



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Roles estratégicos de filiales de empresas multinacionales de origen chileno

Erich Spencer Ruff

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



UNIVERSITAT DE BARCELONA



FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ESTUDIOS EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

“ROLES ESTRATÉGICOS DE FILIALES DE
EMPRESAS MULTINACIONALES DE ORIGEN CHILENO”

ERICH SPENCER RUFF

DIRECTOR: DR.CARLES GRAU ALGUERÓ

BARCELONA

OCTUBRE DE 2015

Agradecimientos.

Siento que estoy en deuda con mucha gente que en forma afectuosa y desinteresada contribuyó a que finalmente pudiera concluir este trabajo. Ha sido un largo periodo de tiempo y el sentirse acompañado y apoyado cobra especial valor.

Aún a riesgo de omitir nombres que merecerían más que un reconocimiento en este lugar, quisiera en primer lugar agradecer a mi señora Verónica, compañera de toda una vida, y a mis hijos Ignacio, Catalina y Roberto, quienes han sido y son la principal fuente de inspiración en todo lo que hago y a quienes ahora se han sumado mi nuera Paula y mi yerno Ignacio, más dos cautivadoras perlititas, mis nietas Agustina y Antonia, quienes con su infinita gracia y ternura logran hacer de todo momento difícil, el más llevadero.

A mis padres Mario y Marta, quienes me inculcaron la perseverancia, interés y dedicación en todo lo que hiciera y a los que, aun cuando ya no estén en este mundo, espero que este trabajo los haga sentir tan orgullosos como yo siempre estuve de ellos y dibuje en ellos una sonrisa.

A mi Director de tesis Profesor Carles Grau Algueró, por su atención, gran paciencia y por sus siempre valiosos y oportunos consejos en lo que demandara el trabajo de tesis.

A los Profesores de la Facultad de Economía y Empresa de la UB, Manuel Artís y Esther Subirá, grandes personas, quienes fueron determinantes en que la UB me brindara la posibilidad de estudiar el Doctorado.

No puedo dejar de mencionar a quienes en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad depositaron una gran dosis de confianza en mi trabajo Doctoral: Joe Ramos, Eduardo Acuña, Enrique Manzur, Sergio Olavarrieta, Pedro Hidalgo y Eduardo Torres.

A mis amigos y profesores de la Facultad, como Soledad Etchebarne y Eduardo Kohler, quienes en todo momento me han apoyado y estimulado a seguir adelante con la Tesis. Pablo Tapia y David Díaz también se sumaron siempre con interés y entusiasmo para colaborar. Capítulo aparte merece Pedro Leiva, quien nunca escatimó en dedicarnos tiempo, atención y certeros consejos, para resolver todas las dudas e inquietudes que surgieran.

Por supuesto, no puedo dejar de mencionar a mis colaboradoras más directas. Isabel Ortega y Karina Isla, cuya abnegación y profesionalismo quedó más que demostrado en todo momento y, desde luego, mención especial merece Gerla Van Breugel, quien volcara toda su energía, capacidad técnica y de organización para que sacara adelante esta tesis.

Sería injusto dejar de comentar que Verónica y mi hija Catalina pusieron una cuota extra de energía, talento y cariño al momento de comentar y revisar el trabajo. ¡No pude tener mejor equipo!

Por último, debo destacar la generosa y desinteresada participación de empresarios, ejecutivos y profesionales de las empresas entrevistadas al momento de contestar el cuestionario.

¡Muchas gracias a todos!

Índice de Contenido

Índice de Contenido	4
Índice de Tablas	12
Índice de Ilustraciones	16
Índice de Ecuaciones.....	19
1. Protocolo de la Investigación.	20
1.1. Introducción al Tema Investigado.....	21
1.2. Problema de Investigación.	26
1.3. Consideraciones Preliminares.	28
1.4. Preguntas de Investigación.....	29
1.5. Objetivos.	30
1.5.1. Objetivos Generales.....	30
1.5.2. Objetivos Específicos.....	30
1.6. Metanálisis.	31
1.6.1. Internacionalización de Empresas Multinacionales.....	31
1.6.2. Multinacionales de Países Emergentes.	33
1.6.3. Multinacionales de Países Latinoamericanos.	35
1.6.4. Filiales de Empresas Multinacionales.....	37
1.7. Desarrollo del Trabajo.....	40
1.7.1. Capítulo 1.....	40

1.7.2.	Capítulo 2.....	40
1.7.3.	Capítulo 3.....	41
1.7.4.	Capítulo 4.....	41
1.7.5.	Capítulo 5.....	42
1.7.6.	Capítulo 6.....	42
1.7.7.	Capítulo 7.....	43
1.7.8.	Capítulo 8.....	43
1.7.9.	Capítulo 9.....	44
1.8.	Bibliografía.....	44
2.	Empresas Multinacionales.....	46
2.1.	Introducción.....	47
2.2.	Empresas Multinacionales de Países Desarrollados.....	48
2.2.1.	Definición de empresas multinacionales.....	48
2.2.2.	Desarrollo Histórico.....	48
2.2.3.	Perfil Actual de las Empresas Multinacionales de Países Desarrollados.....	51
2.2.4.	Impacto de las Empresas Multinacionales en la Economía Mundial.....	55
2.3.	Empresas Multinacionales de Países Emergentes.....	55
2.3.1.	Definición y Composición.....	55
2.3.2.	Desarrollo Histórico.....	62
2.3.3.	Impacto de las EMN de Países Emergentes en su Entorno.....	69

2.4.	Empresas “Multilatinas”	69
2.4.1.	Definición de Empresas Multilatinas.....	69
2.4.2.	Desarrollo Histórico.....	71
2.4.3.	Actualidad.	81
2.4.4.	Impacto de las Empresas Multilatinas en su Entorno.	88
2.4.5.	Multilatinas comparadas con Multinacionales de otros Países Emergentes	90
2.5.	Empresas “Multilatinas” de Origen Chileno.....	93
2.5.1.	Definición de Empresas Multilatinas de Origen Chileno.	93
2.5.2.	Desarrollo Histórico.....	94
2.5.3.	Actualidad.	99
2.5.4.	Impacto de las Empresas Multilatinas de Origen Chileno en su Entorno.....	104
2.6.	Resumen del Capítulo.	105
2.7	Bibliografía.....	108
3.	Teorías sobre la Internacionalización de las Empresas.	114
3.1.	Introducción.	115
3.2.	Definición de Internacionalización.	116
3.3.	Internacionalización de las Empresas de los Países Desarrollados.....	117
3.3.1.	Teoría del Ciclo de Vida del Producto.....	119
3.3.2.	Teoría de Internacionalización Gradual o Modelo Upsala.	120
3.3.3.	Teoría de la Internalización.	122

3.3.4.	Teoría de los Recursos de la Empresa.	123
3.3.5.	Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.	124
3.4.	Internacionalización de las Empresas de los Países Emergentes (EMNEs).....	129
3.4.1.	Perspectiva Macro: Patrones de Internacionalización de Salida de IED.	129
3.4.2.	Perspectiva Mixta: Impulsores, Ventajas Competitivas y Motivos de la Salida de la IED.	133
3.4.3.	Perspectiva Micro: el Carácter de la Competitividad de las EMNEs.	143
3.4.4.	Teorías nuevas.	148
3.5.	Discusión de la Contribución del Estudio de las EMNEs a las Teorías de Internacionalización.	156
3.5.1.	Contribución a la Teoría del Ciclo de Vida del Producto.	157
3.5.2.	Contribución a la Teoría de la Internacionalización Gradual o Modelo Upsala... ..	157
3.5.3.	Contribución a la Teoría de Internalización.....	158
3.5.4.	Contribución al Punto de Vista Basado en los Recursos de la Empresa.	159
3.5.5.	Contribución al Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.	160
3.5.6.	Contribuciones a los Patrones de Internacionalización.	161
3.5.7.	Contribuciones: Resumen y Límites.	161
3.6.	Resumen del Capítulo.	163
3.7.	Bibliografía.....	165
4.	Teorías sobre Filiales de Empresas Multinacionales.....	176
4.1.	Introducción.	177

4.2.	Teorías Aplicadas a Filiales de Empresas Multinacionales.	178
4.2.1.	Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.	179
4.2.2.	La Multinacional Como una Red.	179
4.2.3.	Punto de Vista Basado en los Recursos de la Empresa.	180
4.2.4.	Teoría Institucional.	180
4.3.	Corriente Estrategia-Estructura.	181
4.3.1.	Egelhoff.	181
4.3.2.	Daniels, Pitts y Tretter.	182
4.4.	Corriente Relación Casa Matriz – Filial.	183
4.4.1.	Brandt y Hulbert.	184
4.4.2.	Gates y Egelhoff.	184
4.4.3.	Picard.	185
4.4.4.	Nuevas Perspectivas.	187
4.5.	Corriente de Procesos de Empresas Multinacionales.	188
4.6.	Corriente Rol de Filial.	189
4.6.1.	Tipologías de Roles Estratégicos.	189
4.6.2.	Otros roles.	209
4.6.3.	Evolución de los Roles.	210
4.6.4.	Los roles estrategicos de filiales de multinacionales para esta investigación.	213
4.7.	Resumen del Capítulo.	216

4.8.	Bibliografía.....	217
5.	Estudio Empírico.....	223
5.1.	Introducción.....	224
5.2.	Hipótesis de la investigación.....	224
5.3.	Modelo de investigación.....	225
5.3.1.	Autonomía de la Filial Extranjera.....	227
5.3.2.	Interdependencia.....	230
5.3.3.	Incertidumbre del Entorno.....	233
5.3.4.	Importancia Estratégica Relativa del Mercado.....	236
5.3.5.	Empresa Pública Familiar.....	238
5.3.6.	Desempeño Relativo de la Filial.....	241
5.3.7.	Modo de Entrada.....	244
5.3.8.	Edad.....	246
5.3.9.	Tamaño.....	247
5.3.10.	Desempeño de la Empresa Multinacional.....	249
5.4.	Resumen del Capítulo.....	251
5.5.	Bibliografía.....	252
6.	Metodología.....	261
6.1.	Encuesta.....	262
6.1.1.	Selección de la Muestra.....	262

6.1.2.	Desarrollo de la Encuesta.....	263
6.1.3.	Cuestionario Presentado.....	264
6.1.4.	Proceso de Recolección de Datos.	276
6.2.	Metodología Factorial, Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y Correlaciones.	277
6.1.3.	Metodología Factorial.	277
6.2.2.	Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).	278
6.2.3.	Correlaciones.	284
6.2.4.	Homocedasticidad.....	284
6.2.5.	Multicolinealidad	285
6.3.	Resumen.	285
6.4.	Bibliografía.....	286
7.	Análisis de Datos	288
7.1.	Análisis cuantitativo de los datos.....	289
7.2.	Análisis factorial exploratorio.....	297
7.2.1.	AFE 29 variables.....	298
7.2.2.	AFE Autonomía	301
7.2.3.	AFE de los constructos considerados en el modelo.....	303
7.3.	Análisis factorial confirmatorio.	304
7.3.1.	Estimaciones de la regresión.....	308
7.3.2.	Ajuste del modelo	311

7.4.	Resultado de Interdependencia y su correlación con la Autonomía y Desempeño.	313
7.5.	Resumen.....	322
7.6.	Bibliografía.....	322
8.	Discusión sobre Temas Centrales de la Tesis.....	323
8.1.	Introducción	324
8.2.	Discusión de los antecedentes teóricos y de datos secundarios	324
8.2.1.	Empresas Multinacionales	324
8.2.2.	Comentario general sobre las multinacionales emergentes	327
8.2.3.	Internacionalización Empresarial.....	331
8.2.4.	Filiales de empresas Multinacionales	334
8.3.	Discusión del análisis cuantitativo y descriptivo de los datos primarios	335
8.4.	Discusión Metodológica.....	336
8.4.1.	Estadística Multivariante	336
8.4.2.	Análisis Factorial	337
8.4.3.	Análisis factorial exploratorio (AFE)	337
8.4.4.	Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).....	338
8.4.5.	Análisis de interdependencia y su correlación con autonomía	340
8.5.	Comprobación de hipótesis	343
8.5.1.	Comentarios generales.....	346
9.	Conclusiones.....	348

9.1.	Principales Aportes de la Tesis.	349
9.1.1.	Objetivo General.	349
9.1.2.	Objetivos Específicos.....	350
9.1.3.	Aportes a potenciales incumbentes (“stakeholders”).....	366
9.2.	Limitaciones.	370
9.3.	Futuras Líneas de Investigación.	372
Anexos	374	
	Anexo 1: Variables y sus Significados.....	375
	Anexo 2: Alfa de Cronbach de cada Factor del Modelo.	378
	Anexo 3: Empresas Chilenas con Inversiones en 3 o más Países en el Mundo.....	382
	Anexo 4: Ranking 100 Multilatinas según Americaeconomía.....	385

Índice de Tablas

Tabla 1.1	Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.....	32
Tabla 1.2	País de Origen de las Publicaciones.	32
Tabla 1.3	Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones.	33
Tabla 1.4	Volumen de Publicaciones en los Últimos 15 años.....	34
Tabla 1.5	País de Origen de las Publicaciones.	34
Tabla 1.6	Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones	35
Tabla 1.7	Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.....	36

Tabla 1.8 País de Origen de las Publicaciones.	36
Tabla 1.9 Categorías más Relevantes de las Publicaciones.....	37
Tabla 1.10 Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.....	38
Tabla 1.11 País de Origen de las Publicaciones.	39
Tabla 1.12 Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones.	40
Tabla 2.1 Distribución de los Flujos de Salida de IED de Países Emergentes por Zona, 2013....	58
Tabla 2.2 Actividades Extranjeras de EMNEs de Países Emergentes vs. Países Desarrollados, 2004 y 2012.....	64
Tabla 2.3 Impacto de los Activos, Ventas y Empleo de las Multilatinas en sus Países de Origen, 2009.....	89
Tabla 2.4 Fusiones y Adquisiciones e Inversiones en Nuevas Instalaciones Transfronterizas desde Chile, 2005-2013, millones de dólares americanos.	103
Tabla 2.5 Multilatinas por País, en Relación a la Población por País, 2013.	105
Tabla 3.1 Ventajas Comparativas de Empresas Multinacionales de Países Emergentes	137
Tabla 3.2 Motivaciones de IED por las EMNEs.....	155
Tabla 4.1 Corrientes de Estudios de Filiales de EMNs.	177
Tabla 4.2 Selección de Tipologías de roles Estratégicos de Filiales.	208
Tabla 5.1 Indicadores de la calidad institucional para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (2012-2013).	234
Tabla 6.1 Criterios de Indicadores para Unidimensionalidad y Confiabilidad.....	278
Tabla 6.2 Criterios de Indicadores para Resultado del Modelo de Ecuaciones Estructurales....	279
Tabla 6.3 Criterios de Indicadores para Resultado de Correlaciones.	284

Tabla 7.1 Modo de entrada, edad de la filial.....	290
Tabla 7.2 Estadísticas descriptivas variables de constructo “incertidumbre de mercado”	292
Tabla 7.3 Estadísticas descriptivas variables de constructo “importancia de mercado”.	293
Tabla 7.4 Estadísticas descriptivas de las respuestas sobre desempeño de las filiales.	293
Tabla 7.5 Estadísticos descriptivos variables de Autonomía.....	295
Tabla 7.6 Estadísticas descriptivas de las respuestas sobre interdependencia de las filiales.....	296
Tabla 7.7 Prueba KMO y Bartlett	299
Tabla 7.8 Comunalidades 29 variables	300
Tabla 7.9 Matriz de factor rotado. 29 variables	301
Tabla 7.10 Prueba KMO y Bartlett	302
Tabla 7.11 Comunalidades de autonomía.....	302
Tabla 7.12 Matriz de componente rotado, autonomía.	303
Tabla 7.13 Estimaciones de las relaciones de variables con sus constructos.	306
Tabla 7.14 Valores de la Regresión	309
Tabla 7.15 Valores estandarizados de la regresión.....	309
Tabla 7.16 Covarianzas.....	310
Tabla 7.17 Correlaciones.	311
Tabla 7.18. RMR, GFI.	311
Tabla 7.19 Comparaciones base.	312
Tabla 7.20 Parsimonia. Medidas ajustadas.	312
Tabla 7.21 NCP.....	312

Tabla 7.22 FMIN.	312
Tabla 7.23 RMSEA.....	313
Tabla 7.24 KMO y Prueba de Esfericidad de Bartlett. Interdependencia.	314
Tabla 7.25 Matriz de Componentes. Interdependencia.	315
Tabla 7.26 Matriz de Componentes Rotados. Interdependencia.	315
Tabla 7.27 Matriz de Componentes de los ítems del factor 1.....	316
Tabla 7.28 Estadística de Confiabilidad.	316
Tabla 7.29 Matriz de Componentes de los ítems del factor 2.....	317
Tabla 7.30 Estadísticas de Confiabilidad.....	317
Tabla 7.31 Correlaciones Factores de interdependencia con Factores de autonomía.....	320
Tabla 7.32 Correlaciones con desempeño promedio.	321
Tabla 7.33 Correlaciones factores de interdependencia y desempeño por ámbito.	321
Tabla 8.1 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte A.....	328
Tabla 8.2 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte B.....	329
Tabla 8.3 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte A.....	330
Tabla 8.4 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte B.....	331
Tabla 9.1 Temas Consultados como Porcentaje del Total de Publicaciones (Considerados en la Web of Science.).....	351

Tabla 9.2 Comparación de Elementos Clave entre Multinacionales de Países Desarrollados y de Países Emergentes.*	353
---	-----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2.1 Las Industrias en que Operan las 100 Mayores Multinacionales en el Mundo, 2013.....	53
Ilustración 2.2 Los Países de Origen de las 100 Mayores Multinacionales en el Mundo, 2013. .	54
Ilustración 2.3 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Países Desarrollados y de Países Emergentes, 1970-2014 (mil millones de dólares americanos).....	57
Ilustración 2.4 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Países Emergentes por Zona, 1970-2013 (mil millones de dólares americanos).....	57
Ilustración 2.5 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Diez Países Latinoamericanos, 1990-2013 (millones de dólares americanos).....	60
Ilustración 2.6 Flujos de Salida de IED de Países Desarrollados y Emergentes, 1990-2013, (porcentaje).	62
Ilustración 2.7 Industrias en que Operan las 100 Mayores Multinacionales de los Países Emergentes, 2012.....	67
Ilustración 2.8 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas desde los Países Latinoamericanos, 1970-2013 (millones de dólares americanos).....	71
Ilustración 2.9 Adquisiciones (izquierda) e Inversiones en Nuevas Instalaciones (derecha) Transfronterizas por las Multilatinas, 2005-2013 (millones de dólares americanos).....	76
Ilustración 2.10 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de los Países Latinoamericanos, 1970-2013 (millones de dólares americanos).....	77
Ilustración 2.11 Adquisiciones Transfronterizas por las Multilatinas, 2005-2013 (millones de dólares americanos).	79

Ilustración 2.12 Inversiones en Nuevas Instalaciones Transfronterizas de las Multilatinas, 2010-2013 (millones de dólares americanos).....	80
Ilustración 2.13 Ventas y Empleo en el Exterior de 25 Multilatinas Chilenas con Mayores Ventas Extranjeras, 2013 (porcentaje).....	82
Ilustración 2.14 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de los Países Latinoamericanos, en el 2013 (millones de dólares americanos).	85
Ilustración 2.15 Cien Mayores Multinacionales de Países Emergentes (arriba, 2012) y 100 Mayores Multilatinas (abajo, 2013), por Industria.	91
Ilustración 2.16 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas desde Chile, 1990-2013 (millones de dólares americanos).....	96
Ilustración 2.17 Flujos de Salida de IED desde Chile por Industria, 1990-2013, porcentaje.	97
Ilustración 2.18 Flujos de Salida de IED desde Chile por Región de Destino, 1990-2013, (porcentaje).	98
Ilustración 2.19 Flujos de Salida de IED desde Chile por país de Destino, 1990-2013, millones de dólares americanos.....	98
Ilustración 2.20 Empresas Chilenas con Inversiones en el Extranjero, Número de Proyectos, 2012-2013.	101
Ilustración 2.21 Flujos de Salida de IED desde Chile por País de Destino, 2013, millones de dólares americanos.....	102
Ilustración 4.1 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia entre filiales.	214
Ilustración 4.2 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia entre la filial y la Casa Matriz.....	215
Ilustración 4.3 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia total.....	215
Ilustración 5.1 Modelo General de Investigación.	226

Ilustración 6.1 Modelo Gráfico Ecuaciones.....	281
Ilustración 6.2 Modelo Gráfico Ecuación Matricial.	283
Ilustración 7.1 Porcentaje filiales por país.....	289
Ilustración 7.2 Porcentaje de filiales según su tipo de origen y tipo de empresa a la que pertenece.	290
Ilustración 7.3 Promedio de calificación de riesgo de los países.....	291
Ilustración 7.4 Sector económico de las filiales.....	292
Ilustración 7.5 Distribución frecuencia de las respuestas sobre desempeño de las filiales. Porcentaje.....	294
Ilustración 7.6 Distribución frecuencia de las respuestas de las sobre autonomía de las filiales. Porcentaje.....	296
Ilustración 7.7 Distribución frecuencia de las respuestas sobre interdependencia. Porcentajes.	297
Ilustración 7.8 Modelo SEM con todas las variables.....	305
Ilustración 7.9 Modelo SEM 2 sin correlaciones no significativas.	307
Ilustración 7.10 Modelo SEM final	308
Ilustración 7.11 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales de acuerdo a la escala preestablecida.....	318
Ilustración 7.12 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales con independencia menor a 2.....	318
Ilustración 7.13 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales con independencia igual a 1.	319
Ilustración 8.1 Modelo Final.....	339

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1.....	280
Ecuación 2. Ecuaciones Modelo.....	281
Ecuación 3. Incertidumbre Mercado.....	281
Ecuación 4. Importancia Mercado.....	282
Ecuación 5. Desempeño de la filial.....	282
Ecuación 6. Ecuación Matricial.....	282

1. Protocolo de la Investigación.

“A pesar de la dura competencia, tanto local como global, la máxima cualidad de las Multilatinas ha sido su capacidad de adaptación frente a los mercados inestables, característica que hoy se señala como su gran ventaja competitiva al momento de hacer negocios.” (Alberto Merino, Gerente de Desarrollo Comercial de la empresa de origen chileno SONDA, Ex-Director de Operaciones de SONDA en México¹)

1.1. Introducción al Tema Investigado.

Sin lugar a dudas, las empresas multinacionales tienen un significativo impacto en la economía y sociedad mundial y, en la medida que crece su influencia, también crece la necesidad por parte de los incumbentes de contar con conocimientos adecuados, confiables y actuales sobre el modo en que compiten, su forma de organizarse, y aquellos factores que condicionan su desempeño en la generación de valor.

Por muchos años su desarrollo ha estado marcado, entre otros, por una gran participación de empresas originadas en países desarrollados de América del Norte, Europa y Asia. Desde el punto de vista académico, este fenómeno ha estado acompañado de numerosos trabajos de investigación, los cuales abordan temas relacionados con sus problemas, características, estrategias, sistemas de gestión, procesos de internacionalización, formas de organización, modalidades de ingreso a los mercados internacionales y, en los últimos años, en forma particular en lo relativo a los roles o funciones que desempeñan sus filiales.

Como es de esperar, en forma abrumadora, la gran mayoría de los referidos estudios han centrado su objetivo en la conducta de las empresas multinacionales originadas en países desarrollados, con todo lo que ello significa desde el punto de vista de las influencias derivadas de su entorno de gestión y las condiciones bajo las cuales nacen y se desarrollan.

No obstante, y particularmente en las últimas dos décadas, un grupo importante de multinacionales se han creado desde países en desarrollo (emergentes), y que en un número significativo llevan a cabo sus negocios con alcances fuertemente geográficos-regionales, como puede ser en partes de Asia y Latinoamérica. Más aún, se observa que en su conjunto, han

¹ <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-consolidacion-de-las-multilatinas>, revisado el 14-08-2015.

crecido rápidamente tanto en términos absolutos como relativos. Por ejemplo, la proporción de los flujos de salida de inversión extranjera directa a nivel mundial proveniente de países emergentes, aumentó de 6% en 1990 a 39% en 2013 (UNCTAD 2014).

Si bien el peso de las actividades extranjeras en las actividades totales (medido por activos, ventas y empleo) de estas empresas “emergentes” se encuentran en la actualidad en un nivel más bajo que el de sus homólogos “desarrollados” (36,7% versus 61%, en el 2012, respectivamente), el impacto en el entorno de esas 100 mayores multinacionales “emergentes” no es menor: sus ventas totales son mayores que el PIB de Alemania y emplean a 10,6 millones de personas (2012), 61% de ellas ubicadas en sus países de origen (OECD 2014).

Por otro lado, hace poco menos de una década, parecía que las multinacionales de los países emergentes estaban mayormente enfocadas en determinados grupos de industrias; primero, en el sector de recursos básicos (petróleo, gas, minería, metal, acero); segundo, en los servicios financieros, de infraestructura, de alimentos y cemento; y tercero, en el sector automotriz, de electrónica, y el de confección. Hoy en día, aunque éstas todavía son industrias importantes en que se ocupan estas multinacionales, poco a poco han ido aumentando la gama de sus actividades, lo que se verifica por ejemplo en la mayor cantidad de multinacionales “emergentes” diversificadas, en comparación con las multinacionales “desarrolladas”(UNCTAD 2014).

Multilatinas.

Dentro de las multinacionales de países emergentes, un grupo que ha aumentado su protagonismo es el de las multilatinas, es decir, las empresas multinacionales cuyo origen se encuentra en países latinoamericanos. Éstas existen desde hace muchas décadas, pero su visibilidad ha crecido considerablemente desde los años 90 y más aún a partir del nuevo milenio, como se puede ver, por ejemplo, tanto en el crecimiento de los flujos de salida de inversión extranjera directa desde Latino América hacia el mundo y por la aparición de 58 multilatinas en el ranking *Global 2000 Leading Companies* de Forbes en el 2014 (Forbes 2014). De hecho, el impacto de las 100 mayores multilatinas se ve en que sus ventas llegaron a 995 mil millones de dólares americanos (2013), equivalente a un 79% del PIB de México en el mismo año. Además, 85 de ellas en conjunto emplearon a más de 3 millones de personas (América Economía, 2013)

En este sentido, aunque la región Latinoamericana contiene 20 países, el origen de las principales multilatinas está concentrado en unos pocos, a saber, Brasil, México y Chile. Por otro lado, Argentina perdió su estatus de fuente generadora de multilatinas en los últimos años y surgieron otras, como por ejemplo en Colombia.

Cabe hacer notar que las primeras multilatinas ejecutaban sus actividades principalmente en las industrias primarias y manufactureras, empujadas por la gran cantidad de recursos naturales que posee la región, pero hoy en día se dedican también a las áreas de software, petroquímica, y servicios como finanzas, transporte y comunicaciones, entre otros (UNCTAD 2014).

En cuanto a las actividades extranjeras de las multilatinas, éstas al inicio se dirigían principalmente a la propia región, es decir, a mercados que se ubican en Latinoamérica. Sin embargo, hoy en día las actividades se orientan cada vez más a países fuera de este espacio, incluyendo tanto a otros emergentes, a través de inversiones tipo “greenfield”, como también a países desarrollados, vía adquisiciones de empresas. No obstante, el foco principal de la mayoría de las multilatinas sigue siendo la propia región (UNCTAD 2014).

Multilatinas Chilenas.

A su vez, dentro de este grupo, las multilatinas de origen chileno, medidas por los flujos de salida de inversión extranjera directa, experimentaron un auge significativo a mediados de los años 90 y en los recientes pasaron por los mejores años de expansión de su historia, con un récord de IED en 2013 de 18 mil millones de dólares americanos, con inversiones centradas en actividades industriales y de servicio en los países vecinos, principalmente Brasil, Colombia, Argentina y Perú. Hoy en día, se estima que hay unas 1.200 empresas chilenas con proyectos de inversión en el extranjero, teniendo las mayores de ellas un tamaño parecido a sus homólogas brasileras y mexicanas que, aunque menor que el de los líderes en su rubro de los países desarrollados, no les ha impedido llegar a ser actores globales en algunos rubros (Direcon 2014).

Por otro lado, si bien la cobertura geográfica de las multilatinas chilenas es más bien acotada, ya que solamente un 12% de las empresas mencionadas tiene presencia en 3 o más países, las 20 principales multilatinas chilenas tienen un índice de transnacionalidad de 32,6%, que es parecido o más alto que sus homólogos latinoamericanos, aunque menor que el índice promedio de las multinacionales de países desarrollados, que es un 64% (UNCTAD 2014).

Asimismo, en cuanto al impacto de las multilatinas chilenas en su entorno, es posible observar que las ventas de las 17 mayores de ellas según el listado de la revista de negocios América Economía, equivalen a casi una tercera parte del PIB chileno, generando sobre el 45% de sus ventas en el exterior, y empleando a un equivalente al 5,7% de los ocupados chilenos (2013). Cabe mencionar que, basado en la lista de las 100 mayores multilatinas de esta misma publicación, Chile tiene la mayor cantidad relativa de multilatinas por cápita en Latino América: aproximadamente una por cada millón de habitantes (América Economía, 2014).

Con respecto al tipo de inversión de las mismas, se puede observar que en la década antepasada el aumento en términos absolutos era mayor en las fusiones y adquisiciones, aunque el valor promedio de una inversión en nuevas instalaciones era más alto que éstas últimas.

El grupo, excluyendo los commodities y las empresas del ámbito financiero, destaca entre otros en los rubros vitivinícola, del retail, transporte aéreo, forestal (con distintos niveles de elaboración), pesca, de software, transporte naviero y de la construcción.

Su reconocido éxito relativo, habida cuenta que Chile raramente se destacó en su historia económica por invertir en el exterior con la excepción de estas dos o tres últimas décadas, no ha estado ajeno al interés de los estudiosos por comprender cuáles son las causas o explicaciones de este significativo avance empresarial internacional.

En este sentido, algunas de las explicaciones más relevantes que han surgido, especialmente contenidas en informes de académicos, de consultoras locales e internacionales, son:

- a) El principal motor impulsor para las empresas multilatinas chilenas ha sido el expandir los mercados naturales. Este crecimiento ha ocurrido como resultado de oportunidades vistas en países vecinos en sectores de alto crecimiento.
- b) Un 35% de las empresas señalaron tener una estrategia multinacional. Ellas manejan operaciones desde el centro: la Casa Matriz ubicada en su propio país.
- c) Desde este centro, ellas transfieren sus capacidades y maximizan su capacidad de respuesta local.

- d) Una gran proporción de las empresas chilenas multilatinas y multinacionales, han sido muy exitosas en Chile. Ellas son reconocidas como líderes en el país dentro de su sector.
- e) Una parte importante de estas empresas son controladas por familias y por grupos de negocios.
- f) Estas empresas comparten una característica en común: nacieron en un mercado relativamente pequeño.
- g) Después de consolidar su posición dominante dentro de los mercados locales, donde fueron capaces de ganar y ahorrar capital, ellas han podido expandir su capacidad, lo que les ha permitido traspasar las fronteras de Chile.
- h) Si se les compara con empresas Multinacionales de países desarrollados, las chilenas han optado por invertir en países con características compatibles desde el punto de vista de la ubicación.
- i) Esta compatibilidad ha aumentado su habilidad para beneficiarse de los flujos de conocimientos que provienen de sus diferentes filiales.
- j) Estas similitudes, facilitan el proceso de aprendizaje y permiten una transferencia humana y de recursos materiales más fluida.
- k) Éstas están acostumbradas a actuar en ambientes de incertidumbre y desafíos constantes, dado los aspectos estructurales de los países, en términos de infraestructura, vacíos institucionales y fuerza laboral (Lieberman y Spencer, 2015).

Adicionalmente, hoy ya son varias las empresas chilenas que han sido incluidas en el selecto grupo de casos de la Escuela de Negocios de Harvard para ser analizados y discutidos por alumnos de distintas partes del mundo, tales como el de las viñas MontGrass y Concha y Toro, LAN y Sonda, entre otras, situación que les ha otorgado especial visibilidad en el medio escolar y ejecutivo de la empresa.

1.2. Problema de Investigación.

Esta nueva realidad, descrita en la sección anterior, ha llevado a que las multinacionales de estos países se vean enfrentadas a nuevos desafíos y, en un contexto operativo, no exento de problemas y singularidades. Un tema clave en la actualidad consiste en la forma de organización de las empresas multinacionales. Si bien el flujo de generación de aportes para dar respuesta a estas cuestiones ha aumentado, la brecha con el mundo desarrollado es todavía muy importante y un indicio de esto se puede observar en los datos que contienen las tablas del Metanálisis. En todas ellas, cuando más las publicaciones de países Latinoamericanos alcanzan cerca de un 15% en su totalidad, incluyendo lo relativo al tema de las Multinacionales de países Latinoamericanos. Más aún, en cuanto a trabajos sobre Filiales de Empresas Multinacionales, la producción regional no supera el 6%.

Esta situación coincide con el surgimiento de una corriente de estudio sobre las empresas multinacionales, que pone su acento en el comportamiento de sus filiales como un elemento clave para avanzar en el descubrimiento de factores que lleven a su potenciamiento de gestión (Birkinshaw y Pedersen, 2009).

La producción académica y científica que (en general) se realiza en Latinoamérica solo alcanza al 4,2% del total mundial en 2012 (Conicyt 2014) y para Chile la inversión en I+D como parte del PIB solo llegó al 0,35%, mientras que en promedio los países de la OCDE destina el 2,4%. A su vez en materias de administración de empresas en los países emergentes, resulta ser aún más reducida, más bien cualitativo y, en ocasiones, carente de rigor científico.

El presente trabajo, en consecuencia, converge bien con las necesidades de conocimiento derivadas de la nueva realidad de las empresas multinacionales de origen latinoamericano y chileno (“multilatinas”), sobre todo con un mayor impacto en la sociedad.

Atrás quedó la etapa en que, para su éxito, las empresas multinacionales latinoamericanas (o de otro tipo) apoyaban fuertemente su capacidad competitiva en la disponibilidad abundante de materias primas y/o mano de obra barata. Ahora el saber hacer (“know how”) administrativo (“management”) pasa a ocupar un sitio relevante.

En particular, lo señalado al inicio de este capítulo por don Alberto Merino, Gerente de Desarrollo Comercial de Sonda, en cuanto a que la gran ventaja competitiva de las Multilatinas

ha sido su capacidad de adaptación frente a los mercados inestables, genera un espacio apropiado para preguntarse qué es lo que hace que ello sea posible, es decir, que características, que dimensiones o factores de su funcionamiento las llevan a una configuración estratégico-organizacional (por ejemplo roles de filiales) que en particular les permitiría mejores respuestas empresariales ante condiciones de incertidumbre.

El desagregar los constructos en sus factores, principales nos posibilita abordar análisis complejos de los roles estratégicos de las filiales de empresas multinacionales de origen chileno, en este caso, empleando técnicas de análisis multivariante para elaborar un modelo que permita entender o explicar el por qué las empresas tienen un rol determinado y sus eventuales efectos en su desempeño.

Desde una perspectiva más integral y sistémica, partimos de la base que los roles dependen de factores tanto internos como externos a la empresa. Es de particular interés el ver en qué medida ciertas variables explican los constructos centrales seleccionados: autonomía e interdependencia.

La teoría disponible que proviene sustantivamente de los países desarrollados constituye un punto de partida insustituible, particularmente en cuanto al proceso de internacionalización, los enfoques y conceptos referidos a las filiales de multinacionales y, desde luego, lo relativo a sus roles estratégicos.

No obstante, y si bien ha aumentado el número de estudios sobre la gestión de las empresas multilatinas chilenas, su volumen y profundidad están aún lejos de alcanzar niveles de desarrollo como para sentir que realmente hay material suficiente como para comprender el funcionamiento estratégico, gerencial y operativo de las filiales de estas empresas en vista a su participación en procesos de internacionalización, como los ya comentados.

Más aún, en general, se observa que los estudios han sido principalmente de tipo descriptivos y pocos abordan el tema de por qué una filial tiene un cierto rol en forma más sistemática y empírica.

Por este motivo, en el caso de este trabajo, se consideran variables en torno al rol de la filial, es decir, la autonomía y la interdependencia, los factores internos (desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño) y externos (grado de incertidumbre del

entorno, importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar) y el efecto que tendría un cierto rol en el desempeño de la multinacional en su conjunto.

Avanzar hacia un mejor nivel de conocimiento de esta realidad (la gestión de las empresas multinacionales de países emergentes/latinoamericanos) y derivar de éstos mayores posibilidades de robustecer su gestión, es un imperativo de particular importancia para el futuro de sus países de origen ya que, dado su creciente impacto en la sociedad, en general, tales mejoras (incluyendo la formulación de políticas públicas más efectivas para su desarrollo) abren insospechadas posibilidades de incrementar su contribución como instrumento para brindar mayores beneficios económico-sociales a la población que le incumbe.

De lo anterior y sumado al creciente reenfoque de los estudios multinacionales hacia el estudio de la forma en que se interrelacionan las casas matrices y sus filiales y éstas entre sí, como fuente de ventaja competitiva sustentable generadora de valor añadido, es que en la búsqueda de acortar la brecha del conocimiento gerencial se lleva a cabo esta investigación sobre los roles.

Por último y sin perjuicio de que pudiera resultar un tanto aventurado (o presuntuoso) plantearlo en estos términos, pero el no haberse encontrado indicios de una investigación de campo con las características de la actual (ya que las que se evidenciaron en temas cercanos, en su mayoría han contemplado estudios de casos con un número acotado de empresas examinadas), el constatar una baja tasa de publicaciones de origen Latinoamericano en internacionalización de multinacionales, de multinacionales de países Latinoamericanos y desde luego en cuanto a filiales, el actual trabajo, aun siendo exploratorio, pudiera adquirir un matizado carácter pionero en el ámbito y particularmente en Chile.

1.3. Consideraciones Preliminares.

Un primer aspecto a tener presente es que crecientemente algunos elementos clave que sustentan la competitividad de las empresas pasan a ser de carácter intangible como es el caso de la gestión o management.

Lo segundo es que los problemas empresariales son también cada vez más complejos y por lo tanto resulta altamente recomendable mirarlos desde una óptica sistémica e integral. Esto por

ejemplo requiere identificar factores o variables en su entorno que afectan las filiales, al igual que su interacción con los de origen interno

Desde el punto de vista estratégico las organizaciones enfrentan un permanente dilema entre alcanzar elevados niveles de eficiencia y/o ser sensibles para responder ante los requerimientos que provienen del medio en que opera. Lo primero se puede perseguir a través de la sinergia que implican determinados niveles de interrelación (interdependencia) de sus unidades organizativas como ser la de la casa matriz y sus filiales o de estas entre si y /o vía el otorgamiento o adquisición de ciertos niveles de autonomía.

La forma de la organización en la empresa (incluyendo los roles) se ven afectados de manera importante por la toma de decisiones en torno a otorgar o no otorgar atribuciones a los distintos niveles de la estructura organizacional de la empresa y por supuesto el atingente a las filiales.

1.4. Preguntas de Investigación.

Surgen de este modo las siguientes preguntas a abordar en el desarrollo de la presente tesis:

- a) ¿Qué características particulares/diferenciales en cuanto a su proceso de internacionalización presentan las empresas multilatinas en relación a sus homologas del provenientes de países desarrollados?
- b) ¿Qué explicaciones o modelos conceptuales pueden ser aplicables actualmente a las empresas multinacionales de origen chileno para entender el rol estratégico de sus filiales?
- c) ¿Es posible generar un modelo empírico que permita explicar el rol estratégico de sus filiales?
- d) ¿Es posible identificar las variables que mayor influencia ejercen en la autonomía e interdependencia de las filiales?
- e) ¿Qué factores explican la autonomía e interdependencia en el funcionamiento de las filiales de estas empresas?

- f) ¿Tienen las variables autonomía e interdependencia algún efecto significativo en el desempeño de las filiales?

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivos Generales.

El objetivo general de la presente investigación es identificar y analizar factores que incidan en el rol estratégico de filiales de empresas multinacionales de origen chileno.

1.5.2. Objetivos Específicos.

Examinar la literatura sobre la experiencia internacional de empresas multinacionales de países desarrollados y emergentes con acento en las de Latinoamérica, en lo relativo a la internacionalización empresarial y sobre la definición de roles estratégicos de filiales de empresas internacionales en vista al objetivo general de este estudio.

- a) Plantear un modelo teórico que permita relacionar las variables de autonomía e interrelación (influencia), como representativas de los roles estratégicos de las filiales estudiadas, con las variables internas y externas seleccionadas para su determinación.
- b) Llevar a cabo un trabajo de campo con una muestra de filiales de empresas multinacionales de origen chileno con el propósito de aprobar o rechazar las hipótesis formuladas.
- c) Identificar aquellos factores que mejor explican los roles estratégicos de las filiales de multinacionales investigadas.
- d) Desarrollar conocimiento pertinente sobre características de la gestión organizativa estratégica de empresas multinacionales de origen chileno y su relación con su desempeño internacional.
- e) Proponer nuevas líneas de investigación futuras en función de los resultados y conclusiones obtenidas.

1.6. Metanálisis.

Se utilizará la metodología del metanálisis con el objeto de permitir dimensionar el desarrollo científico de aquellos temas que son considerados como medulares para el presente estudio. Esto permite además poder aquilatar y apreciar tanto los alcances que tienen los trabajos de investigación asociados a las empresas multinacionales aquí consideradas como la evolución que han podido experimentar durante un determinado periodo de tiempo (15 años)². Tamaño de la muestra original: 378. Tamaño de la muestra extrapolada: 390^a

1.6.1. Internacionalización de Empresas Multinacionales.

Los estudios relativos al proceso de internacionalización de las empresas multinacionales, han tenido un notorio aumento en los últimos años, donde a partir del año 2007 a la fecha, se observa un crecimiento sostenido.

Por otra parte, como se aprecia en la Tabla 1.2, el origen de las publicaciones referidas a este tema está predominantemente influenciado por países anglosajones, donde la mayor cantidad es proveniente de Estados Unidos, siguiéndole a distancia Inglaterra y luego China. La presencia de países latinoamericanos está dada por la participación de Perú, Brasil, Paraguay y Costa Rica.

Dentro de las categorías más relevantes de las publicaciones, la inversión extranjera directa ocupa el primer lugar de interés con un 18,6%, seguido de cerca por los temas relativos a estrategia. Llama la atención la baja incidencia que hasta el momento muestra el tema relacionado con filiales.

² Los datos fueron obtenidos el 11/7/2015, lo que equivale a 225 días transcurridos del año. En base a esto se hizo una extrapolación simple para llegar a los 365 días del año.

Tabla 1.1 Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.

Año	Número Publicaciones	Porcentaje del Total de Publicaciones
2015*	5	8,1%
2014	11	18,7%
2013	9	15,3%
2012	7	11,9%
2011	11	18,7%
2010	5	8,5%
2009	4	6,8%
2008	3	5,1%
2007	4	6,8%
2006	0	0,0%
2005	0	0,0%
2004	0	0,0%
2003	0	0,0%
2002	0	0,0%
2001	0	0,0%
2000	0	0,0%
Total	59	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.2 País de Origen de las Publicaciones.

País	Número de artículos	Porcentaje del total
Estados Unidos	20	22,5%
Inglaterra	14	15,7%
China	11	12,4%
Australia	9	10,1%
Canadá	5	5,6%
Italia	4	4,5%
Tailandia	3	3,4%
España	3	3,4%
Turquía	2	2,3%
Taiwán	2	2,3%
Perú	2	2,3%
Dinamarca	2	2,3%
Brasil	2	2,3%
Sudáfrica	1	1,1%
Singapur	1	1,1%
Escocia	1	1,1%
Paraguay	1	1,1%
Holanda	1	1,1%
Israel	1	1,1%
India	1	1,1%
Francia	1	1,1%
Finlandia	1	1,1%
Costa Rica	1	1,1%
Total	89	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015)

Tabla 1.3 Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones.

Tema	Número de menciones	Porcentaje del total
Inversión Extranjera Directa	31	18,6%
Estrategias	28	17,0%
Métodos de Entrada	14	8,4%
Elección de Lugar	12	7,2%
Expansión Internacional	12	7,2%
Gestión	11	6,6%
Innovación	10	6,0%
Ventajas Competitivas	9	5,4%
Cultura	7	4,2%
Adquisiciones	6	3,6%
Perspectiva Institucional o Teoría	6	3,6%
Globalización	6	3,6%
Filiales	6	3,6%
Estructura de Dominio	5	3,0%
Enfoque Basado en Recursos	4	3,0%
Total	167	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

1.6.2. Multinacionales de Países Emergentes.

En el caso de las publicaciones acerca de las multinacionales de países emergentes éstas muestran también un incremento a partir del año 2007 en adelante.

De la misma forma que en el tema de la Internacionalización, Estados Unidos e Inglaterra son los países desde donde provienen la mayor parte de estos estudios. A su vez, el tema de la inversión extranjera directa es el más tratado con un 20% de las publicaciones. Sin embargo, aquellos relacionados con las modalidades de ingreso y las subsidiarias ocupan el segundo y tercer lugar con un 10% cada una, revelando con ello el creciente interés por este tema en el ámbito de los países emergentes.

Tabla 1.4 Volumen de Publicaciones en los Últimos 15 años.

Año	Número de publicaciones	Porcentaje del total
2015	43	7,9%
2014	78	14,3%
2013	72	13,2%
2012	66	12,1%
2011	57	10,4%
2010	58	10,6%
2009	57	10,4%
2008	34	6,2%
2007	22	4,0%
2006	9	1,7%
2005	15	2,7%
2004	13	2,4%
2003	7	1,3%
2002	10	1,8%
2001	6	1,1%
Total	547	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.5 País de Origen de las Publicaciones.

País	Número de artículos	Porcentaje del total
Estados Unidos	200	37,6%
Inglaterra	115	21,6%
China	78	14,7%
Australia	49	9,2%
Canadá	42	7,9%
Alemania	24	4,5%
Francia	24	4,5%
Total	532	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.6 Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones

Tema	Número de menciones	Porcentaje del total
Inversión Extranjera Directa	28	20,0%
Modalidad de ingreso	14	10,0%
Filiales	14	10,0%
Internacionalización	12	8,6%
Administración de Recursos Humanos	9	6,4%
Fusiones y adquisiciones	9	6,4%
Comercio	8	5,7%
Decisión de Locación	7	5,0%
Administración Estratégica	7	5,0%
Administración de Riesgo	6	4,3%
Actividad Corporativa	6	4,3%
Responsabilidad Social Corporativa	5	3,6%
Sociedades Conjuntas	5	3,6%
Enfoque basado en Recursos	5	3,6%
Diversificación	5	3,6%
Total	140	100%

Nota: Se excluyen estudios cuya mención está referida de manera específica a países.

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

1.6.3. Multinacionales de Países Latinoamericanos.

En el caso de las multinacionales de países latinoamericanos, el volumen de publicaciones no tiene un patrón establecido, registrándose la mayor cantidad en el año 2010.

Respecto del origen de ellas, siempre se mantiene el liderazgo de Estados Unidos, pero en este caso seguido de cerca por España con casi un 19%. Este tema Chile está presente con casi un 5% de las publicaciones.

En relación con los principales temas abordados, los que concitan mayor interés son la innovación e inversión extranjera directa con un 12,5% cada uno, seguido por gestión y estrategias de diversificación empresarial con un 9,4% cada uno.

Tabla 1.7 Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.

Año	Número de publicaciones	Porcentaje del total
2015	5	8,5%
2014	3	5,1%
2013	7	11,9%
2012	6	10,2%
2011	2	3,4%
2010	10	16,9%
2009	3	5,1%
2008	7	11,9%
2007	4	6,8%
2006	1	1,7%
2005	1	1,7%
2004	1	1,7%
2003	4	6,8%
2002	1	1,7%
2001	0	0,0%
2000	4	6,8%
Total	59	100%

*Los datos fueron obtenidos el 18/7/2015, lo que equivale a 230 días transcurridos del año. En base a esto se hizo una extrapolación simple para llegar a los 365 días del año.

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.8 País de Origen de las Publicaciones.

País	Número de artículos	Porcentaje del total
Estados Unidos	20	31,3%
España	12	18,8%
Inglaterra	5	7,8%
Francia	4	6,3%
México	2	3,1%
Chile	3	4,7%
Perú	1	1,6%
Colombia	2	3,0%
Canadá	2	3,1%
Brasil	2	3,1%
Australia	2	3,1%
Argentina	2	3,1%
Turquía	1	1,6%
Taiwán	1	1,6%
Noruega	1	1,6%
Italia	1	1,6%
Grecia	1	1,6%
Alemania	1	1,6%
Costa Rica	1	1,6%
Total	64	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.9 Categorías más Relevantes de las Publicaciones.

Tema	Número de menciones	Porcentaje del total
Innovación	4	12.50%
Inversión Extranjera Directa	4	12.50%
Gestión	3	9.40%
Internacionalización	3	9.40%
Investigación y Desarrollo (R&D)	3	9.40%
Estrategias de Diversificación Empresarial	3	9.40%
Exportación	2	6.30%
Inseguridad	2	6.30%
Emprendimiento	2	6.30%
Redes (Networks)	1	3.10%
Competitividad Internacional de las Empresas	1	3.10%
Toma de Decisiones	1	3.10%
Eventos de Caso Fortuito	1	3.10%
Métodos de Estructuración	1	3.10%
Medidores de Desempeño	1	3.10%
Total	32	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

1.6.4. Filiales de Empresas Multinacionales.

Las publicaciones relacionadas con las filiales de EMN (Empresas Multinacionales) se casi duplicaron en los últimos 2 años (2014-2015) respecto de los años anteriores. Sin embargo, en este caso, es Inglaterra seguido por Estados Unidos donde se origina la mayor cantidad de estudios relativos a este tema. La presencia de países latinoamericanos es débil, encontrándose a Brasil con una participación de 3,5% y a México y Argentina con menos de 1% cada uno.

