de alianza es adecuado para la empresa, la empresa debe decidir qué valor puede aportar el socio a la empresa en términos de aspectos tangibles e intangibles. Las ventajas de asociarse con una empresa local radican en que la empresa local probablemente comprende la cultura local, el mercado y las formas de hacer negocios mejor que una empresa externa. Los socios son especialmente valiosos si tienen una marca reconocida y de buena reputación en el

país o si tienen relaciones existentes con los clientes a los que la empresa podría acceder.

Las alianzas estratégicas también son ventajosas para las pequeñas empresas emprendedoras que pueden ser demasiado pequeñas para realizar las inversiones necesarias para ingresar al nuevo mercado. Además, algunos países requieren que las empresas de propiedad extranjera se asocien con una empresa local si desean ingresar al mercado.

Las desventajas de asociarse, por otro lado, son la falta de control directo y la posibilidad de que los objetivos del socio difieran de los objetivos de la empresa.

#### **5.4. Adquisiciones**

Una adquisición es una transacción en la que una empresa obtiene el control de otra empresa comprando sus acciones, intercambiando las acciones por su cuenta o, en el caso de una empresa privada, pagando a los propietarios un precio de compra. En nuestro mundo cada vez más plano, las adquisiciones transfronterizas han aumentado dramáticamente. En los últimos años, las adquisiciones transfronterizas han constituido más del 60 por ciento de todas las adquisiciones realizadas en todo el mundo. Las adquisiciones son atractivas porque le dan a la compañía acceso rápido y establecido a un nuevo mercado. Sin embargo, son caras, lo que en el pasado los había dejado fuera del alcance como una estrategia para las empresas del mundo subdesarrollado. Lo que ha cambiado con los años es la fortaleza de las diferentes monedas. Las tasas de interés más altas en los países en desarrollo han fortalecido sus monedas en relación con el dólar o el euro. Si la empresa compradora se encuentra en un país con una moneda fuerte, la adquisición es relativamente más barata de realizar. Al decidir si seguir una estrategia de adquisición, las empresas examinan las leyes en el país objetivo. China tiene muchas restricciones a la propiedad extranjera, por ejemplo, pero incluso un país del mundo desarrollado como Estados Unidos tiene leyes que abordan las adquisiciones. La adquisición es una buena estrategia de entrada para elegir cuando se necesita la escala, que es particularmente el caso en ciertas industrias (por ejemplo, telecomunicaciones inalámbricas). La adquisición también es una buena estrategia cuando una industria se está consolidando. No obstante, las adquisiciones son arriesgadas. Muchos estudios han demostrado que entre el 40 y el 60 por ciento de todas las adquisiciones no logran aumentar el valor de mercado de la empresa adquirida en más de la cantidad invertida.

#### **5.5. Nueva subsidiaria de propiedad absoluta**

El proceso de establecimiento de una nueva subsidiaria de propiedad total (también llamada empresa nueva) es a menudo compleja y potencialmente costosa,



pero ofrece el máximo control de la empresa y tiene el mayor potencial para proporcionar rendimientos superiores al promedio.

Los costos y riesgos son altos dados los costos de establecer una nueva operación comercial en un nuevo país. La empresa puede tener que adquirir el conocimiento y la experiencia del mercado existente mediante la contratación de nacionales del país anfitrión, posiblemente de empresas competitivas, o consultores costosos. Una ventaja es que la empresa retiene el control de todas sus operaciones.

Tipo de entrada	Ventajas	Desventajas
Exportaciones	Entrada rápida, bajo riesgo	Bajo control, bajo conocimiento local, potencial impacto negativo del transporte
Licencias y Franquicias	Entrada rápida, bajo costo, bajo riesgo	Menos control, el licenciatario puede convertirse en un competidor, el ambiente legal y regulatorio debe ser sano
Asociaciones y Alianzas estratégicas	Los costos compartidos reducen la inversión necesaria, reducido riesgo, visto como entidad local	Mayor costo que exportar, licenciar, o franquiciar; problemas de integración entre dos culturas corporativas
Adquisiciones	Entrada rápida; operaciones establecidas y conocidas	Alto costo, problemas de integración con casa matriz
Nueva subsidiaria propia	Ganar conocimiento en el mercado local; puede ser visto como empresa que emplea a locales; control máximo	Alto costo, alto riesgo debido a factores desconocidos, entrada lenta debido al tiempo de configuración

## VI. APLICABILIDAD DEL MARCO TEÓRICO AL CASO ARCOR

Contrastando los modelos teóricos anteriormente descriptos con la breve reseña histórica de la internacionalización en Grupo Arcor (sección I) se conjugan factores de la mayoría de los modelos, si bien encontramos mayores similitudes en la aplicación de la perspectiva de procesos.

Un aspecto clave a considerar es que en la estrategia del Grupo siempre se expresó el espíritu de internacionalización de sus productos, y de sus procesos productivos como consecuencia. Tomando la base del modelo Uppsala, el Grupo fue gradualmente incrementando los recursos comprometidos en el exterior

llegando a radicar plantas industriales en Chile, Brasil, Perú y México (etapa 4° de dicho modelo).

La selección de estos países guarda relación con el concepto de distancia psicológica<sup>10</sup> definida como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas o nivel educativo.

En el mismo sentido, el modelo de ciclo de vida del producto también tuvo una clara aplicación en la expansión de Arcor. Al comienzo, los productos fueron ofrecidos sólo en el mercado nacional; posteriormente, comenzaron a exportarse a otros países de la región, decisión apalancada por ventajas productivas ofrecidas por el país de origen. En este punto, se puede destacar la integración vertical del Grupo que le permitió diferenciarse de sus competidores al controlar parte de su cadena de suministro internamente. La búsqueda de maximizar la experiencia comercial llevó al Grupo a abrir oficinas comerciales en Estados Unidos y España, y posteriormente en China. Y con el objetivo de minimizar costos de producción, radicó plantas industriales fuera de Argentina.

Como se vio en el *footprint* industrial, el Grupo se sintió más seguro instalando fábricas dentro de Latinoamérica. Sin embargo, actualmente esta decisión entra en jaque debido al cambio de reglas imperante en un entorno global más competitivo.

## **6.1. Análisis de las fuerzas del mercado**

De acuerdo a los planteamientos teóricos de Michael Porter, las fuerzas del mercado determinan la rentabilidad que obtienen las empresas en algún sector específico dentro de la economía de las naciones. Las condiciones son las mismas para todas las empresas que compiten en cada sector, lo cual implica que para diferenciarse y lograr una mayor rentabilidad se deba establecer una posición estratégica definida en función de la intensidad de las fuerzas de mercado y la capacidad de la empresa de influir en ellas.

La posición estratégica puede ser defensiva si no se cuenta con la capacidad de afectar el poder de negociación de algún actor, y por el contrario será ofensiva en la medida en que pueda obtener ventaja sobre los competidores a través de la alteración de dichas fuerzas.

Las cinco fuerzas del mercado según Porter son el riesgo de ingreso, los proveedores, la intensidad de la rivalidad, los bienes sustitutos y complementarios, y los compradores.

---

<sup>10</sup> Johanson y Vahlne, 1977

Se presenta a continuación un análisis aplicado al mercado de golosinas, chocolates y galletas de Angola donde será instalada la unidad productiva. El modelo de análisis utilizado ha sido desarrollado en: Restrepo Puerta, Luis Fernando. Interpretando a Porter. Colección de Textos de Administración y Negocios. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, 2004.