Cabe destacar que los temas más abordados en estos estudios fueron las relaciones laborales con un 15,3%, seguido por los métodos de entrada con un 12,5% y el flujo de conocimientos con un 11% respectivamente.

Tabla 1.10 Volumen de Publicaciones en los últimos 15 años.

Año	Número de publicaciones	Porcentaje del total
2015 ³	11	14,0%
2014	12	15,2%
2013	6	7,6%
2012	6	7,6%
2011	6	7,6%
2010	8	10,1%
2009	9	11,4%
2008	3	3,8%
2007	5	6,3%
2006	4	5,1%
2005	4	5,1%
2004	0	0,0%
2003	2	2,5%
2002	2	2,5%
2001	0	0,0%
2000	1	1,3%
Total	79	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

³ Los datos fueron obtenidos el 18/7/2015, lo que equivale a 230 días transcurridos del año. En base a esto se hizo una extrapolación simple para llegar a los 365 días del año.

Tabla 1.11 País de Origen de las Publicaciones.

País	Número de artículos	Porcentaje del total
Inglaterra	20	17,5%
Estados Unidos	17	14,9%
Alemania	9	7,9%
Australia	9	7,9%
Francia	6	5,3%
Turquía	4	3,5%
Taiwán	4	3,5%
Suiza	4	3,5%
Dinamarca	4	3,5%
Brasil	4	3,5%
Holanda	3	2,6%
España	2	1,8%
Corea del Sur	2	1,8%
Singapur	2	1,8%
Italia	2	1,8%
Irlanda	2	1,8%
Hungría	2	1,8%
Canadá	2	1,8%
Austria	2	1,8%
Eslovaquia	1	0,9%
Escocia	1	0,9%
Rumania	1	0,9%
China	1	0,9%
Nueva Zelanda	1	0,9%
México	1	0,9%
Mauricio	1	0,9%
Líbano	1	0,9%
Japón	1	0,9%
India	1	0,9%
Grecia	1	0,9%
Croacia	1	0,9%
Bélgica	1	0,9%
Argentina	1	0,9%
Total	114	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

Tabla 1.12 Quince Categorías más Relevantes de las Publicaciones.

Tema	Número de menciones	Porcentaje del total
Relaciones Laborales	11	15,3%
Métodos de Entrada	9	12,5%
Flujos de Conocimiento	8	11,1%
Gestión	6	8,3%
Innovación	6	8,3%
Responsabilidad Social Empresarial	5	6,9%
Investigación y Desarrollo (R&D)	5	6,9%
Recursos Humanos	4	5,6%
Cultura	3	4,2%
Tecnología	3	4,2%
Impuestos	3	4,2%
Internacionalización	3	4,2%
Participación de Accionistas	2	2,8%
Ética	2	2,8%
Joint-Ventures	2	2,8%
Total	72	100%

Fuente: Web of Science (Fecha última consulta: 11/07/2015).

1.7. Desarrollo del Trabajo.

El presente trabajo está desarrollado en nueve capítulos, de los cuales, aparte del actual que es de carácter introductorio, el segundo, tercero y cuarto son esencialmente teóricos y en virtud de los cuales se establecen las bases conceptuales para el trabajo metodológico y empírico de los que siguen.

1.7.1. Capítulo 1.

En este capítulo primero se introduce la temática general y el problema a investigar. Luego se incluyen las preguntas y objetivos de investigación, las consideraciones preliminares, el metanálisis de los temas generales del trabajo para concluir con una síntesis de los capítulos contemplados.

1.7.2. Capítulo 2.

Este capítulo contiene una presentación evolutiva tendiente a caracterizar y dimensionar las Empresas multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes,

multinacionales de países latinoamericanos (multilatinas) y multinacionales de origen Chileno (multilatinas chilenas).

1.7.3. Capítulo 3.

Aquí se aborda el tema de la internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes, desde la perspectiva de la literatura teórica y empírica actual, relativa a empresas multinacionales de países desarrollados las que se encuentran insuficientes para explicar las de países emergentes. Se exploran otras teorías y aquellas desarrolladas específicamente para explicar la internacionalización de multinacionales “emergentes” como del marco de creación de vínculos, efecto multiplicador y aprendizaje de Mathews (LLL) y la de la perspectiva de las inversiones como catalizador (conocida como el “Springboard Investment Perspective” en inglés) de Luo y Tung.

1.7.4. Capítulo 4.

En este capítulo ya se focaliza en el tema central del estudio: los roles estratégicos de las filiales de empresas multinacionales de origen chileno. Esto se abordada de una perspectiva teórica y una empírica. Lo primero, con las teorías que son aplicables a las filiales y los desafíos a los que se han enfrentado las empresas multinacionales en este encuadre (el Paradigma Ecléctico o Modelo OLI, la multinacional como una red, el enfoque basado en los recursos de la empresa y la Teoría Institucional).

La parte empírica incluye la revisión de corrientes que consideran la configuración organizativa de las empresas multinacionales (estrategia-estructura la relación casa matriz-filial, la de procesos de empresas multinacionales y la referida al rol de filial, que está orientada a estudiar los distintos roles que éstas pueden ocupar dentro de una multinacional).

También se consideran planteamientos relativos al funcionamiento de las filiales en el conjunto de una multinacional (responsabilidad mundial y el centro de excelencia). A esto se agrega una breve exposición de la dinámica de cambios que afecta a los roles. Concluye con un

planteamiento general del modelo de base en torno a las variables autonomía e interdependencia: independiente, interdependiente influyente y dependiente.

1.7.5. Capítulo 5.

En este capítulo se presentan los elementos del modelo de investigación de este estudio, lo cual tiene dos conceptos centrales: la autonomía y la interdependencia de una filial extranjera de una empresa multinacional, al que se le adicionan los factores que se estima determinan el rol que tiene una filial, que se dividen en factores externos e internos. Los factores externos incluidos son el grado de incertidumbre del entorno, la importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar. Los factores internos a su vez, son el desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño. Y por último, se ha agregado el desempeño de la multinacional en su conjunto como un factor relevante

Para cada uno de los elementos componentes del modelo se incluyó una definición una discusión sobre antecedentes y fundamentos conceptuales recopilados para otorgar base y orientación teórica al tratamiento de cada uno de ellos. Luego se explica la operacionalización a que se someten las variables en vista a la formulación de las hipótesis que buscan ser contrastadas en esta investigación. El capítulo concluye con una presentación integral e individualizada de cada una de ellas.

1.7.6. Capítulo 6.

En este capítulo primero se describen los criterios detrás de la selección de juicio de la muestra para este estudio, como lo son el tamaño de las empresas, disponibilidad de información e importancia de la firma, y luego se explican los procesos realizados para el desarrollo de la encuesta y su resultado como consecuencia del proceso de recolección de datos.

Posteriormente se realiza una síntesis fundada del Método Factorial, con su utilidad para la investigación (incluyendo el análisis factorial confirmatorio), Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y finalmente se efectúa una referencia a las correlaciones que mide la relación entre Interdependencia y Autonomía.

1.7.7. Capítulo 7.

En este capítulo se analizan los datos obtenidos en la muestra, se agrupan por constructo y se muestra la estadística descriptiva de ellos. Después se realiza un análisis factorial exploratorio, que indica que la autonomía no se compone de un solo factor, si no que se divide en más constructos. Al efectuar distintos análisis factoriales confirmatorios quedaron dos constructos, uno que relacionan la autonomía de producción con la autonomía de determinar el presupuesto de investigación y desarrollo y otro que relaciona la autonomía en marketing y recursos humanos. Se descubre que autonomía no tiene relación significativa con desempeño.

Se lleva a cabo una correlación entre Interdependencia y Autonomía dado que no se pudo integrar la interdependencia en el modelo, debido a que no es un variable latente lineal. A su vez, la Interdependencia se dividió en dos factores, el primero se constituye de influencia y dependencia de producción y marketing e influencia en recursos humanos y el segundo, relaciona la influencia y dependencia financiera e investigación y desarrollo, y la dependencia de recursos humanos.

Luego se evaluó la hipótesis 2 obteniendo que si bien la Autonomía se relaciona negativamente con la Interdependencia esta no fue significativa. Lo mismo con la hipótesis 9 respecto a que la Interdependencia se relaciona positivamente con el desempeño, la que no pudo ser validada empíricamente.

1.7.8. Capítulo 8.

En este capítulo se realiza una síntesis analítica de los principales resultados del estudio, partiendo por una revisión de los antecedentes teóricos y de datos secundarios centrada en las empresas multinacionales (los tipos consideradas en el estudio), su internacionalización y lo que respecta al comportamiento de las filiales de las multinacionales.

En la segunda parte, se continúa con un análisis cuantitativo y descriptivo de los datos primarios obtenidos. Incluye un análisis de los resultados generados por la factorización exploratoria y confirmatoria, y los del modelo de ecuaciones estructurales y el de correlaciones.

1.7.9. Capítulo 9.

En este capítulo se incluyen básicamente las conclusiones del trabajo tanto en su parte teórico-bibliográfica, como en lo relativo a la parte empírica. Concluye con una síntesis de eventuales aportes del trabajo a incumbentes relevantes (“stakeholders”), mas la identificación de limitaciones del estudio y una propuesta de futuras líneas de investigación.

1.8. Bibliografía

UNCTAD. 2014. «World Investment Report 2014». <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937>

Forbes 2014. “The World's Largest Companies 2014”, May 7, 2014. <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2014/05/07/the-worlds-largest-companies-china-takes-over-the-top-three-spots/>

AméricaEconomía, 2014. «Ránking 100 Multilatinas 2014». Multilatinas 2014. <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/>.

Direcon. 2014. Presencia de Inversiones Directas de Capitales Chilenos en el Mundo (1990-2013). Santiago.

<http://www.emol.com/documentos/archivos/2014/12/09/2014120993357.pdf>.

Birkinshaw, J., y T. Pedersen. 2009. «Strategy and Management In MNE Subsidiaries». En *The Oxford Handbook of International Business*. New York: Oxford University Press. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199234257.001.0001/oxfordhb-9780199234257-e-014>.

Conicyt 2014 “Principales indicadores cenciométricos de la actividad científica chilena”, Informe 2014, una mirada a 10 años. Programa científico Conicyt.

UNCTAD. 2014. «World Investment Report 2014». <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937>.

OECD. 2014. National Accounts of OECD Countries, Volume 2014 Issue 1. Vol. 2014. National Accounts of OECD Countries. OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/sites/na_glance-2014-en/01/01/index.html?contentType=&itemId=%2fcontent%2fchapter%2fna_glance-2014-4-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fserial%2f22200444&accessItemIds=%2fcontent%2fbook%2fna_glance-2014-en.

Lieberman y Spencer 2015. “Distinctive Strategies and Approaches within Emerging Chilean Multinationals Operating in the Latin-American region” , AIB-LAT Conference: Internationalization of Family & Entrepreneurial Businesses in Latin America Santiago, Chile, January 22-24, 2015

2. Empresas Multinacionales.

2.1. Introducción.

Las protagonistas de este estudio son las multilatinas de origen chileno que, como tales, pertenecen a los siguientes grupos:

- a) Empresas multinacionales.
- b) Empresas multinacionales de los países emergentes.
- c) Multilatinas.

Estos grupos constituyen una referencia valiosa para entender el contexto y el carácter de las multilatinas de origen chileno. En este sentido, no sólo es importante revisar la situación actual de estos grupos de empresas, sino que también el desarrollo histórico que ha generado la situación actual.

En consecuencia, este capítulo se inicia con un análisis de las empresas multinacionales (2.2), seguido del de las multinacionales de los países emergentes (2.3), luego el de las multilatinas (2.4), para derivar en un análisis de mayor profundidad sobre las multilatinas de origen chileno (2.5). Cada sección sigue la siguiente estructura: Primero, descripción del desarrollo histórico de cada estructura, en términos de cantidad, tamaño, países de origen, cobertura geográfica, e industrias; y segundo, descripción las mismas características, basadas en los datos más actuales. El capítulo termina con un resumen de las secciones anteriores (2.6).

Por último, y sin perjuicio de ampliar su concepto en la sección 2.4.1, para efectos de este trabajo se entenderá que una multilatina “es una empresa multinacional, cuyas operaciones forman parte de la cadena de valor en la industria a la cual se dedica la casa matriz, en por lo menos dos países fuera del de su origen, tiene ingresos anuales mayores a 10 millones de dólares americanos y de los cuales por lo menos el 30% proviene desde fuera de su país de origen”.

2.2. Empresas Multinacionales de Países Desarrollados⁴.

2.2.1. Definición de empresas multinacionales.

Si bien existen numerosas y variadas definiciones sobre la Empresa Multinacional, aquí se adopta una de las más comunes (y empleadas), que la entiende como “aquella que adopta una perspectiva global de los mercados y la producción; en otras palabras, está dispuesta a considerar los mercados y la producción en cualquier parte del mundo” (Daniels et.al. 2011)ⁱ

2.2.2. Desarrollo Histórico.

Las empresas multinacionales juegan en la actualidad un papel fundamental en la economía mundial. Tanto su número como su importancia han crecido fuertemente en las últimas décadas, especialmente desde el año **1990**. En ese año habían aproximadamente 37.000 empresas multinacionales con por lo menos 170.000 filiales extranjeras (UNCTAD 2005), las que fueron responsables por ventas de un valor de 4.723 mil millones de dólares (21% del PIB mundial), un valor añadido de 881 mil millones de dólares (4% del PIB mundial) y 1.498 mil millones de dólares en exportaciones (36% de las exportaciones a nivel mundial), y además emplearon a 20,6 millones de personas (UNCTAD 2014). La mayoría de esas empresas multinacionales tenían su origen y casa matriz en la denominada “Triada”, es decir, en los Estados Unidos, Japón y los países de la entonces Comunidad Europea. Sin embargo, en aquel momento también aparecieron multinacionales de países asiáticos, tales como Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong, que a su vez invertían en otros países asiáticos, como China, Sri Lanka y Malasia (Centre on Transnational Corporations (United Nations) 1991).

En el **2004** las Naciones Unidas estimaron que el número de empresas multinacionales había aumentado a aproximadamente 70.000 empresas con 690.000 filiales en el extranjero, y que éstas tuvieron ventas igual a un 46% del PIB mundial, un valor añadido de un 10% del PIB mundial,

⁴ Esta sección se basa mayormente en un análisis de datos de la lista de las 100 mayores multinacionales del mundo. Aunque casi todas las empresas que aparecen en esta lista pertenecen a países desarrollados, también hay algunas de países en desarrollo o transición. Sin embargo, el efecto de estas últimas en el conjunto de la lista es pequeño, debido al número limitado de dichas empresas (entre 4 y 8, dependiendo del año revisado) y a su tamaño en términos de activos, ventas y empleo, comparado con las multinacionales de los países desarrollados. En consecuencia, se refiere a las multinacionales “desarrolladas” cuando se discuten los datos de esta lista.

33% de las exportaciones a nivel mundial y que tenían casi 58 millones de empleados (UNCTAD 2005). Las referidas multinacionales todavía se originaban mayormente en los países desarrollados, especialmente de la Unión Europea. No obstante, un 28% de la totalidad de las empresas tenía sus raíces en un país en desarrollo o en un país en transición⁵. Por otro lado, la ubicación de las filiales mostraba una situación distinta a la de las casas matrices, puesto que dos terceras partes de ellas se localizaban en países en desarrollo y transición (UNCTAD 2005).

Por otra parte, un estudio detallado de las 100 mayores empresas multinacionales en el mundo, elaborado con datos del 2003⁶, permitió dibujar un perfil de las empresas multinacionales de los países desarrollados con respecto a las industrias, la distribución geográfica y la transnacionalidad de sus actividades, que se considera en este estudio⁷. Esto último se refiere a un índice que muestra el peso de las actividades en el extranjero en las actividades totales de las multinacionales (UNCTAD 2005):

2.2.2.1. Industrias.

Al momento de realizarse el trabajo referido en el párrafo anterior, un 30% de las 100 mayores multinacionales en el mundo pertenecía al área de las industrias automotrices (11%), petroleras (10%) y equipo eléctrico/electrónico (9%). Además, un 20% se dedicaba a servicios tales como telecomunicaciones, electricidad, agua y servicios postales, siendo muchas de ellas empresas estatales privatizadas (UNCTAD 2005). Asimismo, 8 de las mayores empresas multinacionales estaban dedicadas a la industria farmacéutica, y 5 tenían su negocio en el sector retail⁸.

⁵ Las Naciones Unidas distinguen tres categorías de países: los países desarrollados, los países en desarrollo y los países en transición. La última categoría incluye los países del antiguo bloque del Este y los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) (UNCTAD 2005).

⁶ Ya que este grupo de empresas contiene solamente 4 empresas que *no* nacieron en un país desarrollado, sino que en Hong Kong, Singapur, Malaysia y Corea del Sur, se refiere a este grupo como las mayores empresas de los países desarrollados.

⁷ Las empresas están seleccionadas por sus activos, ventas y empleo en el extranjero. La UNCTAD las denomina empresas transnacionales.

⁸ Elaboración propia basada en Tabla A.I.9. en el Anexo (UNCTAD 2005).

2.2.2.2. Origen, Internacionalización y Transnacionalidad.

Para el año 2003, aproximadamente 2 de cada 3 empresas de la lista de las 100 mayores multinacionales no financieras del mundo tenían su base en un país europeo (59%), de los cuales los principales países involucrados eran Francia (15), Alemania (14) y el Reino Unido (12). Un cuarto de las empresas pertenecían a Norteamérica, mayormente de los Estados Unidos (24) y algunas de Canadá (2). Otro de los principales países proveedores es Japón, que es la base de 9 de las mayores multinacionales del mundo.

Asimismo, generalmente las multinacionales de los países desarrollados tienen una gran parte de sus filiales localizadas fuera de su país de origen, como se mide por el índice de internacionalización⁹. Según este índice, las 100 mayores multinacionales a nivel mundial tenían 66% de sus filiales en el extranjero, con un promedio de 39 países diferentes por multinacional. Las multinacionales más internacionalizadas venían de economías de menor tamaño y de la industria farmacéutica. Los países de destino más frecuentes para recibir filiales extranjeras fueron los Países Bajos, Reino Unido, Canadá, Brasil y China (UNCTAD 2005).

Por otro lado, el índice de transnacionalidad muestra la importancia de las actividades extranjeras en todas las actividades de una multinacional. El referido índice se calcula tomando el promedio simple de tres ratios:

- a) Activos en el extranjero/activos totales.
- b) Ventas en el extranjero/ventas totales.
- c) Empleo en el extranjero/empleo total.

A pesar que en el 2003 el índice de transnacionalidad promedio para el grupo de las 100 mayores empresas multinacionales era 55,8, era posible apreciar diferencias notables, presentando las multinacionales de países como Estados Unidos (45,8) y Japón (42,8), un grado de transnacionalidad menor que las originadas en el Reino Unido (69,2) o países europeos de menor tamaño (72,2) (UNCTAD 2005).

⁹ Este índice se calcula tomando la cantidad de filiales que una multinacional tenga fuera su país de origen dividido por la cantidad total de las filiales de la empresa.

En el periodo siguiente, del 2003 al 2013, el crecimiento de las multinacionales y sus filiales extranjeras continuó tanto en cantidad como en importancia. En el **2008** había aproximadamente 82.000 empresas multinacionales con aproximadamente 807.000 filiales extranjeras (UNCTAD 2009), mostrando un crecimiento de un 17% en solamente cuatro años. El aumento en la cantidad de multinacionales se reflejó igualmente sobre los países desarrollados y los países en desarrollo o en transición, por lo que la distribución se mantuvo igual que en el 2004 (72% de las multinacionales viene de los países desarrollados y el restante 28%, de los países en desarrollo o en transición). Por último, según datos sobre la producción internacional de las multinacionales y sus filiales extranjeras¹⁰, en el **2013** dichas filiales tenían ventas por un monto de 34.508 mil millones de dólares (46% del PIB mundial), 7.492 mil millones de dólares en valor añadido (10% del PIB mundial) y 7.721 mil millones de dólares en exportaciones (33% de exportaciones a nivel mundial) y además emplearon a 70,7 millones de personas (UNCTAD 2014). En la siguiente sección se expone con mayor detalle sobre el perfil actual de las empresas multinacionales.

2.2.3. Perfil Actual de las Empresas Multinacionales de Países Desarrollados.

Para construir el perfil actual de las empresas multinacionales, se examinan nuevamente los datos de las 100 mayores multinacionales más actualizados (2013). A pesar que estos 100 casos parecen un número limitado comparado con las miles de multinacionales que existen hoy en día, sus actividades en el extranjero representan una proporción considerable de las operaciones extranjeras de todas las multinacionales en su conjunto. Por ejemplo, las ventas por las filiales extranjeras de aquel grupo equivalen a un 17,6% de las ventas por todas las filiales extranjeras en el mundo. Luego, esas mismas filiales emplean a un 8,3% del empleo total proveniente por todas las filiales extranjeras y, por último, han invertido en ellas 13,9% de todos los activos invertidos en filiales por las empresas multinacionales en el mundo¹¹.

¹⁰ Después el informe (UNCTAD 2009) las Naciones Unidas no han publicado los números de multinacionales y sus filiales extranjeras en el mundo, sino solamente datos agregados relacionados con la producción internacional de las filiales extranjeras de las multinacionales. Estos datos se publican sin diferenciar entre multinacionales de países desarrollados y de países en desarrollo o en transición.

¹¹ Porcentajes de elaboración propia usando Tablas I.9 y I.10 en págs. 30 y 32 (UNCTAD 2014)

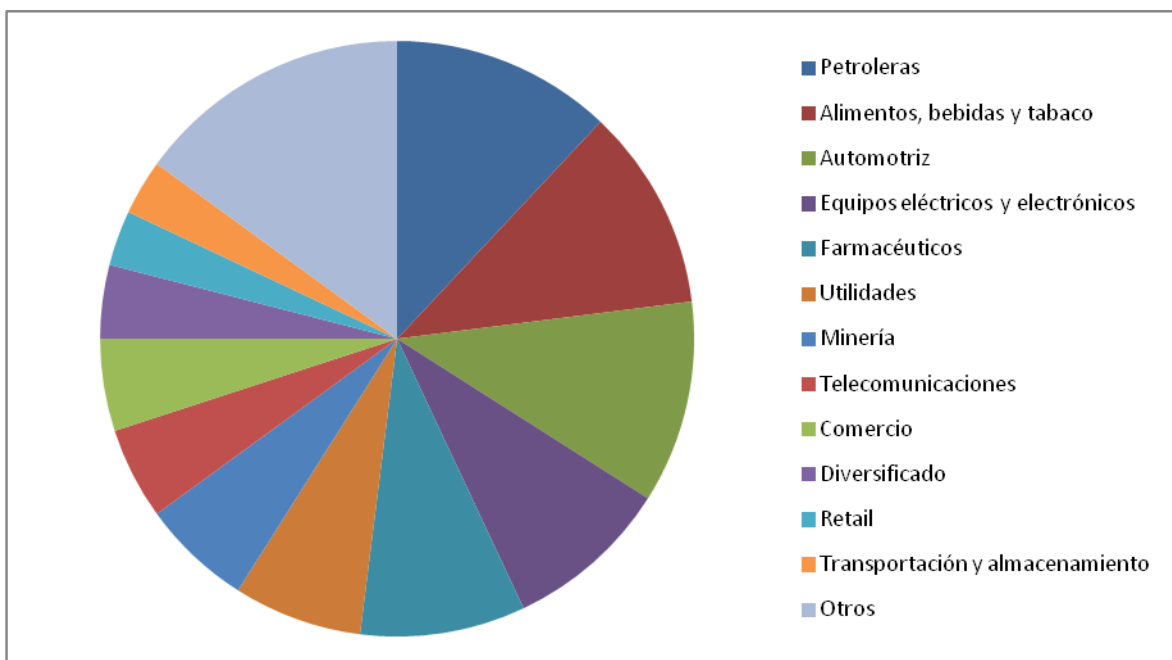
Como en el 2003, casi todas las referidas empresas (92) tienen sus raíces en los países desarrollados, aunque la cantidad de multinacionales de países en desarrollo se duplicó entre el 2003 y 2013, de 4 a 8¹². Por lo tanto, en el análisis que viene, al igual que con los datos del 2003, se refiere a este grupo como las empresas multinacionales de los países desarrollados, por el papel menor que juegan las multinacionales de los países en desarrollo dentro de este grupo.

2.2.3.1. Industria.

A través de la Ilustración 2.1 se puede observar que estas empresas se mueven principalmente en las industrias petroleras, alimentos, bebidas y tabaco, automotriz, equipos eléctricos y electrónicos, farmacéuticos y, aunque con menor frecuencia, también se les encuentra en las industrias de utilidades, minería, telecomunicaciones, comercio y retail. Cuando se comparan estos datos con los de una década atrás, el resultado es que la situación es relativamente parecida, salvo por algunas excepciones: la cantidad de multinacionales en la industria de alimentos, bebidas y tabaco prácticamente se ha triplicado, de 4 a 11, mientras la participación del conjunto de empresas multinacionales en servicios como telecomunicaciones, electricidad, agua y servicios postales se ha reducido casi a la mitad (de 20% a 12%) (UNCTAD 2005; UNCTAD 2014).

¹² Las 8 multinacionales con orígenes de países en desarrollo vienen de China (3), Corea del Sur, Malaysia, Hong Kong, Taiwán y Brasil.

Ilustración 2.1 Las Industrias en que Operan las 100 Mayores Multinacionales en el Mundo, 2013.



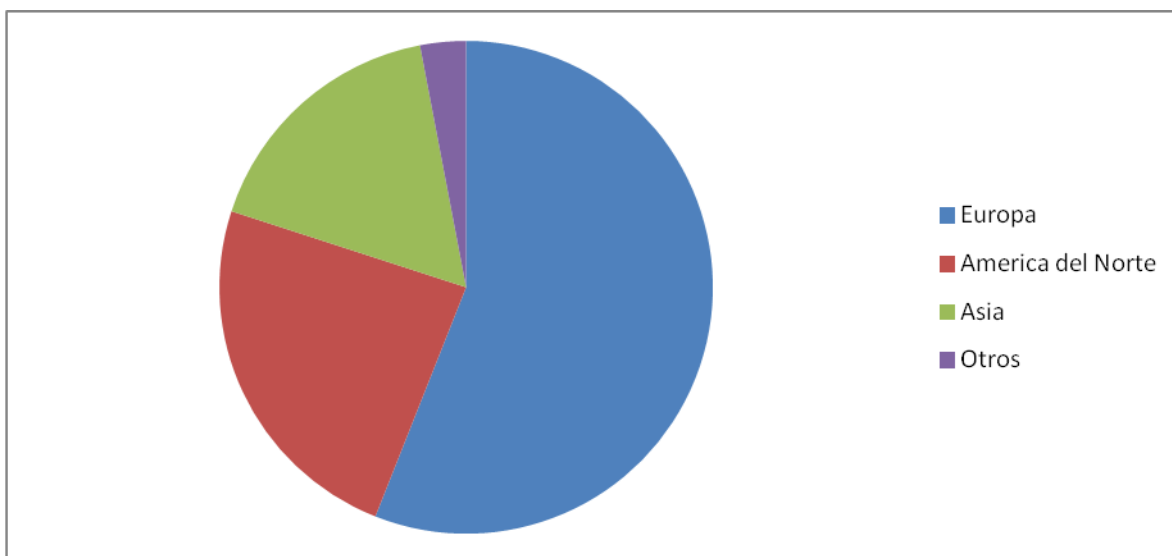
Fuente: elaboración propia, basado en datos UNCTAD (2014) World Investment Report Web Tabla 28. “The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2013”.

2.2.3.2. Origen y Transnacionalidad¹³.

De la misma lista de multinacionales se puede extraer que un 56% de ellas nacieron en el viejo continente, mayormente en los países del Reino Unido, Francia, Alemania y Suiza (Ver Ilustración 2.2). Un 24% viene de los Estados Unidos y una se originó en su vecino del norte, Canadá. Las demás nacieron en Asia (17%), mayormente en Japón, pero también en China, Corea del Norte y Malasia. Solamente una empresa es latinoamericana, la empresa de minería brasileña Vale SA.

¹³ En los datos de 2013 ya no se publica el índice de internacionalización, ni alguna información sobre la cantidad de las filiales extranjeras de las 100 mayores multinacionales.

Ilustración 2.2 Los Países de Origen de las 100 Mayores Multinacionales en el Mundo, 2013.



Fuente: elaboración propia, basado en datos UNCTAD (2014) World Investment Report Web Tabla 28. “The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2013”.

Al comparar la Ilustración 2.2 con los datos del 2003, se observan solamente diferencias menores: si bien los países europeos y norteamericanos perdieron algunas multinacionales en favor de los países asiáticos en la lista, ambos continentes siguen siendo los principales proveedores de las grandes empresas multinacionales.

La importancia de las actividades en los países de destino, medido por el índice de la transnacionalidad, aumentó desde hace 10 años atrás, de un 55,8% en el 2003 a un 64,0% en el 2013 para las 100 multinacionales en conjunto. Las multinacionales europeas todavía tienen un índice más alto que las demás, correspondiente a un 70,8% contra un 55,3%, respectivamente. Las empresas del Reino Unido presentan el índice más alto que, por su parte, aumentó de 69,2% en el 2003 a 77,8% en el 2013. Las empresas de origen japonés alcanzaron un nivel de transnacionalidad más alto que el que poseían hace 10 años (42,8% en el 2003 a 59,0% en el 2013) y superaron el nivel de las empresas con raíces estadounidenses (52,9% en el 2013) (Elaboración propia, en base de datos de UNCTAD 2014).

2.2.4. Impacto de las Empresas Multinacionales en la Economía Mundial.

Las multinacionales en su totalidad, es decir, las de los países desarrollados y de los países en desarrollo y transición, representan un factor importante en la economía global. En el 2013, según datos de la UNCTAD, las ventas de las filiales extranjeras de las multinacionales en el mundo representaban un 46% del producto interno bruto mundial (UNCTAD 2014). Además, las mismas filiales proveían empleo a 70,7 millones de personas, una cantidad que representa un 4,5% de los trabajadores asalariados (*wage and salaried workers*) en el mundo¹⁴ (UNCTAD 2014; ILO 2014). A este respecto, es preciso señalar que estos datos solamente representan el empleo relativo a las filiales extranjeras y, por lo tanto, excluyen el que están proporcionando las filiales domésticas y/o la casa matriz. Adicionalmente, es muy probable que ese empleo “doméstico” sea considerable, ya que en el 2013 las 100 mayores multinacionales del mundo (de los países desarrollados mayormente, ver 2.2.3) empleaban a un 57% de sus trabajadores fuera de su país, por lo tanto, un 43% estaba trabajando en el país de origen de dichas multinacionales. Cuando esta distribución representa a todas las multinacionales del mundo, el empleo total que generan las de los países desarrollados y de los en desarrollo y transición aumenta a un 8% de los trabajadores asalariados a nivel global¹⁵.

2.3. Empresas Multinacionales de Países Emergentes.

2.3.1. Definición y Composición.

A pesar que la expresión “países emergentes” es usada frecuentemente, a menudo el término ha sido utilizado de manera equívoca e inconsistente. Cuando se revisan las principales publicaciones sobre este tema surgen dos desafíos principales al respecto. El primero es que se usan o han usado términos diferentes para referirse a (aproximadamente) los mismos países como *newly industrializing countries*, *rapidly developing economies*, países emergentes, países

¹⁴ Este porcentaje está basado en cálculos propios usando los datos de los trabajadores asalariados (*wage and salaried workers*) en el mundo estimados por la Organización Internacional de Trabajo, o ILO por su sigla en inglés (ILO 2014).

¹⁵ Este porcentaje podría ser subestimada ya que las 100 mayores multinacionales de los países emergentes emplean relativamente más personas en sus países de origen que sus homólogos de los países desarrollados: en 2013 un 39% de los empleados trabajaba en las filiales extranjeras, es decir, un 61% del empleo es domestico (UNCTAD 2014 Tabla I.10, pág. 32).

en transición, países en desarrollo y combinaciones de los anteriores, y además se puede observar que bajo el mismo término no se incluye a los mismos países (UNCTAD 2014; IMF 2014; Hoskisson et al. 2000; Bhattacharya, Bradtke, y Ermias 2013).

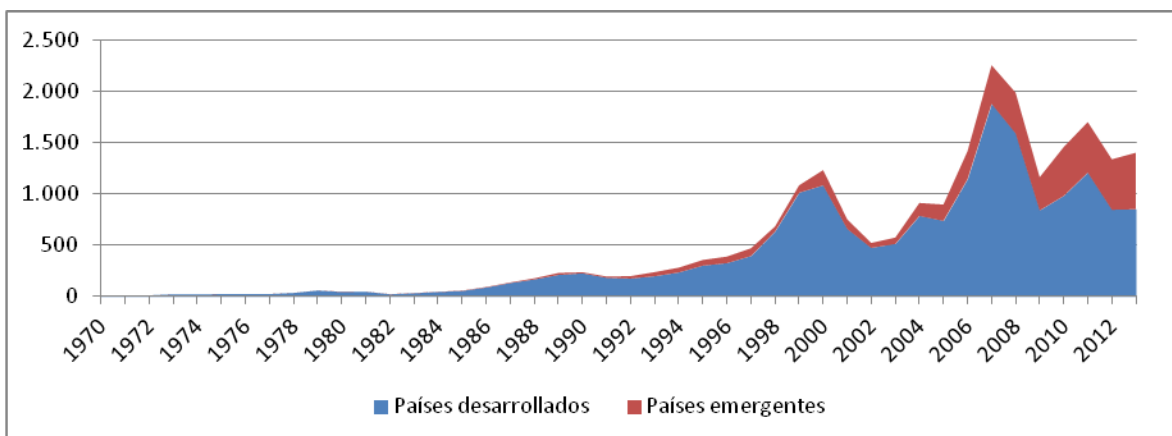
Por otra parte, una forma de determinar si un país pertenece al grupo de los emergentes ha sido ver si cumple con los siguientes criterios:

- a) “Tener un desarrollo económico rápido”
- b) “Tener políticas a favor de una liberalización económica y la adaptación de un sistema de libre mercado” (Arnold y Quelch, 1998; citado en Hoskisson et al. 2000).

Otros simplemente distinguen entre 36 países desarrollados o avanzados (IMF 2014) y los demás (153, (IMF 2014)) se denominan “países emergentes y países en desarrollo” (IMF 2014) o también “países en desarrollo y países en transición” (UNCTAD 2014). En este estudio se adopta esa última postura, por ser ésta más inclusiva, ya que distingue entre dos grupos: los países desarrollados (36 países) y los países emergentes (los demás), desde aquí en adelante.

Las actividades de las empresas multinacionales en el extranjero se pueden medir por los flujos de salida de inversión extranjera directa (IED). La Ilustración 2.3 muestra como han crecido los flujos de salida de IED desde los países desarrollados y los países emergentes desde 1970 hasta el 2013.

Ilustración 2.3 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Países Desarrollados y de Países Emergentes, 1970-2014 (mil millones de dólares americanos).

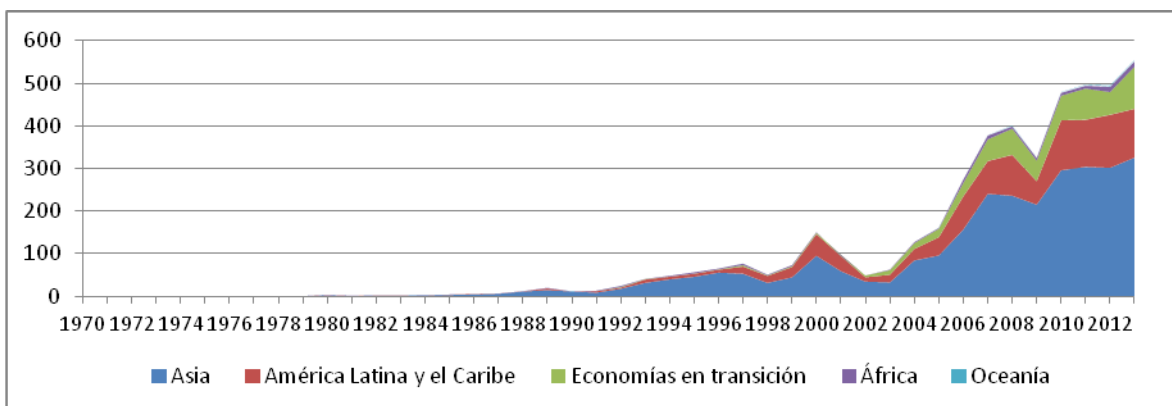


Fuente: Elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 20 de noviembre de 2014.

Como se refleja en la Ilustración 2.3, en la actualidad las actividades de las empresas con origen en los países emergentes son un factor importante. De hecho, en el 2013 los flujos de salida de la IED desde países emergentes eran 553 mil millones de dólares americanos, un monto que representa un 39,2% de los flujos de salida de IED a nivel mundial.

Es importante destacar que dentro de este grupo de países emergentes hay similitudes, pero aún más diferencias, como se puede observar en la Ilustración 2.4. Los flujos de salida de IED han crecido en todas las zonas en las cuales se encuentran los países emergentes; sin embargo, hay grandes diferencias de zona a zona. Más abajo se incluye una descripción de la salida de IED por zona.

Ilustración 2.4 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Países Emergentes por Zona, 1970-2013 (mil millones de dólares americanos).



Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 20 de noviembre de 2014.

2.3.1.1. Asia.

En la actualidad esta es la región más importante en términos de flujos de salida de IED, lo cual se evidencia en el hecho que en el 2013 desde sus países salían 326 mil millones de dólares americanos, es decir 23,1% de los flujos de salida de IED a nivel mundial y casi un 60% de los flujos de los países emergentes vienen de esa zona (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Distribución de los Flujos de Salida de IED de Países Emergentes por Zona, 2013.

Zona	Mil millones de dólares americanos	% (Mundial)	% (Países Emergentes)
Mundial	1.411	100,0	
Países Desarrollados	858	60,8	
Países Emergentes	553	39,2	100,0
Asia	326	23,1	58,9
América Latina y el Caribe	115	8,1	20,7
Economías en Transición	99	7,0	17,9
África	12	0,9	2,2
Oceanía	1	0,1	0,2

Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 20 de noviembre de 2014).

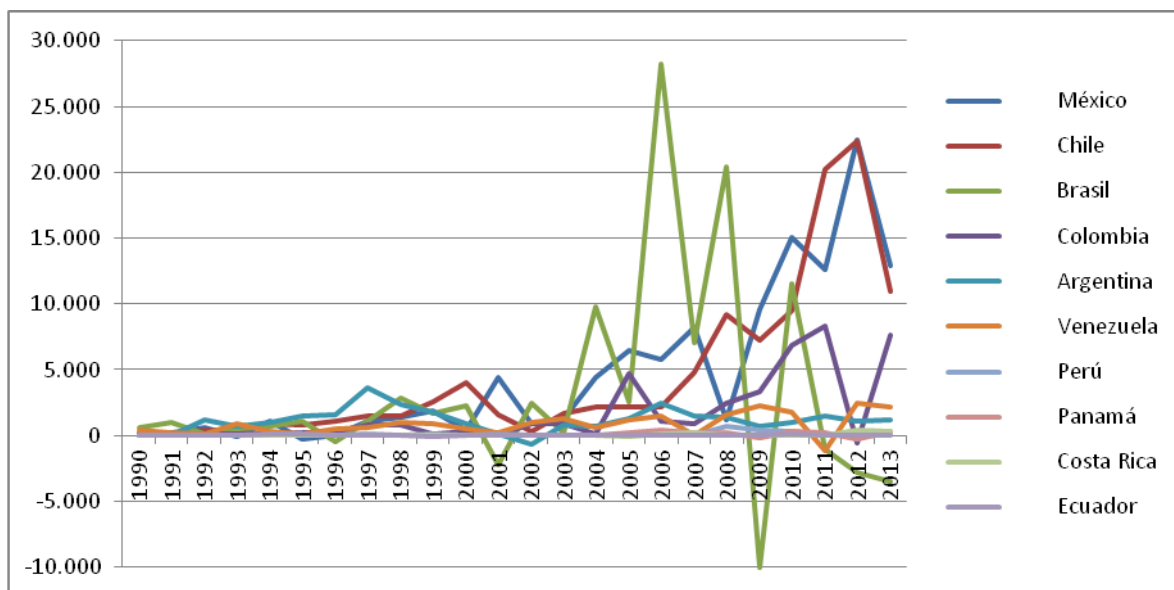
No obstante, estos flujos están concentrados mayormente en la zona de Asia Oriental, con 236 mil millones de dólares americanos, siendo los principales países contribuyentes China, Hong Kong, República de Corea y Taiwán. La segunda zona asiática importante es Asia Suroccidental con 57 mil millones de dólares americanos, siendo estos flujos originados principalmente de Singapur, además de Malasia, Tailandia, Indonesia y las Filipinas. Por otro lado, en términos de inversiones directas en el extranjero en la tercera zona, Asia Occidental, los países principales son Kuwait, Qatar, Saudí Arabia, Turquía y los Emiratos Árabes Unidos. Por último, la cuarta zona, Asia Meridional, tiene como economía principal la India y su posición como cuarta zona en la región de Asia es algo reciente, ya que sus flujos de salida de IED han ido disminuyendo desde 2008 (UNCTAD 2014).

2.3.1.2. América Latina y el Caribe.

Los flujos de IED que salen de esta zona se deben evaluar con bastante cautela, ya que varios centros financieros como las Islas Vírgenes Británicas y las Islas Caimán forman parte de ella y su impacto en los datos de IED es considerable. Por ejemplo, de los 115 mil millones de dólares americanos de flujos de salida de IED en América Latina y el Caribe en el 2013 (ver Tabla 2.1). 82 mil millones tienen su origen en estos centros financieros. Por ende, en lo sucesivo se excluyen los datos de estos centros. Además se concentran en los 10 países de América Latina con mayores flujos de salida de IED desde el 1990¹⁶, los cuales se pueden observar en la Ilustración 2.5. Esa ilustración muestra que los flujos han sido volátiles, especialmente en Brasil. Por lo tanto, se usan los flujos acumulados desde 1970 al 2013 para determinar el peso de los países en ese periodo. México surge como el país con el mayor nivel de salidas de IED acumulados en ese periodo (113 mil millones de dólares americanos), antes de Chile (108 mil millones de dólares americanos) y Brasil (77 mil millones de dólares americanos). Otros países con flujos considerables acumulados son Colombia (40 mil millones de dólares americanos), Argentina (28 mil millones de dólares americanos) y Venezuela (21 mil millones de dólares americanos).

¹⁶ Los demás países tienen flujos de salida de IED acumulados de menos de 500 millones dólares americanos cada uno. Antes del año 1990 los flujos por los países latinoamericanos sumaron a menos de 1.000 millones de dólares americanos.

Ilustración 2.5 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de Diez Países Latinoamericanos, 1990-2013 (millones de dólares americanos).



Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 20 de noviembre de 2014.

La volatilidad de los flujos que se puede observar en la Ilustración 2.5 se puede explicar por el hecho que frecuentemente éstos están basados en fusiones y adquisiciones relativamente grandes, ejecutadas por una cantidad limitada de empresas. Otra observación¹⁷ de la misma ilustración son los flujos negativos de Brasil desde el 2011. Ello se debe a que las multinacionales brasileras prestan más fondos desde sus filiales extranjeras que desde la casa matriz a sus filiales, debido a las altas tasas de interés en Brasil en los últimos años (BID 2014).

2.3.1.3. Economías en Transición.

La tercera zona por tamaño de flujos de salida de IED según Tabla 2.1 se encuentra en el este de Europa y consiste en las denominadas economías en transición que, tras la caída del muro de Berlín en 1989, se transformaron hacia países con economías de mercado. Como consecuencia de esa transición, surgieron los primeros flujos de inversión hacia afuera desde 1992, pero no es sino hasta el principio de la penúltima década en que la zona gana importancia.

¹⁷ En la sección 2.4.2 sobre las empresas multilatinas se describe y analiza estos flujos de salida de IED con más profundidad.

Desde el principio, el jugador principal en esa zona ha sido la Federación Rusa, con flujos acumulados de aproximadamente 500 mil millones de dólares americanos entre 1992 y el 2013. El segundo país, Kazajstán, ha invertido solamente un 5% de este monto en el mismo periodo (25 mil millones de dólares americanos), seguidos por Azerbaiyán (9 mil millones de dólares americanos), Ucrania (4,6 mil millones de dólares americanos) y Serbia y Montenegro¹⁸ (2,6 mil millones de dólares americanos). Aunque los países en transición hasta ahora han invertido un monto modesto comparado con Asia y América Latina, de entre todas las zonas emergentes ha sido el mayor crecimiento de flujos de salida de IEC entre el 2000 y 2013. Los flujos de las economías en transición se han multiplicado más de 17 veces (UNCTAD 2014).

2.3.1.4. África Y Oceanía.

Según los datos del 2013, las zonas de África y Oceanía juntas generan el 1% de los flujos de salida de IED del mundo y un 2,4% dentro de los de los países emergentes (ver Tabla 2.1)

Con respecto a África, estos flujos surgieron mayormente en los últimos diez años. En consecuencia, de los casi 97 mil millones de dólares americanos que las empresas de esa zona han invertido entre 1970 y el 2013, 12 mil millones de dólares americanos fueron invertidos en el 2013. En esta zona, Sudáfrica es por lejos el mayor motor de las inversiones fuera del país por las multinacionales africanas. Otros países importantes son Angola, Nigeria, Sudan y Liberia, basados en datos del 2013 (UNCTAD 2014). Los flujos de salida de Oceanía emergente son originados en un 80% por las Islas Cook, basado en flujos cumulativos entre 1970 y el 2013.¹⁹

Como resultado de lo previsto por esta sección 2.3.1, es posible establecer que, aunque hay muchos países considerados “emergentes”, los flujos de salida de inversión extranjera directa y, por lo tanto, los orígenes de las multinacionales de países emergentes, parecen estar considerablemente concentrados en algunas zonas, regiones y países (UNCTAD 2014).

¹⁸ Serbia y Montenegro anteriormente fueron parte de Yugoslavia, desde el 2003 formaban juntos una comunidad de estados y a partir de 2007 Serbia y Montenegro son países separados.

¹⁹ UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 28 de noviembre de 2014.

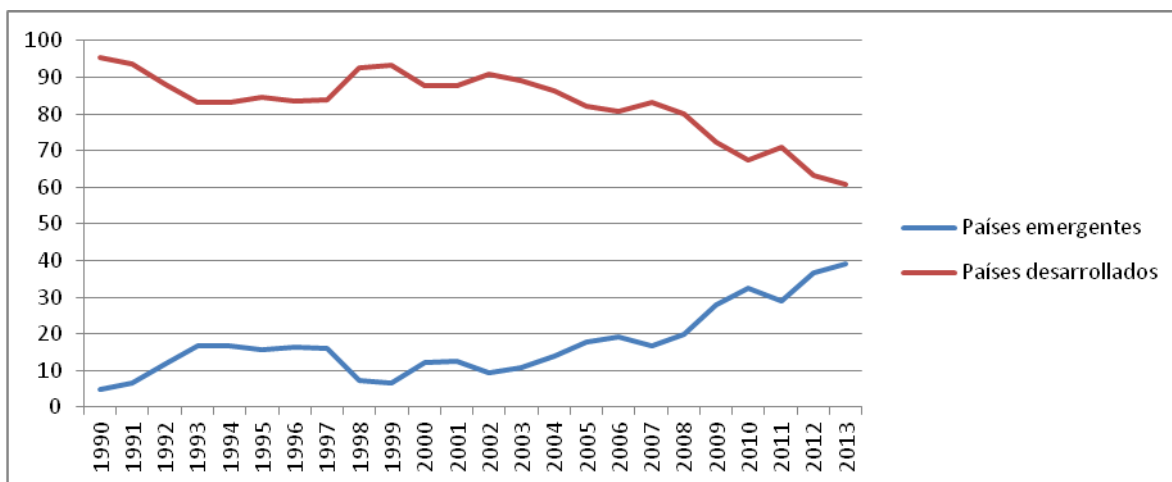
2.3.2. Desarrollo Histórico.

En la siguiente sección se expone sobre el desarrollo de las empresas multinacionales de los países emergentes con respecto a su cantidad, tamaño, transnacionalidad y las industrias en que ejecutan sus actividades.

2.3.2.1. Cantidad.

Con respecto a la cantidad de empresas multinacionales de los países emergentes (abreviado como “EMNEs” para efectos del siguiente estudio), para estudiar las actividades fuera del país de destino de dichas empresas primero se revisan los flujos de salida de inversión extranjera directa. Según datos de las Naciones Unidas, en 1990 las EMNEs habían invertido 41 millones de dólares americanos, habiendo aumentado estos flujos en el 2003 a 11.317 millones de dólares americanos anuales, cantidad que en el 2013 superó los 553 mil millones de dólares americanos (UNCTAD 2014). Si bien estos datos muestran un crecimiento muy significativo en el periodo indicado, es importante también ponerlo en perspectiva a través de una comparación con los flujos de salida de IED de los países desarrollados en el mismo periodo, como se ve en la Ilustración 2.6.

Ilustración 2.6 Flujos de Salida de IED de Países Desarrollados y Emergentes, 1990-2013, (porcentaje).



Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>, consultado el 1 de diciembre de 2014.