Los resultados que se muestran son de elaboración propia basados en informes obtenidos tanto de fuente interna como externos a la compañía; entre otros: relevamientos con áreas comerciales y de logística de ambos socios, observación directa de campo, informes de PriceWaterhouseCoopers ad-hoc para la revisión de aspectos legales, impositivos, aduaneros y societarios en relación con las jurisdicciones involucradas en el proyecto, índice Doing Business del Banco Mundial en sus ediciones de los años 2017 a 2019.

#### **6.1.1. Riesgo de ingreso**

A través de esta variable se pretende identificar qué tan atractivo puede ser el sector para que nuevos inversionistas decidan canalizar recursos y constituir nuevas empresas en el mismo. Si el riesgo de ingreso es bajo los inversionistas estarán propensos a invertir en la industria, lo cual puede ocasionar procesos de hacinamiento, aumento en la rivalidad y disminución en la rentabilidad sectorial.

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala					x	
2 Operaciones Compartidas					x	
3 Acceso privilegiado materias primas				x		
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje		x				
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos				x		
8 Tecnología		x				
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta	x					
11 Posición de Marca		x				
12 Posición de Diseño			x			
13 Posición de Servicio				x		
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes					x	
16 Niveles de Inversión			x			
17 Acceso a Canales		x				
<b>Políticas Gubernamentales</b>						
18 Niveles de Aranceles	x					
19 Niveles de Subsidio		x				
20 Regulaciones y marco legal		x				
21 Grados de Impuestos			x			
<b>Respuesta de rivales</b>						
22 Nivel de liquidez				x		
23 Capacidad de endeudamiento			x			
<b>EVALUACION FINAL RIESGO DE INGRESO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
	<b>17%</b>	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>

En el mercado angoleño de golosinas, chocolates y galletas el riesgo de ingreso es medio alto. Como la producción local es muy baja o inexistente, el mercado se abastece principalmente vía importaciones. En ese sentido el factor clave es el costo de los productos y no tanto el desarrollo de la marca o el diseño. Las políticas gubernamentales juegan un papel importante porque facilitarán o restringirán el ingreso de productos al mercado, mediante medidas arancelarias o para-arancelarias.

### 6.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Esta variable permite identificar que tan fuerte es el rol del proveedor dentro del sector y su incidencia a mediano y largo plazo en la rentabilidad potencial del mismo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración						x
2 Presión de sustitutos					x	
3 Nivel de ventaja				x		
4 Nivel de importancia del insumo en procesos		x				
5 Costos de cambio				x		
6 Amenaza de integración hacia delante			x			
7 Información del proveedor sobre el comprador					x	
8 Grado de hacinamiento					x	
EVALUACION FINAL DEL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	0	1	1	2	3	1
	0%	13%	13%	25%	38%	13%

El poder de negociación de los proveedores en este mercado es bajo ya que como se indicó anteriormente, son principalmente importadores. No existe concentración y aunque en alguna ventana temporal la hubiera, termina por desarmarse al cambiar las variables que influyen en las importaciones; esto es, tipo de cambio y aranceles. Cambian las reglas, cambias los actores.

### 6.1.3. Rivalidad de los competidores

El análisis de esta variable permite conocer el grado de rivalidad generado dentro del sector, así, ante un escenario de rivalidad fuerte las empresas del sector convergerán a un hacinamiento estratégico y una disminución considerable de la rentabilidad y, por el otro lado una rivalidad débil o serena representa un ambiente de competencia leal.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración						x
2 Nivel de costos fijos					x	
3 Velocidad de crecimiento del sector				x		
4 Costos de Cambio					x	
5 Grado de hacinamiento					x	
6 Incrementos en la capacidad				x		
7 Presencia Extranjera	x					
8 Nivel de Barreras de Salida						
a. Activos Especializados			x			
b. Costos Fijos de Salida				x		
c. Interrelaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gobierno			x			
EVALUACION FINAL DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	1	0	3	4	3	1
	8%	0%	25%	33%	25%	8%

En el sector angoleño analizado, si bien existe una fuerte competencia por productos de precios bajos y gran presencia extranjera, las barreras de salida son bajas, con costos fijos bajos o inexistentes por la pobre producción local.

#### 6.1.4. Bienes sustitutos

Esta variable permite entender el grado en que los productos del sector analizado pueden ser sustituidos por otros. Mientras menor sea este grado, mayor poder tendrá la empresa productora del mismo.

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos	x					
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño				x		
4 Tendencias a altos rendimientos			x			
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

En particular, el mercado de golosinas, chocolates y galletas angoleño no está arraigado a determinados productos/marcas sino que en función de qué jugadores han podido ingresar sus productos y a qué precio se abastece la demanda.

#### 6.1.5. Poder de negociación de los compradores

Este punto busca conocer el poder de los compradores dentro de un sector.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES						
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				x		
2 Importancia del proveedor para el comprador					x	
3 Grado de hacinamiento						x
4 Costos de cambio					x	
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6 Información del comprador sobre el proveedor					x	
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo				x		
	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>EVALUACION FINAL DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>38%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>

En el caso de golosinas, chocolates y galletas en Angola, al tratarse de un mercado mayoritariamente de escasos recursos y bajo poder adquisitivo, el poder de los compradores es bajo.

#### **6.1.6. Conclusiones**

En términos generales, Angola surte su consumo interno vía importaciones dado que produce muy poco localmente. El mercado de golosinas, chocolates y galletas no está exento a esta realidad lo cual aunado a variables de contexto como el bajo poder adquisitivo de los compradores, la existencia o no de aranceles para determinada categoría, y la devaluación de la moneda local, colocan al costo de los productos como la variable principal a considerar.

### **VII. CAMBIO DE PARADIGMA: CASO ARCOR**

Como se mencionó al comienzo del apartado II del presente trabajo, el modelo exportador de Arcor estableció sus bases en Latinoamérica. En ese sentido, resulta interesante retomar el estudio del caso después de 20 años transcurridos desde la edición del libro “Globalizar desde Latinoamérica” (Kosacoff, 2013). Los autores efectúan un recorrido exhaustivo por la historia de la compañía desde sus orígenes, demarcando cuatro etapas de crecimiento (ver Figura 1.1.).

Dentro de este proceso, los autores detectan los siguientes temas recurrentes en esta trayectoria estratégica:

1. Un modelo Uppsala de permanente evolución, comenzando por mercados accesibles y creciendo paulatinamente en cobertura geográfica en gama de productos, pero evitando en la medida de lo posible la confrontación directa con competidores más fuertes. Una interesante aplicación de la “estrategia indirecta” (Hart, 1954).
2. El usufructo del aparato de promoción de la inversión regional para construir una red de plantas y la debilidad de los competidores locales para llevar adelante adquisiciones.
3. Aprovechamiento de estos procesos también para realizar adquisiciones en países limítrofes. El lanzamiento del Mercosur también ofreció una plataforma para profundizar su presencia en el mercado brasileño.
4. Capacidad para capitalizar debilidades estratégicas u operativas de las empresas multinacionales. Supo desarrollar productos con marca pero mejor posicionados hacia los consumidores medios, con eficaces canales de distribución y rápido lanzamiento de nuevos productos.
5. Cultura emprendedora con énfasis en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales, y en el aprendizaje continuo. Esta tradición, que constituye un verdadero recurso en la visión de Collis y

Montgomery (1997) y Peteraf (1993), le ha permitido a la compañía mantener un alto grado de innovación.

6. Un modelo de organización que ha combinado adecuadamente el liderazgo y control de accionistas fundadores con una creciente profesionalización y una atracción de capital humano.
7. Continuidad estratégica que siguió apostando siempre a invertir, a desarrollar plantas, a exportar y a abrir nuevos mercados.

Por último, tomando como punto de partida el año 2000 los autores proponen al lector un ejercicio de imaginación de la “quinta Arcor”, es decir, cómo creen que seguirá la historia de expansión de la compañía.

Algunas de las líneas de proyección se cumplieron, mientras que otras quedaron relegadas debido a cambios en el contexto mundial. Repasando:

- “Superar los 2000 millones de dólares de ventas”....Cumplida: meta que se sobrepasó en 2008.
- “Ser líder en el MERCOSUR, donde realiza la mitad de sus ventas”...Parcialmente: si bien es una de las compañías líderes en el mercado, aún no llega a que MERCOSUR pondere el 50% de sus ventas.
- “Ser un ‘jugador local’ en países emergentes como México y China, y en mercados desarrollados como Estados Unidos”...Parcialmente: la operación de México tomó mucha relevancia desde 2008 con la inauguración de una fábrica en *joint venture* con Bimbo. La sucursal China cambió de modelo de negocio y funciona como base comercial no solo para dicho país sino para toda la zona de Asia Pacífico, Golfo y Oceanía. Estados Unidos tuvo su época dorada entre los años 2009 y 2011 pero luego la pérdida de competitividad en costos en Argentina hicieron perder gran parte de los negocios de marca blanca para dicho mercado.
- “Ser un contribuyente al desarrollo externo de la Argentina y fuerte innovador”...Cumplido. De hecho Arcor premia anualmente la innovación como parte de sus programas de desarrollo en diferentes campos.
- “Que Buenos Aires no sea sede de headquarters, sino uno de los cuatro centros de gerenciamiento junto con San Pablo, Miami y Shanghai”...Pendiente: si bien gran parte de los gerentes fuera de la Argentina son locales, las decisiones estratégicas aún son concentradas en la capital argentina.

En relación específica con las exportaciones directas a clientes ¿? terceros, hasta el año 2010 las cifras crecieron de 30 a 110 millones de dólares anuales. Los pilares para poder lograr dicha expansión fueron las ventajas competitivas exportando desde LATAM, el portafolio adecuado de productos que combinaban



buena calidad a precios bajos, y una alta rentabilidad en toda la cadena, permitiendo a los socios comerciales en el mundo mantener un negocio atractivo en términos de resultados.

Sin embargo, hacia finales de la década 2000 se suman un par de eventos que cambiaron las reglas del comercio mundial. Entre ellas: la crisis de los commodities (2009), la crisis de la deuda europea (2010), la subsecuente guerra de divisas (2011), la caída del precio del petróleo (2014) y las masivas devaluaciones en las monedas de los países destino de las exportaciones (2015). Ante este escenario, la tendencia de expansión se rompió y las nuevas claves para mantener el paradigma exportador desde Latinoamérica fueron otras: alta flexibilidad en el portafolio de productos desde la fábrica de México, contar con los socios correctos con el músculo distribuidor necesario, calidad adecuada e inversión selectiva en publicidad y acciones de marketing.

Aún así, como se comentó en el apartado II, mantener la estrategia histórica de exportar desde LATAM ya no era suficiente para lograr la expansión. Es en ese momento cuando se plantea claramente un cambio de paradigma, una nueva forma de repensar el crecimiento global de la compañía que incluyó:

- Adquisiciones: mapear marcas atractivas y/o compañías ya consolidadas en diferentes puntos del globo que se encuentren en procesos de venta.
- Inversiones industriales: expandir y diversificar el *footprint* industrial que permita disminuir las barreras de entrada a determinados mercados globales al pasar a producción local.
- Alianzas o Joint-ventures: seguir utilizando y desarrollando el modelo de alianzas estratégicas que ha demostrado éxito (caso Bimbo, caso Danone-Bagley).

Bajo este nuevo modelo de negocios internacionales se puede imaginar una “sexta Arcor”, con plantas industriales y socio comerciales en diferentes continentes. La clave en este futuro proyectado será ver de qué forma se financia ese crecimiento no orgánico. La compañía deberá transitar un camino de alianzas estratégicas y de apertura creciente a los mercados de capitales para poder seguir avanzando en su proceso de desarrollo.

## VIII. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 8.1. Análisis del entorno<sup>11</sup>

Angola es un país del suroeste africano, con una superficie de 1.246.700 km<sup>2</sup> (puesto 23° por superficie en el mundo) y una población de casi 29 millones de

---

<sup>11</sup> Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Angola>.

habitantes. Limita con Namibia, República Democrática del Congo, República del Congo y Zambia. Hacia el oeste tiene costa bañada por el Océano Atlántico.

Su capital es Luanda que, con casi 8 millones de habitantes, es el principal puerto y centro económico del país. Su moneda es la kwanza angoleña (AOA) y su idioma es el portugués, como legado de su período colonial. Angola consiguió su independencia de Portugal en 1975, después de una larga guerra. Sin embargo, una vez emancipado, el nuevo país se vio inmerso en una intensa y duradera guerra civil que se prolongó desde 1975 hasta 2002.



El país posee abundantes yacimientos minerales y petrolíferos, y su economía ha crecido a un ritmo muy alto desde los años 1990, especialmente desde el final de la guerra civil. A pesar de ello, el nivel de vida de la mayor parte de los angoleños es muy bajo, y sus índices de expectativa de vida y mortalidad infantil están entre los peores del mundo. Es un país con grandes desigualdades económicas, pues la mayor parte de la riqueza está en manos de un porcentaje muy pequeño de sus habitantes.

La principal fuerza política y partido gobernante es el Movimiento Popular para la Liberación de Angola (MPLA), al que pertenece el actual presidente João Lourenço.

#### Economía:

- Sector Primario: Se cultiva sólo el 10% de la superficie potencialmente cultivable, por lo cual se importa gran parte de lo que se consume (en especial trigo y otros cereales). Respecto a la ganadería, se destacan los rebaños de bovinos, chivo y cerdo. Posee una superficie forestal de 69,3 millones de hectáreas (55,6% de su superficie territorial), con gran potencial para la inversión.
- Sector Secundario: Las principales áreas industriales del país se encuentran en Luanda, Benguela - Lobito (al sur) y Cabinda (al norte). La industria petrolífera es predominante (Angola es el mayor productor de petróleo de África), pero el gobierno comienzan a desarrollar otras industrias y proyectos de transformación de manufacturas: se crearon zonas económicas especiales para reducir las importaciones, crear empleo y promover la implantación de empresas extranjeras.
- Sector Terciario: Los principales atractivos se relacionan con la generación y la distribución de energía, telecomunicaciones y servicios relacionados con las industrias básicas, aunque se encuentran poco desarrollados. Respecto a la alimentación, las redes de supermercados

están en desarrollo, pero el comercio informal predomina en la distribución de productos de consumo.