Los datos de la Ilustración 2.6 muestran que las actividades extranjeras de las EMNEs no solamente han aumentado en términos absolutos, sino que también en términos relativos. En 1990, los flujos de salida de la IED desde los países emergentes representaban solamente un 5% de dichos flujos a nivel mundial, mientras que para el 2003 su participación ya había crecido a un 11% y en el 2013 llegó a un 39%. Datos del año 2008 y anteriores muestran que de las 82.053 empresas multinacionales estimadas en el mundo, 23.270 o un 28% tenían su casa matriz en un país emergente (UNCTAD 2009).

Como ya se pudo apreciar en la sección precedente, hay algunas zonas y países que producen más flujos de salida de inversión extranjera directa que otras y, por lo tanto, se espera una mayor cantidad de empresas multinacionales con casas matrices en ellas. La lista de las 100 mayores EMNEs, basada en datos del 2012 de UNCTAD (2014), confirma esa hipótesis: Asia, la zona principal con respecto a los flujos de salida de IED, es también la zona de origen de la mayor cantidad de empresas en esa lista, con 75 empresas, seguido por Latino América, con 11 empresas, África, con 10 empresas y otras 4 economías en transición.

2.3.2.2. *Tamaño.*

Cuando se estudia más en detalle las actividades de las mayores EMNEs (ver Tabla 2.2), se puede observar que los activos, las ventas y el empleo en sus filiales extranjeras se han multiplicado varias veces en menos de diez años. En el mismo periodo, estas empresas también crecieron en su totalidad, como se puede ver por el considerable aumento en sus activos totales, ventas y empleo. Es interesante observar que las ventas en el exterior crecieron al mismo ritmo que el total de las ventas, mientras que las inversiones extranjeras crecieron más lento que el total. En cambio, el empleo extranjero creció más rápido que el empleo total, lo cual podría explicarse en el hecho que las actividades extranjeras son de uso más intensivo de mano de obra que de capital.

Tabla 2.2 Actividades Extranjeras de EMNEs de Países Emergentes vs. Países Desarrollados, 2004 y 2012.

	100 mayores EMNs de países emergentes				100 mayores EMNs de países desarrollados ¹⁾			
	2004	2012	<i>Cambio 2004-2012 (%)</i>	<i>Cambio 2004-2012 (puntos porcentuales)</i>	2004	2012	<i>Cambio 2004-2012 (%)</i>	<i>Cambio 2004- 2012 (puntos porcentuales)</i>
Activos <i>(mil millones de dólares americanos)</i>								
Promedio ²⁾ de activos extranjeros.	3,4	15,1	347,0		47,3	78,9	66,8	
Promedio del total de activos.	10,7	55,3	415,4		88,5	133,2	50,5	
Activos extranjeros como % del total de activos.	31,4	27,0		-4,4	53,4	59,0		5,6
Ventas <i>(mil millones de dólares americanos)</i>								
Promedio de ventas en el extranjero.	3,2	16,9	423,2		34,1	59,0	73,2	
Promedio de total de ventas.	7,4	38,6	423,3		61,0	89,6	46,8	
Ventas extranjeras como % del total de ventas.	43,8	44,0		0,2	55,8	66,0		10,2
Empleo <i>(miles de empleados)</i>								
Promedio de empleo en el extranjero.	11,1	41,0	270,0		73,8	98,2	33,1	
Promedio de total de empleo.	33,6	106,0	215,0		148,5	169,5	14,1	
Empleo en el extranjero como % del total de empleo.	33,0	39,0		6,0	49,7	58,0		8,3

¹⁾ La lista de las 100 mayores empresas desarrolladas se basa en una lista de las 100 mayores multinacionales en el mundo. En ambos años estos grupos también tenían algunas empresas de los países emergentes, 4 en el 2003 y 8 en el 2012.

²⁾ El promedio se refiere al monto promedio por empresa.

Fuente: elaboración propia basada en datos de Tablas I.10 y I.11 (UNCTAD 2007) y Tabla I.10 (UNCTAD 2014).

La Tabla 2.2 facilita también una comparación en el tiempo entre las multinacionales de países emergentes y las de los países desarrollados (en adelante “EMNDs”). Resulta que las EMNEs han crecido mucho más rápido en los últimos diez años que las multinacionales más establecidas; sin embargo, el tamaño de las actividades extranjeras de las EMNDs ha sido y todavía es mayor en términos absolutos. Por ejemplo, cada una de las 100 mayores multinacionales de los países desarrollados tenía un promedio de 73.800 empleados en sus filiales extranjeras en el 2004 y 98.200 en el 2012, mientras sus homólogos de los países emergentes empleaban una cantidad promedio de solamente 11.100 y 41.000 personas en los mismos años. Otra manera de mostrar la gran diferencia en tamaño entre las EMNEs y las EMNDs es que el total de los activos extranjeros de las 100 mayores multinacionales “emergentes” (1.506 mil millones de dólares americanos) es igual al total de los activos extranjeros de las 6 mayores multinacionales “desarrolladas” (1.568 mil millones de dólares americanos), cuales son General Electric, Shell, Toyota, Exxon Mobil, Total y BP (UNCTAD 2014).

El tamaño de las actividades de las multinacionales de países emergentes tiene diferencias considerables, dependiendo de su zona de origen. En general, se puede decir que las multinacionales africanas son las de menor tamaño dentro de las EMNEs, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- a) Cada una, en promedio, ha invertido la menor cantidad en activos en el extranjero en relación al monto total (8.651 y 21.465 millones de dólares americanos, respectivamente).
- b) Han generado la menor cantidad de ventas extranjeras y del total de ventas (11.812 y 15.038 millones de dólares americanos promedio por empresa respectivamente).
- c) Tienen la menor cantidad total de empleados (39.620 personas en promedio, por empresa).

Por otro lado, las empresas de mayor tamaño son las de la Federación Rusa, lo que se evidencia en los siguientes hechos:

- a) Poseen un total de activos de 132.204 millones de dólares por empresa, ventas extranjeras y total de ventas de 53.468 y 79.603 millones de dólares por empresa, respectivamente.

- b) Tienen la mayor cantidad de empleo total, con 177.316 personas por empresa.
- c) Emplean la menor cantidad de personas en el extranjero, con solo 16.454 por empresa.

Estos datos se explican por el hecho de que las 4 empresas de esa zona se mueven en la industria primaria, por lo cual la producción se basa mayormente en su país de origen y las actividades extranjeras se caracterizan por su carácter “downstream” como actividades de procesamiento de redes de distribución, y facilidades para almacenamiento y transporte (UNCTAD 2014). Por otra parte, son las empresas asiáticas las que emplean, por mucho, la mayor cantidad de personas fuera de su país de origen (46.956 personas por empresa) y, por su parte, las multilatinas tienen las mayores inversiones en el extranjero, con un promedio de 19.144 millones de dólares en activos extranjeros por empresa (UNCTAD 2014).

2.3.2.3. Transnacionalidad.

Otra diferencia notable es el grado de transnacionalidad, es decir, el tamaño de las actividades extranjeras relativo al tamaño de las actividades totales (domésticas y extranjeras) de las empresas multinacionales. Primero, la transnacionalidad de las EMNEs en ambos años es menor en activos, ventas y empleo que la de las EMNDs; por ejemplo, las multinacionales de países emergentes generaron un 39,9% (2003) y 44,0% (2012) de sus ventas fuera del país de origen, mientras las multinacionales de países desarrollados vendieron el 54,1% y el 66,0% de sus productos y servicios afuera en los mismos años. Además, la transnacionalidad de los activos y del empleo disminuyó entre el 2003 y el 2012 para las EMNEs (de 35,0% a 27,0% y de 47,5% a 39,0%, respectivamente), mientras que la transnacionalidad de activos, ventas y empleo aumentaron para las EMNDs. La razón que explica este fenómeno es que, aunque las EMNEs han expandido rápidamente sus ventas extranjeras, el núcleo de su producción se ha quedado en el país de origen (UNCTAD 2013).

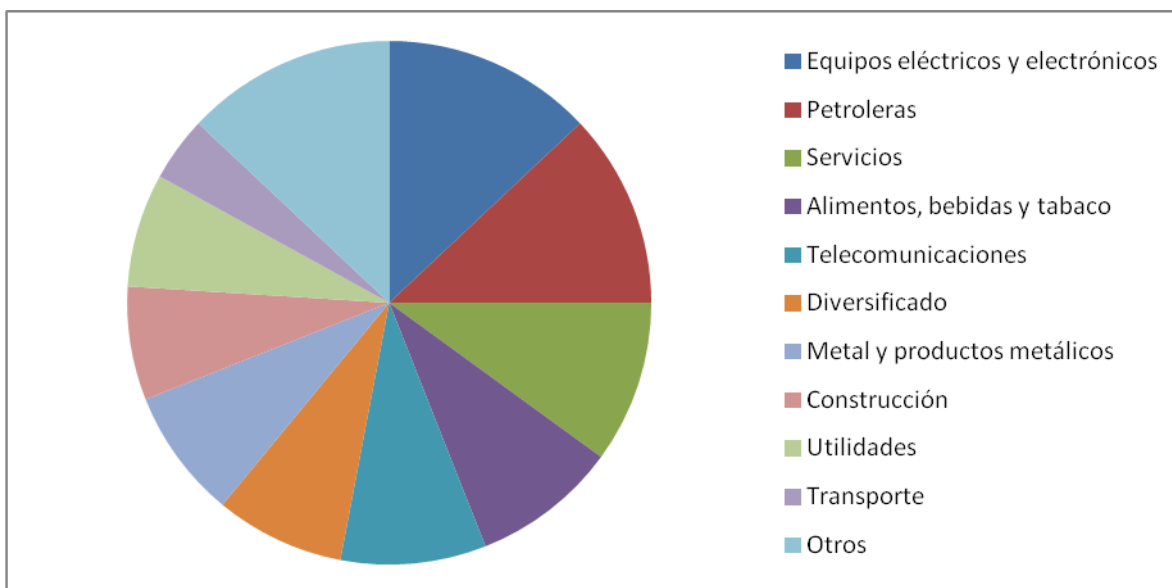
Cuando se ve en más detalle a las EMNEs por zona, hay diferencias bastante considerables; primero, el grado de transnacionalidad para todas las 100 mayores multinacionales de países emergentes es 54,1% (datos 2012), pero es más alta para las 10 empresas africanas (60,4%) y más baja para las 4 empresas rusas (30,1%), mientras las 11 multilatinas se ubican en el medio

con un promedio de un 47,9% y las asiáticas se encuentran cerca del promedio del grupo, con un 55,6%.

2.3.2.4. Industrias.

En la sección anterior sobre el tamaño de las multinacionales de los países emergentes (2.3.2.2) ya se mencionó a la industria como explicación para las diferencias en tamaño de EMNEs de varias zonas geográficas. En la sección que viene se analiza en más detalle las industrias en las cuales las EMNEs ejecutan sus actividades.

Ilustración 2.7 Industrias en que Operan las 100 Mayores Multinacionales de los Países Emergentes, 2012.



Fuente: elaboración propia basado en datos UNCTAD (2014) World Investment Report Web Tabla 29. “The world's top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2013”.

Una mirada rápida (“*snapshot*”) de la situación de las mayores 100 EMNEs en el 2005, da cuenta de una imagen de EMNEs que son activas en una cantidad limitada de industrias, como en el sector primario (petroleras, minería), el sector de tratamiento de metales y del acero, automotriz, electrónica y confección. En cuanto a los servicios, se ubican principalmente en aquéllos de carácter financiero, infraestructura (electricidad, telecomunicaciones, transporte) y servicios TI (UNCTAD 2006). La misma mirada siete años más tarde (ver Ilustración 2.7) muestra que las industrias en donde se mueven esas multinacionales son parecidas a aquéllas de

hace menos de una década atrás. Las industrias que contienen la mayor cantidad de EMNEs son las de equipos eléctricos y electrónicos, petroleras, servicios, alimentos, bebidas y tabaco, y telecomunicaciones.

Por otro lado, al comparar la Ilustración 2.7 con la Ilustración 2.1 de la sección 2.2.3, se aprecia que las multinacionales de los países emergentes en gran parte realizan sus actividades en las mismas industrias que sus homólogos de los países desarrollados, como petroleras, equipos eléctricos y electrónicos, telecomunicaciones, alimentos, bebidas y tabaco, y servicios básicos. Sin embargo, las EMNEs son más activas en los sectores de metal y productos metálicos, de construcción y de servicios. Además, son más frecuentemente calificadas como “diversificadas” que las multinacionales de los países desarrollados. Por otra parte, en los sectores farmacéuticos, retail, automotriz y de la minería hay considerablemente menos actividad de multinacionales “emergentes”, que de multinacionales “desarrollados”.

Analizando en detalle las industrias por zona geográfica de origen de las EMNEs, es posible apreciar que las multinacionales asiáticas, en parte por su gran proporción en la lista de las 100 mayores EMNEs (75 en el 2012), se ocupan en prácticamente todas las industrias, salvo la minera que, corresponde a una multinacional brasilera, y a la madera y productos de papel, que es sudafricana. Además, las multinacionales “emergentes” que ejecutan sus actividades en las industrias de equipos eléctricos y electrónicos, utilidades, automotriz y comercio, son exclusivamente de origen asiático, al igual que las multinacionales diversificadas. Las multinacionales rusas se ocupan exclusivamente de las materias primas en las industrias petroleras y metal y productos metálicos. En estas industrias se encuentran también algunas multilatinas, pero varias de ellas también se ocupan en la industria alimenticia y una en cada de las siguientes industrias: construcción, transporte y telecomunicación. Por último, las multinacionales africanas están muy dispersas con respecto a sus industrias: hay varias en servicios y una en cada industria petrolera, telecomunicaciones, metal y productos metálicos, construcción, bienes de consumo y química.²⁰

²⁰ Este párrafo está basado en un análisis de datos UNCTAD (2014) World Investment Report Web Tabla 29. “The world's top 100 non-financial TNCs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2013”.

2.3.3. Impacto de las EMN de Países Emergentes en su Entorno.

Como se señaló en la sección 0, las multinacionales en su conjunto, es decir, las de los países desarrollados y de los países emergentes, representan un factor importante en la economía global, pero, ¿se puede decir lo mismo sobre las empresas multinacionales de los países emergentes por separado? Lamentablemente, no hay datos recientes sobre este tema basado en todas las EMNEs en el mundo; sin embargo, un análisis de datos de las 100 mayores del año 2012 puede ofrecer algunas respuestas con respecto a este tema.

Medida por sus ventas, la producción de estas 100 mayores multinacionales “emergentes” (ver tabla 2.2 en conjunto ha sido de 3.862 mil millones de dólares americanos, de los cuales un 44% fue generado fuera de su país de origen y cuyo monto supera incluso el PIB de Alemania (3.434 mil millones de dólares americanos) (OECD 2014). La generación de empleo de las EMNEs, tanto fuera como dentro de sus países de origen, es otro elemento relevante a considerar. Solamente las 100 mayores generaron en el 2012 empleo para aproximadamente 10,6 millones de personas, la mayoría (61%) de ubicados en su país de origen. Por último, el impacto de las EMNEs se aprecia también en sus inversiones domésticas y extranjeras, que fueron iguales a 1.506 mil millones de dólares americanos en el extranjero y 4.025 mil millones de dólares americanos “en casa”. Se destaca que el impacto real de las empresas multinacionales “emergentes” es considerablemente mayor que el que muestra estos datos; sin embargo, los datos disponibles no hacen posible determinar su magnitud.

2.4. Empresas “Multilatinas”.

2.4.1. Definición de Empresas Multilatinas.

Después de la introducción precedente sobre las multinacionales de países emergentes, esta sección se enfoca en las multinacionales originarias de países emergentes que pertenecen a Latino América. Por este origen, y por razones que se explicarán más adelante, estas empresas se llaman multilatinas. Aunque existen varias publicaciones sobre las multilatinas (Lourdes Casanova 2009; 2011; L. Casanova y Fraser 2009; Unidas 2012; Chudnovsky 1999; Cuervo-Cazurra 2007; 2008; 2010; Estevadeordal y Kahn 2012; Haberer y Kohan 2007; Martinez, Souza de, y Liu 2003; Santiso 2008), se ofrecen escasas definiciones de su concepto. Varios autores

simplemente omiten mencionar lo que según ellos significaría una multilatina y otros usan definiciones desarrolladas por Cuervo-Cazurra, el Boston Consulting Group, y Casanova y Fraser.

Cuervo-Cazurra, por ejemplo, define a la multilatina como “una empresa con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia, y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen.” (Cuervo-Cazurra 2010, 16). La Boston Consulting Group dice que una multilatina es una empresa que, primero, “tiene su casa matriz en Latino América y está controlada por accionistas que pertenecen a la misma región”; y segundo, “tiene operaciones significativas e inversiones extranjeras directas fuera de su mercados de origen” (BCG 2009, 4). Además, una multilatina tiene “ingresos anuales mayores a 500 millones dólares americanos” y “activos u operaciones significativas (es decir, fábricas, minas, puertos, ferrocarriles o centros de distribución) fuera de sus países de origen.” (BCG 2009, 7). Por último es posible encontrar, quizás en calidad de proxy, la definición de Casanova y Fraser de una “global latina”, que sería “una empresa multinacional de propiedad privada y basada en Latino América con operaciones en por lo menos un continente más, y que genera, salvo las empresas iniciales, ingresos anuales de por lo menos 500 millones dólares americanos” (L. Casanova y Fraser 2009, 3).

Por lo tanto, es posible observar que la definición de Cuervo-Cazurra está enfocada en definir precisamente el origen de una multilatina; la del Boston Consulting Group, en precisar las operaciones concretas de una multilatina; y, la de Casanova y Fraser, en enfatizar el alcance geográfico de sus operaciones. En resumen, todas las definiciones tienen innegables atributos; sin embargo, para cumplir los objetivos de este estudio, es preciso que se utilicen elementos de todas estas definiciones y se agreguen además algunos otros.

Tomando en cuenta lo anterior, para efectos de este estudio se entiende por multilatina a aquella empresa incorporada en un país latinoamericano²¹, cuya casa matriz se encuentra establecida en un país de la región que está controlada por accionistas de países de este ámbito y que tiene operaciones que forman parte de la cadena de valor en la industria a la cual se dedica la casa

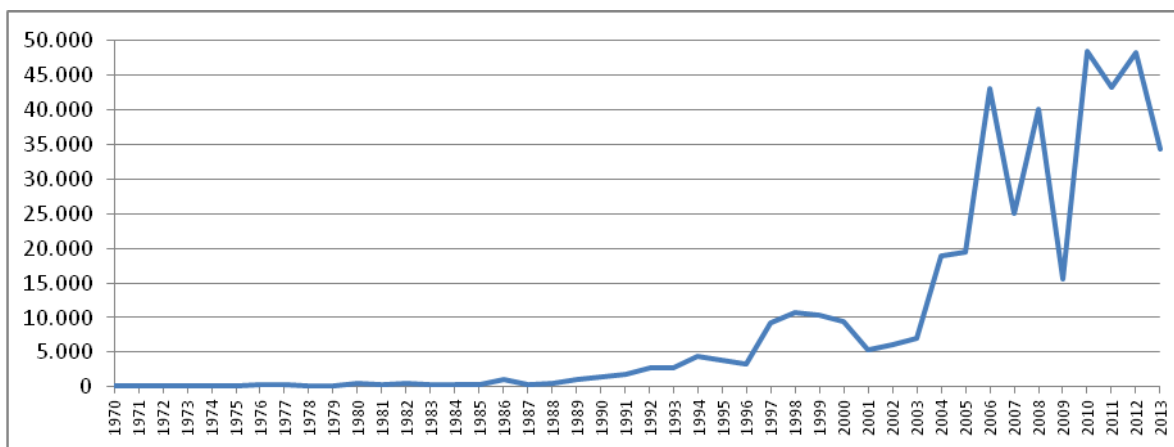
²¹ Es decir, un país del continente americano que fue colonizado por España, Portugal o Francia. Son 20 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

matriz, en por lo menos dos países fuera de su país de origen. Además, se trata de una empresa que tiene ingresos anuales mayores a 10 millones de dólares americanos, de los cuales por lo menos el 30% proviene de fuera de su país de origen.

2.4.2. Desarrollo Histórico.

Antes de abordar el desarrollo histórico de las actividades de las multilatinas desde y en su región, es preciso realizar una breve descripción de ella. La región latinoamericana es una región que, por un lado, es relativamente homogénea en temas de idiomas e historia, comparados con Europa por ejemplo. No obstante, por otra parte, los 20 países latinoamericanos son considerablemente diversos, como muestran algunos datos del Banco Mundial del año 2011 y 2012. Por ejemplo, en la región hay grandes diferencias en temas de población (desde Uruguay con 3 millones hasta Brasil con 199 millones de personas), superficie y población (desde Bolivia, con 10 personas hasta Haití, con 369 personas por kilómetro cuadrado), composición de la misma (desde Chile, con un 21% de menores de quince años, hasta Guatemala con un 41%), PIB per cápita (PPA en dólares americanos) (desde solamente 1.240 en Haití hasta 21.310 en Chile), y, por último, una inflación anual entre 2010-2012 de un 3,2% en Chile, hasta un 9,8% en Argentina y un 23,6% en Venezuela. (<http://data.worldbank.org>, consultado el 10 de diciembre de 2014).

Ilustración 2.8 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas desde los Países Latinoamericanos, 1970-2013 (millones de dólares americanos).



Nota: Se excluyen los flujos por los centros financieros de la región.

Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos),

<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 11 de diciembre de 2014.

Desde los años 70 hasta hoy se distinguen generalmente cinco fases en el desarrollo de las multilaterales:

- a) 1970-1982: Durante esta primera fase, las multilaterales empezaron a expandirse modestamente hacia afuera, mayormente a los países vecinos de Latino América, en búsqueda de otros mercados (naturales²²) y a veces también para evitar tarifas de importación. No obstante, esta expansión se cortó abruptamente en 1982, debido fundamentalmente a la crisis económica que afectó a un número significativo de países, marcando así la transición a la segunda fase.
- b) 1982-1990: La región pasó por una temporada difícil, en la cual varios países ya no podían pagar sus deudas externas y sus economías experimentaron una fuerte contracción (Lourdes Casanova 2009).
- c) 1990-2002: Éste fue un periodo de muchos cambios en el ámbito político y económico de la región. Estimulado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, varios países cambiaron sus políticas de sustitución de importaciones a políticas más “pro-mercado”, es decir, los gobiernos liberalizaron sus economías y privatizaron muchas empresas estatales, por ejemplo en las industrias de telecomunicaciones, servicios básicos, gas y acero. Además, los gobiernos se acercaron entre ellos a través de acuerdos comerciales regionales como NAFTA (Canadá, Estados Unidos y México) y Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay²³). Debido principalmente a los cambios referidos, las multinacionales de los países desarrollados volvieron a Latino América (Martinez, Souza de, y Liu 2003). Las oportunidades generadas por la liberalización de los mercados latinoamericanos, la privatización de empresas estatales, y además el aumento de la competencia por la (re)entrada de las multinacionales “desarrolladas”, hicieron que las multilaterales sintieran una fuerte presencia de factores “pull” y “push” para invertir en operaciones fuera de sus países de origen (Lourdes Casanova 2009). De

²² Mercados naturales son mercados que comparten la lengua, la historia y/o están próximos geográficamente (Lourdes Casanova 2011).

²³ Hoy en día Mercosur tiene 5 países miembros, ya que en 2012 Venezuela se sumó oficialmente (<http://www.mercosur.int/>, consultado 17 de diciembre de 2014).

este modo, se puede observar un notorio auge en los flujos anuales de salida de IED a partir de 1990 (ver Ilustración 2.8).

- d) En la misma ilustración es posible observar que, a partir del periodo entre 1998 y 1999, dichos flujos disminuyeron rápidamente hasta el año 2003. Esta media década fue otra temporada complicada para América Latina, debido a los efectos de varias crisis en distintas regiones del mundo, como en Rusia y Asia en 1997-1998, la “crisis puntocom” en el 2000 y, por situaciones internas, la crisis del peso argentino en el 2001 a 2002, todo lo cual resultó en una desaceleración económica y, en consecuencia, una caída en las inversiones en el extranjero por parte de las multilatinas (Lourdes Casanova 2011). Sin embargo, al mismo tiempo también había multilatinas que podían conseguir activos en la región a precios particularmente atractivos, ya que varias multinacionales “desarrolladas” querían minimizar sus pérdidas y vendieron sus operaciones a las multilatinas, especialmente en los sectores bancarios, petrolero y de telecomunicaciones. Con esta crisis termina la tercera fase y, a partir del periodo entre el 2003 y 2004, se ve un crecimiento fuerte en las inversiones en el extranjero de las multilatinas, lo que da lugar al inicio de la cuarta fase.
- e) 2004-2008: Esta fase se caracteriza por un auge económico en la región, basado en precios de “commodities” particularmente altos (UNCTAD 2010) lo cual, a su vez, incrementó la liquidez de las multilatinas. Con mayor disponibilidad de caja, varias multilatinas aumentaron sus inversiones extranjeras, e incluso algunas salieron de la región para comprar activos en los países desarrollados, como es el caso de Cemex y Vale. Además, las multilatinas tenían más y mejor acceso a fuentes de financiamiento (UNCTAD 2010), lo cual se ejemplifica en la posibilidad de emitir American Depositary Receipts (ADRs) en Estados Unidos²⁴. Asimismo, es importante destacar que en este periodo, el gran crecimiento en los flujos de salida de IED es consecuencia de unas pocas adquisiciones muy grandes por ciertas multilatinas (Lourdes Casanova 2011), lo cual también explica una parte de la volatilidad del crecimiento de los flujos de salida de IED

²⁴ El American Depositary Receipt o ADR es un título que respalda el depósito en un banco estadounidense de acciones de compañías cuyas sociedades fueron constituidas fuera de aquel país, de manera de poder transar las acciones de la compañía como si fueran cualquiera otra de ese mercado. (<http://www.svs.cl/educa/600/w3-printer-673.html>, consultado el 23 de abril de 2015)

desde los países latinoamericanos que se observa desde el 2005 en la Ilustración 2.8. Luego, el principio de la crisis económica y financiera que empezó en los Estados Unidos en el 2008, marcó el inicio de la quinta y última fase.

- f) 2008-2014: Como se puede observar en los flujos de salida de la IED desde los países latinoamericanos, a partir de ese primer año estos cayeron fuertemente, como se observa en el 2009, antes de volver a crecer para llegar a los mayores niveles de la historia. Las bajas en el 2009, 2011 y 2013 se deben también a préstamos intraempresariales entre filiales extranjeras y las casas matrices de las multilatinas brasileras (UNCTAD 2010; UNCTAD 2012) y chilenas²⁵ (UNCTAD 2014). El hecho que las actividades de las multilatinas se recuperaran rápidamente después del 2009 se atribuye, en primer lugar, a que el mercado principal de la región latinoamericana fue afectado en menor medida por la crisis del 2008 que el resto del mundo, y además porque las multilatinas se dedican, entre otros, a los sectores de la agricultura, telecomunicación y comercio, en los cuales el efecto de dicha crisis fue menor, a diferencia de los sectores de automotriz y electrónica, que fueron altamente dañados²⁶ (UNCTAD 2010).

A fin de lograr definir mejor a este grupo económico, a continuación se entregará una descripción de las actividades de las multilatinas en términos de tamaño, industrias, países de origen, países de destino y tipo de inversión.

2.4.2.1. *Tamaño.*

Para fines de los años 90, las multilatinas constituían una real novedad, con un notorio incremento en el interés en la literatura académica y popular sobre las mismas. Si bien es cierto la evidencia muestra que existían multilatinas con operaciones en el extranjero ya desde muchas décadas atrás, como es el caso de las empresas argentinas Alpargatas (calzados) y Bunge y Born (agrícola) que pusieron en marcha sus primeras operaciones fuera de Argentina en 1890 y 1905 respectivamente (Cuervo-Cazurra 2010), las multilatinas no habían llamado la atención antes.

²⁵ En la sección 0 se estudia en más detalle el desarrollo de las multilatinas de diferentes países de origen.

²⁶ En la sección 2.4.2.2 se estudia en más detalle el desarrollo de las multilatinas en sus principales industrias y sectores.

Esto probablemente se debió a que entre 1970 y 1990 los flujos de inversión directa desde la región latinoamericana y caribeña fueron relativamente bajos, medidos en millones de dólares americanos (ver Ilustración 2.8) o como porcentaje del total mundial, lo cual no alcanzaba el 1% y además por falta de liderazgo internacional en su rubro (Lourdes Casanova 2011).

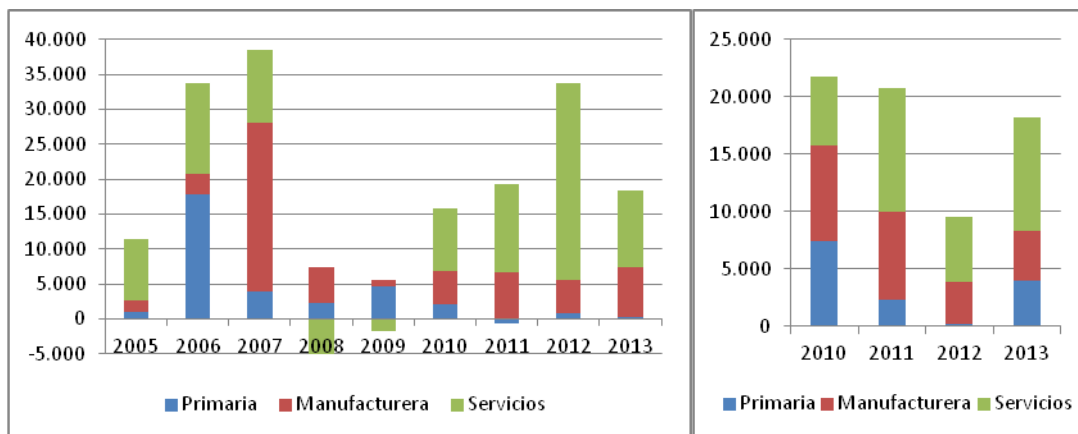
No obstante, a partir de 1990 se observa un crecimiento constante, aunque con sus altos y bajos en el camino, como se ve claramente en la. El hecho que el número de multilatinas en los rankings de Forbes haya crecido en esta época es otra confirmación del ascenso de las multilatinas en la economía mundial (Lourdes Casanova 2011). De hecho, en la actualidad el ranking *Global 2000 Leading Companies* de 2014 de Forbes contiene 58 multilatinas. Por ejemplo, tanto las multilatinas Embraer, una productora de aviones de pasajeros de Brasil, como la empresa de materiales de construcción mexicana Cemex, hoy en día son unos de los líderes mundiales en sus respectivos mercados (Cuervo-Cazurra 2010).

2.4.2.2. Industrias.

Las primeras multilatinas se ocupaban en las industrias primarias y manufactureras, como en los sectores de petróleo (Petrobras, PDVSA), minería de metales (Vale), cemento (Cemex) y acero (Gerdau) y en alimentos y bebidas (Grupo Modelo, Grupo Bimbo) (UNCTAD 2008). Sin embargo, a lo largo del tiempo aparecieron multilatinas en otros sectores, como por ejemplo software (Sonda) y petroquímica (Mexichem, Braskem).

Sin perjuicio de lo anterior, especialmente en los últimos diez años, se puede observar también el surgimiento de multilatinas en la industria de servicios, mayormente en los sectores de finanzas (Grupo Sura), servicios al negocio, y transporte, almacenamiento y comunicaciones (Embraer, LAN, Grupo Televisa, América Móvil) (UNCTAD 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014). Al analizar en detalle las nuevas adquisiciones e inversiones que las multilatinas han hecho fuera de sus países de origen (ver Ilustración 2.9), queda claro que las multilatinas que se dedican a los servicios han aumentado su presencia en el extranjero con mayor frecuencia, especialmente a través de adquisiciones. De hecho, a partir de 2010 son las adquisiciones en servicios las que dominan el escenario.

Ilustración 2.9 Adquisiciones (izquierda) e Inversiones en Nuevas Instalaciones (derecha) Transfronterizas por las Multilaterales, 2005-2013 (millones de dólares americanos).



Fuente: elaboración propia basada en los informes (UNCTAD 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

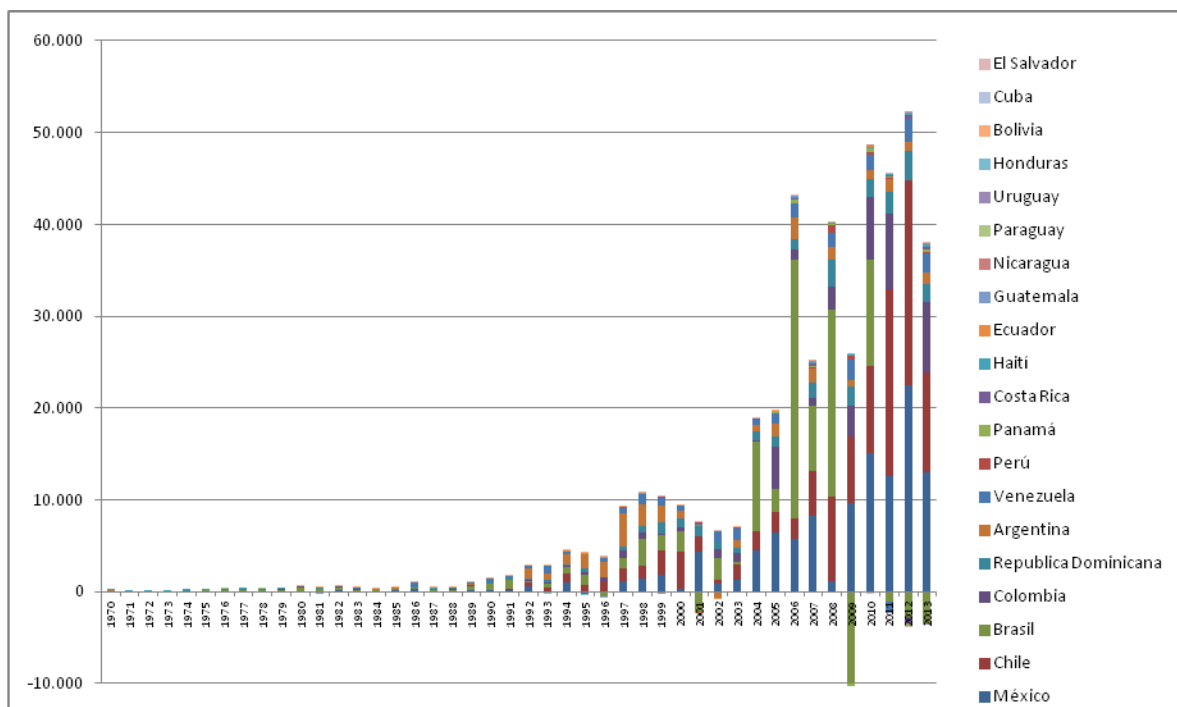
A partir del 2003 fueron aumentando las multilaterales que adquirían activos en otros países latinoamericanos, en vez de hacerlo en las multinacionales de países desarrollados, como era lo habitual anteriormente. Esto tiene mucho que ver con el retiro de las multinacionales “desarrolladas” de América Latina, debido a:

- a) El mal desempeño económico de la región entre 1998 y 2003.
- b) Un aumento de problemas regulatorios con empresas privatizadas en las cuales las multinacionales habían invertido.
- c) La “crisis puntocom”, que disminuyó considerablemente las fuerzas financieras de esas multinacionales (UNCTAD 2011). Como resultado de esa salida de multinacionales “desarrolladas”, la multilateral colombiana Grupo Aval, por ejemplo, compró una filial de General Electric en Panamá en el 2010. Adicionalmente, las multilaterales no solamente adquirieron activos por las desinversiones de las multinacionales “desarrolladas”, sino que también directamente en los países desarrollados mismos, en forma proactiva. Las multilaterales mexicanas, Grupo Televisa, Sigma Alimentos, Metalsa e Inmobiliaria Caros, por ejemplo, compraron varias empresas en los Estados Unidos (UNCTAD 2011).

2.4.2.3. Países de Origen.

Las salidas de IED en la Ilustración 2.10 muestran que en Latino América las multilaterales con las mayores inversiones fuera de su país de origen en los últimos 40 años se encuentran en México, Chile, Brasil, Panamá, Colombia, Argentina y Venezuela. En el caso de Venezuela, las actividades de IED pertenecen prácticamente en su totalidad a la empresa petrolera estatal Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). De hecho, las salidas de inversiones extranjeras directas desde Panamá no provienen de empresas de origen panameño. En cambio, es más correcto decir que se trata de empresas que emplean a Panamá como base para sus operaciones en Centroamérica, de modo que estos flujos de IED pasan a ser flujos en tránsito, más que flujos panameños (CEPAL, 2013) propiamente tales. En otras palabras, la mayor actividad de expansión al exterior con su negocio durante las últimas décadas las han efectuado las multilaterales nacidas en América del Sur y México.

Ilustración 2.10 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de los Países Latinoamericanos, 1970-2013 (millones de dólares americanos).



Nota: Se excluyen los flujos por los centros financieros de la región.

Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos),

<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 11 de diciembre de 2014.

En el año 2005 se podía clasificar a los países latinoamericanos dentro de 3 grupos distintos, según su tamaño de IED (Cuervo-Cazurra 2007):

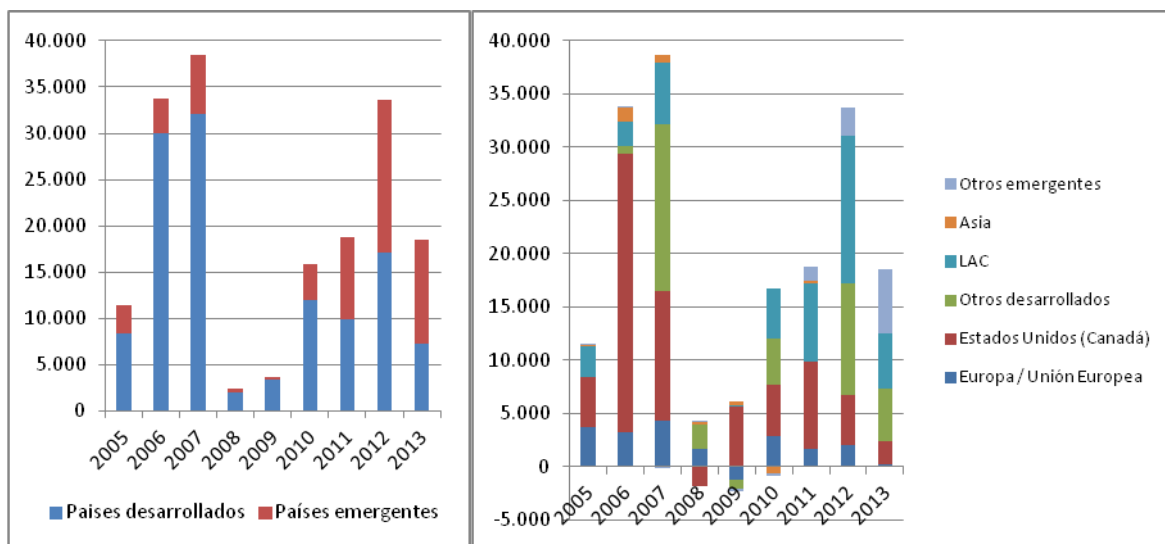
- a) Grandes poblaciones: El primer grupo está compuesto por Brasil, México, Argentina, Colombia, y Venezuela, países que tienen en común poblaciones bastante grandes, lo cual permite que las empresas que se originan en ellos alcancen un tamaño mínimo de eficiencia a nivel interno. Esta eficiencia les permite, a su vez, competir en otros países y convertirse en multinacionales. Sin embargo, a escala del país, los flujos de IED presentan solamente alrededor de un 1% del producto nacional bruto (Cuervo-Cazurra 2007).
- b) Mayor IED, baja población y economías liberalizadas: Este grupo está formado por países con un nivel de IED algo mayor que el grupo anterior, pero con poblaciones pequeñas y economías relativamente liberalizadas y abiertas al mundo, como Chile y Panamá. Este tipo de economía hace que las empresas en ellas deban ser altamente competitivas para su sobrevivencia (Cuervo-Cazurra 2007). De hecho, las empresas antedichas compiten contra las multinacionales de fuera que entran en su mercado doméstico. Asimismo, para obtener suficiente escala, no alcanza a servir solamente la pequeña población doméstica, sino que necesitan encontrar y servir mercados internacionales para suplir la eventual deficiencia del interno. Esa presión producto de la alta competencia permite a empresas chilenas y panameñas convertirse en multilatinas y buscar nuevas oportunidades de negocio en el extranjero (Cuervo-Cazurra 2007).
- c) Más altos niveles de IED: El último grupo consiste en países con los mayores niveles de IED relativo a su producto nacional bruto, mayormente porque son paraísos fiscales, de modo que los flujos de IED están en tránsito desde terceros países. Ejemplos de estos son Bermuda, las Islas Vírgenes Británicas y las Islas Caimán (Cuervo-Cazurra 2007).

Cinco años más tarde se puede observar que, medido en base a sus ingresos por país de origen, en el 2010 y 2011 el 86% de estos ingresos fue generado por multilatinas con casas matrices en 3 países latinoamericanos solamente: Brasil (39%), México (31%) y Chile (16%) (Lederman et al. 2014). Otros países de origen relevante con respecto a las multilatinas, aunque a una escala menor, fueron Colombia (4%), Costa Rica (3%) y Venezuela (2%).

2.4.2.4. Países de Destino y Tipo de Inversión.

Ya que se sabe *de dónde* provienen las multilaterales, cambiaremos ahora la mirada a *hacia dónde* van las multilaterales, es decir, en que países invierten y crean sus filiales extranjeras. Por su efecto en los países de destino, en esta sección también se incluyen las dos formas principales que las multilaterales usan para crear sus actividades extranjeras: las (fusiones y) adquisiciones y las inversiones en nuevas instalaciones (“greenfield”).

Ilustración 2.11 Adquisiciones Transfronterizas por las Multilaterales, 2005-2013 (millones de dólares americanos).



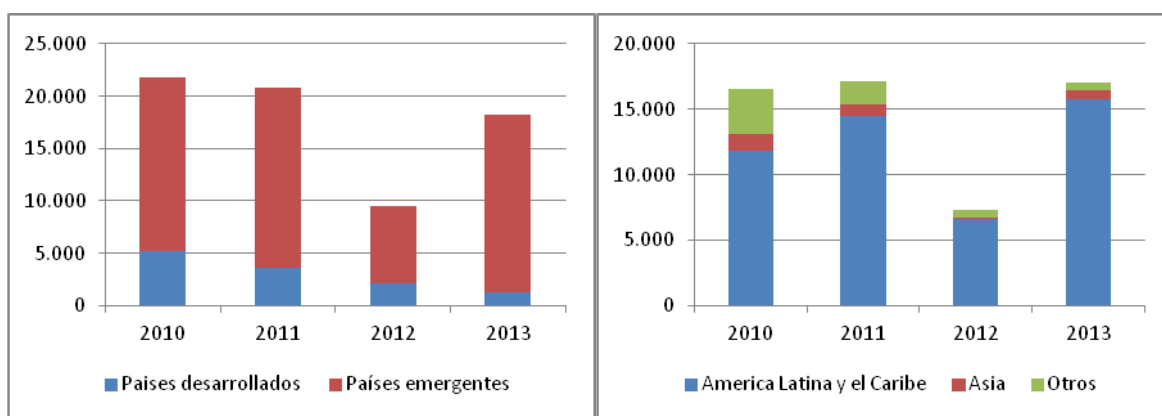
Fuente: elaboración propia basada en las informes (UNCTAD 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Con respecto a las adquisiciones, el número de ellas en el extranjero aumentó de 80 a 178 por año entre el 2005 y 2011, con un récord de 196 en 2010. Medido por el valor de la inversión adquirida, se puede observar en la ilustración 2.11 que éste aumentó, aunque con muchos altos y bajos por las razones antes mencionadas. Por otro lado, según la Ilustración 2.12, las inversiones en nuevas instalaciones transfronterizas se mantuvieron a un nivel relativamente estable entre el 2010 y 2013, sin perjuicio de una baja en el año 2012.

En el gráfico de la parte izquierda de la Ilustración 2.11 se puede constatar claramente que las multilaterales tienen una preferencia por adquirir activos en países desarrollados. Recién desde el 2012 en adelante aparecen los países emergentes como una posibilidad seria para “ir a comprar” activos. En este sentido, el gráfico de la derecha de la misma ilustración revela que Estados Unidos y Canadá son destinos importantes, aunque su relevancia disminuyó a partir del 2008,

mientras en los mismos años Europa fue menos relevante, aunque con un monto de inversiones más constante. En cambio, las inversiones en Australia y Japón (incluido en la categoría *Otros desarrollados*) han variado mucho de un año al otro. Cuando las multilaterales empezaron a dirigir el enfoque de sus adquisiciones más a los países emergentes, mostraron una preferencia por los países vecinos (latinoamericanos). Esa misma preferencia, pero aún más fuerte, se observa en las inversiones en nuevas instalaciones desde el 2010. La mayor parte de ellos se ubican en países emergentes (lado izquierdo), especialmente en América Latina y el Caribe (lado derecho).²⁷

Ilustración 2.12 Inversiones en Nuevas Instalaciones Transfronterizas de las Multilaterales, 2010-2013 (millones de dólares americanos).



Fuente: Elaboración propia basada en los informes (UNCTAD 2012; 2013; 2014)

Considerando lo anterior, es posible observar que las multilaterales no poseen una preferencia clara sobre un modo de crear sus operaciones extranjeras respecto del otro, sino que, a grosso modo, ellas han adquirido activos en los países desarrollados en los que han instalado nuevas inversiones, especialmente en los que representan un mercado natural. Otra observación es que las multilaterales han invertido con mayor frecuencia en nuevas instalaciones que en adquisiciones; sin embargo, la inversión promedio medida por su valor ha sido mayor en las adquisiciones que en nuevas instalaciones.

²⁷ Hay información disponible sobre las nuevas instalaciones entre el 2005 y 2009, sin embargo, ésta solo es de carácter agregada y no por país de destino. Las inversiones en nuevas instalaciones por las multilaterales en el extranjero crecieron de 90 casos en el 2005 hasta el número más alto de 285 en el 2010, y en el 2011 se quedó en 266 inversiones de este tipo. Medido por su valor, se puede observar que en el 2005 las multilaterales invirtieron 17,7 mil millones de dólares americanos en nuevas instalaciones afuera y este valor primero bajó, después subió hasta 23,6 mil millones en el 2008, y posteriormente bajó levemente durante el año 2009 (UNCTAD 2012).

2.4.3. Actualidad.

Después de analizar el desarrollo histórico de las actividades de las multilatinas desde 1970, es necesario ahondar en la situación actual, en términos de tamaño, industrias, países de origen, países de destino y las relaciones entre estas dimensiones. Para esta sección se usan datos agregados de flujos de salida de IED, igual que datos de empresas individuales.

2.4.3.1. *Tamaño.*

De la observación de las ilustraciones de la sección anterior, se desprende que el tamaño de las actividades de las multilatinas como conjunto en el 2013 no creció tan fuertemente como en los 3 años anteriores, ya que los flujos de salida de la IED en ese año “solamente” llegaron a 34,4 mil millones de dólares americanos. Este monto representó una caída de un 29% comparado con el 2012 y fue causado por una caída en adquisiciones transfronterizas (salvo en Colombia²⁸) y un auge en los reembolsos de préstamos por las filiales extranjeras a sus casas matrices en Brasil y Chile (UNCTAD 2014). En Brasil este hecho tiene que ver con las elevadas tasas de interés, por lo cual las multilatinas brasileñas prefieren financiarse vía préstamos de sus filiales extranjeras (BID 2014).

Por otra parte, un estudio de las multilatinas²⁹ realizado por América Economía (2014), basado también en datos del 2013, mostró por primera vez un ranking de 100 (en vez de 80) multilatinas. De esta lista, las 99 primeras empresas en conjunto vendieron por un monto de aproximadamente 995 mil millones de dólares americanos en el 2013 y, en el mismo año, 85 de ellas empleaban a más de 3 millones de personas³⁰. A nivel de empresa se puede observar que, en promedio, cada multilatina vendía alrededor de 10 mil millones de dólares americanos y tenía algo más de 36 mil empleados. Sin embargo, este grupo de empresas es muy heterogéneo, ya que la mayor multilatina en términos de ventas, Petrobras de Brasil, vendió por más de 130 mil millones de dólares americanos, mientras que la menor, la brasileña Lupatech, vendió por un

²⁸ En sección 2.4 se discute en más detalle las situaciones en los distintos países de origen de las multilatinas.

²⁹ AméricaEconomía define una multilatina “como aquella[s] empresa[s] con ventas por sobre US\$ 250 millones anuales, que tienen operaciones en al menos otro país latinoamericano, además del de origen”.