Debido a la caída de los precios del petróleo, la economía en Angola se ha ralentizado desde 2014: el crecimiento del PIB fue del 4,7% en 2014, del 3,0% en 2015, en el 2016 cayó al -0,8% y en el 2017 repuntó al 0,7%.

Para el año 2019, Angola está ubicado en el puesto 165/180 en el índice de percepción de la corrupción mundial que prepara la organización no gubernamental Transparencia Internacional (Argentina 85°); y en el puesto 173/190 en el índice Doing Business del Banco Mundial (Argentina 119°).

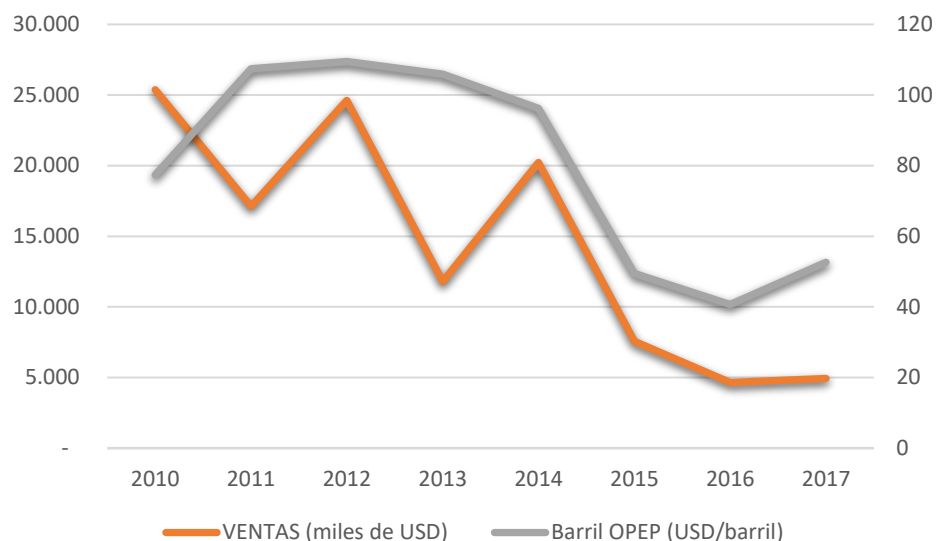
## **8.2. Y entonces, por qué Angola?**

Las empresas se embarcan en una estrategia de expansión por una o más de las siguientes razones:

- Mejorar la rentabilidad de sus operaciones.
- Expandirse a nuevos mercados para nuevos clientes.
- Seguir a clientes globales.

Entonces, ¿por qué fabricar en Angola? Para entender la decisión, se debe conocer la historia de Arcor en dicho país. Sólo en Angola se llegó a exportar el mismo valor que todos los países de Centroamérica considerados en conjunto: más de 25 millones de dólares anuales. El principal producto siempre fue Bon o Bon (55% a 60% de la facturación), seguido por galletas (25% al 35%) y golosinas (25% históricamente; aunque este segmento perdió participación los últimos años por falta de competitividad en costos).

Sin embargo, esta situación cambió drásticamente con la crisis del precio del petróleo que inició a finales de 2014 (ver gráfico a continuación):



Elaboración propia.

La razón de esta relación directa entre precio del petróleo y volumen de exportaciones a Angola se encuentra en la estructura de la economía de dicho país donde casi el 50% del PIB lo componen industrias extractivas (petróleo, gas y diamantes). Las exportaciones de petróleo representan casi el 90% de los ingresos de la balanza comercial.

Luego de la recuperación de la guerra civil que azotó al país desde 1975 a 2002, Angola creció a tasas medias del 11% gracias al potencial que le proporcionan sus reservas de petróleo. Sin embargo, a finales de 2014 la caída del precio del barril a la mitad de los años anteriores se tradujo en una fuerte ralentización de la economía angoleña: como se indicó, el crecimiento del PIB fue del 4,7% en 2014, del 3,0% en 2015, en el 2016 cayó un -0,8% y en el 2017 repuntó un 0,7%.

Como consecuencia de la falta de divisas, desde 2014 se vuelve muy difícil para nuestro distribuidor local acceder a dólares para importar los mismos volúmenes que años anteriores. Ante esta nueva realidad, se planteó la posibilidad de fabricar localmente los productos más importantes para el mercado angoleño.

Esta decisión está alineada a las políticas actuales del nuevo gobierno angoleño (elegido en 2017) que busca fomentar las inversiones extranjeras mediante reformas en el código aduanero, cambios en la agencia de inversión privada (AIPEX) y líneas de financiación para producción local.

En ese sentido, durante el año 2017 nuestro socio en Angola inauguró su primer molino de trigo en pleno puerto de Luanda, con acceso directo al mar. El objetivo es la producción de harina de trigo para consumo humano y salvado para alimento animal (subproducto) con una calidad igual o superior a la importada hasta el momento. Con una superficie de 30.000 m<sup>2</sup> de terreno cuenta con un edificio industrial, dos depósitos de producto final, un depósito de materias primas, silos

para almacenar 45 días de producción, área técnica, oficinas y laboratorio. Tiene una capacidad diaria de procesamiento de 1200 TN de granos y producción de 930 TN de harina por día y 260 TN de salvado. Importa las materias primas desde Francia, Alemania, Canadá, USA, Kazajistán, Australia, entre otros. Creó más de 100 empleos directos. Desde 2019 el Grupo Webcor está invirtiendo en otra provincia de Angola (Lobito) para la apertura de su segundo molino.<sup>12</sup>

### 8.3. Elección de los productos a fabricar

Dentro del marco de la relación comercial como distribuidor de las marcas de Arcor en Angola hasta ese momento, luego de la apertura del primer molino en 2017 surge de forma conjunta entre ambos Grupos la idea de avanzar en la integración vertical mediante la instalación de una fábrica de galletas en Luanda. La harina, insumo que pondera en promedio más del 55% del costo de la materia prima de una galleta sería surtido localmente por el flamante nuevo molino. De esa manera, el proyecto comienza a gestarse con una primera línea de producción destinada a galletas, producto con gran atractivo para el consumidor de bajos recursos económicos que ve el atributo de *alimento* por encima de la *indulgencia*.

El proyecto casi inmediatamente pasó a incorporar una línea de producción de Bon o Bon, producto estrella de Arcor en Angola. Bon o Bon tuvo su época dorada en dicho país durante los años 2009 y 2010 donde la venta tocó las 3500 toneladas por año, prácticamente igualando la capacidad instalada de una línea en aquel momento. En otras palabras, Angola consumió la producción anual completa de una línea de Bon o Bon instalada en Argentina durante dos años consecutivos. Luego, lo ya comentado en relación con caídas del poder adquisitivo y restricciones al acceso a divisas a la importación. Sin embargo, el producto sigue siendo hoy muy reconocido por el consumidor angoleño. Ese capital marcario construido a lo largo de los años mediante inversión directa en medios, acciones de trade, billboards, material promocional, pintada de cantinas, etc., no podía desestimarse.

Por último, se analizaron diferentes escenarios en relación con una tercera línea de producción que terminara por justificar la construcción de un complejo fabril con miras al crecimiento y expansión de los negocios en Angola en una primera fase, y en todo África, posteriormente. En ese sentido, atendiendo las características de los mercados de bajo desarrollo y alta necesidad de calorías/energía con escasos recursos, se decidió completar la primera etapa de la planta con una línea de fabricación dual de caramelos duros y chupetines. Estos productos también tuvieron su época dorada entre los años 2008 y 2010, con ventas que promediaron las 2700 toneladas por año, lo cual representaba casi tener una línea de producción dedicada solamente al mercado angoleño. Hasta el día de hoy, la marca de chupetines con silbato “Sambapito” se utiliza para denominar a la categoría de

---

<sup>12</sup> Resumido de video presentación institucional de Grandes Moagens de Angola.

chupetines, aún cuando desde el año 2015 Arcor no vende estos productos porque los costos de importarlos no permiten llegar al mercado con un precio competitivo.

De esta forma se definieron los productos a ser fabricados localmente en la primera etapa de la planta.

## **IX. IDENTIFICACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL PROYECTO**

Los principales interesados en este proyecto son los accionistas dueños de cada una de dos compañías que deciden evaluar la viabilidad de instalar una fábrica y producir alimentos en Angola: en primer lugar, Grupo Arcor, de quien ya se mencionaron sus características en la sección 1. En segundo lugar, el otro socio del proyecto es el Grupo Webcor.

Webcor<sup>13</sup>, grupo de empresas creada en 1978, es en la actualidad una de las principales compañías en el mercado de commodities agrícolas y de productos alimenticios de consumo rápido. Su núcleo de operaciones se encuentra en África, pero tiene presencia también en Europa, Medio Oriente, América Latina y el sudeste asiático. Cuenta con más de 3.200 empleados en todo el mundo. Distribuye más de 300 productos de consumo en 22 provincias de Angola, Mozambique y la República Democrática del Congo, gracias a la extensa red de distribución desarrollada. Su portfolio de marcas incluye Massima, Stallion, Tio Sandro, Santa Clara, Primavera, Magic Soft, Miss Luna, entre otras.

Angola es el mayor mercado del Grupo Webcor, allí opera en sociedad con AngoAlissar, una de las mayores empresas de distribución de alimentos del país. Posee una importante flota de camiones que responde a la creciente demanda geográfica, asegurando la entrega puntual en más de 110 puntos de venta estratégicamente localizados.

Fundada en 1992 y con sede en Luanda, AngoAlissar emplea a 2.248 profesionales, de los cuales el 95% son talentos locales. Importa y distribuye exclusivamente más de 300 marcas. Cuenta con 88 puntos de venta repartidos por 12 provincias de Angola. Los principales canales de venta con los cuales trabaja son: a) en la ruta hacia el mercado, con operadores de hipermercados, supermercados y mini-mercados; b) en el comercio de proximidad, con tiendas de comestibles, farmacias y espacios dedicados al segmento de belleza; c) en el canal mayorista, con tiendas ligadas a las petroleras o grandes almacenes minoristas especializados en congelados. En el portafolio de AngoAlissar figuran bienes esenciales para la población, como harina, arroz, azúcar, harina de maíz,

---

<sup>13</sup> Información proporcionada por Webcor en 2018.

leguminosas y aceite de palma, como así también una amplia gama de productos congelados.

## **X. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El objetivo del proyecto consiste en generar una sociedad entre el Grupo Webcor y Grupo Arcor con el fin de producir alimentos en Angola.

Contempla el análisis para la fabricación, en diferentes etapas, de los siguientes productos: *Crakers Serranitas, Maná y Maná Rellenas, Bon O Bon, Barra Bañada, Caramelos duros, Chupetines y chicles.*

Como oportunidad, el proyecto pretende realzar los volúmenes de venta actual en el mercado angoleño, retomando valores históricos por medio de producción nacional que permitirá una ventaja competitiva en cuanto al costo y distribución.

Desde el punto de vista numérico, a continuación, el resumen de los principales objetivos planteados por el proyecto:

- Inversión conjunta de 45 millones de dólares para la primera etapa
- Construcción de nave productiva de 12 mil metros cuadrados, con instalación de tres líneas de producción iniciales
- Generación de más de 100 puestos de trabajo directos
- Producción estimada de 5700 toneladas al año con crecimientos anuales estimados del 12%
- Ventas anuales proyectadas entre 22 y 29 millones de dólares que incluyen exportaciones a países del continente africano

## **XI. MODELO DE NEGOCIO**

Como lo señalan los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”<sup>14</sup>, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.”

---

<sup>14</sup> Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), “Generación de modelos de negocio”, Ed. Deusto, España

En ese sentido, se describen a continuación los módulos aplicados al Proyecto Angola para Arcor:

1. Segmentos de Mercado: en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y agruparlos en segmentos según sus necesidades, comportamientos y atributos comunes puede aumentar su satisfacción. En relación con el Proyecto, se define un único segmento de clientes: *Consumo Masivo*. Este segmento se refiere a productos de alto volumen y bajo precio que lleguen a la mayor parte de la población consumidora. Recordando las características del entorno en Angola y la naturaleza propia de los productos a comercializar desarrollados en el apartado VIII, el segmento consumo masivo es el más importante grupo de potenciales clientes del Proyecto.
2. Propuesta de valor: en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento definido en el punto 1. Es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa. En este sentido, el Proyecto cuenta con bases sólidas en su propuesta de valor, como son:
  - a. Relación Calidad-Precio: al considerarse un consumidor cuyo poder adquisitivo que siendo bajo se ha visto aún más golpeado por inflación y devaluaciones sucesivas de su moneda, el principal *driver* de consumo es el precio de la propuesta. Y los productos Arcor se han caracterizado por su buena calidad, que sumado a un precio adecuado hacen muy atractiva la propuesta.
  - b. Alimento: la ventaja de los productos a fabricar en Angola es su percepción de alimento para sus consumidores. Quitando los caramelos y chupetines, tanto las galletas como los bombones Bon o Bon (pero sobre todo las primeras) se configuran para el consumidor angoleño como “mucho más que una golosina”. Recordemos el contexto y la situación de pobreza de gran parte de la población.
  - c. Indulgencia: el goce de comerse una golosina o un chocolate siempre es un impulsor. Para esa población con tantas dificultades económicas, ese goce es muy representativo. Y si además el producto también me alimenta (como se comentó en el apartado anterior), la propuesta es muy fuerte.
  - d. Marca Bon o Bon: por el exitoso historial del bombón amarillo en Angola (ver apartado 8.3.), el producto es muy identificado por el consumidor local. La llamada “mancha amarilla” era justamente ver



en los mayoristas y cantinas el bloque de cajas de Bon o Bon claramente identificables por su llamativo color.

- e. Juego (Chupetines con silbato): sumado a la indulgencia, el valor de entregar un silbato a los niños luego de comer la golosina es un gran atractivo para el segmento objetivo.