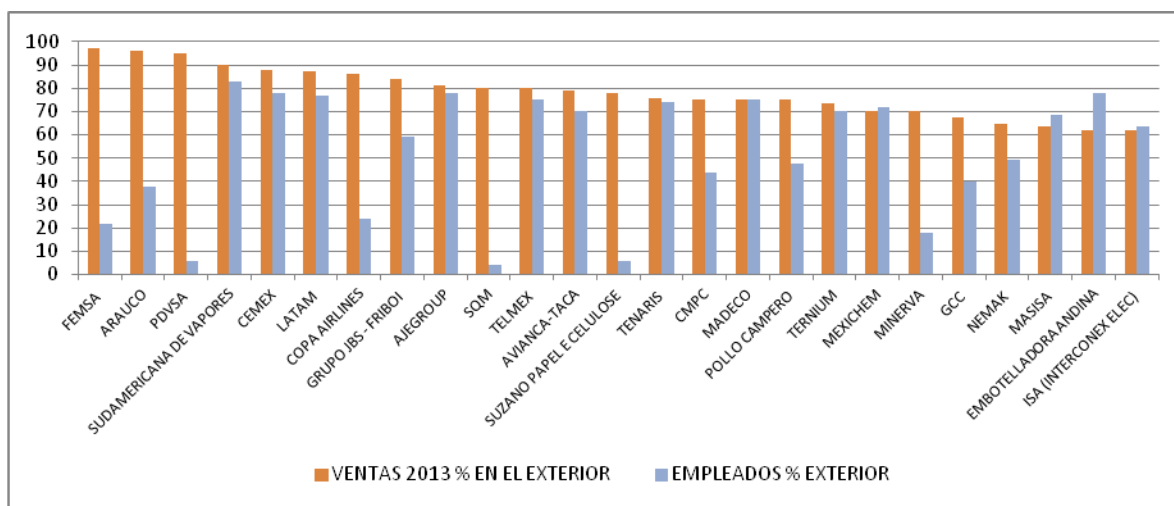
³⁰ Para una multilatina faltan datos sobre las ventas totales y para 15 multilatinas faltan datos sobre los empleados totales.

valor de solamente 262 millones de dólares americanos en 2013. Esa misma dispersión también se observa cuando se consideran los empleados: desde 211 trabajadores de la empresa naviera chilena Interoceánica, hasta más de 250.000 de la empresa multisectorial brasilera Andrade Gutiérrez.

Enfocándose en el tamaño de las actividades extranjeras de esas 100 mayores multilatinas en relación a sus actividades totales, se observa que algo menos de la mitad de las actividades de las multilatinas se concentran fuera de sus países de origen, ya que un 45% de sus ventas (450 mil millones de dólares americanos) vienen de fuera y, además, un 41% de sus empleados (1,3 millones) trabajan fuera del país de origen de la multilatina (AméricaEconomía 2014).

No obstante, hay grandes diferencias entre las distintas empresas: mientras algunas generan casi todas sus ventas en el extranjero, como Femsa (97%), Arauco (96%) y PDVSA (95%), otras venden sus productos y servicios mayormente a los clientes domésticos (por ahora) y, por lo tanto, tienen bajas tasas de ventas en el extranjero, como Interoceánica (4%), Vitro (3%) y Totus (2%). Una variación igualmente grande se puede constatar también en el porcentaje de trabajadores que se ubica fuera del país de origen: de cada 10 empleados de las multilatinas Totus, Sigma y Localiza, 9 trabajan en el extranjero, mientras que en las empresas Vitro, SQM y Brasil Foods, menos de uno por cada 10 de sus trabajadores están ubicados en el extranjero.

Ilustración 2.13 Ventas y Empleo en el Exterior de 25 Multilatinas Chilenas con Mayores Ventas Extranjeras, 2013 (porcentaje).



Fuente: elaboración propia basada en datos AméricaEconomía Intelligence (2014) Ránking de las 100 Empresas Multilatinas, <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/>, consultado el 15 de diciembre de 2014.

Cómo muestra la Ilustración 2.13, no existe una relación clara entre la proporción de ventas generadas en el exterior y los empleados ubicados fuera del país de origen. Mientras multinacionales como Sudamericana de Vapores, Tenaris, Madeco³¹ y Mexichem tienen proporciones parecidas en el exterior con respecto a las ventas y el empleo, Femsa, PDVSA, Copa Airlines y Suzana Papel e Celulose y Minerva, por nombrar algunas, venden “afuera” pero producen “en casa”.

2.4.3.2. Industrias.

Como se desprende de las discusiones anteriores sobre la industria en la cual operan las multinacionales de países emergentes y su desarrollo histórico, las multilatinas hoy en día se mueven en varias industrias; sin embargo, hay algunas industrias que marcan preferencias, de conformidad con los datos de las 100 mayores multilatinas actuales³² (AméricaEconomía 2014):

- a) Alimentos: 15 multilatinas, como el Grupo JBS–Friboi, Gruma y Grupo Nutresa, se dedican a la industria de alimentos.
- b) Bebidas y Licores: 8 multilatinas en la industria “hermana” de bebidas y licores, como el Grupo Modelo, Femsa y CCU.
- c) Química (incluyendo petroquímica y farmacia): 7 multilatinas (Artecola y Natura, por ejemplo).
- d) Siderurgia/metallurgia: 6 multilatinas (Gerdau y Tenaris).
- e) Retail: 5 multilatinas.
- f) Petróleo/gas: 5 multilatinas.
- g) Manufactura: 5 multilatinas.

³¹ En diciembre de 2013 Madeco terminó parte de sus operaciones (tubos de cobre) y se enfocó en la producción de envases (La Tercera 16.12.2013). Además, cambió el nombre de sus actividades en Techpack a partir de junio de 2014 (Comunicación interna 12.338 Bolsa de Santiago 19.06.2014) y en octubre de 2014 vendió la marca Madeco a terceros (Comunicado de prensa Techpack 27.10.2014).

³² Los datos mostrados en este párrafo están basados en cálculos propios con datos del América Economía Intelligence (2014) Ránking de las 100 Empresas Multilatinas.

- h) Cemento: 5 multilaterales.
- i) Celulosa/papel: 5 multilaterales.
- j) Aerotransporte: 5 multilaterales.
- k) Multisectoriales, 5 multilaterales.

Adicionalmente, según las actividades transfronterizas de las multilaterales en el 2013, expresado en términos de las compras de adquisiciones y fusiones y las inversiones en nuevas instalaciones³³, hay una preferencia fuerte por los servicios: 60% de las adquisiciones y 55% de las inversiones en nuevas instalaciones de las multilaterales fueron dedicadas a esa industria. Dentro de los servicios, las adquisiciones transfronterizas fueron casi exclusivamente en actividades financieras y de seguros, mientras las inversiones tipo “greenfield” fueron dirigidas mayormente al transporte, almacenamiento y comunicaciones (47%) y a los demás a servicios de negocios, finanzas y servicios básicos. Asimismo, la industria manufacturera, especialmente el sector de alimentos, bebidas y tabaco es una industria relevante a la cual las multilaterales dirigen sus inversiones extranjeras directas. Por último, las actividades de IED de las multilaterales en la industria primaria (minería y petróleo) son casi únicamente inversiones en nuevas instalaciones (22% del total de ese tipo de IED). En su totalidad, las multilaterales invirtieron montos similares en ambos tipos de IED: 18.479 millones de dólares americanos en adquisiciones y 18.257 millones de dólares americanos en nuevas instalaciones fuera de sus países de origen (UNCTAD 2014).

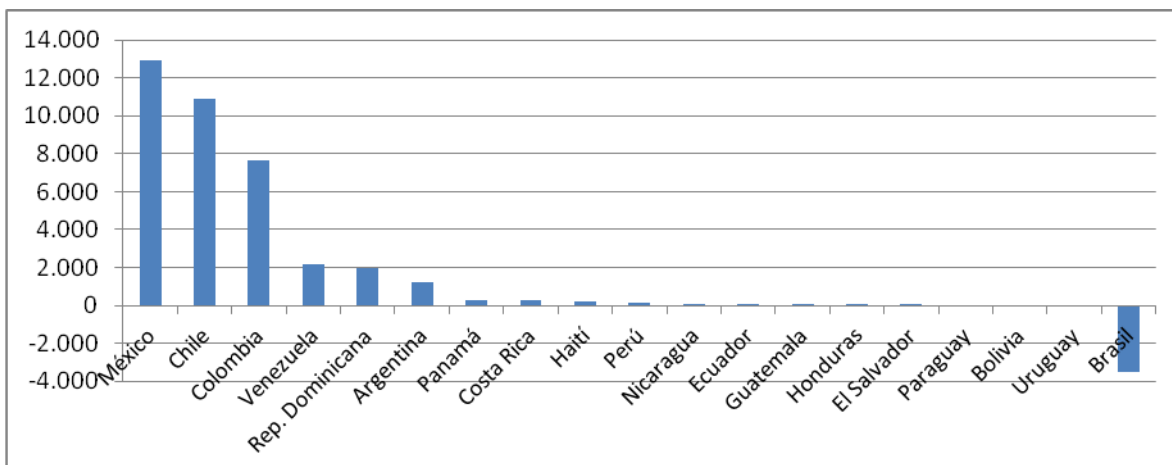
2.4.3.3. Países de Origen.

Como se indicó en la sección anterior sobre el desarrollo histórico de las multilaterales, las actividades empresariales hacia el exterior, medidas por los flujos de salida de IED, siempre han estado mayormente concentradas en un número limitado de países. La Ilustración 2.14 se enfoca en la situación más actual (2013) y se ve claramente que las multilaterales con casa matriz en México, Chile y Colombia lideran las actividades de nuevas inversiones afuera de sus países

³³ Los datos mostrados en este párrafo están basados en cálculos propios con cifras de las Tablas B y D en página 61 del informe UNCTAD (2014) World Investment Report 2014.

seguidos, aunque de una manera más modesta, por Venezuela, República Dominicana y Argentina.

Ilustración 2.14 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas de los Países Latinoamericanos, en el 2013 (millones de dólares americanos).



Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, consultado el 15 de diciembre de 2014.

Por otro lado, cuando se analizan los orígenes de las actuales 100 mayores multilatinas del ranking del 2014 de AméricaEconomía, aparece algo parcialmente similar, sin perjuicio de observarse algunas diferencias importantes. Si bien de las 100 multilatinas contempladas, 26 se pueden calificar de origen mexicano, 17 de origen chileno y 10 de origen colombiano, además de 5 de Argentina (AméricaEconomía 2014), Brasil es lejos la cuña principal de las multilatinas con 34 empresas en la lista, un hecho que no aparece en los datos de IED en los últimos años, debido a los préstamos de las filiales extranjeras a las casas matrices brasileras (ver sección 2.3.1.2). El resto de esas multilatinas nacieron en Perú (4) y en cada uno de los siguientes países (con una empresa): Venezuela, Panamá, Guatemala y Bolivia.

2.4.3.4. Países de Destino.

¿Dónde ubican las multinacionales sus actividades en el extranjero? Cuando se considera las actividades nuevas por parte de las adquisiciones y fusiones y las inversiones en nuevas

instalaciones ejecutadas en el 2013³⁴, se observa una diferencia marcada entre las adquisiciones, por un lado, y las inversiones tipo “greenfield”, por otro. Mientras que las multilatinas realizan un 39% de sus adquisiciones transfronterizas en países desarrollados (Estados Unidos y España, entre ellos), las inversiones en nuevas instalaciones se hacen casi exclusivamente (93%) en otros países emergentes, de las cuales un 92% se han ejecutado en América Latina y el Caribe (UNCTAD 2014).

Analizando los datos de las 100 mayores multilatinas individuales actuales, se puede decir que ellas están presentes solo en 12 países en promedio (incluyendo al país de origen), pero que el rango, nuevamente, es muy amplio (AméricaEconomía 2014). Desde una presencia en solamente 2 países como el Grupo Famsa, GCC y Klabin hasta multilatinas con una cobertura de más de 30 países como Vale (31), CEMEX (34), Copa Airlines (38) y Brightstar³⁵ (49).

2.4.3.5. Relaciones entre Tamaño, Industrias, Países de Origen y de Destino.³⁶

2.4.3.5.1. País de Origen, Tamaño Total, Tamaño de Operaciones Internacionales y Cobertura Geográfica.

Las multilatinas de Brasil son lejos las de mayor tamaño, medido por ventas totales anuales en 2013: 14.746 millones de dólares americanos, mientras las mexicanas vendieron en promedio algo más que la mitad de sus homólogos brasileños (7.892 millones de dólares americanos). Por otro lado, las multilatinas peruanas son los menores, con ventas de solamente 1.784 millones de dólares americanos en promedio en el 2013. Asimismo, cuando se mide el tamaño por empleadores, las mayores multilatinas todavía vienen de Brasil y de México; sin embargo, la diferencia entre ambos países, 53.827 y 44.959 empleados promedio por multilatina, es menor

³⁴ Los datos mostrados en este párrafo están basados en cálculos propios con cifras de las Tablas C y E en página 61 del informe UNCTAD (2014) World Investment Report 2014.

³⁵ Brightstar es una empresa de origen boliviano que hoy está gestionado desde Miami (América Economía 2014).

³⁶ Esta sección se basa en un análisis de las 100 mayores multilatinas de AméricaEconomía Intelligence (2014) Ranking de las 100 Empresas Multilatinas. Se considera exclusivamente a las multilatinas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú en esa sección, ya que de los demás países (Bolivia, Guatemala, Panamá y Venezuela) solamente proviene una multilatina.

que en términos de ventas³⁷. Nuevamente, las multilatinas peruanas son las menores, medidas por sus empleados, 7.408 personas promedio.

Cuando se ve la importancia de las operaciones extranjeras por país de origen de las multilatinas, resulta que las empresas chilenas han vendido la mayor parte fuera de su país (57%), seguido a distancia por las multilatinas de México (47%), Argentina (44%) y Perú (41%). Menor importancia tienen las ventas en los mercados extranjeros para las multilatinas provenientes de Brasil (37%) y Colombia (34%)³⁸. Similarmente, si se mide la importancia de las operaciones extranjeras por la cantidad de empleados que se ubica fuera del país de origen, aparece una imagen parecida en parte: las multilatinas peruanas y argentinas muestran en promedio más de la mitad de sus empleados en el exterior, 57% y 56%, seguido por las multilatinas chilenas, con 46% de sus empleados fuera de Chile. Las multilatinas que provienen de Colombia, México y Brasil ubican 1 de cada 3 empleados fuera de sus países aproximadamente.³⁹ Con respecto a la cobertura geográfica, es decir el número de países en los cuales hay operaciones, las multilatinas con casa matriz en Argentina tienen lejos la mayor cobertura geográfica con 19 países, incluyendo a Argentina, mientras las multilatinas de los demás países tienen operaciones en 10 (Chile y Colombia), 11 (México) o 12 países (Brasil y Perú).

2.4.3.5.2. Industria, Tamaño Total, Tamaño Operaciones Internacionales y Cobertura Geográfica.

Como se expuso en la sección 2.4.3.2, el paisaje de las industrias en que las multilatinas se desempeñan está dominado por la industria de alimentos, con 15 multilatinas. Sin embargo, son las 5 multilatinas que poseen activos en los sectores del petróleo/gas las que son las más grandes en temas de ventas (58.165 millones de dólares americanos promedio en 2013), seguidos por las de Telecom y química (26.986 y 26.062 millones de dólares americanos), mientras que las menores se desempeñan en la industria manufacturera y naviera (1.284 y 2.024 millones de dólares americanos). El panorama cambia parcialmente cuando se considera el tamaño de las

³⁷ Faltan datos de empleados totales para varias multilatinas, especialmente para las brasileras, que podría tener un impacto en los resultados.

³⁸ Faltan datos de ventas % en el exterior para varias multilatinas, especialmente para las brasileras y mexicanas, que podría tener un impacto en los resultados.

³⁹ Faltan datos de ventas % en el exterior para varias multilatinas, especialmente para las brasileras y mexicanas, que podría tener un impacto en los resultados.

multilatinas por sector en empleados: las mayores en este escenario son las “Telecom” (109.711 empleados promedio), las “multisectoriales” (90.094 empleados) y las “en construcción” (75.857 empleados), mientras que las menores son nuevamente las multilatinas navieras (2.160 empleados promedio), pero también las “químicas”, con aproximadamente 9.000 empleados cada una.

Con respecto a las operaciones extranjeras, el perfil cambia dramáticamente: las multilatinas con los mayores porcentajes de ventas en el exterior se ubican en los sectores de aerotransporte (84%), seguido a distancia por las involucradas en “celulosa/papel” y Telecom, en donde ambas ganan dos terceras partes de sus ventas fuera del país de destino. En cambio, las ventas de las multilatinas en medios/entretención y el sector financiero se generan casi exclusivamente en sus países de origen, ya que solamente un 12% y 14% de sus ventas provienen de afuera. Por otro lado, en términos de empleados ubicados en el extranjero, las 3 multilatinas de Telecom ubican el mayor porcentaje de sus empleados fuera de su país de origen (72%), seguido por las multilatinas del sector financiero (65%) y las de energía (59%). En cambio, las multilatinas con menos empleados transfronterizos se encuentran en los sectores de medios/entretención (18%), petróleo/gas (17%) y minería (12%). La cobertura geográfica es lejos la más amplia dentro de las multilatinas de los sectores de Telecom, minería y aerotransporte, con más de 20 países, mientras las multilatinas de medios/entretención y retail limitan sus actividades a solamente 7 y 4 países, respectivamente.

2.4.4. Impacto de las Empresas Multilatinas en su Entorno.

Tras realizar un análisis de las multilatinas mismas, es necesario asimismo ponerlas en sus respectivos contextos. ¿Cuál es la importancia de ellas en y para su entorno? Este análisis debe llevarse a cabo a la luz de los diversos estudios nacionales de aquéllos países de donde proviene la mayor cantidad de multilatinas, como Argentina, Brasil, Chile y México. Algunos de dichos estudios poseen la ventaja de contener incluso más multilatinas que el ranking de AméricaEconomía; no obstante, a menudo también tienen la limitación de usar datos menos recientes. Por otro lado, para estudiar las multilatinas colombianas se usan resultados de un análisis propio de casos. Los países estudiados abajo son, como se ha visto en las secciones 2.3.1.2, 0, los países latinoamericanos con la mayor cantidad de multilatinas, y/o las mayores

multilatinas y con las mayores operaciones en el extranjero, medido por las salidas de inversiones extranjeras directas.

Tabla 2.3 Impacto de los Activos, Ventas y Empleo de las Multilatinas en sus Países de Origen, 2009.

Países	# Multi-latinas	Activos (millones USD)	Ventas (millones USD)	Empleo (personas)	Activos (% PIB)	Ventas (% PIB)	Empleo (% empleados)
Argentina	23	34.605	24.247	109.697	9,1	6,4	0,7
Brasil	30	478.593	270.228	792.221	29,5	16,7	0,9
Chile	20	83.386	62.924	393.710 ⁽¹⁾	48,4	36,5	5,3
Colombia	10	n.d.	65.368 ⁽²⁾	104.722 ⁽³⁾	n.d.	17,7	0,5
México	20	188.680	120.897	633.173	21,1	13,5	1,4

¹⁾ Datos de 2010, ²⁾ Datos de 2012, ³⁾ Datos de 2012, n.d. = no disponible.

Fuente: elaboración propia basado en datos de (Nofal y VCC 2011; SOBEET y VCC 2010; IIEc y VCC 2011; Pérez Ludeña y CEPAL 2010) y datos propios.

Los datos acumulados en la Tabla 2.3 muestran una selección de las mayores multilatinas en cada país, por lo tanto no pretende ser completo ni menos exhaustivo. Como se explicó en secciones anteriores, son las multilatinas de Brasil y México las que dominan el escenario en montos absolutos como activos, ventas y empleo. Sin perjuicio de lo anterior, cabe poner estos datos en perspectiva, ya que las multilatinas vienen de países muy diversos, por ejemplo en términos de Producto Interno Bruto y población activa. Así, las multilatinas investigadas, que constituyen desde 10 en Colombia hasta 30 de Brasil, han invertido montos en sus activos, dentro y fuera de sus países de origen, que equivalen a desde el 9,1% del PIB para Argentina hasta el 48,4% del PIB de Chile. En el caso de las ventas sucede algo similar; las ventas de las 23 multilatinas argentinas equivalen a un 6,4% del PIB argentino, mientras las 20 multilatinas chilenas venden por un monto igual a una tercera parte del PIB chileno. No sorprende que también en términos de empleo, las multilatinas chilenas aportan relativamente más que sus homólogos en Argentina, Brasil, Colombia y México, empleando a aproximadamente 400.000 personas dentro y fuera de Chile, una cantidad que corresponde a más de 5% del total de las personas empleadas en Chile, mientras el aporte laboral de las multinacionales de otros países latinoamericanos no supera a más del 1,4%, como es en el caso de México.

2.4.5. Multilatinas comparadas con Multinacionales de otros Países Emergentes

Hasta ahora los estudios con respecto a las multinacionales de los países emergentes se han enfocado principalmente en empresas asiáticas, como las de China y de la India (Ciravegna, Fitzgerald, y Kundu 2013). Sin embargo, algunas multilatinas se han internacionalizado de una forma agresiva e innovadora y, en el camino, han vencidos a algunos competidores establecidos (Lourdes Casanova 2009), convirtiéndose así en actores globales, como es el caso de Cemex (cemento), Embraer (aeroespacial), Bimbo (pan), Arcor (dulces) y Concha y Toro (vino) (Guillén y García-Canal 2009). No obstante, a pesar de estos éxitos, la atención académica ha sido acotada y, por lo tanto, el conocimiento disponible actualmente sobre la internacionalización de las multilatinas es muy limitado (Pérez-Batres, Pisani, y Doh 2010). No obstante, aunque basada en casos limitados, existe evidencia que muestra que las multilatinas se internacionalizan en una manera más regional que global (Lourdes Casanova 2009; Lopez, Kundu, y Ciravegna 2008; Rugman y Verbeke 2004) y que aquéllas que sí se han proyectado fuera de la región, frecuentemente lo han hecho después una expansión inicial a los países vecinos (Carneiro y Brenes 2014).

Basado en las exposiciones anteriores, esta sección compara las multilatinas y las multinacionales de los demás países emergentes (en la práctica, quiere decir las multinacionales asiáticas) en temas de cantidad y tamaño, industrias, transnacionalidad y los drivers de la internacionalización.

2.4.5.1. Cantidad y Tamaño.

Si bien se ha visto un crecimiento en el número y tamaño de las multilatinas en las últimas décadas (Lourdes Casanova 2009; UNCTAD 2014; América Economía 2014), éstas aún no alcanzan a llegar al nivel de las multinacionales asiáticas. Por ejemplo, en la lista de las 100 mayores multinacionales de países emergentes de la UNCTAD, aparecen solamente 11 multilatinas, mientras que 75 multinacionales son asiáticas.

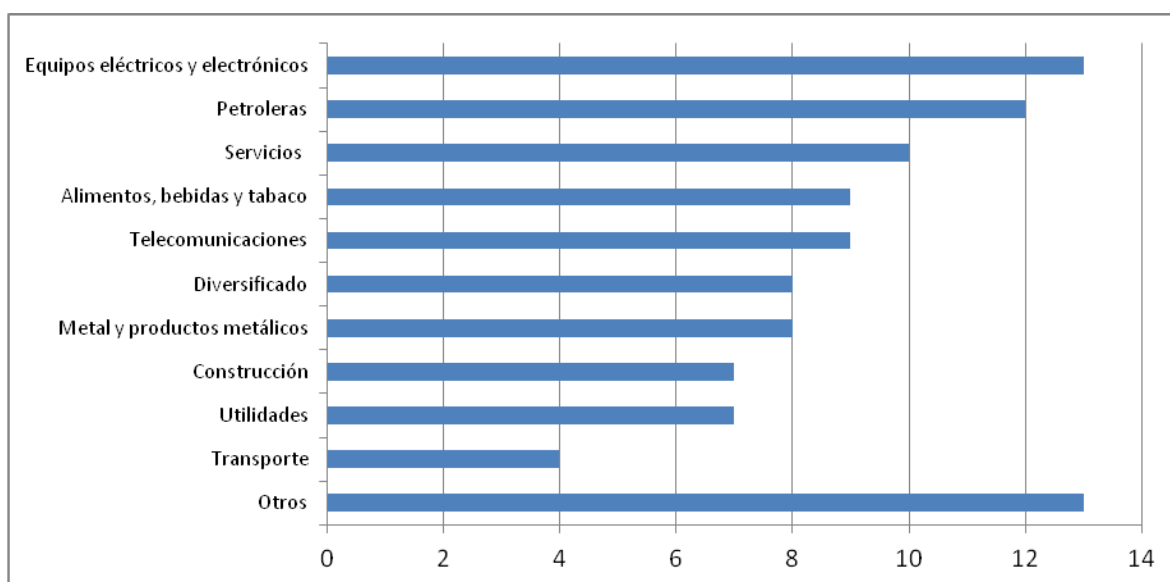
Además, una comparación entre estas 75 empresas asiáticas y las 100 mayores multilatinas listadas por América Economía muestra que cada una de las asiáticas vende, en promedio, 38.675 millones de dólares anuales y emplea a 112.899 personas. En cambio, cada multilatina

vende en promedio por un valor de 10.050 millones de dólares anuales y tiene 36.372 empleados⁴⁰.

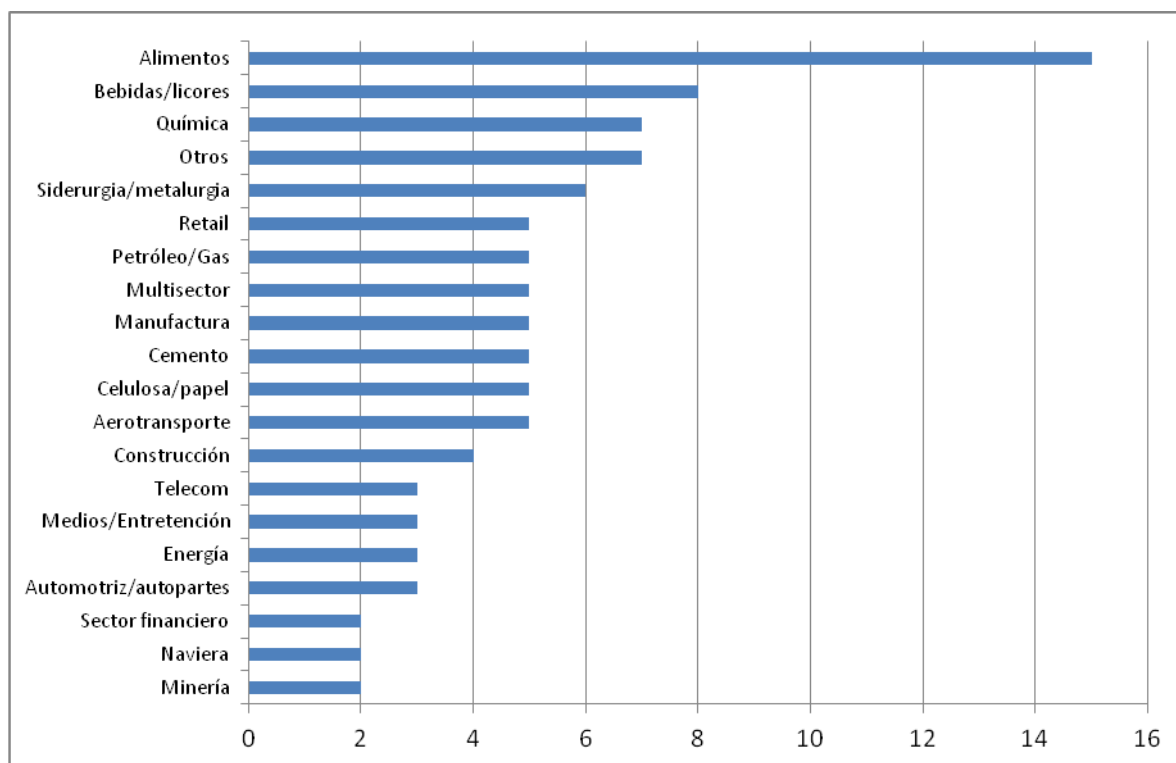
En resumen, las multilatinas suelen ser de menor tamaño que sus homólogas asiáticas. Como conjunto, las multilatinas también han sido menos activas en crear operaciones extranjeras, en comparación a las empresas asiáticas, siendo los flujos de salida de inversiones extranjeras directas desde los países asiáticos en el 2013 aproximadamente tres veces mayores que aquéllos desde América Latina y el Caribe.

2.4.5.2. *Industria.*

Ilustración 2.15 Cien Mayores Multinacionales de Países Emergentes (arriba, 2012) y 100 Mayores Multilatinas (abajo, 2013), por Industria.



⁴⁰ Los datos con respecto de las multinacionales asiáticas corresponden al año 2012 y, los de las multilatinas, al 2013.



Fuente: elaboración propia basada en datos UNCTAD (2014), UnctadStat (base de datos), <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx> y AméricaEconomía Intelligence (2014) Ranking de las 100 Empresas Multilaterales, <http://rankings.americaeconomia.com/multilaterales-2014/ranking/>, ambos consultados el 15 de diciembre de 2014.

Cuando se compara en detalle las industrias en que se mueven las multilaterales y las multinacionales emergentes en general (ver Ilustración 2.15), se puede observar que, por una parte, las multilaterales se dedican menos a sectores como el petrolero, equipos eléctricos y electrónicos y telecomunicaciones y servicios. Por otra parte, las multilaterales resultan ser más activas en los sectores de alimentos y bebidas, químicos, celulosa/papel y retail, que las multinacionales de las demás regiones emergentes.

2.4.5.3. *Transnacionalidad.*

Al principio de esa sección 0 se mencionaba que, según algunos estudios, las multilaterales parecen estar más enfocadas en su propia región que afuera; en otras palabras, que su nivel de transnacionalidad es menor que otras multinacionales. Las 11 multilaterales de la lista de las mayores 100 multinacionales de países emergentes de la UNCTAD (2014) tienen un índice de transnacionalidad de 47,9, que es más bajo que el promedio de todas las multinacionales de

países emergentes (54,2). De hecho, solamente las 4 multinacionales rusas tienen un índice de transnacionalidad menor a las multilatinas. Cuando se amplía el espectro a través de un análisis de las 100 mayores multilatinas del ranking de AméricaEconomía (2014), se ve un nivel de transnacionalidad de 43⁴¹.

Además, desde la misma base de datos, se puede observar que las multilatinas promedio tienen actividades en 12 países distintos; sin embargo, no se sabe si estos países se encuentran en la región latinoamericana o afuera. Por lo tanto, es posible establecer que las multilatinas basan una mayor parte de sus operaciones en su país de origen y que distribuyen sus actividades sobre menos países que las multinacionales de las demás países emergentes, especialmente las en comparación a las asiáticas.

2.5. Empresas “Multilatinas” de Origen Chileno.

2.5.1. Definición de Empresas Multilatinas de Origen Chileno.

Las multilatinas de origen chileno son una subcategoría de las multilatinas discutidas en la sección 2.4.1, por lo que su definición es muy parecida a la de las multilatinas en general. Para efectos de este estudio, una multilatina de origen chileno se entenderá como una empresa fundada en Chile, cuya casa matriz se encuentra establecida en Chile, que está controlada por accionistas chilenos y que tiene operaciones que forman parte de la cadena de valor en la industria a la cual se dedica la casa matriz, en por lo menos dos países latinoamericanos⁴² fuera de Chile. Además, es una empresa que tiene ingresos anuales superiores a 10 millones de dólares americanos, de los cuales por lo menos el 30% proviene de fuera de su país de origen.

⁴¹ Cabe decir que este índice está basado en el porcentaje de ventas y empleo en el exterior, es decir, que falta el porcentaje de activos en el exterior ya que la base de datos no contiene suficiente datos para calcular dicha porcentaje.

⁴² Ver nota 21.

2.5.2. Desarrollo Histórico.

Antes de seguir con una exposición sobre el desarrollo histórico de las actividades de las multilatinas de origen chileno (en adelante también las “multilatinas chilenas”), es necesario realizar una descripción breve de su país de origen.

Chile tiene una población estimada de aproximadamente 17,6 millones de personas (al 2013), distribuidas sobre una superficie de 756,096 kilómetros cuadrados⁴³, cuya particularidad radica en su forma muy larga y angosta al mismo tiempo. Un 21% de la población chilena tiene menos de 15 años y 10% tiene 65 años de edad o más⁴⁴. El país está fuertemente centralizado, con un 40,6% de sus habitantes viviendo en la Región Metropolitana, en la cual se ubica la capital Santiago de Chile (INE 2014).

El Producto Interno Bruto es de 277,2 mil millones de dólares americanos, o 15.732 dólares americanos por persona (2013), de lo cual aproximadamente la mitad se genera en la misma Región Metropolitana. Las industrias principales en términos del PIB son los servicios empresariales, la minería, los servicios personales, la industria manufacturera, y el comercio (INE 2014). Por otra parte, las principales industrias en términos de la cantidad de personas que se ocupan, son el comercio, industrias manufactureras, construcción, agricultura⁴⁵ y el transporte^{46 47}.

La estructura empresarial chilena consiste en 867.863 empresas⁴⁸, de las cuales un 74,6% son micro empresas⁴⁹, el 20,7% son pequeñas empresas, el 3,1% son medianas empresas y el 1,5%

⁴³ <http://databank.worldbank.org>, consultado el 12 de enero de 2015. Esta superficie solamente incluye a la parte americana (o continental) y excluye las partes antártica e insular. Si se incluye la parte antártica y insular, la superficie es 2.006.096 kilómetros cuadrados (INE 2014).

⁴⁴ <http://databank.worldbank.org>, consultado el 12 de enero de 2015.

⁴⁵ El nombre completo de la categoría es agricultura, ganadería, caza y silvicultura (INE 2014).

⁴⁶ El nombre completo de la categoría es transporte, almacenamiento y comunicaciones (INE 2014).

⁴⁷ Las categorías usadas por el INE en determinar el número de ocupados por actividad económica no son iguales a las que se usan para determinar el PIB por actividad económica, ya que las últimas se obtienen del Banco Central de Chile.

⁴⁸ En realidad hay 1.014.482 empresas; sin embargo, 146.619 de ellas no habían registrado ventas en el 2013, por lo tanto, no se consideran en este estudio. <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>, consultado el 12 de enero de 2015.

son grandes empresas. A pesar que las empresas grandes son pocas, ese 1,5% genera el 84,6% de las ventas totales (859.710 millones de dólares americanos en 2013), mientras las empresas medianas y pequeñas se encargan del 6,7 y 6,8% de las ventas totales, respectivamente, y el resto, las microempresas (1,9%).⁵⁰ Sin perjuicio de lo anterior, las empresas de menor tamaño en términos de ventas se encargan de emplear a una cantidad muy considerable de personas: las microempresas generan el 6,7% del empleo total⁵¹; las empresas pequeñas, el 21,1%; las empresas medianas, un 17,2%; y, por último, las empresas grandes, un 55,0% de los 8,1 millones de trabajadores dependientes en el 2013.

Dentro de este contexto se mueven las multinacionales chilenas, en cuyo desarrollo, al igual como en el caso de las multinacionales latinoamericanas en general, se pueden diferenciar cuatro fases a partir del año 1990. Entre 1990 y 1995 las empresas chilenas aprovecharon la fuerte expansión de las inversiones en la industria, la energía y otros servicios en el vecino país de Argentina. Después, de 1996 al 2001, las empresas chilenas siguieron expandiéndose en la energía eléctrica, ahora hacia Brasil, Colombia y Perú. Más tarde, la expansión continuó, pero en sectores como las industrias manufactureras en Argentina y Perú y los servicios de transporte aéreo en Argentina, Estados Unidos y Perú. Por último, a partir del 2008, se ve otro vuelvo hasta los servicios, especialmente el retail, y además se continúa con las inversiones en la industria manufacturera, siendo los países de destino mayormente Brasil, Colombia y Perú. (Direcon 2014).

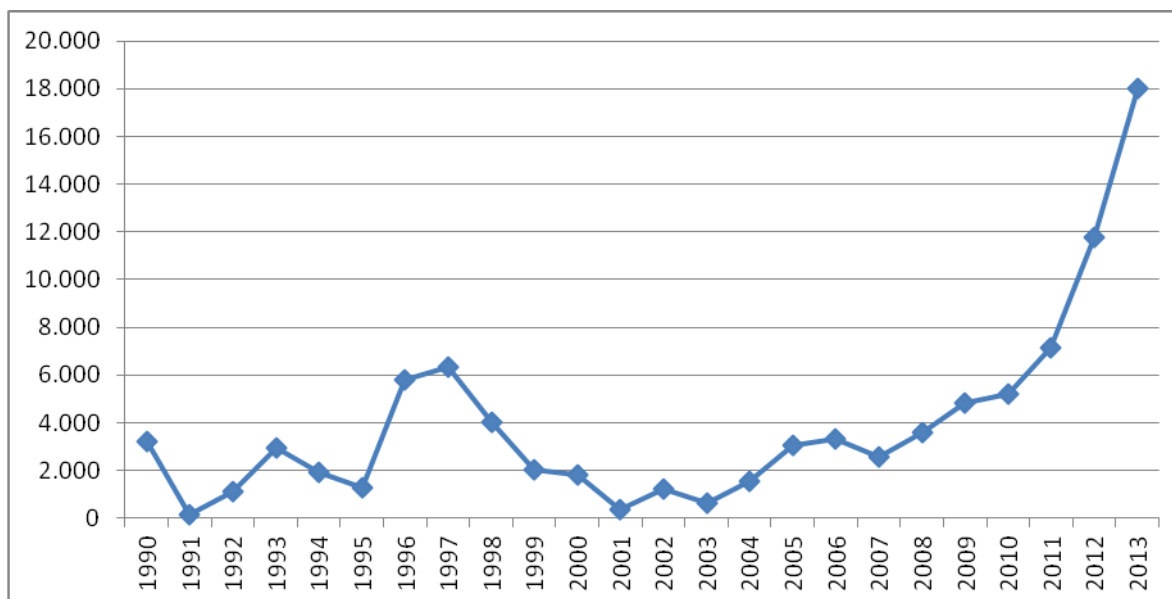
⁴⁹ Micro empresas: ventas anuales hasta 106.742 dólares americanos; pequeñas empresas: ventas anuales entre 106.742 y 1.111.896 dólares americanos; medianas empresas: ventas anuales entre 1.111.896 y 4.447.583 dólares americanos; grandes empresas: ventas anuales mayores que 4.447.583 dólares americanos. Montos calculados usando la UF (Unidad de Fomento) de 23.309,56 pesos chilenos (31.12.2013) y tasa de cambio de 1 USD = 524,095 (30.12.2013).

⁵⁰ <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>, consultado el 12 de enero de 2015.

⁵¹ Por las razones explicadas en la nota 48, se excluye los trabajadores empleados por las 146.619 empresas que no han registrado ventas en 2013. <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>, consultado el 12 de enero de 2015.

2.5.2.1. *Tamaño.*

Ilustración 2.16 Flujos de Salida de Inversiones Extranjeras Directas desde Chile, 1990-2013 (millones de dólares americanos).



Fuente: Elaboración propia, datos Direcon 2014.

Durante las últimas décadas, se observan cambios en las inversiones extranjeras directas (IED) de las empresas chilenas, si bien se mantiene una tendencia creciente (ver Ilustración 2.16). Además, en la ilustración se reconocen fácilmente las cuatro fases descritas anteriormente. Después de un notorio auge con inversiones superiores a los 6 mil millones de dólares americanos en 1996 y 1997, las inversiones chilenas experimentaron varias disminuciones en años posteriores y tuvieron que esperar hasta el periodo entre el 2010 y 2011 para volver a niveles similares a los indicados. En su conjunto, entre 1990 y 2013 los esfuerzos de inversión generaron un “stock” de IED de 93.919⁵² millones de dólares americanos (Direcon 2014).

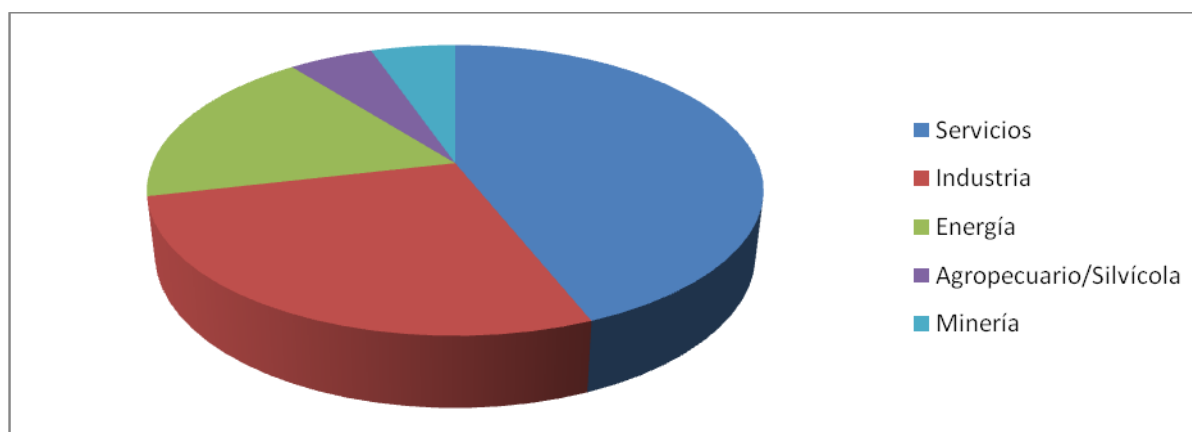
2.5.2.2. *Industrias.*

Del mismo modo, un análisis de la IED de las empresas chilenas en el periodo entre 1990 y 2013 (ver Ilustración 2.17), revela una imagen bastante similar a la estructura industrial a nivel de Chile, ya que son las empresas con actividades en los servicios y la industria las que constituyen

⁵² Según UNCTAD, el stock de los flujos de salida de IED desde Chile era de 101.933 millones de dólares americanos al final del 2013, pero no queda claro cuando fue el primer año de medición (UNCTAD 2014).

el grupo de los principales inversionistas en el extranjero, con un 43,9% y un 27,4% del total de la IED entre 1990 y 2013. Las empresas chilenas en el sector de servicios que invierten fuera tienen varias actividades principales como el retail, informática, servicios inmobiliarios y de construcción, y el transporte aéreo y marítimo.

Ilustración 2.17 Flujos de Salida de IED desde Chile por Industria, 1990-2013, porcentaje.



Fuente: Direcon 2014.

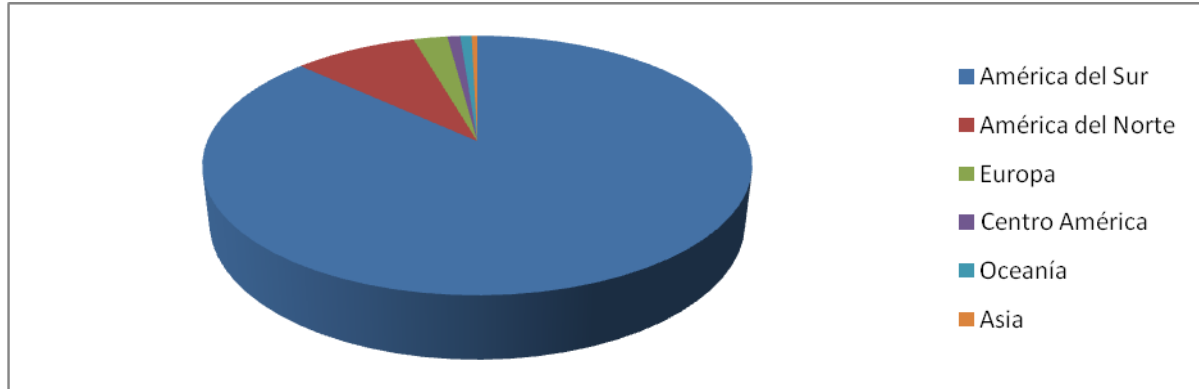
Mientras, las empresas “industriales” se ocupan en actividades como manufactura, metalmecánica, metalurgia, papel y celulosa, química y farmacia. De conformidad con lo ya mencionado en la descripción de las cuatro fases del desarrollo de la IED chilena, entre 1990 y el 2013 el máximo de inversiones en energía se concentró en la segunda mitad de los años 90. Las inversiones en las industrias de servicio y de industria propiamente tal crecieron a partir del 2004 y tienen sus puntos culminantes en el 2012 y 2013, respectivamente (Direcon 2014).

2.5.2.3. Países de Destino.

Por otro lado, la Ilustración 2.18 muestra claramente el carácter multilateral de las multinacionales chilenas, cuyas actividades de inversiones están dirigidas a la región latinoamericana, con un 86,8% de las inversiones acumuladas entre 1990 y el 2013. De esa manera, Chile ha sabido aprovechar el proceso de desarrollo de sus países vecinos y el de

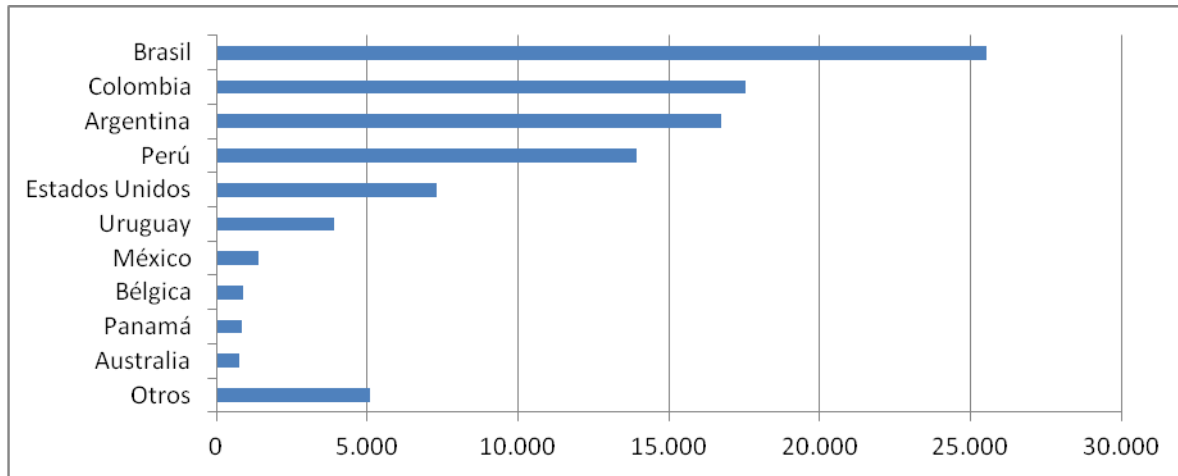
integración económica, a través de acuerdos económico-comerciales con países del MERCOSUR (49,5%), CAN (35,6%) y NAFTA (9,8%)⁵³(Direcon 2014).

Ilustración 2.18 Flujos de Salida de IED desde Chile por Región de Destino, 1990-2013, (porcentaje).



Fuente: Direcon 2014.

Ilustración 2.19 Flujos de Salida de IED desde Chile por país de Destino, 1990-2013, millones de dólares americanos.



Fuente: Direcon 2014.

Observando las inversiones acumuladas por país de destino (Ilustración 2.19), es Brasil el que lidera la lista, con un monto recibido de más de 25 mil millones de dólares americanos en el periodo entre 1990 y el 2013, seguido de lejos por Colombia (17,5 mil millones de dólares americanos), Argentina (16,8 mil millones de dólares americanos) y Perú (13,9 mil millones de

⁵³ MERCOSUR (Mercado Común del Sur) está conformado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela; CAN (Comunidad Andina de Naciones) está compuesto por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; y, por último, en el NAFTA o TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) participan Canadá, Estados Unidos y México.

dólares americanos). Sin embargo, el interés por estos países no ha sido constante durante estos 24 años. En este sentido, Argentina fue un destino muy preferido en los años 90, pero perdió su estatus en beneficio de Brasil, Colombia y Perú en el nuevo milenio. (Direcon 2014).

2.5.2.4. *Carácter de la Inversión.*

Sin perjuicio que numerosas empresas chilenas han invertido en el extranjero por su propia cuenta, hay una tendencia a asociarse con empresarios locales o con inversionistas extranjeros que operan en Chile. Además, a partir del 2007, empresas extranjeras ubicadas en Chile eligieron a empresas chilenas para expandirse hacia otros países latinoamericanos, aprovechando el conocimiento local de estas últimas y los acuerdos internacionales suscritos por Chile (Direcon 2014).

2.5.3. Actualidad.

2.5.3.1. *Tamaño.*

Como se observa en la Ilustración 2.16, en el 2013 las inversiones extranjeras realizadas por las empresas chilenas llegaron a un máximo histórico, con un monto de 18.022 millones de dólares americanos⁵⁴. Hoy en día hay aproximadamente 1.200 empresas chilenas que en conjunto han ejecutado más de 3.000 proyectos en el exterior⁵⁵. Un análisis de las 20 mayores multinacionales chilenas⁵⁶, en términos de activos invertidos en el extranjero, muestra que en el año 2011 éstos equivalen a un monto de 27.995 millones de dólares americanos, que representan un 26,2% de sus activos totales. Además, las ventas extranjeras de este grupo de empresas llegaron a 38.372

⁵⁴ Esta cifra es mayor que la que registra UNCTAD, basado en datos del Banco Central de Chile que solamente llegaron a un 10.923 millones de dólares americanos para 2013. Esa diferencia se explica por diferencias metodológicas y fuentes de información empleadas en cada caso (Direcon 2014). Además, el Comité de Inversiones Extranjeras estima que un 25,8% de las flujos de entrada de IED a Chile, fueron posteriormente invertidos en otras filiales fuera de Chile (CIE 2013). Por lo tanto, los flujos de entrada y salida de IED con respecto a Chile estarían sobreestimadas (CEPAL 2013).

⁵⁵ Una empresa puede tener inversiones en varios países y además puede tener varias inversiones en el mismo país representando negocios distintos (centro de costo independiente, por ejemplo).

⁵⁶ La lista incluye a Cencosud, CMPC, COPEC, Falabella, CSAV, Masisa, SQM, Sigdo Koppers, Ripley, Embotelladora Andina, ENAP, Sonda, CCU, Concha y Toro, LAN, Molymet, Banmedica, CGE, Madeco y Carozzi.

millones de dólares americanos en el 2011, un 29,8% de las ventas totales de éstas, y empleaban a 150.541 personas fuera de su país, lo que representa un 39,9% de su empleo total (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013).

En consecuencia, al comparar el tamaño de las multilaterales chilenas con sus homólogas de Brasil y México, se observa que están a la par, ya que Cencosud, CMPC, COPEC y Falabella aparecerían arriba en los rankings de las mayores multinacionales en México y Brasil (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013). Lo anterior sin perjuicio que, dada su menor envergadura, dentro del ranking de las 100 mayores multinacionales de países emergentes no aparece ninguna multilateral chilena (UNCTAD 2014). Además, al comparar CMPC y Cencosud con sus equivalentes en el mundo desarrollado, resulta que las empresas forestales europeas y estadounidenses tienen hasta 4 veces más ventas que CMPC y el gigante del retail estadounidense Wal-Mart tiene un tamaño 3 veces mayor a Cencosud (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013).

2.5.3.2. Industrias.

Hoy en día las empresas chilenas que ejecutan inversiones extranjeras directas se mueven en industrias bastante parecidas a las del pasado, siendo las actividades principales de las inversiones empresariales chilenas en el periodo entre el 2012 y 2013 los servicios (47%), la industria (26%) y la energía (19%)⁵⁷. Asimismo, los porcentajes de participación son casi iguales a aquellos mostrados en la sección 2.5.2.2 (43,9%, 27,4% y 18%).

Sin embargo, al parecer hay un cambio hacia negocios cualitativamente nuevos y de mayor importancia en términos de finanzas, producción, comercialización y de desarrollo tecnológico, como en la industria farmacéutica, las tecnologías de información, la industria manufacturera y los servicios (Direcon 2014). En este sentido, un estudio de las 20 mayores multinacionales chilenas confirma la importancia de los servicios (retail, software, transporte, servicios de salud), energía, minería e industria (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013).

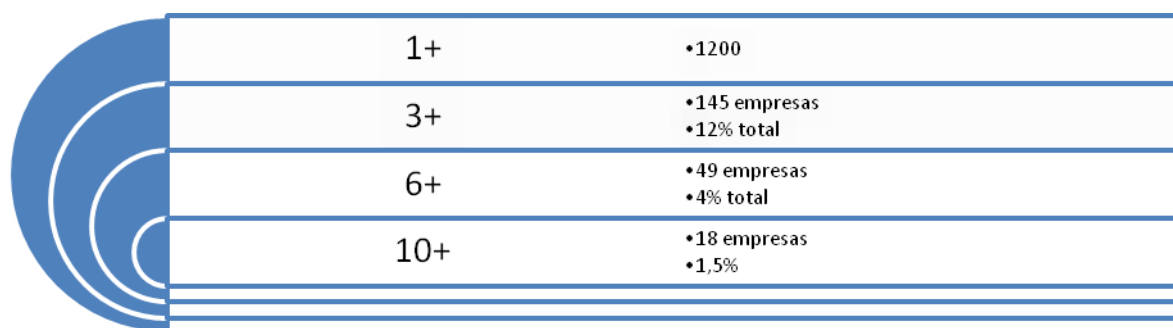
⁵⁷ UNCTAD comenta que los datos oficiales del Banco Central de Chile “no ofrecen una buena desagregación por sectores”, ya que “dos tercios se clasifican como “correspondientes a actividades inmobiliarias y servicios empresariales” o “no asignados” (CEPAL 2013, 93).

En algunas industrias, las multinacionales chilenas han logrado desarrollarse como actores globales, llegando a ser el tercer operador de retail en América Latina, el cuarto productor mundial de celulosa y ácido bórico y de los 10 principales productores de madera aserrada a nivel mundial (Direcon 2014). Además, en temas de materias primas, las multinacionales chilenas a nivel mundial controlan 30% de la producción de litio, 33% del mercado de yodo, y 47% del mercado de nutrición vegetal de especialidad (Direcon 2014). Sin embargo, hay algunos sectores que, siendo importantes en la economía chilena, no tienen representantes multilaterales, tales como la minería, la generación y distribución eléctrica, las telecomunicaciones y las finanzas. Este fenómeno se puede explicar por el hecho que anteriormente existían empresas chilenas activas en estos sectores, que invirtieron fuera de Chile, pero a lo largo del tiempo fueron adquiridas por multinacionales no chilenas, como en los casos de las AFP⁵⁸ y Corpbanca.

2.5.3.3. Países de Destino.

Como se muestra en la Ilustración 2.20, la gran mayoría de las 1.200 empresas chilenas (ver 2.5.3.1) tiene proyectos en uno o dos países, ya que solamente un 12% de ellas cuenta con presencia inversionista en 3 o más países, lo que corresponde a 145 empresas (Direcon 2014).

Ilustración 2.20 Empresas Chilenas con Inversiones en el Extranjero, Número de Proyectos, 2012-2013.



Fuente: Direcon 2014

De este grupo, 49 empresas tienen presencia en a lo menos 6 países y, dentro de ese grupo, hay 18 empresas con presencia en por lo menos 10 países. Las inversiones realizadas durante el 2013 por las empresas chilenas en el mundo se enfocan todavía mayormente en América Latina

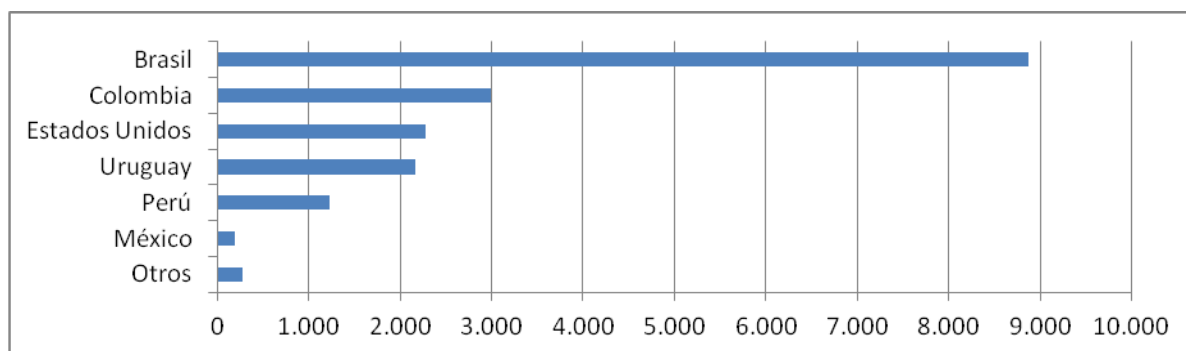
⁵⁸ AFP significa Administradoras de Fondos de Pensiones.

(CEPAL 2013), siendo la mayor excepción los Estados Unidos (2.275 millones de dólares americanos).

En la Ilustración 2.21 se puede observar que Brasil es lejos el país preferido por las empresas chilenas, que han invertido 8.872 millones de dólares para ejecutar actividades diversas, como en la industria, energía, servicios (retail y transporte y comunicaciones) y silvicultura.

A la distancia le siguen Colombia (energía, servicios financieros, transporte y comunicaciones y silvicultura), Uruguay (forestal, madera y celulosa, retail y turismo) y Perú (retail y transporte y comunicaciones). En cambio, resulta que Argentina ha perdido su lugar preferencial en definitiva con solamente 28 millones de dólares americanos en inversiones en el 2013, un monto considerablemente menor que por ejemplo México (198 millones de dólares americanos. (Direcon 2014).

Ilustración 2.21 Flujos de Salida de IED desde Chile por País de Destino, 2013, millones de dólares americanos.



Fuente: Direcon 2014.

Revisando nuevamente las 20 mayores multilatinas chilenas, resulta ser que su índice de transnacionalidad⁵⁹ (TNI) como grupo es de un 32,6%, correspondiente a un tercio de sus actividades totales en el 2011. Sin embargo, el rango de transnacionalidad es bastante amplio, desde la empresa energética CGE con un TNI de solamente 4,6%, hasta la empresa forestal Masisa con 68,0% (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013). El TNI de 32,6% de las multilatinas chilenas es muy parecido al de las multinacionales mexicanas (32%, 2011) (IIEc y VCC 2011) y mayor que el de las multilatinas de Argentina y Brasil que, en promedio, tienen un

⁵⁹ El índice de transnacionalidad o TNI se calcula como el promedio de tres ratios: activos extranjeros/ activos total, ventas extranjeras/ventas total y empleo extranjero/empleo total.

TNI de un 29% (2009) y 20,8% (2009), respectivamente (Nofal y VCC 2011; SOBEET y VCC 2010). No obstante, cuando se hace la comparación a nivel global, se observa que las multilatinas chilenas tienen un menor grado de transnacionalización que las multinacionales de países emergentes (54,2%, 2012) y de los países desarrollados (64,0%, 2013) (UNCTAD 2014).

2.5.3.4. *Tipo de Inversión.*

Tomando en cuenta los dos principales tipos de inversiones transfronterizas que han hecho las multilatinas de origen chileno fuera de su país, a saber, las fusiones y adquisiciones, por un lado; y las inversiones en nuevas instalaciones, por otro, pareciera que ha habido un cambio en las preferencias desde las inversiones en nuevas instalaciones hacia las fusiones y (mayormente) adquisiciones (ver Tabla 2.4).

Tabla 2.4 Fusiones y Adquisiciones e Inversiones en Nuevas Instalaciones Transfronterizas desde Chile, 2005-2013, millones de dólares americanos.

	2005-2007	2011	2012	2013
Fusiones y adquisiciones	272	628	10.248	2.771
Inversiones en nuevas instalaciones	1.243	1.578	1.106	1.566

Fuente: Country fact sheet Chile (UNCTAD 2014).

Sin embargo, cuando se ve la cantidad de fusiones y adquisiciones e inversiones en nuevas instalaciones transfronterizas anuales entre el 2005 y 2013, ambos números crecieron, con altos y bajos, desde 7 fusiones y adquisiciones y 17 inversiones en nuevas instalaciones en 2005 hasta 37 y 35, respectivamente, en el 2013. No obstante, en general se puede observar que el valor promedio de las inversiones en nuevas instalaciones fue superior al de las fusiones y adquisiciones, eso cambió para los años 2012 y 2013 (<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>, Webtables 10, 12, 18 y 21, consultado el 5 de febrero de 2015).

2.5.4. Impacto de las Empresas Multilatinas de Origen Chileno en su Entorno.

Es importante destacar que la percepción del impacto de las empresas multilatinas de origen chileno ha sido, hasta cierto punto, subestimado ya que, hasta ahora, los estudios conocidos no han contemplado la totalidad de ellas. Lo anterior debido a que siempre se han dedicado únicamente a las mayores, en términos de activos extranjeros y ventas totales, entre otros (AméricaEconomía 2014; CEPAL 2013; Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013). En consecuencia, sólo aparecen 17 (América Economía 2014), 16 (CEPAL 2013) y 20 (Muñoz, Pérez Ludeña, y Poniachik 2013) multilatinas chilenas en esas listas, en circunstancias en que su número debiera ser mayor. El siguiente análisis se basa en los datos más recientes, es decir, de las 17 multilatinas chilenas⁶⁰ del Ranking 100 Multilatinas 2014 de América Economía que contiene datos de ventas y empleo del 2013.

El impacto de estas 17 multilatinas de origen chileno se analiza a través de las ventas en relación al Producto Interno Bruto de Chile, resultando que las ventas de 87.867 millones de dólares americanos en 2013 equivalen a un 31,7% del PIB en el mismo año⁶¹. Con respecto al impacto de dichas empresas en el empleo, se puede observar que ellas empleaban a 452.425 personas en el 2013, lo que corresponde a un 5,7% de los empleados en Chile en el mismo año⁶². Cabe decir que de estas 452.425 personas, un 54,3% trabajaba dentro de Chile y los demás, en el exterior.

Por último se puede señalar que, al relacionar las multilatinas con las poblaciones por país de origen, el fenómeno de las multilatinas tiene una ocurrencia más significativa en Chile que en los demás países latinoamericanos (ver Tabla 2.5). En Chile hay casi una multilatina por cada millón de habitantes, cifra que es 4 a 5 veces mayor a la de los demás países, especialmente considerando a aquéllos que tienen una cantidad mayor de multilatinas, como Brasil y México.

⁶⁰ Cuales son Latam, Embotelladora Andina, Viña Concha y Toro, CCU, Arauco, CMPC, Sigdo Koppers, Masisa, Maderco, SQM, Sudamericana de Vapores, Interoceánica, ENAP, Cencosud, Falabella, Ripley y Sonda.

⁶¹ El Producto Interno Bruto de Chile en el 2013 era 277.200 millones de dólares americanos <http://data.worldbank.org/country/chile>, consultado el 6 de febrero de 2015.

⁶² Al final del 2013 Chile contaba con 7.904.050 personas ocupadas (INE 2014).

Tabla 2.5 Multilatinas por País, en Relación a la Población por País, 2013.

País	Multilatinas	Población (personas)	Multilatinas por millón de habitantes
Argentina	5	41.446.246	0,12
Bolivia	1	10.671.200	0,09
Brasil	34	200.361.925	0,17
Chile	17	17.619.708	0,96
Colombia	10	48.321.405	0,21
Guatemala	1	15.468.203	0,06
México	26	122.332.399	0,21
Panamá	1	3.864.170	0,26
Perú	4	30.375.603	0,13
Venezuela	1	30.405.207	0,03
Total	100	520.866.066	0,19

Fuente: elaboración propia basado en datos de AméricaEconomía Intelligence (2014) Ránking de las 100 Empresas Multilatinas, <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/>, y <http://databank.worldbank.org>, ambos consultados el 6 de febrero de 2015.

2.6. Resumen del Capítulo.

Como se puede apreciar en el desarrollo de este capítulo, las empresas multinacionales juegan un papel fundamental en la economía mundial y hoy en día el conjunto de empresas multinacionales a nivel mundial vende por un valor que equivale al 46% del PIB mundial y emplea a 70,7 millones de personas o 4,5% de los trabajadores asalariados en el mundo y su nivel promedio de transnacionalidad aumentó de 55,8% a 64% (2013).

Inicialmente, la mayoría tenía su origen en la Triada (Estados Unidos, Europa y Japón) y posteriormente se incluyeron empresas de países asiáticos y últimamente se han incorporado de los países emergentes, que han crecido rápidamente en cantidad y tamaño desde aproximadamente el año 1990. Por ejemplo, la proporción de los flujos de salida de inversión extranjera directa a nivel mundial proveniente de países emergentes, aumentó de 6% en 1990 a 39% en 2013.

Sin embargo, aunque las 100 mayores multinacionales de los países emergentes han crecido significativamente en pocos años, todavía tienen un tamaño menor que el de sus homólogos de los países desarrollados, considerando sus activos, ventas y empleados. Asimismo, la transnacionalidad de estas empresas, o el peso de las actividades extranjeras en las actividades totales (medido por activos, ventas y empleo), se encuentran en la actualidad en un nivel más

bajo que sus homólogos “desarrollados” (36,7% versus 61%, 2012). Esto es sin perjuicio que, el impacto de esas 100 mayores multinacionales “emergentes” en su entorno, no es menor: sus ventas totales son mayores que el PIB de Alemania y emplean a 10,6 millones de personas (2012), 61% de ellas ubicadas en sus países de origen.

Hace poco menos de una década, parecía que las multinacionales de los países emergentes estaban mayormente enfocadas en algunas agrupaciones (*clusters*) de industrias; primero, en el sector de recursos básicos (petróleo, gas, minería, metal, acero); segundo, en los servicios financieros, de infraestructura, de alimentos y cemento; y tercero, en el sector automotriz, de electrónica, y el de confección. Hoy en día éstas son todavía industrias importantes en que se ocupan las multinacionales de países emergentes; no obstante, poco a poco se aumenta la gama de sus actividades, que se verifica por ejemplo por la mayor cantidad de multinacionales “emergentes” diversificadas, en comparación con las multinacionales “desarrolladas”. El espectro de las multinacionales de los países emergentes tiene una fuerte presencia de las multinacionales de origen asiático, medido por los flujos de inversión extranjera directa, (58,9% de los flujos de la salida de inversión extranjera directa desde los países emergentes, 2013) que salen de dichos países y por su contribución al grupo de las 100 mayores multinacionales de países emergentes (75, 2012). Estas empresas ejecutan sus actividades en una amplia gama de industrias.

Por su parte, las multilatinas, es decir las empresas multinacionales cuyo origen es un país latinoamericano, existen hace muchas décadas atrás, pero su visibilidad aumentó considerablemente desde los años 90 y aún más a partir del nuevo milenio, como se puede ver, por ejemplo, en el crecimiento de los flujos de salida de inversión extranjera directa desde Latino América y por la aparición de 58 multilatinas en el ranking *Global 2000 Leading Companies* de Forbes (2014). Las primeras multilatinas ejecutaban sus actividades en las industrias primarias y manufactureras, empujadas por la gran cantidad de recursos naturales que posee la región, pero hoy en día las multilatinas además se dedican a las áreas de software, petroquímica, y servicios como finanzas, transporte y comunicaciones, entre otros. Aunque la región contiene 20 países, el origen de las principales multilatinas está concentrado en unos pocos, a saber, Brasil, México y Chile. Por otro lado, Argentina perdió su estatus de cuña de multilatinas en los últimos años y surgieron otras, como por ejemplo en Colombia. Al principio, las actividades extranjeras de las

multilatinas se dirigían mayormente a la propia región, es decir, a sus mercados naturales. Sin embargo, hoy en día las actividades se dirigen cada vez más a países fuera de la región, incluyendo otros países emergentes, a través de inversiones tipo “greenfield”, y también a países desarrollados, vía adquisiciones de empresas. Sin perjuicio de lo anterior, el foco principal de la mayoría de las multilatinas sigue siendo la propia región. Con todo, el impacto de las 100 mayores multilatinas se ve en que sus ventas llegaron a 995 mil millones de dólares americanos (2013), equivalente a un 79% del PIB de México en el mismo año. Además, 85 de ellas en conjunto empleaban a más de 3 millones de personas.

Por último, en este capítulo se revisaron las multilatinas de origen chileno las cuales, medido por los flujos de salida de inversión extranjera directa, experimentaron un auge significativo a mediados de los años 90. Recientemente pasaron por los mejores años de expansión de su historia, con un récord de IED en 2013 de 18 mil millones de dólares americanos, con inversiones centradas en actividades industriales y de servicio en los países vecinos, principalmente Brasil, Colombia, Argentina y Perú. Hoy en día, se estima que hay unas 1.200 empresas chilenas con proyectos de inversión en el extranjero, teniendo las mayores de ellas un tamaño parecido a sus homólogas brasileñas y mexicanas que, aunque menor que el de los líderes en su rubro de los países desarrollados, no les ha impedido llegar a ser actores globales en algunos rubros. En este sentido, llama la atención que algunos sectores que juegan un papel importante en la economía chilena, no estén representados por las multilatinas chilenas, como es el caso de la minería y finanzas.

Por otro lado, la cobertura geográfica de las multilatinas chilenas es todavía modesta, ya que solamente un 12% de las antemencionadas 1.200 empresas tiene presencia en 3 o más países. Además, las 20 principales multilatinas chilenas tienen un índice de transnacionalidad de 32,6%, que es parecido o más alto que sus homólogos latinoamericanos, pero considerablemente menor que el índice promedio de las multinacionales de países emergentes y las de países desarrollados. Brasil ha sido el país que recibió la mayor parte de las inversiones extranjeras de las multilatinas chilenas en el 2013. Con respecto al tipo de inversión, se puede observar que en la década antepasada el aumento en términos absolutos era mayor en las fusiones y adquisiciones, aunque el valor promedio de una inversión en nuevas instalaciones era más alto que éstas. En cuanto al impacto de las multilatinas chilenas en su entorno, es posible observar que las ventas de las 17

mayores de ellas según la lista de América Economía, equivalen a casi una tercera parte del PIB chileno, y que las mismas empresas emplean a un equivalente al 5,7% de los ocupados chilenos (2013). Cabe mencionar que, basado en la lista de las 100 mayores multilatinas de América Economía, Chile tiene relativamente la mayor cantidad de multilatinas por cápita en Latino América: aproximadamente una por cada millón de habitantes.

2.7 Bibliografía.

AméricaEconomía. 2014. «Ránking 100 Multilatinas 2014». Multilatinas 2014. <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/>.

BCG. 2009. «BCG - Expertise & Impact The 2009 BCG Multilatinas». http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/publicationdetails.aspx?id=tcm:12-26556&mid=tcm:12-25040.

Bhattacharya, Arindam, Thomas Bradtke, y Tenbite Ermias. 2013. «2013 BCG Global Challengers». www.bcgperspectives.com. https://www.bcgperspectives.com/Images/Allies_and_Adversaries_Jan_2013_tcm80-125301.pdf.

BID. 2014. Informe MERCOSUR No 19 (2013-2014) Segundo Semestre 2013 - Primer Semestre 2014. Inter-American Development Bank. <http://publications.iadb.org/handle/11319/6704>.

Carneiro, Jorge, y Esteban R. Brenes. 2014. «Latin American Firms Fompeting in the Global Economy». *Journal of Business Research* 67 (5): 831-36. doi:10.1016/j.jbusres.2013.07.001.

Casanova, L., y M. Fraser. 2009. From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Inter-American Development Bank Working Paper. Washington, DC: IDB.

Casanova, Lourdes. 2009. *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Palgrave Macmillan.

http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CkhtklyTbUIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=From+Multi+latin+to+Global+Latinas+The+New+Latin+American+Multinationals&ots=BUBDp-8KXM&sig=O2MOMtBzsnne_uVAkD5abXQS6gQ#v=onepage&q=From%20Multilatinas%20to%20Global%20Latinas%20The%20New%20Latin%20American%20Multinationals&f=false.

———. 2011. «El Ascenso de las Multilatinas en la Economía Mundial». *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, n.o 859: 21-31.

Centre on Transnational Corporations (United Nations). 1991. *World Investment Report 1991: The Triad in Foreign Direct Investment*. New York: United Nations Centre on Transnational Corporations.

CEPAL. 2012. «La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2012». <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/49845/LaInversionExtranjeraD2012.pdf>.

———. 2013. «La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2013». junio. <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/52979/P52979.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>.

Chudnovsky, Daniel. 1999. «Las Empresas Multinacionales de América Latina : Características, Evolución y Perspectivas».

CIE. 2013. *Inversion Extranjera en Chile se Duplicó entre 2010 y 2012*. Comité de Enversiones Extranjeras.

Ciravegna, Luciano, Robert Fitzgerald, y Sumit Kundu. 2013. *Operating in Emerging Markets: A Guide to Management and Strategy in the New International Economy*. FT Press. <http://books.google.cl/books?hl=nl&lr=&id=1RyRAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Operati+ng+in+emerging+markets+ciravegna&ots=6TqCC4Q2H1&sig=uQ05T8Arm7iUuudDJ4t7SM0sR80>.

Cuervo-Cazurra, Alvaro. 2007. «Liberalización Económica y Multilatinas». GCG : Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad 1 (1): 3 -.

———. 2008. «The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas». Journal of International Management 14 (2): 138-54. doi:10.1016/j.intman.2007.09.001.

———. 2010. «Multilatinas». Universia Business Review, n.o 25: 14-33.

Direcon. 2014. Presencia de Inversiones Directas de Capitales Chilenos en el Mundo (1990-2013). Santiago. <http://www.emol.com/documentos/archivos/2014/12/09/2014120993357.pdf>.

Estevadeordal, Antoni, y Theodore Kahn. 2012. «Pathways to China: The Story of Latin American Firms in the Chinese Market». Inter-American Development Bank. <http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=62246>.

Guillén, Mauro F., y Esteban García-Canal. 2009. «The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies». The Academy of Management Perspectives 23 (2): 23-35. doi:10.5465/AMP.2009.39985538.

Haberer, R., y Adrian Kohan. 2007. «Building Global Champions in Latin America». <http://www.mckinsey.com/Search.aspx?q=%20Building%20Global%20Champions%20in%20Latin%20America&l=Insights%20%26%20Publications>.

Hoskisson, Robert E., Lorraine Eden, Chung Ming Lau, y Mike Wright. 2000. «Strategy in Emerging Economies». The Academy of Management Journal 43 (3): 249-67. doi:10.2307/1556394.

IIEc, y VCC. 2011. «Taking Advantage of the Crisis: The Performance of Mexican Multinationals during 2011». http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP_-_Mexico_Report_-_January_11_2013_-_FINAL_0.pdf.

ILO. 2014. «Global Employment Trends 2014: Supporting Data Sets». http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_234879/lang--en/index.htm.

IMF. 2014. World Economic Outlook April 2014. [S.l.]: Intl Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/update/01/>.

INE. 2014. Compendio Estadístico 2014. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf.

Lederman, Daniel, Jamele Rigolini, Julian Messina, y Samuel Pienknagura. 2014. Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation. 83837. The World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/01/18761391/latin-american-entrepreneurs-many-firms-little-innovation#>.

Lopez, Luis E., Sumit K. Kundu, y Luciano Ciravegna. 2008. «Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry». *Journal of International Business Studies* 40 (7): 1228-38. doi:10.1057/jibs.2008.69.

Martinez, Alonso, Ivan Souza de, y Francis Liu. 2003. «Multinationals vs. Multilatinas: Latin America's Great Race». *strategy+business*. <http://www.strategy-business.com/article/03307?pg=all>.

Muñoz, Felipe, Miguel Pérez Ludeña, y Dan Poniachik. 2013. «A snapshot of Chile's 20 Largest Multinational Enterprises in 2011 - Sustained Growth in South America». http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Chile_2013.pdf.

Nofal, y VCC. 2011. Argentine Multinationals Remain Industrially Diversified and Regionally Focused. http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Argentina_2011.pdf.

OECD. 2014. National Accounts of OECD Countries, Volume 2014 Issue 1. Vol. 2014. National Accounts of OECD Countries. OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/sites/na_glance-2014-en/01/01/index.html?contentType=&itemId=%2fcontent%2fchapter%2fna_glance-2014-4-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fserial%2f22200444&accessItemIds=%2fcontent%2fbook%2fna_glance-2014-en.

Pérez-Batres, Luis A., Michael J. Pisani, y Jonathan P. Doh. 2010. «Latin America's contribution to IB scholarship». *AIB Insights*. <http://www.people.hbs.edu/lwells/Insights.pdf>.

Pérez Ludeña, Miguel, y CEPAL. 2010. The Top 20 Multinationals in Chile in 2010: Retail, Forestry and Transport Lead the International Expansion. <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/45043/LC.L.3399.pdf>.

Rugman, Alan M., y Alain Verbeke. 2004. «A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises». *Journal of International Business Studies* 35 (1): 3-18.

Santiso, Javier. 2008. «La Emergencia de las Multilatinas». <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/33760/RVE95completa.pdf>.

SOBEET, y VCC. 2010. «Brazilian Multinationals Positive after the Global Crisis.» <http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Brazil-Report-2010-Final.pdf>.

UNCTAD. 2005. «World Investment Report 2005». <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=693>.

———. 2006. *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Vol. 795. Kumarian Press.

———. 2007. «World Investment Report 2007». http://unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf.

———. 2008. «World investment report 2008». http://unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf.

———. 2009. «World Investment Report 2009». <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=743>.

———. 2010. «World investment report 2010». http://unctad.org/es/Docs/wir2010_en.pdf.

———. 2011. «World investment report 2011». <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>.

———. 2012. «World Investment Report 2012». <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>.

———. 2013. «World investment report 2013». http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.

———. 2014. «World Investment Report 2014». <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937>.

3. Teorías sobre la Internacionalización de las Empresas.

3.1. Introducción.

Entender el contexto y origen de los roles estratégicos de las filiales de una multinacional requiere, en principio, elaborar sobre la naturaleza de las multinacionales; particularmente, sobre su internacionalización, es decir, el proceso que por el cual las empresas domésticas se convierten en empresas multinacionales. En este sentido, si bien el foco de este estudio está en las empresas multinacionales de países emergentes (EMNEs), la mayoría de las teorías que explican la internacionalización están basadas en empresas multinacionales de países desarrollados (EMNDs). Lo anterior ha llevado a que en el mundo académico existan diversas posturas respecto a la posibilidad de emplear estas teorías “clásicas” para explicar la internacionalización de las EMNEs también.

De acuerdo a Cuevo-Cazurra (2012) se pueden distinguir 3 perspectivas sobre ese debate: la primera de ellas plantea que las EMNEs se comportan de una manera muy distinta a la de las EMNDs a la hora de internacionalizarse y que, por lo tanto, es necesario desarrollar teorías nuevas para explicar la internacionalización de las EMNEs. En consecuencia, los representantes de esta perspectiva han desarrollado varias teorías, como el *Linkage, Leverage, Learning (LLL) Framework* (Mathews 2006), el *Springboard Investment Perspective* (Luo y Tung 2007) y el *DMNC Model of Internationalization* (Guillén y García-Canal 2009). Por su parte, los defensores de la segunda posición (Rugman 2010; John H. Dunning 1981; John H. Dunning, Kim, y Park 2008) proponen justamente lo contrario; según ellos las teorías “clásicas” son suficientemente amplias y flexibles como para explicar la internacionalización de las EMNEs y, por lo tanto, no se necesitan teorías nuevas. La tercera y última perspectiva en este debate consiste en una mezcla entre las dos primeras y, como tal, propone que las teorías “generales” o “clásicas” pueden explicar también la internacionalización de las EMNEs, siempre y cuando dichas teorías se amplíen tomando en cuenta las diferencias relevantes entre las EMNEs y EMNDs (Ramamurti 2009; 2012; Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

Considerando entonces, el relevante papel que las teorías “clásicas” juegan en el debate sobre la internacionalización de las empresas de los países emergentes, este capítulo se inicia con una definición del concepto de internacionalización (3.2) seguido por un resumen de las teorías más relevantes. En primer lugar, se exploran las denominadas teorías “clásicas”, es decir, aquellas que están basadas en las observaciones de las empresas multinacionales de los países

desarrollados y dirigidas a explicar el comportamiento de dichas empresas. Después, se estudian las teorías que se dedican específicamente a explicar la internacionalización de las empresas de los países emergentes (0). Por último, el capítulo concluye con una discusión de las teorías anteriores enfocándose en la contribución del estudio de las EMNEs al desarrollo de las teorías “clásicas” (3.5) y un resumen del capítulo (3.6).

3.2. Definición de Internacionalización.

Aunque el concepto de internacionalización es usado frecuentemente en la literatura, eso no quiere decir que sea dable esperar la existencia de una definición única, consistente y compartida en forma general. Por el contrario, en la literatura revisada es posible encontrar varias definiciones de mayor o menor amplitud y con focos claramente distintos. Una bastante sencilla y usada frecuentemente es la de Turnbull (1987), dice que la internacionalización es el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior. Por otro lado, Wind et al. (1973) la definen como un proceso en el cual actitudes u orientaciones específicas están asociadas con fases sucesivas en la evolución de las operaciones internacionales de la empresa. Otros investigadores también describen la internacionalización como un proceso que tiene fases que ocurren en un cierto orden, en que cada una de ellas aumenta el nivel de involucramiento internacional y cambia la forma organizacional (Bilkey y Tesar 1977; Johanson y Vahlne 1977; 1990; Cavusgil 1980; Reid 1981). La definición de Welch y Luostarinen (1988), por su parte, se enfoca exclusivamente en el nivel de involucramiento internacional, señalando que la internacionalización es el proceso de aumentar el compromiso o la participación de las operaciones internacionales. Por último, Calof y Beamish (1995) tienen una perspectiva más bien interna, destacando que la internacionalización es el proceso de adaptación de las operaciones de la empresa (es decir, su estrategia, estructura, recursos y más) a los entornos internacionales.

De lo indicado, es posible constatar la existencia de al menos dos elementos principales en el concepto de internacionalización: primero, la selección de la forma en la cual la empresa entra con sus actividades a otro país (modo de entrada); en otras palabras, el cómo de la internacionalización. El segundo elemento consiste en la selección del país o de los países donde la empresa ejecutaría sus actividades; es decir, el dónde de la internacionalización (Andersen 1997). A fin de incluir ambos aspectos, para los efectos de este estudio, se propone usar la

siguiente definición para la internacionalización de las empresas: “es el proceso de adaptar su modalidad de transacciones a los mercados internacionales”. Esta definición es más restringida, lo que permite aumentar su claridad y, a la vez, incluir elementos más observables, como el modo de entrada y la selección del mercado internacional, creando a juicio del infrascrito un concepto más sólido y de un alcance relativamente acotado.

3.3. Internacionalización de las Empresas de los Países Desarrollados.

Desde el momento en que las empresas comenzaron a expandirse hacia afuera de sus países de origen, los académicos han buscado respuestas a varias preguntas relacionadas con este comportamiento empresarial. Mayormente, se han preguntado por qué las empresas se internacionalizan (el **por qué**), en qué fase de su vida o momento de su desarrollo lo hacen (el **cuándo**), por qué eligen a ciertos países para entrar y a otros no (el **dónde**) y, por último, qué forma usan para entrar al país seleccionado (el **cómo**).

Las primeras teorías relacionadas con la internacionalización surgen a finales de los años sesenta y explican este fenómeno a la luz de la inversión extranjera directa (IEDs), como una consecuencia de las diferencias relativas entre los niveles de rentabilidad y las tasas de interés entre países (J.-F. Hennart 1982). Esas teorías, sin embargo, presentaban varias debilidades. Primero, por el hecho que a través de la IED no solamente se traspasa capital, sino que además recursos (tecnología, por ejemplo) y capacidades (con respecto a la gestión, por ejemplo) (John H. Dunning 1979). Segundo, cuando la única razón de la internacionalización era la transferencia de capital, no había IED, sino que solamente inversiones de cartera, que eran más eficientes y menos costosas que la IED. A pesar de lo anterior, se observaba que igualmente las empresas se involucraban en inversiones extranjeras directas (Hymer 1976). Tercero, esas teorías no la podían explicar, ya que se observaba no solamente IED desde los países desarrollados hacia los países emergentes, sino que también al revés, la que ocurre entre los países emergentes mismos (J.-F. Hennart 1982).

Otros autores, Markowitz (1959) y Tobin (1958), consideraban la IED como una manera de diversificar el riesgo y, por lo tanto, se basan en el concepto de aversión al riesgo de los inversores. Siguiendo esta línea de pensamiento, las empresas invierten en un negocio en un país

determinado que maximice la rentabilidad de la inversión y, simultáneamente, minimice los riesgos de sus operaciones. Sin embargo, estas teorías sufren las mismas limitaciones que las anteriores, ya que no son capaces de explicar el motivo por el cual algunas empresas prefieren la IED en vez de las inversiones de cartera. En esta misma línea teórica, Ragazzi introduce el concepto de las imperfecciones de los mercados de capitales y plantea que las empresas que quieren invertir en un país de destino que no cuenta con un mercado de valores bien organizado, preferirán la IED sobre la inversión de cartera (Ragazzi 1973).

Este mismo razonamiento sigue Aliber, quien sugiere que por las mismas imperfecciones del mercado de capitales, las EMNDs pueden aprovecharse de las diferencias que existen en los tipos de interés y las tasas de cambio entre países (Aliber 1970). Es decir, las EMNDs que provienen de países con un tipo de interés más bajo y/o una moneda más fuerte tienen una ventaja competitiva sobre las empresas domésticas que operan en países con tipos de interés elevados y una moneda más débil. La propuesta de Aliber, si bien aportó a fortalecer las teorías anteriores, en definitiva no resultó ser un aporte tan sólido ya que, al parecer, su eficacia dependía significativamente de la situación de aquellos días en los que el dólar era una moneda muy fuerte y eran mayormente las empresas estadounidenses las que llevaban a cabo IED (Sola, Miravittles, y Rodríguez 2001).

De la discusión anterior se desprende la necesidad de buscar otras teorías para explicar la internacionalización de las empresas, las que van más allá de las imperfecciones de los mercados de capitales. En las siguientes secciones se discuten las siguientes teorías:

- a) Teoría del Ciclo de Vida del Producto.
- b) Teoría de Internacionalización Gradual o Modelo Upsala.
- c) Teoría de Internalización.
- d) Teoría de los Recursos de la Empresa⁶³.
- e) Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.

⁶³ Dicha teoría es mejor conocida por sus siglas en inglés *RBV* o *resource-based view*.

3.3.1. Teoría del Ciclo de Vida del Producto.

A través de la teoría del ciclo de vida del producto se pueden explicar dos dimensiones de la internacionalización: el cuándo y el dónde. Esta teoría fue introducida por primera vez por Vernon (1966) y después fue elaborada por Wells (1972), Vernon (1979) y Teece (1976).

En dicha teoría se ve a la IED como una manera para explotar la innovación tecnológica en el mundo. Inicialmente la empresa desarrolla y produce sus productos en el país de origen. Primero, porque se asume que los consumidores domésticos son exigentes y tienen un alto nivel de ingresos y, por lo tanto, empujan la innovación (Vernon 1966), por lo que la teoría supone implícitamente que el país de origen es un país desarrollado. Para mantener el control sobre la innovación, la empresa prefiere ubicar la investigación y desarrollo (I+D) en ese mismo país (de origen). Segundo, puesto que se produce mayormente para el mercado doméstico en esta fase, tiene mayor sentido ubicar la producción también en el país de origen, a fin de minimizar los costos logísticos y captar directamente las reacciones de los consumidores al producto nuevo (Vernon 1966).

En la siguiente fase la empresa comienza a vender en otros países desarrollados que tienen consumidores igualmente exigentes y, para asegurar la cercanía, instala también una filial productiva en dichos países. Más tarde, cuando el producto está completamente desarrollado y estandarizado, la empresa lo produce y vende en países emergentes, con el objeto de bajar los costos de producción, mientras va bajando la producción en las filiales ubicadas en los países desarrollados (Sola, Miravittles, y Rodríguez 2001; Alvaro Cuervo-Cazurra 2012). El ciclo se cierra cuando el producto se produce exclusivamente en los países emergentes, de donde se lo importa a los países desarrollados (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

No obstante, Hennart (1982) muestra que esta teoría no es capaz de explicar algunos comportamientos de las empresas multinacionales. En primer lugar, las inversiones verticales bajo las cuales solamente una fase del proceso de producción está ubicada en el extranjero, en vez del proceso de producción completo. Segundo, esta teoría tampoco puede explicar el fenómeno según el cual una empresa instala una filial de producción en otro país para seguir al competidor líder en su rubro, a fin de no perder su cuota de mercado. Este comportamiento se puede observar en industrias estructuradas como un oligopolio. Más aún, la teoría de Vernon no contempla los diversos tipos de propiedad que se pueden observar hoy en día, como por ejemplo

las empresas conjuntas (*joint ventures*) y licencias de producción; al contrario, solamente considera las filiales que son enteramente controladas por la empresa (J.-F. Hennart 1982). Por último, se señala que las empresas a veces introducen su producto en el mercado doméstico y en los mercados extranjeros simultáneamente, en vez de esperar hasta que el mercado doméstico madure (antes de introducir su producto en mercados externos) (Canals 1991). Ese comportamiento sí se puede explicar por patrones de consumo convergentes y difusión rápida de la información.

Teece desarrolla la idea de Vernon y destaca que no es la innovación tecnológica, sino más bien la transferencia de tecnología, la que empuja la internacionalización (D. J. Teece 1976). Lo anterior debido a que los costos de una innovación tecnológica disminuyen con cada aplicación que se hace de la misma y la transferencia de tecnología es una actividad con costos decrecientes. Esto afecta la oportunidad de la transferencia tecnológica y, por lo tanto, complementa la visión básica de Vernon, en cuanto a que dicha transferencia tecnológica ocurre al final del ciclo de vida del producto, dado que el costo de dicha transferencia es menor (D. J. Teece 1976).

Por lo tanto, es posible establecer que la teoría del ciclo de vida del producto postula que las empresas comienzan a invertir en el extranjero cuando su producto está desarrollado y que primero invierten en países desarrollados y, posteriormente, en países emergentes.

3.3.2. Teoría de Internacionalización Gradual o Modelo Upsala.

Inicialmente, la teoría de la internacionalización gradual fue desarrollada en base a un estudio de casos de cuatro empresas multinacionales suecas, realizado por los investigadores Johanson, Wiedersheim-Paul y Vahlne de la universidad de Upsala (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne 1977). Con el tiempo, los mismos autores y otros modificaron el modelo inicial (Johanson y Vahlne 1990; 2003; Eriksson et al. 1997). Esta teoría apunta a explicar cuándo una empresa se internacionaliza, dónde lo hace y qué forma de entrada utiliza, o el “cómo” de la internacionalización.

El primer pilar de la teoría de la internacionalización gradual consiste en el supuesto que a la empresa que quiere internacionalizarse le falta conocimiento e información sobre los demás

países, lo cual aumenta la percepción de esa empresa respecto del riesgo de invertir fuera de su país⁶⁴. Esa falta de conocimiento e información y la correspondiente percepción del riesgo aumenta proporcionalmente con la distancia psíquica entre países, ya que ésta limita la transferencia de información entre el país de destino y el país de origen de la empresa (Johanson y Vahlne 1977). La distancia psíquica entre países puede aumentar por diferencias entre países con respecto al idioma, la educación, las prácticas de negocios, la cultura y el desarrollo industrial, entre otros (Johanson y Vahlne 1977). Otro pilar importante de esa teoría es que, con el tiempo, la empresa aprende sobre un país extranjero por experiencia, y así acumula conocimiento experiencial, reduciendo la falta de conocimiento y la percepción de riesgo sobre inversiones en dicho país. Implícitamente esa teoría supone que las empresas tienen aversión al riesgo (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

Basado en los pilares anteriores, esta teoría de la internacionalización (gradual) predice que las empresas primero dirigen sus actividades internacionales a países bastante similares a ellos, es decir, aquéllos con una distancia psíquica baja. Además, dichas actividades suelen ser de exportación, usando comisionistas exportadores al principio, mientras la empresa va aprendiendo como hacer negocios en el nuevo país, todo con la meta de mantener el riesgo percibido a niveles aceptables para la empresa. Luego, cuando ha acumulado experiencia, la empresa profundiza su nivel de inversión a través de una filial de ventas y, más adelante, una filial de producción. Otro efecto de la acumulación de conocimiento por experiencia propia es que la empresa se atreverá a dirigir su atención y actividades a países con una distancia psíquica mayor (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

De conformidad con lo señalado precedentemente, la teoría de la internacionalización gradual propone que una empresa irá primero a un país con menor diferencia psíquica para después entrar a países donde tal diferencia sea cada vez mayor. Asimismo, la empresa inicialmente usará un método de entrada con menor nivel de inversión y exposición, para más adelante emplear formas de mayor inversión y exposición. Por último, con respecto a la oportunidad de la internacionalización, esta teoría plantea que esto depende del conocimiento acumulado por la experiencia de operar en un cierto país y, por ende, el nivel del riesgo percibido por la empresa.

⁶⁴ Es decir, el Modelo Upsala funciona bajo el supuesto que los individuos se comportan según la racionalidad limitada (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

Cuando ésta, por conocimiento acumulado, percibe un nivel de riesgo aceptable, dará el siguiente paso, que puede ser el de realizar una inversión con más exposición en el mismo país o iniciar actividades en un nuevo país con mayor distancia psíquica.

3.3.3. Teoría de la Internalización.

Normalmente se ha entendido que la teoría de la internalización fue introducida por Buckley y Casson (1976) y después elaborada por Buckley y Casson (1985; 1998a; 1998b), Rugman (1981), Hennart (1982; 1989), Teece (1986) y Anderson y Gatignon (1986). Sin embargo, Kindleberger (1969) da cuenta que las ideas planteadas por los académicos referidos ya habían aparecido en la disertación terminada por Hymer en 1960, aunque publicada 16 años más tarde (Hymer 1976).

La teoría de la internalización está enfocada exclusivamente a explicar la forma de entrada que utilizan las empresas multinacionales para establecerse en un país de destino, es decir el cómo de la internacionalización (P.J. Buckley y Casson 1976). Esta teoría postula que el mercado tiene fallas que generan costos de transacción que, bajo ciertas condiciones, pueden ser tan altos, que es más económico internalizar la actividad económica a través de una inversión extranjera directa, en vez de comprarla en el mercado mediante un contrato (P.J. Buckley y Casson 1976; Rugman 1981; J.-F. Hennart 1982)

Buckley y Casson identificaron varias de estas referidas fallas de mercados, descubriendo que los casos más significativos se encontraban en los de varios tipos de conocimiento, además de en los mercados de productos agrícolas perecederos, productos intermedios en procesos de manufacturación con uso intensivo de capital, y el mercado de materias primas que cuentan con una alta concentración geográfica (P.J. Buckley y Casson 1976). Las conclusiones indican que se favorece la internalización de las transacciones en una empresa cuando las transacciones están sujetas a un alto nivel de incertidumbre y cuando involucran intercambios de productos complejos y heterogéneos entre un número de comerciantes limitado (P.J. Buckley y Casson 1976). Teece añadió otros factores relevantes, como las características de la tecnología, el régimen de la apropiabilidad que aplica la empresa, y las características de los mercados relevantes (1986).

A modo de síntesis, es posible indicar que la teoría de la internalización utiliza el concepto de los costos de transacción para explicar por qué una multinacional elige cierta forma para entrar a un país extranjero determinado, de entre las opciones de exportación, licencias, alianzas, inversiones en nuevas instalaciones y adquisiciones. La mejor forma dependerá de una combinación de varios factores, como la facilidad con que se puede hacer contratos, la especificidad de los activos y la facilidad para protegerse contra el oportunismo (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

3.3.4. Teoría de los Recursos de la Empresa.

El precursor de la teoría de los recursos de la empresa es Penrose, quien la introdujo a fines de los años 50 (1959). Unos años más tarde dicha teoría, más conocida por sus siglas en inglés RBV (*Resource Based View*), fue elaborada por Dierickx y Cool (1989), Barney (1991) y Teece, Pisano y Shuen (1997).

La RBV plantea que las empresas poseen recursos o capacidades específicas que los gerentes utilizan para crear productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, compitiendo al mismo tiempo con la oferta de la competencia. Una aplicación de este principio en las empresas multinacionales muestra que existen capacidades arquitectónicas y de componentes, que son creadas y usadas de distintas formas en empresas de diversos países (Tallman y Fladmoe-Lindquist 2002).

Según algunos autores, el recurso más importante en la empresa es el conocimiento, por lo que desarrollaron una variante de la RBV, llamada la KBV (*Knowledge Based View*) o el punto de vista basado en el conocimiento de la empresa. Dicho conocimiento sería el recurso más importante, ya que determinaría el valor de los demás recursos (Nonaka 1994). Las empresas se pueden convertir en multinacionales, siempre y cuando sean capaces de transferir el conocimiento de un país a otro (Kogut y Zander 1993), una lógica que ya se encontró en la teoría de la internalización (Ve sección 3.3.3).

3.3.5. Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.

Las teorías anteriores, según Dunning, en el mejor de los casos explican solamente una parte de la internacionalización de las empresas (John H. Dunning 1988). Por lo tanto, este investigador propuso su paradigma ecléctico (también llamado Modelo OLI por sus siglas en inglés) para ofrecer una explicación más completa de este fenómeno (John H. Dunning 1977). Después del lanzamiento del modelo inicial, Dunning le hizo varias adiciones en las siguientes dos décadas (John H. Dunning 1988; 1995; 2000). El enfoque de Dunning está centrado en explicar la última etapa del Modelo de Upsala, es decir, ¿por qué una empresa crea una filial de producción fuera de su país de origen, en vez de simplemente producir “en casa” y exportar? Además, su modelo intenta explicar por qué una empresa elige a un cierto país y no a otro, y qué forma usará la empresa para esa filial extranjera de producción. En otras palabras, el paradigma ecléctico o modelo OLI aborda el por qué, el dónde y el cómo de la inversión extranjera directa.

Este modelo también plantea que, para que una empresa invierta en una filial productiva en el extranjero, debe cumplir con 3 condiciones o “ventajas” simultáneamente: de propiedad (O), de localización (L), y de internalización (I), las cuales serán analizadas a continuación.

3.3.5.1. *Ventajas de Propiedad (O).*

Esta condición consiste en la existencia de una ventaja desde el punto de vista de la propiedad, comparado con la competencia local en el país de destino. Ésta, a su vez, se divide en 3 categorías:

- a) Primera Categoría: son las referidas a diversos factores propios de la empresa, tales como su tamaño y su posición ya consolidada, la diversificación del producto o proceso, la habilidad de aprovechar la distribución del trabajo y especialización, poder monopólico y una mejor capacidad y uso de esos recursos. Ejemplos de este tipo de ventajas son la posesión de tecnología o marcas comerciales protegidas, el tener capacidades organizativas en las áreas de producción, marketing, investigación y desarrollo y recursos humanos, el acceso exclusivo o preferencial a insumos (mano de obra, recursos naturales, fondos, información) y/o mercados, el poder obtener insumos bajo condiciones ventajosas, y por último, protección gubernamental (John H. Dunning 2000).

- b) Segunda Categoría: aquéllas que una nueva filial extranjera de la empresa podría tener, en comparación con otras empresas que se encuentren recién partiendo en el país de destino. Es decir, son ventajas que están relacionadas con el hecho que, aunque la filial sea nueva, es parte de una empresa ya establecida en vez de un *start-up*. En esa categoría se encuentran ventajas como el tener acceso a las capacidades de la casa matriz en administración, gestión, investigación y desarrollo, y marketing a un costo menor, además las economías de escala que surgen de acuerdos de abastecimiento conjunto en producción, marketing, finanzas, etc (J.H. Dunning 1979).
- c) Tercera Categoría: incluye aquellas ventajas de propiedad que tienen su origen en el hecho de tratarse de una empresa multinacional que, por su condición de tal, tiene más oportunidades que una empresa que no lo es. En esa categoría se encuentra ventajas como tener mejor acceso y conocimiento sobre información, insumos y mercados, tener la posibilidad de aprovechar diferencias internacionales en factores de producción y mercados, y, por último, ser capaces de diversificar sus riesgos usando dichas diferencias (John H. Dunning 1979).