A estas bases que ya tiene la propuesta de valor de Arcor por su historia en el mercado, hay que adicionar nuevos pilares a desarrollar haciendo uso de la flexibilidad que otorga contar con una fábrica local para potenciar aún más su propuesta de valor, a saber:

- a. Personalizar mucho más la propuesta para el consumidor angoleño y africano. Posibilidad de agregar sabores más típicos y locales; empaques más familiares; productos para festividades propias, por ejemplo.
  - b. “Made in Angola”; “Made in Africa”: estos consumidores tienen un alto grado de nacionalismo y pertenencia a sus raíces; su país; su continente. La fuerza de saber que el producto que están consumiendo ha sido producido localmente será un factor potente en el mensaje una vez que la fábrica esté en marcha.
3. Canales: en este módulo se explica de qué modo la empresa se comunica con los segmentos definidos para proporcionarles una propuesta de valor. Estos canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. En este *Joint Venture* se ha definido dentro del Acuerdo de Accionistas, que el músculo distribuidor sea el socio local, es decir Angoalissar (ver apartado IX). Es decir que la fábrica tendrá como único cliente en principio a Angoalissar quien se encargará de la distribución de los productos el mercado atendiendo los siguientes canales:
- i. Canal Tradicional: son mayoristas, *open markets* (mercados abiertos muy típicos donde se comercializan todo tipo de productos), y cantinas. Este canal representa el 75% de las ventas.
  - ii. Canal Moderno: son supermercados y tiendas de conveniencia (*convenience stores*, en inglés). Es un canal menos desarrollado en el país por sus características ya comentadas, representando el otro 25% de las ventas.
4. Relaciones con los clientes: en este módulo se describen los tipos de relaciones que la empresa establece con sus segmentos de mercado. En particular, para el Proyecto se definen las siguientes relaciones iniciales con los consumidores, muy enfocadas en acciones de promoción:

- a. Pintar cantinas: es muy tradicional que una empresa pague la pintura de la fachada de cantinas en el mercado. Además de ser una acción de bajo costo, tiene una permanencia muy alta en el tiempo debido a que muchas veces es la única forma en que la cantina estará pintada. Acción muy valorada.
  - b. Comerciales en radio y TV.
  - c. Billboards en lugares estratégicos.
  - d. Acciones de trade por canal.
  - e. Entrega de material promocional como gorras, sombrillas, remeras, barbijos, etc. También es una acción muy valorada y de mucho impacto visual en los mercados.
5. Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los segmentos de mercado que participa. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: i) ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; ii) ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. Para el caso del Proyecto la modalidad de ingreso es la primera: venta de productos alimenticios a un precio fijo que surge de una cadena de valor (*value chain*, en inglés) revisada periódicamente entre las partes.
6. Recursos clave: en este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. En este sentido, el Proyecto requerirá de:
- a. recursos físicos: al ser una fábrica que se construirá desde cero, estos recursos incluyen desde la compra del terreno, hasta la contratación de la empresa constructora, conexión de servicios de luz, agua, gas hasta las instalaciones y la instalación de las tres líneas de producción. Dos líneas serán aportes de Arcor; la tercera, aportada por Webcor.
  - b. recursos económicos: acceso al financiamiento local que fomenta la industrialización de la economía.
  - c. recursos intelectuales o humanos: este es un gran aporte de Arcor, que cuenta con el *know-how* industrial de puesta en marcha y régimen de decenas de plantas industriales en diferentes puntos de Latinoamérica en sus casi 70 años de historia.
7. Actividades clave: en este módulo se incluyen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de

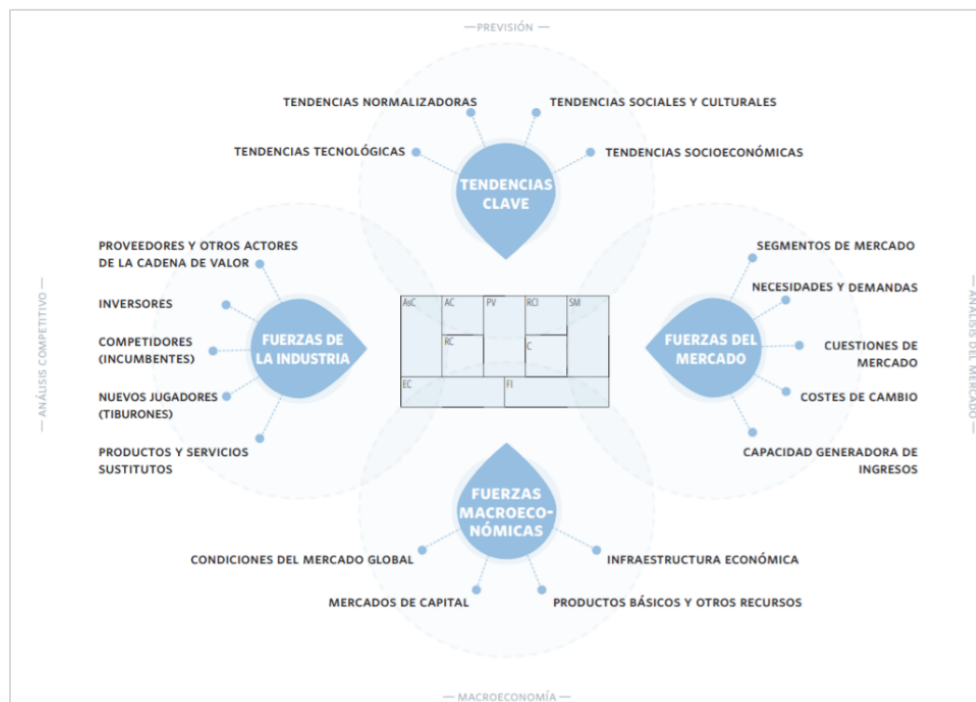
valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. La principal actividad del Proyecto será lograr fabricar los productos en Angola en régimen regular y estable. Como todo arranque de una operación industrial nueva, la puesta a punto de las líneas es clave porque los desvíos en términos de scrap y decomisos pueden ser muy costosos. Otra actividad clave será el entrenamiento de la dotación de trabajadores locales, por demás desafiante en un contexto donde los índices de alfabetización están a la mitad de Argentina. Por último, pero no menos importante, el desarrollo de proveedores locales para algunas materias primas clave en la producción facilitaría el abastecimiento y podría mejorar costos. Esta alternativa en un comienzo no será explotada para no agregar variables adicionales al arranque de la producción, haciendo uso de los proveedores y materias primas ya conocidos por Arcor en sus procesos actuales.

8. Asociaciones clave: en este módulo se coloca la red de socios y proveedores que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Como se ha descripto anteriormente, las empresas crean alianzas para optimizar ingresos, reducir riesgos o adquirir recursos (o una combinación de las tres). En este punto, la base del proyecto se cimenta en la celebración de un *Joint Venture* entre los Grupos Arcor y Webcor. En relación a los proveedores, para la etapa de obra el principal proveedor será la empresa adjudicataria de la obra civil en el terreno seleccionado. En segundo lugar, el/los proveedores para la línea de galletas que será adquirida por el socio Webcor para la aportación al *joint venture*. En este punto, Arcor hará uso de su vasta experiencia y relación con dichos proveedores para ser el negociador intermediario en la compra.
9. Estructura de costos: en este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. El Proyecto contempla un modelo basado en costos. Este tipo de modelos busca crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio y con un máximo uso posible de sistemas automáticos. En este sentido, un punto clave que incluso fuera incluido en el documento del Acuerdo de Accionistas como condición precedente, serán los derechos a la importación de materias primas para la producción. El gobierno angoleño en su afán de promover las inversiones ha efectuado recientemente modificaciones en su código aduanero, lo cual ha colocado a los principales insumos dentro de una lista de exenciones a los *duties* de importación. La intención es clara: con *duties* del 35% al 45% para ingresar productos terminados, y un máximo de 3% para insumos productivos, el gobierno busca industrializar el país fomentando la producción. Para mantener los costos variables

controlados, este punto es clave hasta tanto se puedan desarrollar algunos proveedores locales.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman una herramienta muy útil: el lienzo que es la representación gráfica del modelo. A su vez, los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno ayuda a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia. En entornos tan volátiles como Angola (ver apartado 8.1) esto cobra aún más relevancia. Es por esto que se agregan al lienzo las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas (variables desarrolladas en el apartado 6.1. y VIII).