Es importante destacar que desde el inicio Dunning reconoció que las ventajas mencionadas arriba no son estáticas, sino dinámicas, y pueden también ir cambiando en el tiempo (J.H. Dunning 1979). No obstante, una de las extensiones del referido modelo tiene que ver con el tema del estatismo versus el dinamismo de las ventajas, que cambia del sentido del concepto. Así, Dunning introdujo una nueva diferenciación dentro de las ventajas de propiedad, distinguiendo entre las estáticas, cuando se trataba de ventajas de propiedad que se derivan de recursos y capacidades de la empresa que generan ingresos en un cierto momento; y dinámicas, cuando reflejan la habilidad de la empresa para mantener y ampliar sus recursos y capacidades para generar ingresos en el tiempo (John H. Dunning 2000).

3.3.5.2. *Ventajas de Localización (L).*

La exposición anterior sobre las ventajas de propiedad mayormente explica por qué una empresa se puede convertir exitosamente en una multinacional. En cambio, a través del segundo tipo de ventajas, las de localización, podemos explicar por qué dicha empresa elige a un cierto país de destino, y no otro, para invertir. Generalmente, es porque el país de destino ofrece algún tipo de ventaja a la empresa, lo cual hace que producir en dicho país sea atractivo.⁶⁵ Algunos ejemplos de este tipo de ventajas son la distribución espacial de los insumos y mercados, el precio y la calidad de los insumos, la productividad laboral, los costos de transporte y comunicación, la intervención gubernamental a través del control de importaciones, impuestos, incentivos, clima de inversiones, estabilidad política, la infraestructura comercial, legal y de transporte, la distancia psíquica⁶⁶, y las economías de investigación y desarrollo, de producción, o marketing (John H. Dunning 1979).

3.3.5.3. *Ventajas de Internalización (I).*

En adición a los dos tipos de ventajas descritos anteriormente, para poder explicar a cabalidad los motivos por los cuales las empresas optan por la producción internacional, todavía falta contestar la siguiente pregunta: ¿por qué la empresa usa la producción propia en vez de un acuerdo de asociación, tales como las licencias o una empresa conjunta, para aprovechar tanto sus ventajas de propiedad como las de localización? La respuesta se encuentra en el hecho que la empresa, al usar producción propia, puede explotar varias fallas del mercado o protegerse contra las mismas. Por ejemplo, al tener una filial de producción propia, la empresa evita los costos de transacción y negociación y los costos relacionados con el respeto de los derechos de propiedad. También resulta beneficioso en el caso que el mercado no permita discriminación de precios. Aumenta además el control de la empresa sobre la calidad del producto, los insumos, las condiciones de ventas y salidas comerciales. De este modo, se pueden por ejemplo captar economías de actividades interdependientes (ver segunda categoría de ventajas de propiedad en sección 3.3.5.1) y usar estrategias de subvenciones cruzadas y precios predatorios. Por último, esta forma

⁶⁵ En el caso que la empresa podría aprovechar de la ventaja local del país de destino a través de la exportación, esto no podría explicar la producción internacional.

⁶⁶ Ver la explicación de la distancia psíquica en sección 3.3.2.

permitiría también evitar o explotar las intervenciones gubernamentales (ver las ventajas de localización en sección 0) (John H. Dunning 1979).

3.3.5.4. Otros Factores Relevantes.

Aunque el modelo OLI es de por sí bastante amplio, Dunning admitió que todavía hay más factores para considerar en el contexto de la empresa, a fin de entender la respuesta exacta de cada empresa al contexto en el cual se enfrente. Algunos de estos factores son las características políticas y económicas del país de origen y el país de destino, la industria e índole de la actividad de valor que ejecuta la empresa y, por último, los objetivos y estrategias de la empresa y la razón por la cual quieren hacer una inversión extranjera directa determinada (John H. Dunning 2000).

3.3.5.5. Motivos de la Inversión Extranjera Directa.

Otra contribución importante de Dunning al debate sobre la inversión extranjera directa por parte de las multinacionales consiste en definir 4 motivos que pueden estar detrás de una determinada inversión directa en el extranjero. Dichos motivos se describen a continuación:

- a) **Búsqueda de Nuevos Mercados (*market-seeking*):** La empresa intentará satisfacer la demanda en el país de destino o en un conjunto de países, lo que nos indica que se trata de una inversión orientada hacia la demanda. Otros motivos menos evidentes que se encuentran asociados a este mismo, incluyen la posibilidad de realizar inversiones por empresas que siguen a sus clientes o proveedores que han reubicado sus plantas de producción en otros países e inversiones para facilitar la adaptación de los productos a los gustos y necesidades locales, e inversiones para ahorrar los costos de la atención de un mercados a distancia. Por último, en esa categoría de motivos además se puede ubicar las inversiones que tienen como objetivo prevenir la entrada de la competencia a dicho mercado (J.H. Dunning 1993).
- b) **Búsqueda de Recursos (*resource-seeking*):** Este motivo, en cambio, representa la inversión extranjera directa (IED) orientada hacia la oferta. A través de la IED, la empresa está buscando el acceso a recursos que simplemente no están disponibles en el

país de origen, como materias primas, o que se pueden obtener a un costo más bajo que en el país de origen, como en el caso de mano de obra no especializada (J.H. Dunning 1993).

- c) **Búsqueda de Eficiencia (*efficiency-seeking*):** La inversión debe lograr una distribución del trabajo más eficiente, o una especialización del conjunto de activos extranjeros y domésticos actuales de la empresa (John H. Dunning 2000). Las inversiones pueden tener estas ventajas en virtud de las diferencias que existen en los distintos países entre oferta y costo de los factores de producción tradicional o para aprovechar las economías de escala y de alcance (J.H. Dunning 1993). Por este motivo, generalmente las empresas, en búsqueda de eficiencia, llevan a cabo las IEDs por alguna de estas razones (John H. Dunning 2000). Frecuentemente, se refiere al conjunto de estos tres grupos de motivos como “los motivos de explotar activos” (*asset exploiting*), ya que la empresa busca generar rendimiento económico a través de sus activos actuales (Narula y Dunning 2000).
- d) **Búsqueda de Activos Creados (*created asset-seeking*):** Por el contrario, este motivo busca ampliar la gama de activos (*asset augmenting*) a través de una actividad determinada (Narula y Dunning 2000). En general, se trata de obtener activos estratégicos con el objetivo de proteger o aumentar las ventajas de propiedad de la propia empresa y/o reducir las de la competencia (John H. Dunning 2000). Frecuentemente, el objetivo de las inversiones realizadas por este motivo es adquirir y complementar a una nueva base tecnológica (J.H. Dunning 1993).

En síntesis, el paradigma ecléctico propone que una empresa crea una filial productiva en el extranjero para aprovechar sus ventajas de propiedad, con el fin de beneficiarse de las ventajas de localización en el país de destino y cuando las ventajas de internalización son mayores que simplemente empleando el mercado (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012). En la elección de la configuración específica también tiene que tomar en cuenta las características políticas y económicas del país de origen y del país de destino, la industria e índole de la actividad de valor que ejecuta la empresa, los objetivos y estrategias de la empresa y los motivos de la IED.

3.4. Internacionalización de las Empresas de los Países Emergentes (EMNEs).

Como se explicó en la introducción de este capítulo, las teorías anteriores están basadas en observaciones obtenidas por investigaciones empíricas de empresas de países desarrollados (EMNDs). Sin embargo, el presente estudio está dirigido a empresas de países emergentes (EMNEs) por lo que, a fin de explorar la internacionalización de estas últimas, se abordarán tres niveles:

- a) Perspectiva Macro (ver 3.4.1): Explicación desde una perspectiva macro, en referencia a los patrones de internacionalización de salida de la inversión extranjera directa.
- b) Perspectiva Mixta (ver 3.4.2): Puente entre la perspectiva macro y la perspectiva micro, que sigue a continuación.
- c) Perspectiva Micro (ver 3.4.3): Estudio del carácter de la competitividad de las empresas de países emergentes.

3.4.1. Perspectiva Macro: Patrones de Internacionalización de Salida de IED.

El estudio de las filiales extranjeras de las empresas multinacionales a nivel macro se suele hacer considerando los flujos de salida de inversión extranjera directa (SIED u OFDI por sus siglas en inglés). En este sentido, algunas de las preguntas de investigación más relevantes que los académicos de este campo han intentado contestar son las siguientes: ¿Cuáles son los motivos de la inversión extranjera directa de las empresas multinacionales de países emergentes? (sección 3.4.1.1) y ¿A qué países dichas empresas dirigen sus inversiones? O ¿Cuáles son los patrones de localización? (sección 3.4.1.2).

3.4.1.1. Motivos de la Salida de Inversión Extranjera Directa.

Los motivos de la inversión extranjera directa hacia el exterior se pueden clasificar en dos categorías (Jormanainen y Koveshnikov 2012):

- a) Motivos de Empuje (*Push*): aquéllos que explican por qué las empresas prefieren hacer inversiones en el extranjero, en vez de en sus países de origen. Estos motivos están

relacionados con el hecho que los países emergentes cuentan con instituciones menos desarrolladas que los países desarrollados. A su vez, éstos pueden tener tanto una connotación negativa, como una positiva:

- i. Negativos: Estos factores dicen relación con ciertas falencias en el entorno de las inversiones. Por ejemplo, respecto de la existencia de estructuras de propiedad corporativas ineficientes, limitaciones a los derechos de propiedad, distorsiones en el mercado de capital (por ejemplo, disponibilidad de préstamos a tasas más bajas que las del mercado⁶⁷), debilidades en el sistema jurídico y altos riesgo político (Peter J. Buckley et al. 2007; 2008; Kalotay y Sulstarova 2010). Estas deficiencias en el país de origen aumentan el costo de transacción por operaciones en dicho país y, por lo tanto, funcionan como factores que, como el término sugiere, “empujan” a las empresas hacia el extranjero.
- ii. Positivos: Aquéllos que tienen que ver con el empuje de las SIED por políticas de los gobiernos en el país de origen, con el fin de promocionar que estas empresas inviertan en el extranjero. Entre otras medidas, esto se puede lograr con instituciones políticas y jurídicas que faciliten la SIED en general (Bhaumik, Driffield, y Pal 2010; Luo, Xue, y Han 2010) y la liberalización de sus políticas regulatorias (Peter J. Buckley et al. 2007). Un ejemplo de este último factor de empuje positivo se puede observar en China, cuando en 1986 su gobierno decidió permitir que empresas chinas no-estatales pudieran establecer filiales en el extranjero. Consecuencia de esa liberalización, el gobierno chino aprobó 891 proyectos con un valor de 1,2 mil millones de dólares americanos (Peter J. Buckley et al. 2007). El argumento es que estos factores han estimulado el que las EMNEs hayan mejorado sus tecnologías y ejecutado reestructuraciones organizacionales, por lo cual las empresas han desarrollado ventajas de propiedad

⁶⁷ Estas tasas más bajas pueden ser consecuencia de 1) multinacionales estatales que pueden obtener créditos bajo condiciones menos estrictas; 2) sistemas bancarios ineficientes que pueden otorgar *soft loans* a inversionistas como política o por ineficiencia; 3) multinacionales de forma de conglomerado que pueden operar un mercado de capital interno ineficiente que subsidia IED; y 4) multinacionales de propiedad familiar que pueden tener acceso a crédito a bajo costo por los miembros de la familia. (Peter J. Buckley et al. 2007).

(Ver sección 3.3.5.1), para que puedan afrontar la competencia extranjera, tanto en sus propios países, como fuera de ellos (Alvaro Cuervo-Cazurra 2008).

b) *Motivos de Arrastre (Pull)*: dirigidos a explicar la preferencia que tienen las empresas para invertir en algunos países específicos. Éstos se relacionan con ciertas ventajas vinculadas a los países de destino, a los cuales las EMNEs dirigen sus inversiones extranjeras directas. Uno de estos factores más visibles son los recursos naturales (Peter J. Buckley et al. 2007; Kalotay y Sulstarova 2010), que están concentrados en ciertos países, como las reservas de petróleo. Sin embargo, la búsqueda de recursos va más allá de los de tipo natural, ya que las EMNEs también son atraídas por la posibilidad de encontrar recursos más sofisticados, como tecnología o conocimiento avanzado de fabricación (Luo y Tung 2007). La obtención de dichos recursos sofisticados podría mejorar la productividad de la EMNE compradora y también de empresas domésticas, como mostró un estudio de empresas multinacionales y domesticas chinas (Zhao, Liu, y Zhao 2010). Es posible que por este auge en productividad dichas empresas domésticas estén preparadas para también empezar a desarrollar actividades internacionales, es decir, que existan efectos secundarios de la inversiones extranjeras directas de las EMNEs (Jormanainen y Koveshnikov 2012). La mayoría de los estudios sugiere que las EMNEs, al igual que sus homólogos de los países desarrollados, se expanden más allá de las fronteras de sus países de origen, para explotar los activos que ya poseen. Sin embargo, también hay estudios que destacan que las EMNEs están motivadas por la exploración de activos para la adquisición de activos estratégicos, especialmente cuando invierten en países desarrollados (Jormanainen y Koveshnikov 2012). Viendo el desarrollo de estos motivos para la IED en el tiempo, se puede observar que las razones para explorar activos son un fenómeno más reciente, por ejemplo en China, lo cual fue empujado fuertemente por el estado chino (Peter J. Buckley et al. 2007).

3.4.1.2. Patrones de Localización.

¿Cuáles son los países donde las empresas multinacionales de países emergentes prefieren hacer sus inversiones extranjeras directas? Por un lado, se puede explicar la preferencia por el ambiente institucional del país de origen de la EMNE (Peter J. Buckley et al. 2007; 2008; Alvaro

Cuervo-Cazurra y Genc 2008), entendido como el conjunto de reglas y regulaciones bajo las cuales funcionan las actividades económicas en un país (North 1990). A su vez, se puede calificar el ambiente por país, a través de la calidad de la gobernanza del mismo (Alvaro Cuervo-Cazurra y Genc 2008). De tal manera, la gobernanza se mide a través de seis dimensiones (Kaufmann, Kraay, y Mastruzzi 2004):

- a) Voz y rendición de cuentas.
- b) Estabilidad política y ausencia de violencia.
- c) Efectividad del gobierno.
- d) Calidad de regulación.
- e) Estado de derecho:
- f) Control de corrupción

El estudio de Cuervo-Cazurra y Genc (2008), que usa datos de las mayores filiales extranjeras en 49 países menos desarrollados, muestra que las EMNEs cuentan relativamente con más presencia en países que tienen, entre otros, una calidad de regulación y control de corrupción menor que su país de origen.

Otro ejemplo más concreto del impacto del ambiente institucional en la selección de países de destino para invertir es el caso de China. Durante años las empresas chinas no pudieron ejecutar ningún proyecto de inversión fuera de sus fronteras sin la aprobación explícita de sus gobiernos. De tal modo, el gobierno chino solamente aprobó proyectos de inversión extranjera que estaban alineados con sus políticas, las cuales han cambiado a lo largo del tiempo. Estos cambios de políticas explican, por una parte, por qué el enfoque de las SIED de China cambió desde los países vecinos, buscando mercados para vender sus productos, hacia países más lejanos y más riesgosos, para asegurarse el suministro de recursos naturales (Peter J. Buckley et al. 2007). Algunos otros motivos que explican este fenómeno, son también los recursos que se encuentran en ciertos países de destino (ver 3.4.1.1), relacionados con la tecnología (Alvaro Cuervo-Cazurra 2008; Zhao, Liu, y Zhao 2010) o recursos naturales (Kalotay y Sulstarova 2010).

Por otro lado, una parte importante del debate sobre los patrones de localización de las EMNEs se concentra en la pregunta de si acaso las EMNEs tienen una preferencia para instalarse en otros países emergentes, o en países desarrollados (Albeck y Huth 2014). La mayoría de los estudios concluye que las EMNEs suelen irse a países que tienen un nivel de desarrollo menor que el país de origen de la multinacional, especialmente países con menor calidad reguladora y menor control de la corrupción (Alvaro Cuervo-Cazurra y Genc 2008; Del Sol y Kogan 2007; Morck, Yeung, y Zhao 2008). En estos casos, las multinacionales emergentes tienen una ventaja competitiva ya que, por experiencias similares en sus países de origen, saben cómo manejarse en estas situaciones desafiantes (Jormanainen y Koveshnikov 2012). Sin embargo, también hay estudios que muestran que hay empresas multinacionales de China (Zhao, Liu, y Zhao 2010) y de Rusia (Kalotay y Sulstarova 2010), por ejemplo, que se expandieron a países desarrollados en una etapa más avanzada de su proceso de internacionalización. Habiendo dicho esto, cabe señalar que las inversiones extranjeras de EMNEs hacia los países desarrollados representan una minoría en cantidad y valor, pero su número está creciendo paulatinamente, especialmente a través de fusiones y adquisiciones (Jormanainen y Koveshnikov 2012).

3.4.2. Perspectiva Mixta: Impulsores, Ventajas Competitivas y Motivos de la Salida de la IED.

En línea con la revisión de la sección precedente, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo) explica el crecimiento de las multinacionales de los países emergentes en las últimas décadas debido al auge en la inversión directa sobre ellas. La UNCTAD incluye tres tipos de factores en su análisis: los impulsores (*drivers*, en inglés), las ventajas competitivas y los motivos, y las relaciones entre estos tres.

3.4.2.1. Impulsores.

Los impulsores son factores que se encuentran en el entorno de la empresa, que estimulan la internacionalización y/o la expansión de la misma. En el caso de las EMNEs, hay cuatro impulsores o factores principales que pueden explicar:

- a) Factores de Empuje (*Push*): son factores que empujan a la empresa salir de su país de origen. Las multinacionales emergentes se ven obligadas para irse fuera, mayormente, porque sus mercados domésticos son limitados (UNCTAD 2006). Algunos de los más influyentes, son los descritos a continuación:
- i. Alza de costos de producción: El hecho que en varios países los costos de producción incrementen, es un factor que motiva a las empresas a buscar otros países donde invertir. Frecuentemente, se trata de incrementos en los costos laborales, como ha ocurrido en el caso de Malaysia, Corea del Sur, Singapur y Mauricio (Schive y Chen, 2004; Brooks y Mirza, 2005; Page y te Velde, 2004; todos citados en UNCTAD 2006a). Por otro lado, también presiones inflacionarias debido a crisis en o limitaciones de las economías domésticas, han aumentado los costos de todos los factores de producción en algún momento. Algunos ejemplos de lo anterior han tenido lugar en Chile, India y Turquía en los años 90, lo cual ha empujado las empresas multinacionales de estos países a invertir en otros países (Caldaron, 2006; Erdilek, 2005; Banga, 2006; todos citados en UNCTAD 2006).
 - ii. Condiciones de negocios desfavorables: La existencia de condiciones relativamente desfavorables en los países emergentes de origen de las empresas multinacionales, también incentivan a las empresas a salir de los mismos. Estas condiciones se relacionan mayormente con la fuerte competencia existente en dichos países de origen, provocado no solamente por las empresas locales, sino sobre todo por la entrada de empresas extranjeras. Por ejemplo, empresas en Asia del Este y Asia del Sureste tienen que operar en un entorno de alta competencia en el ámbito de costos de producción. Lo mismo ocurrió en algunos países latinoamericanos y africanos (ECLAC, 2006a; Farrell et al., 2005; Gaulier et al., 2006; todos citados en UNCTAD 2006a). Aunque la fuerte competencia es una razón importante para explicar condiciones de negocios desfavorables, no lo explica todo. Otras condiciones que causan entornos de negocio desfavorables incluyen infraestructuras inadecuadas, una falta de servicios de apoyo, industrias de componentes o insumos subdesarrollados y temas laborales (UNCTAD 2006).

- b) Factor de Arrastre (*Pull*): aquéllos que atraen a la empresa a invertir en un país determinado. Es un aspecto muy importante, ya que 31% de las empresas entrevistadas para el estudio global de UNCTAD lo mencionaba dentro de los factores que determinaban sus movimientos. En el caso de las empresas de países emergentes, la idea es aprovechar las oportunidades en otros países, gracias a la liberalización de sus mercados y las privatizaciones de empresas estatales. Por ejemplo, empresas de la India buscaban clientes de nicho para sus productos en el ámbito de servicios de TI. Además, empresas chinas y latinoamericanas se expandieron afuera para evitar barreras comerciales (ECLAC, 2006a citado en UNCTAD 2006).
- c) Políticas Públicas y la Situación Macro Económica: Puesto que este factor tiene elementos de empuje y de arrastre, se trata como un factor aparte. Respecto de las políticas públicas, podemos apreciar un ejemplo que muestra su relevancia en el caso de las empresas chinas. Éstas fueron estimuladas por las políticas de sus propios gobiernos para expandirse hacia el extranjero (empuje). Al mismo tiempo, varias empresas de la India fueron atraídas por ciertas medidas de los gobiernos de países de destino, con incentivos para invertir (arrastre). En este sentido, las empresas sudafricanas, preferirían invertir en países donde había un gobierno transparente, inversiones en infraestructura, derechos de propiedad y pocas medidas para controlar el tipo de cambio. Por otro lado, varias multinacionales salieron de sus países por la incertidumbre macroeconómica (empuje), prefiriendo destinos con monedas sólidas, estabilidad política, y una zona monetaria común (arrastre) (UNCTAD 2006).

Por lo tanto, existe una estrecha relación entre estos impulsores y el lugar en que la empresa del país emergente se internacionaliza o se expande. Así, las empresas que se sienten “expulsadas” de su país por fallas en el mercado doméstico, suelen dirigirse a países vecinos, por su familiaridad, o a países que, sin ser vecinos, son parecidos en términos de patrones de consumo o instituciones. Por su parte, las empresas que salen de sus países de origen por factores de producción demasiado costosos, suelen dirigirse a otros países emergentes en que los factores de producción (fundamentalmente trabajo) sean más económicos. Por otro lado, en caso que el impulsor consista en la fuerte competencia de la empresa en su país de origen, la ubicación de la

IED dependerá de la respuesta estratégica de la EMNE a ese impulsor en particular. Cuando la EMNE va por el camino del bajo costo, la inversión se dirige a otro país emergente, mientras que si la empresa va por el camino de aumentar sus capacidades, es más probable que eso produzca una inversión en un país desarrollado, como por ejemplo en la forma de una adquisición. Para terminar, las empresas que se sienten atraídas por las oportunidades en otros países debido a la liberalización, normalmente se dirigen a países desarrollados y emergentes. Sin embargo, las empresas que buscan aprovechar la privatización de empresas estatales, suelen aterrizar en países en vías de desarrollo, por el hecho que en esos lugares las privatizaciones ocurren con una mayor frecuencia (UNCTAD 2006).

3.4.2.2. Ventajas Competitivas.

Los impulsores que han figurado en la sección anterior (3.4.2.1) dan una explicación de por qué las empresas multinacionales de los países emergentes se han expandido hacia otros países (López-Morales, Wise-Lozano y Vargas-Hernández 2014). Sin embargo, para entender los motivos por los cuales algunas de esas empresas han sido exitosas en sus expansiones, es preciso atender a las ventajas comparativas que poseen (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Ventajas Comparativas de Empresas Multinacionales de Países Emergentes

		Fuentes de Ventajas Competitivas		
		Ventaja específica de la empresa.	Ventaja relacionada al país de origen de la empresa.	Ventaja relacionada a la fase de desarrollo del país de origen.
Tipo de ventaja	Propiedad y acceso.	Conocimiento y tecnología, <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y tecnología apropiado y especializado. • Adopción pronta de tecnologías nuevas. • Algunas tecnologías o conocimientos avanzadas, basado en inversiones en I+D y otros recursos. 	Acceso a recursos y actividades. <ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales (empresas estatales). • Agrupaciones de conocimiento. • Acceso al financiamiento (Estado, por ej.). • Desarrollo de utilidades y infraestructura. 	Ventajas relativas. <ul style="list-style-type: none"> • Polos de crecimiento en países emergentes pueden generar ventajas temporales de propiedad y de tamaño sobre otras EMNs de países emergentes en el país de origen y fuera.
	Productos y servicios, procesos de producción y nichos de cadena de valor.	Habilidades de producción y de servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente de componentes y productos. • Habilidades de distribución y entrega. 	Acceso a activos creados⁶⁸. <ul style="list-style-type: none"> • Agrupaciones de productores, incluyendo asociación de factores productivos relacionados. 	Nichos de mercado. <ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios adaptados a mercados de países emergentes. • Productos a precios bajos.
	Redes y relaciones.	Modelos de negocios. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de redes para explotar ventajas. • Énfasis en relaciones con clientes y proveedores. 	Parentesco. <ul style="list-style-type: none"> • Diáspora (Chinos, Indios, etc. que viven en otros países). 	Relaciones entre países emergentes. <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas intergubernamentales.
	Estructura organizacional y cultura empresarial.	Formas de gobernanza. <ul style="list-style-type: none"> • Empresas familiares. • Empresas estatales, colectivos. • Maneras de organizarse basadas en redes. 	Afinidad cultural. <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones culturales y históricas con otros países. 	Afinidad institucional. <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y estructuras empresariales, relaciones gobierno-industria, debido a fase parecida de desarrollo.

Fuente: UNCTAD (2006) World Investment Report 2006, Tabla IV.1., pág. 148.

⁶⁸ Algunos ejemplos de activos creados son la tecnología, marcas, redes de distribución, experiencia e instalaciones de investigación y desarrollo y competencias de gestión (UNCTAD 2006).

Las ventajas competitivas de las EMNEs se pueden calificar usando dos dimensiones: la fuente de la ventaja y el tipo de ventaja.

Respecto de las fuentes, la literatura distingue tres de éstas a saber:

- a) La empresa misma.
- b) El país de origen de la empresa.
- c) La fase de desarrollo en lo cual se encuentra el país de origen.

Por su parte, existen cuatro tipos de ventajas:

- a) La propiedad de y el acceso a ciertos activos o recursos.
- b) La producción de ciertos productos y/o servicios, incluyendo su proceso de producción y nichos de cadena de valor.
- c) Ciertas redes y relaciones.
- d) Ventajas que tienen que ver con la estructura organizacional y la cultura empresarial.

La combinación de las tres fuentes con los cuatro tipos, genera doce ventajas competitivas diferentes que ocupan las EMNEs. Sin embargo, ya que varias EMNEs emplean ventajas distintas al mismo tiempo, hay algunas ventajas que han demostrado ser más relevantes que otras⁶⁹, (UNCTAD 2006):

- i. Posesión de cierto conocimiento y tecnología: Esto genera una ventaja cuya fuente se encuentra en la empresa misma. Se trata de conocimientos y tecnología muy especializada y novedosa, que las EMNEs adoptaron primero, o desarrollaron como resultado de inversiones sostenidas en investigación. Esta

⁶⁹ Basado en una compilación de resultados de entrevistas de empresas multinacionales de países emergentes en tres estudios similares: UNCTAD's Global Survey of Developing Country TNCs 2006 (N=45), Survey of Indian Transnational Corporations 2006 (N=40), y EDGE Institute Survey of Outward FDI from South Africa 2006 (N=57) (UNCTAD 2006).

ventaja comparativa ha sido también una ventaja principal para las multinacionales de los países desarrollados (UNCTAD 2006).

- ii. Posesión de ciertas habilidades de producción y de servicio: Algunos ejemplos de esta ventaja, cuya fuente también se encuentra en la empresa misma, son la producción eficiente de componentes o productos terminados o habilidades de distribución y entrega. Estas habilidades al principio se manifiestan mayormente en multinacionales de origen asiático, que producen electrónica, componentes para automóviles, ropa y zapatos (UNCTAD 2006).
- iii. Acceso a ciertos recursos y actividades: Esta ventaja tiene su fuente en el país de origen, que le brinda a las empresas ciertas facilidades. Algunos países, como Rusia, Sudáfrica y Venezuela por ejemplo, tienen abundancia de recursos naturales. En otros, existen agrupaciones de empresas que se han concentrado en ciertas actividades, por lo cual existe un alto nivel de conocimiento especializado entre ellas, como se ve en la zona de Bangalore, India, con respecto a las capacidades en tecnologías de la información. Además, algunas empresas pueden aprovechar el acceso relativamente fácil a financiamiento de sus actividades de IED, por ejemplo a través de bancos estatales o institutos financieros, como en China. Por último, otras EMNEs han sido beneficiarios del desarrollo de servicios básicos y una mejor infraestructura en sus países. Las multinacionales emergentes que han sido capaces de convertir las condiciones favorables de sus países en una ventaja competitiva, ahora tienen el desafío de diversificarse a otras industrias, mercados y a otras partes de la cadena de valor, para internalizar la fuente de su ventaja, como han hecho sus homólogos de los países desarrollados (UNCTAD 2006).

3.4.2.3. *Motivos.*

Los impulsores y las ventajas comparativas antes mencionadas tienen que ver, en conjunto, con los motivos para la IED como lo desarrolla Dunning (ver sección 3.3.5.5). Con todo, los

principales motivos que las EMNEs señalaron como determinantes para la IED, son tratados a continuación:

- a) *Búsqueda de Mercados (market-seeking)*: el motivo mencionado más frecuentemente⁷⁰ por las EMNEs ha sido la búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios (51%). En este contexto, el primer destino han sido otros países emergentes dentro de la misma región. No obstante, esto depende del tipo de producto y servicio ya que, por ejemplo, empresas chinas manufactureras, empresas de la India en servicios TI y empresas coreanas en electrónica y automóviles, han buscado también mercados en los países desarrollados (UNCTAD 2006). En la industria del petróleo, este motivo marca una diferencia entre las empresas que proceden de los países emergentes, comparado con las de los países desarrollados. Estas últimas en general no buscan nuevos mercados, sino más bien nuevos recursos para garantizar sus insumos. Esa diferencia se puede explicar por la diferencia en recursos naturales, que son más abundantes en los países emergentes (UNCTAD 2006).
- b) *Búsqueda de Eficiencia (efficiency-seeking)*: Un 22% de las empresas mencionó la búsqueda de eficiencia a través de factores tales como mano de obra a bajo costo, o sinergias a través de la integración de actividades de servicio y de producción, como motivo para la IED. Sin embargo, hay grandes diferencias en la importancia de este motivo según la industria en que opera la multinacional emergente. En primer lugar, este motivo es más relevante para multinacionales que forman parte de una cadena de valor global en industrias con mucha competencia y caracterizadas por el uso intenso de la mano de obra (productos electrónicos, ropa), y cuyo origen se encuentra principalmente en países asiáticos más desarrollados, como Hong Kong, Singapur, Malasia, Corea del Sur y Taiwán. Además, el tipo de cadena de valor global influye en la distribución geográfica de la IED: las empresas multinacionales que forman parte de una red global impulsada por los productores (productos electrónicos, por ejemplo) efectúan sus inversiones en países vecinos, mientras que las empresas que son miembros de una red

⁷⁰ Basado en una compilación de resultados de entrevistas de empresas multinacionales de países emergentes, en cuatro estudios parecidos: UNCTAD's Global Survey of Developing Country TNCs 2006 (N=44), Survey of Indian Transnational Corporations 2006 (N=36), EDGE Institute Survey of Outward FDI from South Africa 2006 (N=57), y FIAS/MIGA/IFC/CCER Survey on China's Outward FDI 2005 (N=148) (UNCTAD 2006).

global impulsada por los compradores (ropa, por ejemplo), suelen invertir en países donde encuentran los factores de producción más económicos y que pueden situarse bastante lejos del país de origen de la multinacional (UNCTAD 2006).

- c) **Búsqueda de Recursos (*resource-seeking*):** Puesto que los países emergentes, a grosso modo, cuentan con un nivel de recursos naturales más alto que los países desarrollados, no es sorprendente que un motivo de la importancia de la búsqueda de recursos sea mencionado solamente por el 13% de las EMNEs. En este sentido, en la discusión de este motivo cabe diferenciar entre las EMN de países de escasos recursos naturales (China, India, Turquía, entre ellos) y las pertenecientes a países ricos en recursos naturales (como los países latinoamericanos, Rusia, Sudáfrica y Asia del Oeste). Para las primeras, cuando se trata de empresas que operan en las industrias primarias y relacionadas con recursos naturales, el motivo de la búsqueda de recursos es obviamente mucho más importante que para sus homólogos del segundo grupo. El primer grupo de EMNEs frecuentemente son empresas estatales, ya que ejecutan una actividad clave para el resto del país. Otra característica de estas empresas es que la IED tiene que seguir a los recursos naturales, independientemente de la distancia y las condiciones en el país de destino, por lo cual dichas empresas tienen una gran dispersión geográfica en sus actividades internacionales. Las multinacionales de países emergentes ricos en recursos naturales suelen combinar motivos de búsqueda de mercado (*market seeking*) con búsqueda de recursos cuando se involucran en la IED, pero con mayor énfasis en el primer motivo (UNCTAD 2006).
- d) **Búsqueda de Activos Creados o Estratégicos (*created asset-seeking*):** Con sólo un 13% de las empresas multinacionales indicándolo como motivo principal, este factor parece ser un aspecto de poca importancia. Sin embargo, las empresas chinas lo ven como el motivo más importante, después de la búsqueda de mercados. Adicionalmente, su importancia es mayor en las industrias eléctricas y electrónicas, química y servicios de infraestructura. Los activos buscados se encuentran más frecuentemente en los países desarrollados; por lo tanto, las inversiones debido a este motivo se dirigen mayormente a ellos. Muchas veces este motivo no va solo, sino que acompañado por uno de los motivos anteriores, como la búsqueda de mercados o de eficiencia. Es probable que esto ocurra debido a que la empresa primero tiene que desarrollar la capacidad para absorber los

activos creados/ adquiridos. Este carácter mixto también explica por qué no todas las inversiones motivadas por este motivo están dirigidas a los países desarrollados, sino que también a países emergentes, donde también puedan hallarse los otros factores. Por ejemplo, cuando el activo adquirido es una marca que la empresa usa al mismo tiempo en ese mercado por motivos de búsqueda de mercado (UNCTAD 2006).

- e) Otros: Por otro lado, por lo general los gobiernos de los países emergentes se vinculan de una forma más directa en el mundo empresarial internacional, que sus homólogos de los países desarrollados. Por lo tanto, en los estudios antes mencionados, las empresas multinacionales de países emergentes han nombrado motivos que no caben perfectamente en la tipología de Dunning. Estos motivos tienen que ver con el hecho que los gobiernos de países emergentes a veces usan a las empresas multinacionales que se originan en sus países para cumplir con ciertos objetivos estratégicos y políticos. El primero de ellos consiste en una búsqueda de recursos clave (petróleo y gas, por ejemplo), lo cual es impulsado por el gobierno del país de origen. Este motivo se encuentra principalmente en empresas que vienen de países con escasez de recursos naturales, como China y la India. Por otro lado, el segundo motivo en esta categoría es el desarrollo del país en general y/o aumentar la competitividad de su industria nacional (UNCTAD 2006).

En consecuencia, los impulsores de la internacionalización de las multilatinas se vinculan fundamentalmente con la búsqueda de nuevos mercados y diversificación del riesgo país (Alfaro y Hammel 2006; Casanova 2009). Un estudio de empresas multinacionales de origen brasileño mostró que los impulsores importantes para invertir en un país fueron el mercado regional (28%), el mercado doméstico (14%) y la presencia de clientes clave (14%) en el país de destino (Kenyon y Margalit, 2012, citado en Lederman et al. 2014).

3.4.2.4. Relaciones entre los Impulsores, Ventajas y Motivos.

Adicionalmente, en algunos casos se puede relacionar determinados impulsores, ventajas competitivas y motivos. Por ejemplo, las multinacionales emergentes que basan sus operaciones en la ventaja comparativa de poseer cierto conocimiento y tecnología, se encuentran en situaciones caracterizadas por los impulsores de afrontar una competencia fuerte y un mercado

doméstico pequeño (UNCTAD 2006). Por otro lado, las multinacionales emergentes que basan su ventaja competitiva en tener ciertas habilidades de producción y de servicio, como la producción eficiente de componentes o productos terminados o habilidades de distribución y entrega, se manifiestan mayormente en multinacionales de origen asiático que producen electrónicos, componentes para automóviles, ropa y zapatos. Estas multinacionales fueron estimuladas por el impulsor de una fuerte competencia que les empujó a expandirse para encontrar maneras de mejorar su eficiencia y los activos creados (UNCTAD 2006).

3.4.3. Perspectiva Micro: el Carácter de la Competitividad de las EMNEs.

La sección anterior forma un puente conveniente entre la perspectiva macro (ver 3.4.1) y la perspectiva micro, a la cual se dedica la sección actual. Esta perspectiva se concentra en explorar el carácter de la competitividad de las empresas multinacionales de países emergentes, en el que se encuentran tres temas principales que se discuten en seguida: los recursos y capacidades (3.4.3.1), las estrategias de entrada (3.4.3.2) y el desempeño (3.4.3.3).

3.4.3.1. Recursos y Capacidades.

Entender los recursos y capacidades que hacen posible que las EMNEs se internacionalicen exitosamente, es un tema que está estrechamente vinculado con las ventajas de propiedad del paradigma ecléctico de Dunning (ver 3.3.5.1). Frecuentemente, a las EMNEs les faltan las ventajas de propiedad que suelen tener las EMNDs, tales como tecnología, marcas y conocimiento de gestión. Por lo tanto, deben tener otras ventajas que expliquen su éxito de expansión.

Desde un punto de vista basado en los recursos de la empresa (RBV, por sus siglas en inglés, ver 3.3.4) o la teoría hermana, basado en el conocimiento de la empresa (KBV, por sus siglas en inglés), se han determinado varios tipos de recursos que forman la base de las ventajas de propiedad de las EMNEs. Así, se distinguen los siguientes grupos de recursos:

- a) Estructuras de propiedad: Este grupo, que tiene que ver con la estructura de propiedad misma, se encuentra más frecuentemente en las EMNEs que en las EMNDs. Estos son,

por ejemplo, una alta concentración de propiedad, propiedad del presidente (Y. Liu, Li, y Xue 2011), propiedad de una familia y propiedad extranjera (Bhaumik, Driffield, y Pal 2010).

- b) Motivación emprendedora: Esta motivación resulta ser una buena compensación por la falta de educación, experiencia de internacionalización y conocimiento tecnológico y conocimiento de gestión (X. Liu, Xiao, y Huang 2008).
- c) Habilidad de funcionar en un entorno “difícil”: Estos entornos puede resultar hostiles debido a instituciones débiles, sistemas judiciales y reguladores limitados y poco control de la corrupción (Alvaro Cuervo-Cazurra y Genc 2008; Del Sol y Kogan 2007), por lo cual a las EMNEs les sirve tener recursos como redes (Manolova, Manev, y Gyoshev 2010), un idioma en común (Musteen, Francis, y Datta 2010) y la misma identidad étnica (Miller et al. 2008). Estos recursos ayudan a superar la desventaja de ser extranjero (*liability of foreignness*). Las redes que pueden servir como base de una ventaja de propiedad son muy diversas, como redes con gobiernos y socios extranjeros (Kotabe, Jiang, y Murray 2011), redes personales con alta cobertura geográfica (Musteen, Francis, y Datta 2010), redes con otras empresas⁷¹ (Manolova, Manev, y Gyoshev 2010), redes de la casa matriz con su entorno (Elango y Pattnaik 2007) y redes de alianzas (Thomas et al. 2007). Un resultado interesante de dichos estudios de las redes de las EMNEs muestra que las redes sirven especialmente para empujar la internacionalización de las PYMES de los países emergentes.
- d) Capacidades: Este grupo está basado en el punto de vista del mismo nombre. Algunas de estas capacidades que ayudan a las EMNEs en la internacionalización son, por ejemplo, la capacidad de operar en ambientes complejos (Del Sol y Kogan 2007), la capacidad de desarrollar redes (Pananond 2007) y, por último, la capacidad de usar los recursos claves obtenidos para mejorar el desempeño empresarial (Lu et al. 2010).

⁷¹ Estas redes se establecen por compartir, por ejemplo, oficinas, empleados, información, facilidades de producción o servicios de transporte (Manolova, Manev, y Gyoshev 2010).

3.4.3.2. Estrategias de Entrada.

Otra línea de investigación a considerar son los estudios que han indagado el cómo de la internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes, es decir, ¿qué formas utilizan estas empresas para entrar a un nuevo mercado? Varios estudios se han enfocado en las fusiones y adquisiciones hechas por las EMNEs, cuyo origen se encuentra mayormente en las regiones asiáticas y latinoamericanas (Aybar y Ficici 2009), especialmente en China (Deng 2009; Knoerich 2010; C. Z. Liu 2007) e India (Gubbi et al. 2010). Así, las EMNEs emplean fusiones y adquisiciones para aprovechar el apoyo político y financiero de sus gobiernos y, al mismo tiempo, para evitar el vacío institucional en sus países de origen (Jormanainen y Koveshnikov 2012). Este vacío se traduce, entre otros aspectos, en una falta de derechos de propiedad intelectual, una deficiente aplicación de la ley y mercados de factores de producción subdesarrollados.⁷²

Otros estudios se han enfocado en las empresas conjuntas (*joint ventures*) versus las subsidiarias de propiedad total (*wholly-owned subsidiaries*) en países tales como China (Cui y Jiang 2009) y Turquía (Demirbag, Tatoglu, y Glaister 2009). Luego, Ang y Michailova han comparado las estrategias de entrada de estas empresas, con o sin participación en la propiedad de las EMNEs de los países BRIC⁷³ (2008), mientras Demirbag et al. han hecho lo mismo para las EMNEs de Turquía (2009). En este sentido, los factores que influyen en la selección de la forma de entrada, en primer lugar, están vinculados con la empresa misma, como la cultura y valores corporativos (Deng 2009), el motivo de la entrada (obtener recursos versus buscar mercados) y el calce de la empresa con la industria en el país de destino (Cui y Jiang 2009). Otros factores tienen mucho más que ver con el entorno de la empresa, como restricciones en el país de origen (el antemencionado vacío institucional) (Deng 2009), o ciertas diferencias entre el país de destino y el país de origen de la EMNE, presentadas en aspectos tales como reglas y políticas y cultura, especialmente el idioma (Ang y Michailova 2008; Demirbag, Tatoglu, y Glaister 2009). Además, el peso que tienen los factores antemencionados que influyen en la decisión de las EMNEs de los países BRIC resulta depender del hecho que el país de destino sea un país desarrollado o un país emergente. En los países emergentes el factor regulatorio es lo más importante, mientras que el

⁷² Una discusión más amplia de los elementos y ejemplos del vacío institucional se encuentra en sección 3.4.1.

⁷³ BRIC es la sigla para identificar al conjunto de países Brasil, Rusia, la India y China.

factor cultural comparte esta importancia cuando se trata de países desarrollados (Ang y Michailova 2008).

3.4.3.3. Desempeño.

El tercer y último tema, que ha sido profundamente investigado desde la perspectiva micro con respecto a las empresas multinacionales de países emergentes, es su desempeño. Al revisar la literatura, es posible apreciar que los académicos se han dedicado mayormente a dos aspectos dentro de este tema:

- a) **Fusiones y Adquisiciones:** Este primer tema está relacionado al ya mencionado interés de las EMNEs en las fusiones y adquisiciones, especialmente en el mundo desarrollado (ver 3.4.3.2). Al respecto, varios autores estudiaron no solamente los factores que determinan la preferencia por dichas fusiones y adquisiciones como estrategia de entrada más adecuada, sino que también el desempeño mismo de esa estrategia. Los resultados de estos estudios son mixtos. Algunos han mostrado que las fusiones y adquisiciones transfronterizas crean valor, ya que por esta vía la EMNE compradora es capaz de internalizar varios recursos con un valor estratégico (Rui y Yip 2008), tales como ciertas capacidades estratégicas, estatus y reputación (Gubbi et al. 2010), para así potenciar sus ventajas de propiedad (Rui y Yip 2008). En cambio, otro estudio mostró que el mercado evalúa mal las fusiones y adquisiciones transfronterizas debido a que, en la mitad de los casos, la cotización de sus acciones disminuyó y, por lo tanto, se concluyó que éstas destruyen valor en estos casos (Aybar y Ficici 2009).
- b) **Internacionalización:** El segundo aspecto del desempeño de las EMNEs que llamó el interés del mundo académico es el desempeño de su internacionalización en general. Los resultados de estos estudios indican, en primer lugar, que esta relación varía en el tiempo con la forma de una U; es decir, la primera etapa de la internacionalización tiene un efecto negativo en el desempeño de las EMNEs mientras los beneficios se materializan más adelante. La explicación de la relación observada es que la empresa necesita tiempo para aprovechar la internacionalización a través de economías de escala, aprendizaje y la diversificación geográfica, mientras los costos de la internacionalización son altos e

inmediatos, impactando sobre el desempeño de las EMNEs de una manera negativa durante sus primeros pasos en el camino de la internacionalización (Contractor, Kumar, y Kundu 2007). Otro resultado interesante del mismo estudio es que las EMNEs que se mueven en el sector de los servicios necesitan menos tiempo para pasar de la primera etapa a la segunda, en comparación con las EMNEs manufactureras. En otras palabras, las empresas que se internacionalizan a través de la oferta de servicios, ven que los beneficios superan los egresos, más temprano que sus homólogos manufactureros. La razón principal de esa diferencia es que las EMNEs manufactureras suelen tener inversiones más costosas que las EMNEs que se dedican a los servicios (Contractor, Kumar, y Kundu 2007). El resultado de otro estudio de EMNEs de la India en la industria farmacéutica fue que al parecer hay varios caminos que “llevan a Roma”, siendo Roma el desempeño y las distintas estrategias de internacionalización los caminos (Chittoor y Ray 2007). Las estrategias determinadas fueron cinco: internacionalizar para explotar las capacidades que la empresa ya posee (*exploiters*), internacionalizar para adquirir algunas nuevas capacidades (*explorers*), internacionalizarse sobre una base de externalización recibida (*outsourcers*), una internacionalización caracterizada por una búsqueda de capacidades en varios ámbitos (*all-round*) para convertirse en una empresa global (*emerging global firms*) y, por último, la estrategia global (*global firm*). Aunque cada estrategia tiene un potencial diferente para añadir valor, resulta que el desempeño de cada estrategia era aproximadamente igual, no encontrándose diferencias estadísticamente significativas (Chittoor y Ray 2007).

Con respecto al desempeño general de las EMNEs, los estudios revisados destacan que ciertas capacidades son imprescindibles para convertir los recursos de las multinacionales emergentes en un desempeño positivo, como por ejemplo la habilidad para desarrollar redes (Musteen, Francis, y Datta 2010), adaptarse a entornos difíciles (Lu et al. 2010) y la capacidad de absorción realizada (Kotabe, Jiang, y Murray 2011). Estas capacidades implican que la empresa es capaz de explotar conocimientos generados externamente, transformarlos y usarlos de manera comercial, a fin que este conocimiento adquirido cree valor para la empresa (Zahra y George 2002). Otras fortalezas que les han ayudado a obtener buenos resultados han sido una orientación emprendedora (C. Z. Liu 2007), experiencia con la liberación económica del mercado doméstico

(Del Sol y Kogan 2007) y experiencias con alianzas, combinadas con experiencia internacional anterior (Thomas et al. 2007).

3.4.4. Teorías nuevas.

Hasta este momento se ha presentado y analizado la internacionalización de las empresas multinacionales de los países emergentes empleando las teorías que fueron desarrolladas al inicio para explicar la internacionalización de las multinacionales del mundo desarrollado. Por lo tanto, los autores de estas publicaciones suponen que las EMNEs, su contexto y su internacionalización son suficientemente parecidas a lo de sus homólogos “desarrollados”, para justificar el uso de un enfoque idéntico. Sin embargo, hay algunos académicos que difieren de esta opinión. Según estos últimos, las EMNEs, su contexto y su internacionalización son tan diferentes de las de los países desarrollados, que se necesita desarrollar teorías nuevas. En consecuencia, a continuación se expondrán tres teorías nuevas para explicar la internacionalización de multinacionales “emergentes”, de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Marco de creación de vínculos, efecto multiplicador y aprendizaje de Mathews (conocido como el *Linkage, Leverage, Learning (LLL) Framework* en inglés), en la sección 3.4.4.1.
- b) Perspectiva de las inversiones como catalizador (conocido como el *Springboard Investment Perspective* en inglés) de Luo y Tung, en la sección 3.4.4.2.
- c) Modelo de internacionalización de las empresas multinacionales de países en desarrollo de Guillén y García-Canal, en la sección 3.4.4.3.

3.4.4.1. Marco de Creación de Vínculos, el Efecto Multiplicador y el Aprendizaje (LLL).

Como se mencionó, el marco de creación de vínculos, el efecto multiplicador y el aprendizaje se suelen abreviar como LLL por las siglas en inglés (*Linkage, Leverage y Learning framework*). Éste fue desarrollado por Mathews basado en un estudio de datos de 40 empresas del Asia

Pacífico y un estudio de casos de algunas de estas empresas⁷⁴ (Mathews 2006). En él, observó que la internacionalización de dichas empresas, a las cuales nombraba como las multinacionales dragones, tiene características distintas a las correspondientes a empresas multinacionales de países desarrollados, a saber:

- a) Su internacionalización ha ido a un ritmo mucho más rápido, en otras palabras, ha pasado por una internacionalización acelerada.
- b) Dichas multinacionales han usado otras formas para organizarse, como “clusters” globales de células, que han sido empleados por las empresas Acer y Li y Fung, o una red de operaciones globales integradas, como usa Ispat.
- c) El uso de estrategias distintas por parte de los “dragones”. Éstas estrategias son complementarias a las de las empresas multinacionales que ya se encuentran bien establecidas ofreciendo, por ejemplo, servicios a contrato, venta de licencias de tecnologías nuevas y estableciendo empresas conjuntas y alianzas estratégicas.

Con todo, el pilar del LLL es que las multinacionales dragones empezaron su internacionalización en un mundo considerablemente más globalizado que sus antecesores del mundo desarrollado. Precisamente es por esa globalización y la existencia de una amplia gama de empresas multinacionales bien establecidas, que la internacionalización de los dragones se puede explicar, primero, por la creación de vínculos (*Linkage*) entre ellas y otras empresas en el mundo, a fin de encontrar recursos y activos complementarios; y segundo, se organizan como empresas conjuntas y otros tipos de colaboración para disminuir el riesgo. El resultado de los vínculos creados, los recursos encontrados, se multiplican por toda la empresa (*Leverage*). Por esa razón y, al contrario del punto de vista basado en los recursos de la empresa (*RBV*, ver 3.3.4), las multinacionales dragones buscan recursos que se puedan multiplicar y, por ende, deben ser recursos que se pueden imitar, transferir o sustituir. Asimismo, los principios de vinculación y el efecto multiplicador van en contra del paradigma ecléctico, que supone que las ventajas de propiedad (ver 3.3.5.1) son ventajas desarrolladas internamente y no adquiridas externamente. El

⁷⁴ Los estudios de casos incluyen a las siguientes empresas: Ispat (Mittal Steel) de Indonesia, Cemex de Mexico (por su ubicación en el Pacífico y su membresía de Asia-Pacific Economic Cooperation), Acer de Taiwan, City Developments Ltd (CDL) de Singapur, Li & Fung de Hong Kong y Lenova de China.

último elemento del modelo LLL es el aprendizaje que ocurre al repetir las primeras dos actividades (*Linkage* y *Leverage*) frecuentemente. Con motivo de los vínculos creados, no solamente ha aprendido la multinacional dragón, sino que también ha aprendido una región y hasta una economía completa de las repeticiones de dichas actividades. Es por este aprendizaje que la multinacional dragón puede pasar por las fases de internacionalización explicadas por el modelo Upsala (ver 3.3.2) mucho más rápido, que sus homólogos de los países desarrollados lo hicieran varias décadas atrás. Usando los tres elementos en conjunto, el modelo LLL es capaz de explicar por qué los dragones se han internacionalizado tan rápido y hasta un nivel tan global, a pesar de sus escasos recursos y la limitada experiencia internacional (Mathews 2006).

3.4.4.2. *Perspectiva de las Inversiones como Catalizador.*

El objetivo de la teoría de la Perspectiva de las Inversiones como Catalizador, (*Springboard Investment Perspective*, en inglés), desarrollado por Luo y Tung (2007), es explicar el comportamiento de las empresas multinacionales de países emergentes y sus motivos para desarrollar las actividades relacionadas con la inversión directa extranjera (IED). Esta teoría está basada sobre el principio que las EMNEs usan la IED de una manera sistemática y repetitiva, como catalizador. El uso es sistemático porque las actividades catalizadoras están diseñadas como parte de un plan para que la empresa crezca y represente una estrategia a largo plazo, a fin de obtener una posición sólida frente a la competencia. Además, las actividades se repiten ya que, aunque la actividad es la misma (una adquisición tras otra adquisición, por ejemplo), el beneficio puede ser diferente (por ejemplo, adquirir una marca o adquirir un sistema logístico). Otro fundamento de esta teoría es que las EMNEs buscan activos y/o oportunidades a través de la IED. (Luo y Tung 2007)

La perspectiva catalizadora destaca que el uso sistemático y recurrente de la IED como catalizador es facilitado o empujado por varios factores internos y externos. Los factores internos son principalmente el deseo para entrar en los principales mercados internacionales, el liderazgo emprendedor, el hecho de ser un recién llegado en los mercados internacionales y las deficiencias en ciertas competencias claves y activos estratégicos (Maloney and Sarrias 2014). Por otro lado, los factores externos que explican el comportamiento catalizador de las EMNEs con respecto a la IED son el apoyo del gobierno doméstico, la voluntad de otras multinacionales

(especialmente las EMNDs) para compartir o vender recursos estratégicos, un mercado de tecnología estandarizada, una fuerte competencia en los mercados domésticos de las EMNEs, cambios rápidos en los mercados y las tecnologías, y productos e industrias con un ciclo de vida cada vez más corto (Luo y Tung 2007).

Dado este contexto, según la perspectiva catalizadora las EMNEs usan la IED como catalizador por los siguientes motivos:

- a) Compensar sus debilidades frente a la competencia: Estas debilidades pueden consistir en falta de marcas y tecnologías, por ejemplo y, por lo tanto, adquieren empresas extranjeras para adquirir tecnología y conocimiento, entre otros.
- b) Superar las desventajas propias de tratarse de una empresa recién llegada al escenario global: Algunas de estas desventajas son el hecho de contar con una base de clientes limitada, la falta de reconocimiento de su marca y el escaso liderazgo tecnológico. Por lo tanto, son los factores de arrastre (ver 3.4.1.1 y 3.4.1.2 por ejemplo) de los países de destino que empujen la IED por esta vía.
- c) Necesidad de contraatacar a los competidores globales: Algunos de estos competidores se han establecido en los mercados domésticos de las EMNEs y, para la mayoría de ellas, todavía representan mercados muy importantes.
- d) Eludir las barreras del comercio internacional: Las EMNEs buscan eludir barreras tales como las cuotas y tarifas, a través de una inversión en el país de destino directo o, si esto no es factible, a través de una inversión en un tercer país que, por acuerdos de libre comercio, por ejemplo, facilita la entrada al país de destino.
- e) Reaccionar frente a situación institucional: Las EMNEs pueden buscar escapar a los vacíos institucionales domésticos y a los riesgos políticos en sus países de origen (ver 3.4.1.1 y 3.4.1.2 por ejemplos). Sin embargo, la situación institucional en sus países de origen también puede ser una razón positiva por la cual las EMNEs usan la IED como catalizador, ya que hay varios países emergentes, como China, India, México, Tailandia y Polonia (Cai, 1999; Andreff, 2002 ambos citados en Luo y Tung 2007), que ofrecen beneficios a sus empresas para expandirse hacia afuera, por ejemplo, accediendo a

préstamos bajo condiciones favorables. Además, hay países emergentes que ofrecen beneficios a empresas extranjeras para invertir en dichos países, como incentivos tributarios por ejemplo. Las EMNEs pueden usar la IED para aprovecharse de uno o ambos tipos de beneficios puesto que, a través del establecimiento de una filial extranjera, se puede aprovechar directamente de los beneficios de primer tipo y, cuando esta filial extranjera a su vez invierte en el país de origen (inversión reversa), la EMNE puede aprovecharse también del segundo tipo de beneficios.

- f) Explotar sus ventajas competitivas (ver 3.4.2.2 por ejemplos) en otros países emergentes. Las EMNEs han obtenido algunas de estas ventajas por su historia de fabricante de equipos originales (“FEO” o *OEM* es decir *Original Equipment Manufacturer*, en inglés) (Luo y Tung 2007).

Tomando en cuenta los factores internos y externos y la manera de uso de la IED como catalizadora, se pueden explicar algunos comportamientos distintos de las EMNEs para internacionalizarse.

- a) Acumulación de beneficios: Las EMNEs han acumulado beneficios de los flujos de entradas de IED a través del FEO y otros vínculos con EMNDs, por ejemplo, que les han ayudado realizar sus propias actividades de IED.
- b) Aumento de Internacionalización: Las EMNEs se han internacionalizado mucho más rápido y de una forma no incremental, utilizando modos de entrada con mucho riesgo e involucramiento y de alto costo, como adquisiciones e inversiones en nuevas instalaciones. Cabe destacar que este comportamiento es completamente al contrario a lo que predijo el modelo Upsala (ver 3.3.2). Sin embargo, la lógica es que se trata de la única manera bajo la cual se pueden obtener e integrar los activos estratégicos que necesitan las EMNEs, además de ser una táctica para evitar acciones similares por parte de la competencia. Luego, el apoyo del gobierno también aumenta los fondos de las EMNEs para financiar inversiones de este tamaño y nivel de riesgo.
- c) Naturaleza de la expansión de IED: Varias EMNEs se lanzaron muy al principio y a países de destino con una distancia psíquica significativa, algo que nuevamente va en contra del modelo Upsala (ver 3.3.2). Este comportamiento se puede explicar tomando en

cuenta que hoy en día el impacto de problemas de controlar operaciones a larga distancia y las desventajas de ser extranjero son menores, debido a la disponibilidad de tecnología en venta, componentes claves, desarrollo de productos y marcas, el aseguramiento de conocimiento tácito y recursos claves a través de la adquisición, y por la contratación de expertos locales en el país de destino que saben cómo organizar y gestionar las actividades en su país.

- d) Competencia y cooperación: El último comportamiento que han mostrado las EMNEs es una combinación simultánea de competencia y cooperación con las mismas empresas, que llamaremos “coopetición”. Un ejemplo de lo anterior es la multinacional mexicana Mabe, que mantiene varios acuerdos de empresas conjuntas con la empresa estadounidense General Electric en México y Brasil, con el fin de compartir componentes clave. A pesar de lo anterior, las dos empresas compiten intensamente en el mercado de electrodomésticos estadounidense (Luo y Tung 2007).

3.4.4.3. *Modelo de Internacionalización de las EMNEs.*

La última teoría no tradicional considerada aquí, que intenta explicar las diferencias entre la internacionalización de las empresas multinacionales emergentes y sus homólogos de los países desarrollados es la desarrollada por Guillén y García-Canal (2009). La base de su teoría está en los siguientes dos elementos:

- a) Motivaciones: Guillén y García-Canal destacan que las EMNEs se han expandido en el extranjero por otros motivos a los que suelen tener las EMNDs (ver 3.3.5.5).
- b) Naturaleza de los Activos: Esta teoría plantea que los activos que forman el fundamento de las ventajas de propiedad según el paradigma ecléctico (ver 3.3.5.1) no son los que normalmente se consideran, los cuales se basan en estudios de la internacionalización de las multinacionales de países desarrollados.

Por otro lado, basado en una revisión de la literatura, los autores han determinado nueve motivos distintos por los cuales las EMNEs realizan actividades de IED que se presentan en la Tabla 3.2 más abajo. Al comparar estos motivos con la clasificación de Dunning (J.H. Dunning 1993;

2000; Narula y Dunning 2000), se puede observar que hay varios motivos que caben en esa clasificación. El primer motivo en la tabla referida, “Vincularse a materias primas”, cabe en la categoría de la búsqueda de acceso a recursos (*resource-seeking*), mientras el segundo motivo, “Vincularse a los mercados extranjeros”, cabe perfectamente en la categoría de la búsqueda de nuevos mercados (*market-seeking*). Otros motivos, tales como el sexto (“Seguir a un cliente doméstico en su expansión internacional”) y séptimo (“Inversión en nuevos mercados extranjeros como respuesta a reformas económicas en el país de origen”), también se pueden considerar como búsquedas de (nuevos) mercados. Por último, el octavo motivo, “Adquisición de activos intangibles específicos” se puede encuadrar tanto dentro de la categoría de la búsqueda para obtener activos estratégicos (*created asset-seeking*), como en la categoría de la búsqueda de la eficiencia (*efficiency-seeking*), dependiendo del activo estratégico. Por ende, se necesita ampliar la categorización de Dunning con los demás motivos para poder explicar la internacionalización de las EMNEs de una manera más completa.

En otras palabras, por los motivos determinados por Guillén y García-Canal, se podrían añadir las siguientes categorías al esquema de Dunning:

- a) Motivos relacionados con el entorno institucional y/o la inestabilidad económica de los países de destino (motivo 3. y 4.).
- b) Motivos relacionados con la estructura de propiedad de las EMNEs, para incorporar al quinto motivo (“Transferencia de capital personal hacia afuera”) que está fuertemente relacionado con el hecho que dichas empresas son propiedad de una familia con mayor frecuencia que sus homólogos de los países desarrollados.

Tabla 3.2 Motivaciones de IED por las EMNEs.

Motivo	Descripción
1. Vincularse a materias primas.	La empresa quiere asegurar el abastecimiento de insumos claves, por la incertidumbre o la especificidad del activo.
2. Vincularse a los mercados extranjeros.	La empresa busca acceso al mercado, en caso que el activo sea de una alta especificidad.
3. Superar las restricciones puestas por el gobierno del país de origen.	A través de la IED la empresa intenta superar las restricciones de crecimiento en el mercado doméstico, instaladas por el gobierno del país de origen.
4. Distribución del riesgo.	La empresa ubica sus activos en varios países, con el fin de disminuir el riesgo.
5. Transferencia de capital personal hacia afuera.	La empresa invierte en el extranjero, para que sus propietarios puedan diversificar el riesgo de su inversión.
6. Seguir a un cliente doméstico en su expansión internacional.	La empresa sigue a un cliente doméstico cuando éste se expande horizontalmente a otros países.
7. Inversión en nuevos mercados extranjeros, como respuesta a reformas económicas en el país de origen.	La empresa invierte en nuevos mercados extranjeros, como respuesta a la liberalización, desregulación y/o políticas de privatización que amenazan a la empresa, que antes tenía una posición monopolística u oligopólica.
8. Adquisición de activos intangibles específicos.	La empresa invierte o adquiere activos en países más desarrollados.
9. Explotación de activos intangibles específicos.	Algunos ejemplos son la adaptación de tecnología, el desarrollo de una marca étnica, la capacidades de hacer redes, el conocimiento político, etc.

Fuente: Adaptado de Guillén y García-Canal (2009).

Frecuentemente, las teorías tradicionales no explican la internacionalización de las EMNEs, debido a la falta de activos específicos, como marcas, tecnología avanzada, capacidades de marketing, etc. Por lo tanto, Guillén y García-Canal (2009) sugieren revisar y ampliar la lista de activos específicos con activos intangibles (específicos) que han aparecido en estudios de varios académicos, incluso de estos mismos autores ⁷⁵. Dichos activos intangibles se pueden dividir en tres grupos generales:

- a) Relacionados con la tecnología: Hay fundamentalmente dos activos específicos intangibles relacionados con la tecnología. En primer lugar, las EMNEs han modificado las tecnologías actuales, adaptándolas a las características de los países emergentes, como mercados de menor escala, con mano de obra barata y mercados de insumos imperfectos.

⁷⁵ Ver “Table 3 Intangible Assets of New Multinational Enterprises” en (Guillén y García-Canal 2009, 31) para una lista completa de los estudios revisados.

Además, prontamente han adoptado nuevas tecnologías desarrolladas por otros, especialmente en industrias como construcción, electricidad y telecomunicaciones.

- b) Relacionados con los productos: Dentro de esta categoría, los activos intangibles que tienen varias EMNEs son, primero, una marca étnica; es decir, una marca que es atractiva para las personas que han salido de sus tierras y viven afuera (como por ejemplo, mexicanos que viven en Estados Unidos). Segundo, han mejorado sus productos de manera incremental y han desarrollado productos especializados para ciertos nichos. Por último, el tercer activo intangible en este grupo es la capacidad para absorber tecnología, combinar recursos y realizar innovaciones organizacionales que bajen los costos y mejoren el aprendizaje.
- c) Relacionados con la gestión: El primer activo intangible en este grupo es la gestión de operaciones dentro de contextos institucionales diferentes (ver 3.4.1.1 y 3.4.1.2 por una descripción más elaborada de ellos). También dentro de este grupo se encuentran la gestión de adquisiciones y su integración en la estructura corporativa, las capacidades para desarrollar redes de colaboración y, por último, el conocimiento político. Este último activo se refiere a saber cómo operar en situaciones de gobiernos altamente involucrados en el mundo empresarial y donde hay riesgos políticos (Guillén y García-Canal 2009).

3.5. Discusión de la Contribución del Estudio de las EMNEs a las Teorías de Internacionalización.

En los últimos años, distintos académicos han intentado explicar la internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes (EMNEs) a través de diversas teorías. Para esto, por un lado se han usado las denominadas teorías “clásicas”, que fueron originalmente diseñadas para explicar la internacionalización de las multinacionales de los países desarrollados, tales como la teoría del ciclo de vida del producto, el Modelo Upsala, la teoría de la internalización, el punto de vista basado en los recursos de la empresa y el paradigma ecléctico. Otros han desarrollado algunas teorías nuevas, siendo algunas de las más relevantes el marco de creación de vínculos, el efecto multiplicador y el aprendizaje, la perspectiva de las inversiones como catalizador y el modelo de internacionalización de las EMNEs. Después de la exposición de

ambos grupos de teorías en las secciones anteriores, en la presente sección se discutirán y compararán ambos grupos, a fin de apreciar en qué medida el conocimiento sobre la internacionalización de las EMNEs contribuye al conocimiento general sobre la internacionalización de las empresas multinacionales.

3.5.1. Contribución a la Teoría del Ciclo de Vida del Producto.

Cuando se analiza la internacionalización de las EMNEs utilizando la teoría del ciclo de vida del producto de Vernon, se tiene que considerar que las EMNEs pueden elegir entre vender sus innovaciones en países cuyos consumidores tienen las mismas necesidades que el mercado doméstico, pero que no cuentan con un nivel de ingresos suficiente para pagar por innovación (mayormente, otros países emergentes) o vender las innovaciones en países más desarrollados, cuyos consumidores sí están dispuestos a pagar por ellas. Para poder explicar este comportamiento usando esta teoría, es necesario separar dos supuestos que se encuentran mezclados en la misma:

- a) Las necesidades de los consumidores en el país de origen y el país de destino deberían ser similares.
- b) Se necesita un nivel de ingresos alto para pagar el premio a la innovación (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

Otro ajuste importante es que esta teoría supone que, al principio, la producción física sigue a las ventas, para asegurar cercanía con los consumidores y enseguida, reducir los costos de producción. Sin embargo, puesto que las EMNEs originalmente producen usando los factores de producción más baratos, la producción se puede quedar en el país de origen, mientras la innovación a través de las ventas se mueve a otros países (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

3.5.2. Contribución a la Teoría de la Internacionalización Gradual o Modelo Upsala.

Tomando en consideración las predicciones del Modelo Upsala, pareciera que el comportamiento de las EMNEs va, al menos parcialmente, en contra de lo planteado por el mismo, ya que varias EMNEs se han expandido pronto a países con los que tienen una gran distancia psíquica y/o

formas de entrada con alto involucramiento y riesgo. Esta paradoja se puede solucionar a través de la separación de dos elementos clave al momento de seleccionar un país de destino, que están mezclados en el modelo original:

- a) La distancia psíquica.
- b) El atractivo de un mercado por otro.

Como consecuencia, las EMNEs se han expandido primero en otros países emergentes, como predice el Modelo Upsala, precisamente debido a la baja distancia psíquica. No obstante, en los casos en que esto también significa un mercado menos atractivo, debido a la falta de suficientes consumidores con ingresos adecuados, es de toda lógica que las EMNEs también busquen expandirse a mercados más atractivos, a pesar de la alta distancia psíquica, como lo son los países desarrollados (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

El hecho que, de acuerdo al Modelo Upsala, varias EMNEs hayan entrado en países de alta distancia psíquica y además con formas de entrada de alto involucramiento antes que lo que el Modelo predice, es un fenómeno que se encuentra estrechamente vinculado con la aversión al riesgo. El Modelo supone que la alta distancia psíquica, junto con las formas de entrada de alto involucramiento, aumentan el riesgo de la inversión, implícitamente estableciendo que las empresas (o, mejor dicho, sus gerentes) son adversos al riesgo (Álvaro Cuervo-Cazurra 2012). A pesar de lo anterior, es probable que los gerentes de las EMNEs no tengan una aversión al riesgo tan alta, al encontrarse más acostumbrados al riesgo, debido a la situación que viven diariamente en sus países de origen. Por lo tanto, éstos pueden elegir tranquilamente países que les parecen altamente atractivos, aun cuando sean distantes psíquicamente y tengan formas de entrada de “alto riesgo”, ya que su nivel de riesgo referente es en promedio más alto que sus homólogos que gestionan las multinacionales de países desarrollados.

3.5.3. Contribución a la Teoría de Internalización.

La discusión sobre las formas de entrada preferidas por las EMNEs en la sección anterior (ver 3.5.2) muestra que las EMNEs están dispuestas a emplear formas de entrada de alto involucramiento (y, según el Modelo Upsala, más riesgoso) con anterioridad en el proceso de

internacionalización, que sus homólogos “desarrollados”. Este comportamiento no se puede explicar solamente por las diferencias respecto de la percepción de riesgo que tienen los gerentes de las EMNEs, sino que también por los riesgos que tienen las alternativas que funcionan en el mercado (exportación, licencias y alianzas, por ejemplo).

Aquí entra en juego la teoría de la internalización, que postula que la forma de entrada ideal depende de los costos de transacción: mientras más bajos sean estos costos, más atractivas serán las formas que dependen del mercado. En cambio, cuando los referidos costos suben, se vuelven relativamente más interesantes las formas de entrada con un alto grado de internalización, tales como empresas conjuntas, adquisiciones e inversiones en nuevas instalaciones.

Como se ha señalado anteriormente en este estudio, los países emergentes cuentan con sistemas judiciales menos evolucionados o consolidados que los de los países desarrollados, lo cual deriva en que las EMNEs tienen poca confianza en los contratos, además de encontrarse acostumbrados a mayores costos de transacción y saber cómo manejarlos. Como consecuencia de lo anterior, las EMNEs reaccionan de una manera diferente a las multinacionales de países desarrollados frente a los costos de transacción que encuentran en los países de destino (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

3.5.4. Contribución al Punto de Vista Basado en los Recursos de la Empresa.

El estudio de las EMNEs ha tenido un impacto muy significativo en el desarrollo del punto de vista basado en los recursos de la empresa (abreviado como RBV, por sus siglas en inglés, ver 3.3.4). El primer efecto tiene que ver con el reconocimiento del país de origen, como factor de importancia en el desarrollo de los recursos de la empresa. Por lo tanto, actualmente existe una extensión del RBV, que es el punto de vista basado en las instituciones (*institution-based view*) (Meyer et al. 2009; Peng, Wang, y Jiang 2008).

Uno de los efectos del distinto contexto institucional en el cual las EMNEs operan, comparado con sus homólogas de países desarrollados, es que las EMNEs prefieren desarrollar recursos que se pueden proteger, sin depender de sistemas de protección externa, como un sistema judicial y patentes (Khanna y Palepu 2010). Lo anterior, nuevamente, debido a que en sus países de origen estas formas de protección muchas veces no existen o no funcionan correctamente. Por lo tanto,

las EMNEs desarrollan recursos tales como modelos de negocio, capacidades organizacionales e innovaciones de procesos, por tratarse de recursos más difíciles de copiar y más fáciles de esconder de la competencia. Esto mismo también puede explicar la preferencia de las EMNEs por las formas de entrada de alto involucramiento y riesgo (ver 3.5.2 y 3.5.3), ya que también otorgan mayor control y, en esta medida, facilita la protección de los recursos de mejor manera que las formas de entrada que dependen de contratos.

Los recursos que desarrollan las EMNEs no solamente cuentan con características que hagan de su copia una tarea más difícil, sino que el proceso de desarrollo de ellos también es distinto. En general, las EMNDs suelen desarrollar sus recursos antes de internacionalizarse. En otras palabras, los recursos forman (una parte de) la base de la internacionalización de las EMNDs. En cambio, varias EMNEs se han internacionalizado justamente para adquirir recursos, es decir, varios de los referidos recursos han sido desarrollados mientras internacionalizándose (A. Cuervo-Cazurra 2002; Luo y Rui 2009).

3.5.5. Contribución al Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.

Puesto que el paradigma ecléctico de Dunning contempla varios elementos de las teorías discutidas anteriormente, las contribuciones de las observaciones obtenidas mientras se ha estudiado a las empresas multinacionales de los países emergentes han sido parcialmente mencionadas en las secciones precedentes (ver 3.5.3.5.11, 3.5.2, 3.5.3 y 3.5.4). Con respecto a las ventajas de propiedad, queda de manifiesto que la lista de ventajas de esta naturaleza se amplía considerablemente como consecuencia del estudio de las EMNEs, de conformidad con lo discutido en la sección 3.5.4 con respecto al RBV. Un ejemplo de lo anterior es “The CEMEX Way”, relativo a la manera en la cual la empresa de materiales de construcción adquiere y después integra sus adquisiciones con el resto de la empresa (Casanova 2009).

Otra contribución al Modelo OLI se encuentra en el hecho que este modelo suele ver a la internacionalización como una manera para explotar las ventajas propietarias; sin embargo, las EMNEs han demostrado que también se internacionalizan para adquirir nuevos recursos, con el objeto de disminuir sus desventajas de propiedad (como por ejemplo, falta de tecnología, marcas o conocimiento de gestión). Además, debido a los vacíos institucionales, muchas EMNEs no se

internacionalizan solamente para buscar ventajas de localización en el país de destino, sino que principalmente para escapar de las desventajas de localización de su propio país de origen.

Otra extensión del modelo OLI por parte de las EMNEs es que éstas frecuentemente entran en los mercados de insumos en vez de los de productos, a fin de obtener ventajas de localización, como financiamiento, tecnología y capacidades de gestión, sin la necesidad de establecer filiales de producción afuera (Alvaro Cuervo-Cazurra 2012).

3.5.6. Contribuciones a los Patrones de Internacionalización.

Con respecto a los patrones de internacionalización, es posible observar que ciertas EMNEs han pasado por patrones de acuerdo a lo predicho por las teorías tradicionales, como el ciclo de producto de vida y el modelo Upsala. Dichas EMNEs se han expandido primero a países de la misma región (Goldstein 2007; Lall 1983; L. T. Wells 1983), como en el caso de las mayores multilatinas (Ver capítulo 2). Además varias multinacionales, cuando han salido de su región, han buscado países o zonas que se parezcan a sus orígenes en aspectos culturales, políticos o económicos, como en el caso de las multilatinas que se expandieron a España (Cemex) y Portugal (Embraer) (Casanova y Kassum 2013)

Sin embargo, también se han constatado considerables desviaciones de los patrones proyectados. Primero, varias EMNEs se han expandido pronto a países distintos, en búsqueda de activos estratégicos, que se encuentran generalmente en países con una alta diferencia psíquica (ver 3.4.4.1 y 3.4.4.2). Y segundo, el proceso de internacionalización en varios casos ha sido mucho más rápido de lo que se esperaba según las teorías clásicas, usando por ejemplo sus capacidades de vincularse a otras empresas, como lo explica Mathews en su modelo LLL (Mathews 2006).

3.5.7. Contribuciones: Resumen y Límites.

En atención a lo expuesto, es posible establecer que las contribuciones a las teorías clásicas desde el estudio de las empresas multinacionales de países emergentes consisten fundamentalmente en una amplificación de los recursos y, por lo tanto, de las ventajas propietarias que pueden formar la base para la internacionalización. Además, se destaca que no es necesario que una multinacional ya tenga (todos) los recursos y ventajas de propiedad desarrolladas antes de internacionalizarse, sino que también se puede internacionalizar y

desarrollar sus recursos y ventajas de propiedad simultáneamente, especialmente a través de la compra de activos o a través de vínculos con otras empresas, incluso colaboraciones con los competidores.

Otro punto importante es que las teorías clásicas están basadas en algunos supuestos que no necesariamente son tan generales, como la actitud frente al riesgo, la confianza en las instituciones y contratos, el manejo y aceptación de altos costos de transacción y que el atractivo del mercado es proporcional a una baja distancia psíquica. No obstante, las observaciones y explicaciones obtenidas por el estudio de las EMNEs no necesariamente son generalizables, sino que aparentemente se encontrarían limitadas a ciertas situaciones o contextos. Lo anterior considerando que, según Cuervo-Cazurra (2012) una gran parte de la contribución a las teorías de internacionalización está basada en el efecto del país de origen de las EMNEs. Este aspecto es decisivo durante las fases iniciales de la internacionalización. Por el contrario, cuando la empresa multinacional de un país emergente ya tiene operaciones y ventas y obtiene insumos de muchos países, este efecto del país de origen disminuye y la EMNE se parecerá cada vez más a la EMND. En consecuencia, el peso de las contribuciones a la teoría gracias a las observaciones de las EMNEs disminuye proporcionalmente.

Otro factor que limita las contribuciones desde los estudios de las EMNEs al desarrollo de las teorías de internacionalización en general, es que existen otras explicaciones para la diferencia entre el comportamiento entre las EMNEs y EMNDs, además del efecto del país de destino:

- a) Intensidad: La mayoría de las EMNEs (aún) no se han internacionalizado con la misma intensidad que las EMNDs, como lo muestran los índices de TNI, en que los de las EMNEs son menores que las EMNDs (ver Capítulo 2). Por lo tanto, quizás el comportamiento distinto de las EMNEs se puede explicar por el hecho que ellas simplemente están internacionalizándose durante un periodo relativamente corto.
- b) Globalización: El nivel de globalización es mucho más alto ahora que durante la internacionalización de la mayoría de las EMNDs, lo cual puede explicar el motivo por el cual la internacionalización de las EMNEs ha sido más rápida y más extensa que la de sus homólogos de los países desarrollados.

- c) Propiedad: Las EMNEs frecuentemente tienen una estructura de propiedad distinta a las EMNDs, como el estado y familias, que pueden tener objetivos que van más allá del ámbito de negocios. El hecho de tener otros objetivos, por el hecho de tener otros dueños, también puede explicar la diferencia de internacionalización de las EMNEs (Pedersen y Thomson, 1997; Thomsen y Pedersen, 2000; ambos citados en Álvaro Cuervo-Cazurra 2012).

3.6. Resumen del Capítulo.

En este capítulo se aborda el tema de la internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes, desde la perspectiva de la literatura teórica y empírica actual, a partir de la siguiente definición para la internacionalización: la internacionalización es el proceso de adaptar su modalidad de transacciones a los mercados internacionales.

En este sentido, se revisaron las explicaciones que ofrecen las teorías clásicas para la internacionalización de las EMNEs, es decir, aquellas construidas para explicar la internacionalización de las multinacionales que tienen su base en los países desarrollados. Como resultado, es posible concluir que la teoría del ciclo de vida del producto, la teoría de internacionalización gradual o Modelo Upsala, la teoría de la internalización, el punto de vista basado en los recursos de la empresa, y el paradigma ecléctico o modelo OLI son capaces de explicar sólo parcialmente el porqué, el dónde, el cuándo, y el cómo de la internacionalización de las EMNEs, siendo necesario acudir a otras explicaciones.

A raíz de lo anterior, se volcó la atención a los estudios específicamente dirigidos a las EMNEs y sus entornos, a través de una exploración que se abordó en dos niveles. Primero, comenzando con una explicación desde una perspectiva macro, la cual se refiere a los patrones de internacionalización de salida de la inversión extranjera directa. Estos estudios dan luz a los factores de empuje y de arrastre, que causan la salida de las EMNEs de sus países de origen, ofreciendo razones por las cuales éstas eligen ciertos países sobre otros. En este sentido, se constató que el entorno institucional juega un papel importante en ambos. A continuación se examinó una perspectiva mixta, en base a estudios que mezclan perspectivas macros y micros, en la cual se proponen varios impulsores (factores de empuje y de arrastre), pero también se

estudiaron las ventajas competitivas y los motivos para la IED, usando y amplificando la clasificación de Dunning. La perspectiva micro que se exploró a continuación revisa el carácter de la competitividad de las empresas de países emergentes, encontrando explicaciones en sus recursos, capacidades, y estrategias de entrada y estudiando el desempeño general con respecto a la internacionalización.

Por último, en la sección final de este capítulo se expusieron tres teorías desarrolladas específicamente para explicar la internacionalización de multinacionales “emergentes”. La primera fue el marco de creación de vínculos, efecto multiplicador y aprendizaje de (LLL) Mathews, quien propone que las EMNEs (especialmente los denominados “dragones”) se han internacionalizado rápidamente y a una escala global, mediante la vinculación con otras empresas y la consecuente adquisición de activos que se difunden en la empresa, usando el efecto multiplicador y aprendiendo rápido por una repetición de sus acciones. En segundo lugar, se revisó la perspectiva de las inversiones como catalizador (conocida como el *Springboard Investment Perspective* en inglés) de Luo y Tung. Ésta explica, entre otros aspectos, los motivos por los cuales las EMNEs usan formas de entrada relativamente “riesgosas” e invierten en países con distancias psíquicas altas. Por último, el modelo de internacionalización de las empresas multinacionales de países en desarrollo de Guillén y García-Canal, muestra que se necesitan diferentes motivos para la IED y otras categorías de activos, especialmente activos intangibles, para explicar el comportamiento de las EMNEs a la hora de internacionalizarse.

Como resultado de los aportes anteriores, es posible establecer que el estudio de las EMNEs ha contribuido a las teorías clásicas en varios ámbitos. Primero, debido a que dichos estudios han llamado a una ampliación de la lista de los recursos y, por lo tanto, las ventajas propietarias que pueden formar la base para la internacionalización. Además, se ha constatado que no es necesario que una multinacional ya tenga (todos) los recursos y ventajas de propiedad desarrolladas antes de internacionalizarse, sino que también puede desarrollarlos en el camino de la internacionalización. Otra contribución de este estudio ha sido mostrar que las teorías clásicas están basadas en algunos supuestos que no necesariamente son de tan aplicación general, tales como la actitud frente al riesgo, la confianza en las instituciones y contratos, el manejo y aceptación de altos costos de transacción y la proporcionalidad entre el atractivo del mercado y una baja distancia psíquica.

Sin embargo, la antemencionada contribución del estudio de las EMNEs al desarrollo de las teorías clásicas para explicar la internacionalización de EMNDs puede ser más limitada cuando se toma en cuenta que el efecto del país de origen disminuye cuando la distribución geográfica de las operaciones aumenta y su peso crece. Asimismo, las EMNEs todavía son relativamente nuevas y les falta mucho por desarrollarse. Por último, el nivel de la globalización es más alto ahora que antes y las estructuras de propiedad podrían explicar también muchas de las diferencias en internacionalización entre las EMNEs y las EMNDS.

3.7. Bibliografía.

Albeck, Wolfgang and Huth, Steffen. 2014. «The Internationalization Process of Multilatinas from Chile». Ch 12, IGI Global: 209.

Alfaro, Laura, y Eliza Hammel. 2006. «Latin American Multinationals - Essay 2.11.» Latin America Competitiveness Review 2006. http://www.weforum.org/pdf/Latin_America/Review.pdf.

Aliber, R.A. 1970. «A Theory of Foreign Direct Investment.» En The International Operations, editado por C.P. Kindleberger. Cambridge, MA: MIT Press.

Andersen, Otto. 1997. «Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks.» Management International Review 37: 27-42.

Anderson, Erin, y Hubert Gatignon. 1986. «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions.» Journal of International Business Studies 17 (3): 1-26. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490432.

Ang, Siah Hwee, y Snejina Michailova. 2008. «Institutional Explanations of Cross-Border Alliance Modes: The Case of Emerging Economies Firms.» Management International Review 48 (5): 551-76.

Aybar, Bülent, y Aysun Ficici. 2009. «Cross-Border Acquisitions and Firm Value: An Analysis of Emerging-Market Multinationals.» Journal of International Business Studies 40 (8): 1317-38. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.15>.

Barney, Jay. 1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» Journal of Management 17 (1): 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.

Bhaumik, Sumon Kumar, Nigel Driffield, y Sarmistha Pal. 2010. «Does Ownership Structure of Emerging-Market Firms Affect Their Outward FDI? The Case of the Indian Automotive and Pharmaceutical Sectors.» *Journal of International Business Studies* 41 (3): 437-50. doi:10.1057/jibs.2009.52.

Bilkey, Warren J., y George Tesar. 1977. «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms.» *Journal of International Business Studies* 8 (1): 93-98.

Buckley, Peter J., y Mark C. Casson. 1998a. «Models of the Multinational Enterprise.» *Journal of International Business Studies* 29 (1): 21-44.

———. 1998b. «Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach.» *Journal of International Business Studies* 29 (3): 539-61.

Buckley, Peter J., L. Jeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss, y Ping Zheng. 2007. «The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment.» *Journal of International Business Studies* 38 (4): 499-518. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400277.

Buckley, P.J., y M.C. Casson. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes & Meier.

———. 1985. *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

Buckley, Professor Peter J., Senior Lecturer Adam R. Cross, Reader Hui Tan, Liu Xin, y Research fellow Hinrich Voss. 2008. «Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment.» *Management International Review* 48 (6): 715-48. doi:10.1007/s11575-008-0104-y.

Calof, Jonathan L., y Paul W. Beamish. 1995. «Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization.» *International Business Review* 4 (2): 115-31. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G.

Canals, Jordi. 1991. *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*. 1a ed. Ariel economía. Barcelona: Editorial Ariel.

Casanova, Lourdes. 2009. *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Palgrave Macmillan.

http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CkhtklyTbUIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=From+Multilatinas+to+Global+Latinas+The+New+Latin+American+Multinationals&ots=BUBDp-8KXM&sig=O2MOMtBzsnne_uVAkD5abXQS6gQ#v=onepage&q=From%20Multilatinas%20to%20Global%20Latinas%20The%20New%20Latin%20American%20Multinationals&f=false

Casanova, Lourdes, y Julian Kassum. 2013. «Brazilian Emerging Multinationals: In Search of a Second Wind.» INSEAD Working Papers Collection, n.o 68 (mayo): 2-26.

Cavusgil, S.T. 1980. «On the Internationalization Process of Firms.» *European Research* 8 (noviembre): 273-81.

Chittoor, Raveendra, y Sougata Ray. 2007. «Internationalization Paths of Indian Pharmaceutical Firms — A Strategic Group Analysis.» *Journal of International Management, Emerging Multinationals from Developing Economies: Motivations, Paths and Performance*, 13 (3): 338-55. doi:10.1016/j.intman.2007.05.008.

Contractor, Farok J., Vikas Kumar, y Sumit K. Kundu. 2007. «Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms.» *Journal of World Business* 42 (4): 401-17. doi:10.1016/j.jwb.2007.06.003.

Cuervo-Cazurra, A. 2002. «Transforming the Firm through the Co-evolution of Resources and Scope.» En *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, editado por B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange, y C. Lechner. London, UK: Blackwell.

Cuervo-Cazurra, Alvaro. 2008. «The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas.» *Journal of International Management* 14 (2): 138-54. doi:10.1016/j.intman.2007.09.001.

———. 2012. «Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate.» *Global Strategy Journal* 2 (3): 153-67. doi:10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x.

Cuervo-Cazurra, Alvaro, y Mehmet Genc. 2008. «Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries.» *Journal of International Business Studies* 39 (6): 957-79. doi:http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390.

Cui, Lin, y Fuming Jiang. 2009. «FDI Entry Mode Choice of Chinese Firms: A Strategic Behavior Perspective.» *Journal of World Business* 44 (4): 434-44. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.004.

Del Sol, Patricio, y Joseph Kogan. 2007. «Regional Competitive Advantage Based on Pioneering Economic Reforms: The Case of Chilean FDI.» *Journal of International Business Studies* 38 (6): 901-27. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400299.

Demirbag, Mehmet, Ekrem Tatoglu, y Keith W. Glaister. 2009. «Equity-based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey.» *Journal of World Business* 44 (4): 445-62. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.009.

- Deng, Ping. 2009. «Why do Chinese Firms tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion?» *Journal of World Business* 44 (1): 74-84. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.014.
- Dierickx, Ingemar, y Karel Cool. 1989. «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage.» *Management Science* 35 (12): 1504-11. doi:10.1287/mnsc.35.12.1504.
- Dunning, J.H. 1979. «Explaining Outward Direct Investment by Developing Countries: in Support of the Eclectic model.» En. East/West Centre, Honolulu.
- . 1993. *Multinational Enterprises and the Global economy*. Wokingham, England and Reading, Mass.: Addison Wesley.
- . 2000. «The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity.» *International Business Review* 9 (2): 163-90. doi:10.1016/S0969-5931(99)00035-9.
- Dunning, John H. 1977. «Trade, Location of Economic Activity, and the MNE: a Search for an Eclectic Approach.» En *The International Allocation of Economic Activity*, editado por B. Ohlin, PO Hesselborn, y PM Wijkman. London, UK: Macmillan.
- . 1979. «Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory.» *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 269-95. doi:10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x.
- . 1981. «Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach.» *Weltwirtschaftliches Archiv* 117 (1): 30-64. doi:10.1007/BF02696577.
- . 1988. «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions.» *Journal of International Business Studies* 19 (1): 1-31. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372.
- . 1995. «Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism.» *Journal of International Business Studies* 26 (3): 461-91. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490183.
- . 2000. «The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity.» *International Business Review* 9 (2): 163-90. doi:10.1016/S0969-5931(99)00035-9.

Dunning, John H., Changsu Kim, y Donghyuan Park. 2008. «Old Wine in New Bottles: A Comparison of Emerging-Market TNCs Today and Developed Country TNCs Thirty Years Ago.» En *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, editado por Karl P. Sauvant. Northampton, MA: Edward Elgar.

Elango, B., y Chinmay Pattnaik. 2007. «Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms.» *Journal of International Business Studies* 38 (4): 541-55. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400280.

Eriksson, Kent, Jan Johanson, Anders Majkgard, y D. Deo Sharma. 1997. «Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process.» *Journal of International Business Studies* 28 (2): 337-60.

Goldstein, Andrea. 2007. *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. Basingstoke England ; New York: Palgrave Macmillan.

Gubbi, Sathyajit R., Preet S. Aulakh, Sougata Ray, M. B. Sarkar, y Raveendra Chittoor. 2010. «Do International Acquisitions by Emerging-Economy Firms Create Shareholder Value? The Case of Indian Firms.» *Journal of International Business Studies* 41 (3): 397-418. doi:10.1057/jibs.2009.47.

Guillén, Mauro F., y Esteban García-Canal. 2009. «The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies». *The Academy of Management Perspectives* 23 (2): 23-35. doi:10.5465/AMP.2009.39985538.

Hennart, Jean-Francois. 1982. *A Theory of the Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.

Hennart, J.F. 1989. «The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise.» En *The Nature of the Transnational Firm*, editado por C.N. Pitelis y R. Sugden, 81-116. London: Routledge.

Hymer, Stephen. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.

Johanson, Jan, y Jan-Erik Vahlne. 1977. «The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.» *Journal of International Business Studies*, 23-32.

- . 1990. «The Mechanism of Internationalism.» *International Marketing Review* 7 (4): 11.
- . 2003. «Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process.» *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 83-101. doi:10.1023/A:1023219207042.
- Johanson, Jan, y Finn Wiedersheim-Paul. 1975. «The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases 1.» *Journal of Management Studies* 12 (3): 305-23. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.
- Jormanainen, Irina, y Alexei Koveshnikov. 2012. «International Activities of Emerging Market Firms.» *Management International Review (MIR)* 52 (5): 691-725. doi:10.1007/s11575-011-0115-y.
- Kalotay, Kalman, y Astrit Sulstarova. 2010. «Modelling Russian outward FDI.» *Journal of International Management, Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*, 16 (2): 131-42. doi:10.1016/j.intman.2010.03.004.
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, y Massimo Mastruzzi. 2004. «Governance Matters III: Governance Indicators for 1996, 1998, 2000, and 2002.» *A World Bank Economic Review*. Washington, DC: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/17136>.
- Khanna, T., y K. Palepu. 2010. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kindleberger, C.P. 1969. *American Business Abroad*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Knoerich, Jan. 2010. «Gaining from the Global Ambitions of Emerging Economy Enterprises: An Analysis of the Decision to Sell a German Firm to a Chinese Acquirer.» *Journal of International Management, A World Bank Economic Review*, 16 (2): 177-91. doi:10.1016/j.intman.2010.03.008.
- Kogut, Bruce, y Udo Zander. 1993. «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation.» *Journal of International Business Studies* 24 (4): 625-45.
- Kotabe, Masaaki, Crystal Xiangwen Jiang, y Janet Y. Murray. 2011. «Managerial Ties, Knowledge Acquisition, realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China.» *Journal of World Business, Managerial Decision Making in International Business*, 46 (2): 166-76. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.005.
- Lall, S. 1983. *The new multinationals*. New York: Wiley.

Lederman, Daniel, Jamele Rigolini, Julian Messina, y Samuel Pienknagura. 2014. «Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation.» 83837. The World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/01/18761391/latin-american-entrepreneurs-many-firms-little-innovation#>.

Liu, Chuan Zhi. 2007. «Lenovo: An Example of Globalization of Chinese Enterprises.» *Journal of International Business Studies* 38 (4): 573-77. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400281>.

Liu, Xiaming, Wen Xiao, y Xianhai Huang. 2008. «Bounded Entrepreneurship and Internationalisation of Indigenous Chinese Private-Owned Firms.» *International Business Review* 17 (4): 488-508. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.02.014.

Liu, Yi, Yuan Li, y Jiaqi Xue. 2011. «Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets.» *Journal of World Business, Languages Special Issue Section*, 46 (3): 381-93. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.012.

Luo, Yadong, y Huaichuan Rui. 2009. «An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies.» *The Academy of Management Perspectives* 23 (4): 49-70.

Luo, Yadong, y Rosalie L. Tung. 2007. «International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective.» *Journal of International Business Studies* 38 (4): 481-98. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>.

Luo, Yadong, Qiuzhi Xue, y Binjie Han. 2010. «How Emerging Market Governments Promote Outward FDI: Experience from China.» *Journal of World Business* 45 (1): 68-79. doi:10.1016/j.jwb.2009.04.003.

Lu, Yuan, Lianxi Zhou, Garry Bruton, y Weiwen Li. 2010. «Capabilities as a Mediator Linking Resources and the International Performance of Entrepreneurial Firms in an Emerging Economy.» *Journal of International Business Studies* 41 (3): 419-36. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.73>.

Manolova, Tatiana S., Ivan M. Manev, y Bojidar S. Gyoshev. 2010. «In Good Company: The Role of Personal and Inter-Firm Networks for New-Venture Internationalization in a Transition Economy.» *Journal of World Business* 45 (3): 257-65. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.004.

Markowitz, Harry. 1959. *Portfolio selection: Efficient Diversification of Investments*. New York: Basil Blackwall.

Mathews, John A. 2006. «Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization.» *Asia Pacific Journal of Management* 23 (1): 5-27. doi:10.1007/s10490-006-6113-0.

- Meyer, Klaus E., Saul Estrin, Sumon Kumar Bhaumik, y Mike W. Peng. 2009. «Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies.» *Strategic Management Journal* 30 (1): 61-80. doi:10.1002/smj.720.
- Miller, Stewart R., Douglas E. Thomas, Lorraine Eden, y Michael Hitt. 2008. «Knee Deep in the Big Muddy: The Survival of Emerging Market Firms in Developed Markets.» *MIR: Management International Review* 48 (6): 645-65.
- López-Morales, José Satsumi, Wise-Lozano, Jorge Alberto, Vargas –Hernández, José G. 2014. «Emerging Multinationals:Multilatinas», *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume-4 N° 4: 151.
- Maloney F. William and Sarrias, Mauricio. 2014. «Convergence to the Managerial Frontier». Policy Research Working Paper 6822, World Bank: 23-24.
- Morck, Randall, Bernard Yeung, y Minyuan Zhao. 2008. «Perspectives on China's Outward Foreign Direct Investment.» *Journal of International Business Studies* 39 (3): 337-50. doi:http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400366.
- Musteen, Martina, John Francis, y Deepak K. Datta. 2010. «The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech SMEs.» *Journal of World Business* 45 (3): 197-205. doi:10.1016/j.jwb.2009.12.003.
- Narula, Rajneesh, y John Dunning. 2000. «Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries.» *Oxford Development Studies* 28 (2): 141-67.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.» *Organization Science* 5 (1): 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14.
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Pananond, Pavid. 2007. «The Changing Dynamics of Thai Multinationals after the Asian Economic Crisis.» *Journal of International Management, Emerging Multinationals from Developing Economies: Motivations, Paths and Performance*, 13 (3): 356-75. doi:10.1016/j.intman.2007.05.005.
- Peng, Mike W., Denis Y. L. Wang, y Yi Jiang. 2008. «An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies.» *Journal of International Business Studies* 39 (5): 920-36. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400377.

- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Ragazzi, Giorgio. 1973. «Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment (Théorie des Facteurs qui Déterminent l'Investissement Étranger direct) (Teorías de los Determinantes de la Inversión Extranjera Directa).» *Staff Papers (International Monetary Fund)* 20 (2): 471-98. doi:10.2307/3866325.
- Ramamurti, Ravi. 2009. «What have we Learned about Emerging-Market MNEs?» En *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, editado por Ravi Ramamurti y Jitendra Singh. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- . 2012. «What Is Really Different about Emerging Market Multinationals?» *Global Strategy Journal* 2 (1): 41-47. doi:10.1002/gsj.1025.
- Reid, Stan D. 1981. «The Decision-Maker and Export Entry and Expansion.» *Journal of International Business Studies* 12 (2): 101-12.
- Rugman, Alan M. 1981. *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. London: Croom Helm.
- . 2010. «Do We need a New Theory to Explain Emerging Market Multinationals.» *Foreign Direct Investment from Emerging Markets: The Challenges Ahead*. http://www.henley.reading.ac.uk/web/FILES/management/mgmt_A_Rugman_DoWeNeedANewTheory-ColumbiaU.pdf.
- Rui, Huaichuan, y George S. Yip. 2008. «Foreign Acquisitions by Chinese firms: A Strategic Intent Perspective.» *Journal of World Business* 43 (2): 213-26. doi:10.1016/j.jwb.2007.11.006.
- Sola, Joaquim, Paloma Miravittles, y Gonzalo Rodríguez. 2001. «Estrategies Industrials de les Multinacionals Estrangeres a Catalunya.» Barcelona: Generalitat de Catalunya. http://www.gencat.cat/diue/doc/doc_17507899_1.pdf.
- Tallman, Stephen, y Karin Fladmoe-Lindquist. 2002. «Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy.» *California Management Review* 45 (1): 116-35.
- Teece, David J. 1986. «Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment.» *Journal of Economic Behavior & Organization* 7 (1): 21-45. doi:10.1016/0167-2681(86)90020-X.