Esquema gráfico tomado de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur:



A continuación, se coloca de forma gráfica el modelo de negocio para el Proyecto Angola:

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Joint Venture entre Grupo Arcor y Grupo Webcor</li></ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de proveedores locales</li><li>Entrenamiento al platel local</li><li>Producir en régimen regular, estable</li></ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Alimento</li><li>Indulgencia</li><li>Precio-Calidad</li><li>Marca (BOB)</li><li>Juego (Chupetines)</li><li>“Made in Angola”</li><li>“Made in África”</li></ul>	<b>RELACIONES CON CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Acciones de trade por canal</li><li>Pintar cantinas</li><li>Billboards</li><li>Comercial en radio y tv</li><li>Entrega de material promocional (gorras, sombrillas, remeras, barbijos, etc)</li></ul>	<b>SEGMENTOS DE MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Consumo Masivo</li></ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Materias Primas importadas</li><li>Líneas de producción</li><li>Know-how industrial de Arcor</li></ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A través del socio que atiende:<ul style="list-style-type: none"><li>Canal Tradicional (Mayoristas, Open Markets; cantinas; 75%)</li><li>Canal Moderno (supermercados, convenience stores; 25%)</li></ul></li></ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Modelo basado en costos</li><li>Costos variables con alto grado de dolarización por ser importados</li><li>Estructura de fijos optimizada y lo más liviana posible</li><li>Exención de <i>duties</i> a la importación de insumos clave para la producción</li></ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Venta de productos alimenticios a un precio que surge de una <i>value chain</i> revisada periódicamente entre las partes.</li></ul>	

## **XII. ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

Un proyecto de esta envergadura debe pasar por distintas instancias de aprobación dentro de una organización. Antes de mover equipos industriales o de ingeniería, es el área de finanzas la encargada de modelar el proyecto y presentarlo de forma tal que los ejecutivos de cada empresa puedan tomar una decisión con sustento.

En ese sentido, el área de finanzas de la División Internacional de Arcor mantuvo desde el primer día una estrecha comunicación con su socio en Angola, que cuenta con una experiencia en dicho mercado de más de 25 años. Además, se contrató a PriceWaterhouseCoopers (PwC) como asesores externos en todo el proceso previo para profundizar el conocimiento de los aspectos legales, societarios, impositivos, entre otros, del país destino de la inversión.

La gerencia de finanzas de la División Internacional sirvió de enlace para traducir internamente los avances de las negociaciones y acuerdos con el socio, además de participar activamente en todas las reuniones relacionadas con el proyecto.

Las tareas más importantes previas a la aprobación del proyecto consistieron en el armado de un análisis global de viabilidad económica-financiera con un horizonte de 10 años. Esto incluyó viajes de reconocimiento a Luanda, contacto con personal especialista en inversiones extranjeras dentro de PwC y abogados locales para abordar temas laborales, entre otros. También, a través del futuro socio, se obtuvieron citas con autoridades gubernamentales que mostraron su apoyo al proyecto que se encuentra enmarcado en la política económica del nuevo presidente de Angola de impulsar el desarrollo industrial del país flexibilizando las normas sobre inversiones extranjeras.

La aprobación final se obtuvo el 31 de mayo de 2018, mediante la firma de un “Acuerdo de Joint Venture” firmado entre los titulares de cada grupo económico.

El 31 de enero de 2019 se firma el Acuerdo de Accionistas que termina de dar el marco legal al acuerdo.

### XIII. MÉTODOS A UTILIZAR

Para poder efectuar las actividades mencionadas en el apartado anterior, la metodología incluye:

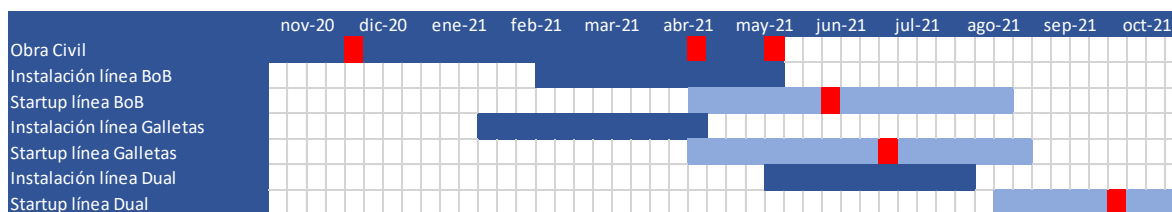
- Consolidación de información interna histórica sobre la presencia de Arcor en Angola: negocios, productos, rentabilidades, clientes.
- Solicitud de información de mercado al potencial socio en país destino: tamaño del mercado, competidores (locales o extranjeros), industrialización y grado de integración vertical.
- Elaboración de un cuestionario para el relevamiento de información sensible relacionada al proyecto industrial: disponibilidad de materias primas claves para abastecimiento local; acuerdos de libre mercado entre Angola y otros países del mundo; *duties* y gastos de nacionalización sobre importación de materias primas no abastecidas localmente; mercado laboral, costos y disponibilidad de contratación de mano de obra calificada; disponibilidad y costos de energías para la producción; etc.
- Recabar las recetas de ingredientes de los productos potenciales a ser fabricados en Angola (*BOM o bill of materials*).
- Obtener los costos de producción en Angola para cada producto final a ser comercializado
- Efectuar proyecciones junto con las áreas comerciales sobre los volúmenes potenciales a vender en el mercado destino.
- Proyectar estados de resultados, balances patrimoniales y flujos de caja del proyecto hasta alcanzar la estabilidad operativa
- Efectuar análisis de TIR, VAN y Período de recupero para el proyecto
- Evaluar la instalación de diferentes líneas de producción dentro de escenarios alternativos para el *layout* de la nueva fábrica.
- Seleccionar la mejor combinación de líneas que otorgue el mayor rendimiento y/o el menor período de recupero
- Complementar los análisis con opiniones de terceros expertos (PwC) y participación del futuro socio que cuenta con experiencia en el mercado destino.
- Presentaciones a ambos socios previa ecualización de alternativas y revisión de estados financieros por equipos conformados por referentes de ambas compañías.
- Aprobación del proyecto y firma del acuerdo vinculante para la realización del objetivo propuesto.

#### XIV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Habiéndose logrado la aprobación y firmado el acuerdo, dentro del cronograma de actividades, los principales hitos hasta el momento han sido:

1. Constitución de la sociedad operativa en Luanda, Angola (Octubre 2018).
2. Definición y compra del terreno donde se emplazará la fábrica (Noviembre 2018).
3. Compra de las líneas de producción: Arcor aportará al proyecto dos de las tres líneas que se instalarán en la primera etapa. La tercera línea será aportada por el socio Webcor.
4. Selección de la empresa constructora Mota Engil luego de un proceso de licitación con entrega de pliegos, recepción y ecualización de ofertas (Julio 2019).
5. Presentación y aprobación del proyecto en entidades gubernamentales relacionadas a proyectos de inversión (AIPEX) con el objetivo de obtener beneficios impositivos (Octubre 2019).
6. Inicio de la construcción de la fábrica (Agosto 2019): proceso que se estima entre doce y catorce meses. Este proceso se vio afectado por el devenir de la pandemia mundial COVID-19, lo cual extendió el plazo original de finalización entre cuatro y seis meses.

Al momento de finalización del presente trabajo de maestría, el estado del proyecto en marcha se resume en los siguientes hechos:



1. Avance del 70% de obra civil. Piso y techo previsto para Noviembre 2020.
2. Recepción e instalación de las líneas de producción en Angola (previsto para primer semestre 2021).
3. Procesos de reclutamiento y selección de personal en destino (en marcha).
4. Startup de las líneas de producción (de inmediato, luego de finalizado el punto 2) y de manera escalonada.



## **XV. CONCLUSIONES**

El presente trabajo parte de la problemática que enfrenta una compañía para definir su estrategia futura de expansión mundial. Seguir haciendo más de lo mismo ya no es opción. Por eso se analizaron las estrategias de expansión de empresas competidoras haciendo foco en todas aquellas diferencias asociadas a la localización de sus unidades productivas.

Posteriormente se recorrieron las teorías de expansión, herramientas de análisis y modos de entrada. Se aplicaron parte de esas herramientas al caso Arcor, en particular haciendo foco al Proyecto Angola el cual fue elegido por la Dirección para desembarcar industrialmente fuera de Latinoamérica.

En ese sentido, se describió el entorno en términos generales (Angola como país), y en términos particulares (Angola para Arcor), donde el historial de la empresa aunado a la elección de un socio local fuerte permitió proyectar el modelo de negocio desarrollado. Si bien múltiples estudios señalan a África como el continente de mayor crecimiento para los próximos 50 años, la actualidad por la cual atraviesa gran parte de África pone en duda hasta al más experimentado inversor.

En particular Angola, como sede de la fábrica, ha sufrido múltiples cambios a lo largo del tiempo que ha transcurrido desde la decisión inicial y la actualidad con la construcción de las naves productivas en marcha. Cabe mencionar las reformas fiscales recomendadas por el FMI, como la incorporación del IVA en el país, eliminando el impuesto al consumo que había hasta ese momento, así como las reformas políticas en medio de vaivenes en el precio del petróleo, principal ingreso de divisas al país.

Todo esto, aunado a la volatilidad de una Argentina con nuevo gobierno, reformas cambiarias que se endurecen y cierran, y una crisis económica que no parece encontrar fin, incrementa los desafíos.

Y si bien no terminan de aparecer complejidades en el transcurrir de la obra en construcción, con eventos del tipo “cisne negro” como la pandemia mundial COVID-19, todo esto es incluso anterior a las dificultades propias que implicarán la puesta en marcha y en régimen regular de la fábrica, así como la instalación de las líneas y conexión de todos los servicios y superar los procesos de selección y el entrenamiento de los equipos, las distancias idiomáticas y culturales; entre otros retos.

Para un Grupo empresario como Arcor con una fuerte trayectoria de inversiones productivas, con 47 plantas industriales en Latinoamérica e inversiones recientes en industrias de papel y cartón, y lácteos, a priori la decisión de construir

desde cero e instalar una nueva fábrica no significaría un desafío desconocido. Sin embargo, como se ha podido desarrollar a lo largo de todo este trabajo, existen motivaciones que van mucho más a lo conceptual que a lo estrictamente numérico. Se trata de un cambio de paradigma, de iniciar un nuevo modelo que busca diversificar los escenarios expandiendo el *footprint* industrial más allá de lo ya conocido. Es por esto que esta unidad productiva guarda mucho significado implícito para el Grupo Arcor y puede sentar las bases para una nueva etapa de expansión más allá de Latinoamérica, posicionando a la empresa nuevamente en el top 10 del Confectionery Mundial.

La estrategia de expansión mundial de una compañía puede seguir diferentes caminos los cuales se enmarcan en una o más de las teorías desarrolladas en este trabajo. Uno podría hacerse la pregunta: ¿qué motiva a una compañía a desafiarse y seguir creciendo fuera de su zona de confort, aún en entornos impredecibles? Se puede concluir que el factor común más importante tiene que ver con el ADN de la Dirección. Al respecto, en el caso analizado, desde un inicio el mayor impulsor ha sido el Ctdor. Luis Pagani, hijo del fundador de Arcor y actual Presidente Ejecutivo del Grupo.

Un aspecto interesante por profundizar podría ser el contraste de las proyecciones con la realidad transcurridos 5 o 6 años desde el arranque de las líneas productivas en la nueva fábrica de Angola, evaluando la viabilidad de dar el nuevo paso en la expansión mundial: ¿la fábrica en Asia?

## XVI. BIBLIOGRAFÍA

- Blankenburg Holm, D. (1995). *A network approach to foreign market entry*. (K. y. Möller, Ed.) Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hill.
- Carpenter, M. A. y Dunung, S. P. (2012). Challenges and Opportunities in International Business. Creative Commons license.
- Collis D. y Montgomery C. (1997). *Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm*. Irwin.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen & Urwin.
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions* (Vol. Vol. 19 (1)). Journal of International Business Studies.
- Dunning, J. (1988a). *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Londres: Unwin Hyman.
- Dunning, J. (1988b). *Explaining International Production*. Londres y Boston: Unwin Hyman.
- Dunning, J. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Londres: Addison Welsey.
- Ellis, P. (2000). *Social Ties and Foreign Market Entry* (Vol. Vol. 31). Journal of International Bussines Studies.
- Galván, I. (2003). *La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Ghemawat, P. (2001). *Distance Still Matters* (Vol. 8). Harvard Business Review 79.
- Gupta, A., Govindarajan, V. y Wang, H. (2008). *The Quest for Global Dominance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hart, L. (2001). *Strategy*. Faber & Faber.
- Hill, C. W. (2007). *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*. Mc Graw Hill.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Boston MA, Universidad de Cambridge: MIT Press.

- Johanson, J., y Mattson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems- a network approach*. (N. H. Vahlne, Ed.) Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1977). *The internationalization of the firm A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments* (Vol. Vol. 8).
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1990). *The mechanism of internationalization* (Vol. Vol. 7).
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm- four Swedish cases* (Vol. Vol. 12). (Y. U. Press, Ed.) New Haven, Kindleberger: American Business Abroad.
- Kosacoff, B. F. (2013). *Globalizar desde Latinoamérica: el caso ARCOR - 3a. ed. actualizada*. Argentina: McGraw Hill Education.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. (nº 781), Octubre 1999. Información Comercial Española (ICE).
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. (P. C.N. y Matthyssens, Ed.) Axinn, Amsterdam.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books.
- Sahlman, W. A. (1999). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business School Publishing*.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Suárez Ortega, S. (1999). *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Taleb, N. N. (2010). *The black swan. The impact of the highly improbable* (2nd edition ed.). New York: Random House Trade Paperbacks.

- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., y Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle* (Vol. May). Quarterly Journal of Economics.
- Weimann, G. (1989). *Social networks and communication*. (M. K. Gudykunst, Ed.) Newbury Park CA: Handbook of International and Intercultural Communication.
- Whitelock, J. (2002). *Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry*. (4. 19, Ed.) International Marketing Review.