- Teece, David J., Gary Pisano, y Amy Shuen. 1997. «Dynamic Capabilities and Strategic Management.» *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-33. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Teece, D. J. 1976. *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company. <http://www.osti.gov/scitech/biblio/7286552>.
- Thomas, Douglas E., Lorraine Eden, Michael A. Hitt, y Stewart R. Miller. 2007. «Experience of Emerging Market Firms: The Role of Cognitive Bias in Developed Market Entry and Survival.» *MIR: Management International Review* 47 (6): 845-67.
- Tobin, J. 1958. «Liquidity Preference as Behavior Towards Risk.» *The Review of Economic Studies* 25 (2): 65-86. doi:10.2307/2296205.
- Turnbull, P.W. 1987. «A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process.» En *Managing Export Entry and Expansion*, editado por S. Reid y P. Rosson. New York: Praeger.
- UNCTAD. 2006. «World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development.» New York and Geneva: United Nations.
- Vernon, Raymond. 1966. «International Investment and International Trade in the Product Cycle.» *The Quarterly Journal of Economics* 80 (2): 190-207. doi:10.2307/1880689.
- . 1979. «The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment.» *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 255-67. doi:10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x.
- Welch, L.S., y R. Luostarinen. 1988. «Internationalization: Evolution of a Concept.» *Journal of General Management* 14 (2): 34-57.
- Wells, L.T. 1983. *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Wells, L.T. Jr, ed. 1972. *The Product Life Cycle and International Trade*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wind, Yoram, Susan P. Douglas, y Howard V. Perlmutter. 1973. «Guidelines for Developing International Marketing Strategies.» *Journal of Marketing* 37 (2): 14-23.
- Zahra, Shaker A., y Gerard George. 2002. «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension.» *Academy of Management Review* 27 (2): 185-203. doi:10.5465/AMR.2002.6587995.

Zhao, Wei, Ling Liu, y Ting Zhao. 2010. «The Contribution of Outward Direct Investment to Productivity Changes within China, 1991–2007.» *Journal of International Management* 16 (2): 121-30.
doi:10.1016/j.intman.2010.03.003

4. Teorías sobre Filiales de Empresas Multinacionales.

4.1. Introducción.

En el capítulo anterior se revisaron las principales teorías de internacionalización, respondiendo a las preguntas de donde, cuando, cómo y porqué operan las multinacionales y sus filiales, incluyendo lo que concierne a aquellas de países emergentes. Por lo que ahora se puede dirigir la mirada hacia el interior de estas empresas, especialmente a sus filiales y al rol que éstas juegan en la EMN. Este tema puede ser abordado desde dos perspectivas, una teórica y una empírica

En la siguiente sección (ver punto 4.2) se inicia con las teorías que son aplicables a las filiales y los desafíos a los que se han enfrentado las empresas multinacionales en el camino de dicha aplicación. Las teorías presentadas son:

- a. El Paradigma Ecléctico o Modelo OLI,
- b. La multinacional como una red,
- c. El enfoque basado en los recursos de la empresa
- d. La Teoría Institucional.

El lado empírico se analiza a través de una exposición de cuatro corrientes sobre el tema que han sido tratadas en la literatura (J. Birkinshaw y Pedersen 2009). Ver tabla 4.1 donde se muestran las cuatro corrientes y la relación entre ellas:

Tabla 4.1 Corrientes de Estudios de Filiales de EMNs.

Tipo relación entre casa matriz y filial	Jerarquía	1. Estrategia – Estructura	2. Relación CM – Filial
	Heterarquía Red	3. Proceso EMN	4. Rol de filial
		Conjunto	Parte
Unidad de análisis			

Fuente: Adaptado de J. Birkinshaw y Pedersen (2009)

La primera corriente (1.) de Estrategia-Estructura investiga el por qué las multinacionales adoptan ciertas estructuras, poniendo el énfasis en la multinacional como conjunto y además

supone una clara jerarquía entre la casa matriz y las filiales por lo cual, en esta corriente, la atención puesta a la filial es mínima.

En la siguiente corriente (2.) se discute la relación casa matriz-filial mediante la cual se cubren las perspectivas sobre las formas en que la casa matriz controla a las filiales de la multinacional. Por lo tanto hay más atención para la filial de esa corriente, aun cuando, todavía desde una mirada jerárquica, para el tema del control de la casa matriz sobre la filial.

Más adelante se observa un cambio cuando surge la tercera corriente (3.), la de Procesos de empresas multinacionales, que tiene como meta entender el proceso de toma de decisiones y los cambios organizacionales en las multinacionales. Bajo esta corriente por primera vez se consideran también relaciones más equitativas entre la casa matriz y filiales tales como redes y heterarquías (*heterarchies*), pero los académicos de esta corriente suelen emplear la multinacional como principal unidad de análisis (ver 4.5).

La última corriente (4.), y desde la perspectiva de este estudio la más relevante, es la referida al rol de filial, que está orientada a estudiar los distintos roles que éstas pueden ocupar dentro de una multinacional. Bajo esta perspectiva, se mantiene la inclusión de las relaciones más equitativas de la corriente anterior y además se cambia la unidad de análisis hacia la filial (ver 4.6).

4.2. Teorías Aplicadas a Filiales de Empresas Multinacionales.

Por lo general, en el proceso de aplicación de las teorías a las filiales se enfrentan algunos problemas. Primero, dichas teorías suelen tener como unidad de análisis la multinacional en su conjunto en vez de una sola filial y no resulta fácil hacer una conversión de los conceptos desarrollados a nivel de la multinacional hacia conceptos aplicables a nivel de la filial. Segundo, las teorías que se usan para analizar las multinacionales cubren una amplia gama de perspectivas por lo cual muchas veces no resulta sencillo sintetizarlas ni compararlas (J. Birkinshaw y Pedersen 2009).

4.2.1. Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.

El paradigma ecléctico, también llamado el Modelo OLI por sus siglas en inglés en función de los tres elementos principales que lo componen, esto es, ventajas de propiedad (*O de ownership*), ventajas de localización (L) y ventajas de internalización (I), de Dunning, ha sido descrito con mayor profundidad en el capítulo anterior (Ver capítulo 3, sección 3.3.5). La principal limitación de esta teoría es que supone que las ventajas de propiedad solamente pueden ser creadas en el país de origen de la multinacional, siendo que en la práctica se sabe que estas ventajas surgen también de las filiales en el extranjero (J. Birkinshaw y Pedersen 2009). Rugman y Verbeke han intentado solucionar este eventual problema, al proponer que las ventajas de propiedad puedan surgir en cualquier parte de la multinacional, además del hecho que éstas puedan ser específicas para un cierto lugar y sin perjuicio que hayan ventajas que se puedan transferir a otras filiales de la multinacional (Rugman y Verbeke 1992). Casi una década más tarde los mismos autores desarrollan el concepto de las ventajas específicas para la filial que en realidad son una interacción de ventajas de propiedad y de localización (Rugman y Verbeke 2001).

4.2.2. La Multinacional Como una Red.

Diversos estudios aplican el concepto de redes a nivel de la filial, como Anderson et al (2002), Birkinshaw y Hood (1998) y Gupta y Govindarajan (2000). Bajo esta mirada, la conceptualización de la multinacional como una red permite cambiar la perspectiva sobre la filial y su lugar dentro del conjunto de la empresa multinacional que, según sus precursores, se acerque más a la realidad. De este modo, en vez de ser una unidad que simplemente obedece órdenes de la casa matriz, es decir, en base a una relación esencialmente jerárquica, ahora esta aproximación da espacio a considerar que una filial funciona como parte de una red con vínculos con otras entidades, tanto dentro como fuera de la multinacional. No obstante, la perspectiva de la red tiene como deficiencia el que solamente se emplea de una manera descriptiva por lo cual su poder como teoría es un tanto limitado (J. Birkinshaw y Pedersen 2009).

4.2.3. Punto de Vista Basado en los Recursos de la Empresa.

El punto de vista basado en los recursos de la empresa, o RBV, por sus siglas en inglés, ha sido también elaborado en el capítulo anterior (ver capítulo 3, sección 3.3.4). Esta es una teoría considerablemente dominante hoy en día. Sin embargo, no ha sido usada significativamente en el ámbito de las multinacionales y sus filiales, por el hecho que la RBV supone, aunque implícitamente, que los recursos se desarrollan y mantienen en una cierta unidad: la empresa. No obstante, la realidad de las multinacionales es otra. Algunos recursos se ubican en la casa matriz y otros se encuentran disponibles en las distintas filiales. Entonces, para aplicar la RBV a la situación de la empresa multinacional es relevante tomar en cuenta los recursos existentes en todas sus partes y especialmente el potencial para combinar los distintos elementos y apalancarlos a un nivel mayor (J. Birkinshaw y Pedersen 2009).

4.2.4. Teoría Institucional.

La teoría institucional persigue responder a la pregunta de ¿por qué empresas que compiten entre ellas tienden a parecerse entre sí? La respuesta, dada por esta teoría y por lo tanto su argumento principal al respecto, es que estas organizaciones están sometidas a un conjunto similar de presiones que hacen que dichas empresas desarrollen ciertas prácticas y comportamientos que sirven para ese entorno determinado (Meyer y Rowan 1977; DiMaggio y Powell 1983). Según Westney, las filiales de una multinacional están sometidas a dos grupos de presiones competitivas: las presiones que vienen desde su entorno local (de origen) y además las presiones que provienen de los distintos ámbitos en que opera el resto de la multinacional (Westney 1990; 1994). Kostova y Roth han mostrado cómo las filiales manejan esa combinación de presiones. Por ejemplo, a través de varios niveles de aplicación e internalización de prácticas exigidas por la casa matriz que a veces van en contra de lo que podría demandar el entorno local (Kostova y Roth 2002).

Como se ha podido observar en el capítulo anterior, especialmente al estudiar las multinacionales de países emergentes, el entorno institucional es muy relevante, no solamente el de los países de destino en el cual se ubican las filiales, sino que además, el de los países de origen donde se ubican las casas matrices.

4.3. Corriente Estrategia-Estructura.

La corriente de la relación estrategia-estructura, investiga el por qué las multinacionales adoptan ciertas estructuras bajo el supuesto, por lo menos en el largo plazo, que éstas tienen un calce con la estrategia de la empresas. Puesto que la estrategia “está controlada”, esta corriente supone una clara relación jerárquica entre la casa matriz y sus filiales (Paterson y Brock 2002). Como consecuencia, la atención dispensada a la filial es relativamente limitada en este enfoque, y además el énfasis está focalizado en la multinacional como conjunto (J. Birkinshaw y Pedersen 2009). Las principales tendencias de esta corriente se explican a través de la discusión proveniente de los estudios de Egelhoff (1982) y de Daniels, Pitts y Tretter (1984).

4.3.1. Egelhoff.

El primer estudio que se discute representando la corriente estrategia-estructura, es lo relativo al trabajo de Egelhoff (1982), en el cual se estudian 34 multinacionales, la mitad europea, la otra mitad estadounidense, que cuentan con un porcentaje mínimo de ventas extranjeras de 15% o más.⁷⁶ El objetivo principal del estudio es determinar los factores relevantes que predicen el tipo de estructura organizacional seleccionada de entre las siguientes alternativas:

- a) Divisiones funcionales,
- b) Divisiones internacionales,
- c) Divisiones de regiones geográficas y
- d) Divisiones de productos.

⁷⁶ Esto implica que la variancia es grande, ya que los porcentajes de ventas generadas en el extranjero varían de 16% hasta 94% con un promedio de 50% de las ventas totales (W. G. Egelhoff 1982).

Cada estructura organizacional tiene su propia capacidad de procesamiento de información con respecto a asuntos relacionados a la empresa y el país, versus los productos, y con respecto al nivel, táctico o estratégico de estas materias.⁷⁷

A través de dicho estudio, Egelhoff muestra que los factores relevantes para determinar qué estructura organizacional utilizaría la multinacional, entre otros, son la diversidad del producto en el extranjero, el nivel de modificaciones en el producto entre filiales, los cambios de producto, el tamaño de las operaciones extranjeras, el tamaño de las operaciones productivas extranjeras, la cantidad de filiales extranjeras, el grado de propiedad externa en las filiales extranjeras, y el grado de adquisiciones extranjeras (W. G. Egelhoff 1982).

4.3.2. Daniels, Pitts y Tretter.

El trabajo de Daniels, Pitts and Tretter (1984), en cambio, se basa en un estudio empírico de 93 multinacionales con casa matriz en los Estados Unidos y con por lo menos 10% de sus ventajas obtenidas en el extranjero. En este estudio se asigna una estructura organizacional a cada empresa seleccionando de entre las siguientes alternativas:

- a) Funcional mundial,
- b) Producto mundial,
- c) División internacional y
- d) Área⁷⁸.

La estructura está determinada por el trayecto de consolidación de los flujos financieros y los organigramas. Después se estudian varios factores a fin de determinar cuáles son los que conducen a que una empresa elija una estructura organizacional determinada. Como resultado, los factores principales son la diversidad de los productos y la dependencia de las operaciones

⁷⁷ La estructura division funcional por ejemplo tiene una capacidad de procesamiento de información alta a nivel táctico dentro de las funciones, pero una capacidad limitada en procesar la misma información a un nivel estratégico (W. G. Egelhoff 1982).

⁷⁸ La clasificación al principio también incluyó las estructuras de matriz, sin embargo, solamente una empresa de las 93 fue clasificada con esta estructura, por lo tanto no se podía incluir en el resto del análisis.

extranjeras (ventas extranjeras como porcentaje de las ventas totales). Fuera de estos factores principales, otros elementos identificados son el uso intensivo de capital (aumenta la necesidad de una alta integración entre las operaciones), la preferencia por adquirir filiales en vez de construirlas desde cero, especialmente por parte de conglomerados (aumentando la autonomía de las filiales), y el desarrollo interno de productos y su aplicación secuencial en los mercados extranjeros, manteniendo la estructura con una división internacional (Daniels, Pitts, y Tretter 1984).

En resumen, se puede proponer que, en base a ambos estudios, al momento de determinar la estructura de una empresa multinacional, es importante incluir como factores determinantes aspectos tales como el producto ofrecido, uso intensivo de capital en el proceso de producción, el tamaño relativo de las operaciones extranjeras, la estructura propietaria de las filiales y la forma de entrada a nuevos mercados. Por lo anterior, es posible considerar las adquisiciones versus inversiones en nuevas instalaciones, y también si los productos se desarrollan internamente y su aplicación secuencial en los mercados extranjeros.

4.4. Corriente Relación Casa Matriz – Filial.

La corriente relación casa matriz – filial representa un cambio considerable en la búsqueda por explicar el fenómeno de los roles estratégicos de las filiales de empresas multinacionales, ya que por primera vez el enfoque ahora está centrado en las filiales y no en la empresa multinacional en su conjunto. Además, este movimiento acepta que las filiales pueden tener autonomía e influencia en la empresa de la que forman parte y por ende que las casas matrices tienen que involucrar a la gerencia de la filial en la toma de decisiones (Paterson y Brock 2002; Boeh y Beamish 2014). No obstante, cabe mencionar que esta corriente todavía tiene una perspectiva que se inclina hacia la casa matriz, es decir, se supone que, igual como en el caso anterior, la relación entre la casa matriz y la filial es una relación jerárquica, por el énfasis que los académicos de este grupo ponen en el control que ejerce la casa matriz sobre las filiales extranjeras (J. Birkinshaw y Pedersen 2009). Algunos representantes de esta corriente que se discute son Brandt y Hulbert (1977), Gates y Egelhoff (1986) y Picard (1980), en seguida se describen algunos nuevos aspectos que han surgido en esta perspectiva posteriormente.

4.4.1. Brandt y Hulbert.

El estudio de Brandt y Hulbert (1977), por su parte, se concentra en determinar los factores que influyen en el nivel de dirección que reciben 63 filiales manufactureras extranjeras de multinacionales con casas matrices en América del Norte, Europa y Japón, ubicadas en Brasil. Resulta que, las filiales, según su opinión, suelen recibir más dirección en las decisiones de marketing relacionadas con el producto mismo, tales como el diseño, el nombre y envase que sobre aquellas decisiones relacionadas con la promoción y el precio del producto.

Varias características de la casa matriz, así como aquellas relativas a la industria del país de origen, la cantidad de países con filiales, y otras de la filial misma, como el tamaño y tener un departamento de marketing, explican algunas diferencias. Sin embargo, ellas no son estadísticamente significativas. Por otro lado, cuando los investigadores toman en cuenta el objetivo estratégico de marketing de la filial, como la penetración (desarrollar mercados existentes), diversificación (desarrollar mercados o productos nuevos) o simplemente utilidades, pareciera que las filiales que se diversifican reciben más dirección de la casa matriz en las decisiones de marketing que las filiales que tienen que cumplir con objetivos de generación de utilidades a corto plazo y aún más que las filiales que se dedican a avanzar en mercados ya en marcha. (Brandt y Hulbert 1977)

4.4.2. Gates y Egelhoff.

Mientras el estudio anterior se limita al área de marketing, lo de Gates y Egelhoff (1986) incluye también a las áreas de producción y finanzas. El estudio abarca 50 multinacionales con casas matrices en los Estados Unidos, Reino Unido y Europa Continental. Por otro lado, Gates y Egelhoff no estudian tipos de estructuras organizacionales completas, sino solamente un aspecto de la estructura organizacional, siendo este el nivel de centralización entre la casa matriz y filiales extranjeras, en Brasil y Europa particularmente...

Dicha centralización está definida como el nivel organizacional que debería aprobar una decisión determinada antes de implementarla, para lo cual se consideran tres niveles a saber:

- a) Filial extranjera,
- b) División u oficina regional
- c) Casa matriz.

Después de determinar los niveles de centralización, los autores investigaron cuales son los factores que determinan el nivel de centralización medido e incluyen factores relacionados con la multinacional en su conjunto y factores relacionados con la filial en sí.

Como resultado encontraron que el nivel de centralización disminuye con:

- i Un tamaño mayor de las operaciones extranjeras totales de la multinacional,
- ii Un mayor nivel de diversidad de productos en el extranjero,
- iii Un mayor nivel de diferencias en las modificaciones de los productos entre las filiales de la multinacional,
- iv Un mayor nivel de propiedad externa y
- v Un mayor nivel de adquisiciones en el extranjero.

Por lo general, pareciera que el impacto de los factores relacionados con la multinacional es más claro que los relacionados con la filial en determinar el nivel de centralización. (Gates y Egelhoff 1986)

4.4.3. Picard

El estudio de Picard (1980) investiga, a través de entrevistas, la comunicación existente entre las 56 filiales ubicadas en los Estados Unidos que pertenecen a multinacionales con casas matrices en países europeos, mayormente ubicadas en el Reino Unido, Francia, Alemania y Suiza. Las multinacionales estudiadas ejecutan sus actividades en una amplia gama de industrias como la química, farmacéutica, alimenticia, de equipos eléctricos y electrónicos, maquinaria, etc.

Con respecto a las estructuras organizacionales utilizadas, Picard distingue siete tipos, de los cuales, el tipo “reporte directo” (36,5%) y el “presidente reporta al directorio local” (23,2%) son

los más empleados. Los tipos más conocidos, se usan también, sin embargo con una frecuencia menor. Estos se refieren a los tipos de estructura regional, divisiones de producto y divisiones internacionales, donde cada una se utiliza en un 7,1% de los casos estudiados. La estructura “reporte directo” es usada mayormente por las multinacionales de tamaño mediano o pequeño y la estructura “presidente reporte al directorio local” se utiliza en filiales que trabajan con poco nivel de control por lado de la casa matriz.

Dichas multinacionales por lo general emplean tres maneras distintas para influir en las actividades de sus filiales estadounidenses.

- a) Una de ellas se caracteriza por el *laissez-faire*, es decir, la casa matriz otorga un alto nivel de autonomía a la filial extranjera para que tome sus propias decisiones, especialmente en el área de marketing. En estos casos la casa matriz ve a la filial estadounidense como una inversión que tiene que generar rendimiento, sin embargo, pareciera que a la casa matriz no le interesa de qué forma en particular la filial obtiene ese rendimiento, especialmente si la filial se desempeña satisfactoriamente.
- b) La segunda modalidad, consiste en que la filial también tiene un nivel de autonomía bastante alto, pero, a diferencia de la anterior, existe una comunicación y discusión intensa entre la casa matriz y la filial, y por ende se lograría una mayor colaboración y coordinación entre ambas. Este alto nivel de colaboración y coordinación es el resultado del intercambio de información, entre representantes de la casa matriz que visitan a la filial frecuentemente y a la existencia de buenas relaciones entre la filial y la casa matriz en general.
- c) Por último, la tercera forma que ocupan las multinacionales europeas es poner como ejecutivo de la filial a un ejecutivo que ha trabajado en la casa matriz. En este caso, el conocimiento del ejecutivo sobre los objetivos globales de la empresa y como las actividades de la filial deben integrarse a ellos, además su familiaridad con los ejecutivos de la casa matriz, todo esto facilita la coordinación de las actividades entre ambos.
(Picard 1980)

A pesar que los tres estudios tienen enfoques bastante diferentes al momento de tratar la relación entre la casa matriz y la filial extranjera, sin duda es posible conjugarlos para sacar algunas

conclusiones con respecto a dichas relaciones y los factores que las influyen. Primero, Brandt y Hulbert (1977) y Picard (1980) consideran a los objetivos de la filial definidos por la casa matriz como un factor relevante en determinar la naturaleza de la relación entre la filial y la casa matriz. En línea con esta conclusión es el resultado del estudio de Gates y Egelhoff en la medida en que dicen que los factores relacionados con la multinacional parecen tener más impacto en el nivel de autonomía de la filial extranjera que las características únicas de una sola filial (Gates y Egelhoff 1986). Para terminar, se puede destacar que, basado en el estudio de Picard, una comunicación intensa entre la casa matriz y la filial, al igual que enviar a un ejecutivo de la casa matriz para asumir el cargo de gerente de la filial, puede facilitar un alto nivel de coordinación entre las actividades de la filial extranjera y la casa matriz, a pesar que la filial tenga un alto nivel de autonomía. (Picard 1980).

4.4.4. Nuevas Perspectivas.

Más recientemente, otros investigadores han brindado nuevos avances en torno a la investigación de los roles de las filiales de empresas multinacionales, empleando otros enfoques. Por ejemplo, Kim y Mauborgne (1991; 1993) han aplicado el concepto de justicia procesal al proceso de planificación estratégica de la casa matriz y la filial. Gupta et al. por otra parte, han examinado cómo los gerentes de las filiales buscan *feedback* de su casa matriz (Gupta, Govindarajan, y Malhotra 1999). Otros autores se han dirigido a las consecuencias de las diferencias en percepción entre la casa matriz y los gerentes de las filiales (Arvidsson 1999; Julian Birkinshaw et al. 2000). Dado el enfoque adoptado por el presente estudio sobre las multinacionales de un país emergente, es preciso mencionar que Luo estudió las relaciones entre la casa matriz y sus filiales extranjeras de multinacionales chinas y el impacto de dichas relaciones en el desempeño de las filiales. Encontró que la flexibilidad del control, el compromiso de recursos y la sensibilidad local de la casa matriz influyen de manera positiva en los resultados de la filial. La razón detrás de este resultado, según los autores, radica en que las relaciones casa matriz-filiales reducen, por un lado, las amenazas de los mercados emergentes a través de una reducción de la dependencia externa, y por otro, ayudan a aprovechar las oportunidades de estos mercados por medio de aumentar la sensibilidad local (Luiz y Visser 2014).

4.5. Corriente de Procesos de Empresas Multinacionales.

La corriente de procesos de empresas multinacionales tiene sus raíces en la literatura del proceso de la estrategia y se distingue fuertemente de los enfoques discutidos anteriormente por no suponer una relación jerárquica entre la casa matriz y las filiales. En su lugar, esta corriente considera relaciones más equitativas, es decir redes y heterarquías (Ver Tabla 4.1) y pone énfasis en temas como el proceso de toma de decisiones estratégicas y cambios organizacionales en empresas multinacionales. Sin embargo, esta corriente tiene en común con la primera corriente estrategia-estructura el que también estudia a la empresa multinacional en su conjunto.

La empresa multinacional heterárquica, según Hedlund (1986), tiene varios centros y de naturaleza diferentes. Por ejemplo, algunos son basados en funciones, otros en productos y otros en tipos de clientes. Además, cada filial bajo esta forma de multinacional tiene un rol estratégico en la empresa. Las filiales operan de manera bastante independiente, lo que les permite formar empresas conjuntas y vender productos a clientes y comprar componentes de proveedores externos a la multinacional misma. Para integrar filiales que tienen un nivel considerable de autonomía se utiliza principalmente un control de carácter normativo, por ejemplo a través del desarrollo de una cultura corporativa que aborde el tema. En consecuencia con los aspectos anteriores, las filiales en una multinacional heterárquica deberían estar conscientes de los objetivos y estrategias de la misma y la interdependencia que existe entre las filiales (Hedlund 1986).

Hedlund, junto con los demás representantes de la corriente de procesos de empresas multinacionales Bartlett, Doz y Prahalad destacan que la razón que las filiales puedan tener relaciones más equitativas con la casa matriz, radica en el hecho que, primero, las filiales muchas veces tienen acceso único a recursos claves. Segundo, las filiales operan con más libertad que lo aprobado oficialmente por la casa matriz y por último, la estructura oficial resulta menos importante que los sistemas de gestión o la cultura organizacional para controlar a los gerentes de las filiales por parte de la casa matriz (C. A. Bartlett 1979; Doz 1976; Prahalad 1976; Prahalad y Doz 1981).

4.6. Corriente Rol de Filial.

La corriente del rol de la filial, tiene sus orígenes en la anterior, por la mirada explícita a la filial en vez de a la casa matriz. Se observa que las filiales tienen recursos propios y por lo tanto pueden actuar con cierta autonomía, por ende puede ser preciso asignar roles diferentes a las filiales dentro de la misma multinacional (C. Bartlett y Ghoshal 1986). Esto es una desviación considerable de la práctica observada en este momento, que los mismos autores llaman el “síndrome de las naciones unidas” y que consiste en que muchas multinacionales trataban a sus filiales de una manera similar (C. Bartlett y Ghoshal 1986). Otros destacan que las filiales se enfrentan a desafíos diferentes y como consecuencia necesitan prácticas administrativas diferentes (White y Poynter 1984). Algunos han estudiado las diferencias en los roles de las filiales ubicadas en un solo país como España (Jarillo y Martínez 1990) y Reino Unido (James H. Taggart 1997), mientras el énfasis de otros, y de la presente investigación, está en estudiar las diferencias de roles de las filiales que están ubicadas en varios países y pertenecen a la misma empresa multinacional (Gupta y Govindarajan 1991). Es preciso distinguir dos sub corrientes en la del rol de la filial: la primera se ocupa de desarrollar tipologías de roles y la segunda se dedica a la evolución o el desarrollo de los roles en el tiempo, reconociendo que los roles no son estáticos (Paterson y Brock 2002; J. Birkinshaw y Pedersen 2009).

4.6.1. Tipologías de Roles Estratégicos.

Antes de abordar un análisis de las diferentes tipologías de roles que pueden tener las filiales extranjeras de las multinacionales, es preciso definir y distinguir el concepto de rol de una filial. Esto se hará a través de una comparación entre el rol y la estrategia (de la filial). Al principio se puede razonar que el rol es algo que es creado y gestionado desde la casa matriz y es algo que ésta asigna a la filial. Esta visión del rol está basada en la perspectiva que la filial es como un instrumento de la casa matriz y como consecuencia que la primera tiene poca discreción en la definición de su rol (J. Birkinshaw y Pedersen 2009). Por el contrario, la estrategia de la filial sugiere que la filial tiene un cierto nivel de elección o autodeterminación, es decir, son los gerentes de las filiales los que formulan la estrategia de ella y no la casa matriz. Se puede contraponer a esto que una filial no puede desarrollar y seguir una estrategia propia ya que legalmente le faltan activos propios. Sin embargo, muchos activos de las filiales son intangibles como el conocimiento y sobre ellos no rigen las leyes de los derechos de propiedad (Mudambi y Pedersen 2007).

Como ya se ha visto en la introducción de las diferentes corrientes en la literatura con respecto a las filiales, esta visión sobre la filial como instrumento de la casa matriz sin mente propia ha cambiado a través del tiempo, hacia una visión según la cual la filial tiene algún poder para tomar decisiones e iniciar proyectos propios. Sin embargo, está claro que la casa matriz es uno de los factores clave que determina el tamaño y la forma de la cancha sobre la cual se puede mover la filial. Como consecuencia de esto, tampoco es justo decir que la filial es una unidad completamente independiente y que pueda seguir su propio camino, como le guste. Tomando en cuenta la reflexión anterior, se destaca que la mejor forma para ver el rol estratégico de una filial es como un abanico que se puede mover dentro dos extremos:

- a) El rol estratégico es algo que es asignado por la casa matriz; y
- b) El rol es algo que está definido y desarrollado por la filial.

A continuación, se discute una selección de varias tipologías de roles estratégicos de las filiales. La selección está basada en identificar las tipologías en las cuales el foco está en la filial misma y no en la multinacional como conjunto ya que esto es también el foco del presente estudio y por lo tanto dichas tipologías resultan ser más relevantes en torno a esto. Sin embargo, esta selección en gran medida proporciona un resumen completo de los elementos comunes de las tipologías consideradas y muestra además su desarrollo en el tiempo. Primero sigue un análisis por tipología y al final se presenta un análisis comparativo de las tipologías para definir los elementos en común y en como las tipologías se distinguen una de otra.

4.6.1.1. White y Poynter.

Entre los precursores de los roles estratégicos son White y Poynter (1984), los que han desarrollado su tipología basados en un estudio de casi tres docenas de filiales extranjeras ubicadas en Canadá y con activos en el sector manufacturero. Un sector que en esa época era dominado por empresas de propiedad extranjera puesto que un 59% de la producción de las grandes y medianas empresas del rubro, estaba representada por filiales extranjeras. Los autores consideran tres dimensiones como relevantes:

- a) Alcance de sus productos, lo que se refiere a la amplitud del rango de (línea) productos que maneja la filial.
- b) Alcance de mercado, que se refiere al rango de mercados geográficos servidos por la filial.
- c) Alcance de valor, que se trata de la variedad de actividades de la cadena de valor que ejecuta la filial tales como las actividades de desarrollo, producción y marketing. Esta última dimensión esta impactada por una combinación de la competencia en la industria, las capacidades de la filial y los recursos que recibe la filial desde la casa matriz (White y Poynter 1984).

Cuando se combinan las dos matrices bidimensionales, es decir, el alcance de mercado con el alcance de producto por una parte, y el alcance de mercado y el alcance de valor por la otra, surgen cinco roles estratégicos diferentes:

- i El primer rol es el de filial réplica, donde se reproduce en miniatura la cadena de valor completa para algunos productos, o línea de ellos, de su mercado local, es decir, este rol tiene un alcance de producto y de valor bastante amplio, pero un alcance de mercado fundamentalmente local.
- ii El segundo rol, el de satélite de marketing, comparte este alcance de mercado local, sin embargo, maneja pocos productos (líneas de ellos) y solamente se enfoca en las actividades de marketing. Para las filiales con un alcance de mercado más global, hay tres roles distintos basados en diferentes niveles de alcance de producto y/o de valor.
- iii El tercer rol es el de productor racionalizado, que significa que la filial produce pocos productos o componentes, los que a su vez otras filiales venden o utilizan para un rango amplio de mercados geográficos.
- iv El cuarto rol, el especialista de producto, comparte con el anterior el hecho que maneja solamente pocos productos (líneas de ellos), pero la diferencia está en que este rol, incluye no solamente la producción, sino también el desarrollo y el marketing de dichos productos para el mercado global. Una filial que tenga este rol no tiene mucho intercambio con la casa matriz ya que es autosuficiente y tiene el control estratégico

sobre los productos que son de su responsabilidad. Este rol se parece mucho a la responsabilidad mundial que se discute más adelante (ver 4.6.2.1).

- v El último rol es muy parecido al de especialista de producto discutido anteriormente. Se trata también de filiales que tiene un alcance de valor y de producto amplio y además sirven a mercados en diferentes partes del mundo. La diferencia sutil entre el rol del independiente estratégicamente y el del especialista de producto está en que la filial tiene un acceso ilimitado a los mercados globales y la libertad de perseguir cualquier oportunidad que estime conveniente. Esta filial solamente tiene relaciones administrativas y financieras con su casa matriz, quien por su parte se comporta como un inversionista (White y Poynter 1984).

La tipología de White y Poynter sirve para describir y analizar qué roles estratégicos tienen las filiales. Sin embargo, la construcción de la clasificación no permite determinar en qué caso una filial debería tener un determinado rol o cuál de estos sería el mejor o más adecuado ya que las dimensiones que forman la base de su tipología describen elementos del rol mismo y no de las características del entorno de la casa matriz, de la filial, etc⁷⁹. Indirectamente se incluyen algunas determinantes en la tipología por el lado del alcance de valor, puesto que, como se explicó al principio de la sección, este alcance depende de la competencia en la industria, de las capacidades de la filial y de los recursos que recibe la filial de la casa matriz.

4.6.1.2. *Bartlett y Ghoshal.*

Bartlett y Ghoshal (1986) clasifican el rol de las filiales a través de dos dimensiones:

- a) Competencias de la filial
- b) Importancia estratégica del ambiente local de ella.

Con respecto a la primera dimensión, las competencias, es preciso reconocer que en algunos casos ellas se definen como parte de los recursos estratégicos, y en otros, se entiende por

⁷⁹ Parte de esta falencia se puede explicar por el hecho de que de las casi tres docenas de filiales White y Poynter analizaron, la gran mayoría era del primer tipo, el de la filial replica (White y Poynter 1984).

competencias de la filial a las habilidades de una subsidiaria para coordinar sus recursos y destinarlos a un uso productivo y se encuentran no tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización. Los autores consideran relevante este factor, en términos que si la subsidiaria posee mayores capacidades o recursos distintivos, entonces entregará un resultado al resto de la multinacional, por lo que tendrá un mayor valor estratégico para la matriz. En este caso, la multinacional dependerá en mayor medida de la filial, y le brindará mayores cuidados que al resto, lo que a su vez trae consigo un mayor poder de la filial en la toma de decisiones.

La segunda dimensión corresponde a la importancia estratégica del ambiente local, que se refiere a si el país donde está ubicada la filial, posee una mayor o menor importancia relativa, en comparación al resto de los países en donde la multinacional tiene localizadas sus filiales. Esta variable adquiere relevancia, en la medida en que al ser un mercado de mayor trascendencia para la multinacional, entonces esta tendrá mayor inclinación o incentivos a cuidarla, otorgándole mayor prioridad que al resto, lo que se traduciría en mayores y mejores recursos, otorgándole la posibilidad de tener más involucramiento en la toma de decisiones estratégicas, entre otros beneficios.

Bartlett y Ghoshal perfilan a una filial teniendo un nivel de competencias alto o bajo, y al mismo tiempo sirviendo a un ambiente local con un nivel de importancia estratégica alto o bajo, y por ende generan cuatro tipos de roles estratégicos:

- a) El ejecutor,
- b) El colaborador,
- c) El agujero negro, y
- d) El líder estratégico.

El rol del ejecutor significa, que la filial posee un bajo nivel de competencia, y además está ubicada en un entorno de poca importancia estratégica. En este caso la matriz mantiene el control y la filial puede servir para testear un producto en un segundo mercado, en la cual puede variar un poco la fórmula del producto, como el envase, la publicidad, etc. El rol de colaborador, consiste en que, a pesar que la filial posee una alta competencia, su ambiente local no tiene una

mayor importancia dentro de la estrategia de la multinacional; es por esta razón, que los autores recomiendan que la casa matriz reoriente los recursos de la filial hacia programas fuera de ésta, pero siempre considerando el grado de frustración de los gerentes de ella al tomar una decisión tan relevante. El agujero negro es el rol de una filial que está ubicada en un ambiente importante para la estrategia de la organización, pero posee un bajo nivel de competencia. Por lo anterior, no es una posición estratégica aceptable (no habría un calce adecuado entre ambos aspectos). Los autores recomiendan la explotación de su potencial, si es que éste es mayor al nivel alcanzado por la filial, para lo cual podría ser necesario desarrollar alianzas estratégicas o, que la casa matriz le dé el feedback necesario. El último rol es el del líder estratégico que pertenece a cierta clase de filiales que son socios de la casa matriz, ya que dichas subsidiarias poseen importantes competencias y además su entorno local es de importancia estratégica vital para la multinacional. En este caso la matriz debe asegurarse que la estrategia de la subsidiaria para desarrollar el negocio sea adecuada según las metas y prioridades de la empresa multinacional.

4.6.1.3. Jarillo y Martínez.

Los autores Jarillo y Martínez analizaron 50 filiales extranjeras ubicadas en España a fines de los años 80 (Jarillo y Martínez 1990). La tipología que ellos han desarrollado en base a este estudio se concentra en dos dimensiones. La primera es la integración, que está relacionada con el hecho de (en caso que sea así) hasta que nivel las actividades de valor que realice la filial se llevan a cabo en colaboración con otras filiales de la misma empresa. Es decir, si por ejemplo la filial en España coordina sus actividades de producción con las de la filial en Alemania. Es decir la integración se trata de las relaciones entre las filiales de la multinacional. En cambio, la segunda dimensión, el nivel de localización, tiene que ver con la realización de actividades de valor de la empresa, que según Jarillo y Martínez significa la cantidad de este tipo de actividades que son ejecutadas por una filial (investigación y desarrollo, compra, producción, marketing, etc.). Por lo cual esta dimensión es muy parecida a la de “alcance de valor” de White y Poynter (ver 4.6.1.1).

Basado en las dos dimensiones señaladas por Jarillo y Martínez, se proponen tres roles distintos:

Filial receptiva que se caracteriza por una alta integración con las demás filiales con un bajo nivel de localización, es decir la filial ejecuta pocas actividades de valor. Por ejemplo, solamente hace marketing, o solamente produce.

Filial autónoma es el opuesto del primero, ya que se trata de una filial en que sus actividades de valor no colaboran (o casi) con otras filiales ni con la casa matriz (lo que implica bajo nivel de integración) y además dispone de toda la gama de las actividades de valor (alto nivel de localización).

El último tipo, la filial activa, combina una alta integración con un alto nivel de localización, que representa un nodo en una red de filiales altamente integrada. Los autores estiman que una multinacional que implementa una estrategia corporativa multidoméstica, pondrá mas en práctica el rol de la filial autónoma para sus filiales, mientras se observarán mas filiales del tipo receptivo en las multinacionales que ocupen estrategia global y las “transnacionales” utilizarán para algunas de sus filiales claves el rol de la filial activa (Jarillo y Martínez 1990).

Los datos de las 50 filiales ubicadas en España han dado suficiente soporte a ambas dimensiones y también han surgido tres grupos de filiales distintas. Sin embargo, en el grupo que tiene que representar a las filiales del tipo receptivo, las características de dichas filiales no pertenecen al tipo puro “receptivo” ya que tienen numerosas actividades de valor. Por otro lado, si bien, el estudio muestra diez filiales con fuertes características del tipo “autónomo”, el grupo con un rol de filial activa muestra grados de integración y localización moderadas en vez de altas como predice la tipología de Jarillo y Martínez (1990). En parte se explican estos resultados por la selección de filiales de producción, la ubicación de las filiales en solamente un país que puede producir un efecto morfológico y también de algunas industrias solamente. Ocurre que varias filiales activas en la misma industria aunque son parte de diferentes multinacionales, muestran roles similares, sin embargo, esto no quiere decir que la industria explica toda la variación en los roles, ya que también se ven filiales que se desempeñan en la misma industria pero con roles distintos (Jarillo y Martínez 1990).

4.6.1.4. *Taggart.*

Taggart por su parte, ha abordado el tema de los roles estratégicos desde ángulos muy diversos, lo cual explica las distintas tipologías que él ha generado a lo largo del tiempo. Lo que sí tienen en común las tipologías generadas por Taggart es que son todas probadas considerando filiales extranjeras ubicadas en el Reino Unido.

El primer ángulo de lo investigado por Taggart apunta a comprobar la tipología desarrollada originalmente por Jarillo y Martínez (ver 4.6.1.3) que se basa en las dimensiones integración y localización de las actividades de valor de la filial. A pesar de la combinación de estas dos dimensiones, Taggart da espacio a identificar cuatro roles distintos, Jarillo y Martínez solamente definieron tres roles (receptiva, activa y autónoma) en las filiales extranjeras ubicadas en España, puesto que no han encontrado a ninguna filial con el rol caracterizada por una baja integración de las actividades combinado con un bajo nivel de localización de actividades, es decir, una filial que ejecuta pocas actividades de valor, por ejemplo solamente producción. En cambio, en su estudio de 171 filiales extranjeras ubicadas en el Reino Unido (James H. Taggart 1997), el autor en comento ha identificado un cuarto rol con dichas características y la nombra filial inactiva

En el segundo ángulo, Taggart hace un intento por “traducir” la clasificación de estrategias a nivel corporativo de Porter hacia el nivel de las filiales. Es decir, Taggart usa las mismas dimensiones de Porter, a pesar que estas dimensiones consideran a la multinacional en conjunto y no a las filiales individuales. Ambas dimensiones están relacionadas exclusivamente a las actividades de valor de la filial, más en concreto se trata de la configuración y de la coordinación de ellas. Con la configuración de las actividades se refiere a la concentración de las actividades realizadas por la multinacional en cuanto a su ubicación. En esta dimensión la configuración se denomina concentrada cuando la mayoría de las actividades de valor están ubicadas en un solo país (generalmente el país de origen). Imagínese una empresa que desarrolla y produce sus productos en un solo lugar (la filial doméstica) y que las demás filiales ejecutan solamente la actividad de ventas y quizás algo de marketing. En caso contrario se llama a una configuración como dispersa cuando la multinacional tiene varias filiales en el mundo y cada una desarrolla, produce y vende sus propios productos. En forma similar, se considera la coordinación de actividades en la que se refiere a las actividades en común existentes entre las subsidiarias, actividades tales como los sistemas de control de información de las filiales, la tecnología

existente en las filiales, los procesos de administración y de gestión, etc. Taggart distingue entre un nivel de coordinación alto y bajo. La combinación de dicho nivel de coordinación con el tipo de configuración genera cuatro roles que se describen en seguida.

- a) La filial con el rol de subsidiaria aislada, que se espera encontrar mayormente en una multinacional. Ésta utiliza una estrategia basada en la exportación y se caracteriza por una alta concentración de las actividades y no requiere un alto nivel de coordinación con las demás filiales de la multinacional ya que no tiene muchas actividades en común. Esta filial está concentrada en una ubicación particular con el objetivo de servir a un tipo específico de clientes o, similarmente, para acceder a un tipo definido de recursos presentes en el mercado de la filial. Es poco probable que este tipo de filial sea integrada de una forma estrecha al resto de la multinacional.
- b) La subsidiaria estratégica, a diferencia de la anterior, posee una alta coordinación de actividades con las demás filiales en la multinacional, transformándola en un elemento importante para la implementación de la estrategia de la empresa. Es por ello que, a pesar del bajo nivel de autonomía que presenta la filial, existe una dependencia corporativa en este tipo de subsidiarias ya que cada una de ellas adquiere un rol estratégico clave que cumplir dentro de la multinacional, por lo tanto, se espera encontrar este tipo de filial más frecuentemente en multinacionales que utilizan una estrategia global como estrategia corporativa.
- c) La subsidiaria autárquica es lo contrario del tipo anterior y se encuentra en multinacionales que se caracterizan por una alta dispersión geográfica de sus filiales y sus actividades y, cuando las filiales casi no coordinan sus actividades en común con las demás filiales de la multinacional. Por lo tanto, este tipo de filial posee un fuerte grado de autonomía debido a los bajos niveles de coordinación combinada con una proporción significativa de desarrollo de actividades que forman parte de la cadena de valor. Es probable encontrar este tipo de filial en multinacionales que han implementado una estrategia corporativa del tipo multidoméstico.
- d) La subsidiaria aliada que carece de autonomía como consecuencia de la integración profunda de las filiales de la multinacional. Este tipo de filial toma muy pocas decisiones,

por lo tanto su comportamiento dentro de la multinacional es más bien de carácter obediente y sumiso ya que sus actividades están regidas por la casa matriz. Este tipo de filial se encuentra en una multinacional que se caracteriza por poseer una alta dispersión geográfica combinada con una alta coordinación de sus actividades y este sea un tipo de filiales que se encuentra con mayor frecuencia en las multinacionales con un enfoque estratégico basado en una alta inversión extranjera con coordinación extensa entre las filiales (James H. Taggart 1998).

El tercer y último ángulo va por un lado considerablemente distinto, ya que esa tercera tipología usa las dimensiones autonomía por un lado y la justicia procesal por otro. Taggart define la autonomía de la filial como el nivel de libertad que la filial tiene para tomar sus propias decisiones en áreas como producción, marketing, investigación y desarrollo⁸⁰ entre ellos y la justicia procesal se trata de la percepción de los gerentes de la filial sobre si el tratamiento recibido por la casa matriz ha sido justo (J. H Taggart 1999). Basado en estas dimensiones, Taggart desarrolla una tipología de cuatro roles que incluye los roles de:

- a) El vasallo,
- b) El colaborador,
- c) El militante, y
- d) El socio

Ellos son respaldados a través de un análisis empírico utilizando datos de 265 filiales extranjeras ubicadas en diferentes partes del Reino Unido. El vasallo es una filial que tiene poca autonomía y de la cual los gerentes se sienten tratados injustamente por la casa matriz. Este rol puede ser aceptable para una filial que fue recién creada, pero debería cambiar a uno de los demás roles, por ejemplo a través del desarrollo de ciertas capacidades claves de la filial. En cambio, la filial con el rol de colaborador tampoco tiene mucha autonomía, pero se ve bien tratada por la casa matriz. Es una filial que depende de las demás filiales y de la casa matriz para un buen

⁸⁰⁸⁰ La medición de la autonomía por Taggart en este estudio incluye siete áreas funcionales: mercado(s) servido(s), rango de productos ofrecidos, precio del producto, diseño del producto, publicidad y promoción, investigación y desarrollo, y producción (Appendix A en J. H Taggart 1999).

desempeño, por lo tanto se parece al rol receptivo discutido anteriormente y es importante para ella mantener buenas relaciones con las demás. El rol de militante, es decir un rol en que la filial tiene un alto nivel de autonomía y la gerencia se siente tratada injustamente por el nivel corporativo de la multinacional, tampoco es un rol que se debiera prolongar durante mucho tiempo como el del vasallo. Este rol podría tener sus raíces en el hecho que la filial fue adquirida por la multinacional y que su desempeño está basado en un alto nivel de adaptación a la situación local por parte de la filial. Más aún, una filial con este rol generalmente no necesita vínculos con el resto de la empresa para funcionar bien. Además, la multinacional aún no ha sido capaz de alinearla con el resto de la empresa por falta de posibilidades o por falta de voluntad. El último rol, el del socio, es una filial que tiene un nivel de autonomía alta y además tiene buenas relaciones con la casa matriz, las cuales probablemente son el resultado de inversiones hechas por ambas partes a lo largo del tiempo. Los datos con respecto a las 265 filiales claramente muestran la existencia de todos los cuatro roles con una distribución bastante equilibrada entre ellos: vasallos 19%, colaboradores 32%, militantes 25% y socios 24%. El análisis del desempeño de las filiales con los distintos roles, muestra que el desempeño de la filial comparado con las normas vigentes en sus industrias respectivas, avanza de vasallo a colaborador a militante y al final a socios, sin embargo, con la evolución en este tipo de conducta resulta que en cierta medida se va perdiendo el foco de como la casa matriz evalúa el desempeño de la filial (J. H Taggart 1999).

4.6.1.5. Birkinshaw y Morrison.

Birkinshaw y Morrison (1995) por su parte, plantean una tipología de roles (para las filiales) basada en la estrategia y la estructura de las filiales pero sin ser altamente claros sobre las dimensiones concretas en las cuales se basa su tipología como se ha visto en otras propuestas. Sin embargo, por las descripciones de los roles que efectúan los autores, se pueden derivar los elementos que forman la base de esta tipología. El primero es el alcance geográfico de la filial, es decir, si la filial tiene una responsabilidad con respecto a clientes y en relación a otras filiales en un área geográfica determinada, en términos amplios o más bien limitados. Otros elementos que ellos consideran son el alcance del producto o valor añadido (amplio o limitado) y el nivel de integración entre las actividades. Los roles definidos por Birkinshaw y Morrison son:

- a) El contribuidor especializado,
- b) El ejecutor local y
- c) El responsable mundial.

El contribuidor especializado es aquella filial que tiene experiencia en ciertas actividades específicas, pero el valor agregado de ellas es limitado. Las actividades de la filial están coordinadas con las actividades del resto de la multinacional, por lo tanto esta filial muestra un alto nivel de interdependencia con el resto de las subsidiarias. En cambio, el rol del ejecutor local, pertenece al tipo de filial que tiene un alcance geográfico acotado y además, generalmente, fabrican pocos productos los que, a su vez, poseen un limitado y escaso valor agregado. Son filiales autosuficientes o que tienen sus funciones integradas a nivel global. Por último está el rol del responsable mundial, que refleja a una filial que posee una gran importancia y un gran valor estratégico dentro del grupo porque es capaz de tener la responsabilidad mundial y/o regional por una línea de producto o un negocio completo el cual posee un importante valor agregado (ver también 4.6.2.1). La filial tiene un gran alcance de producto lo que la hace tener un alto grado de descentralización y autonomía en sus decisiones porque sus actividades son integradas a nivel mundial y también son administradas, desarrolladas e implementadas desde la misma filial y no desde la casa matriz. Por otro lado, esta filial también está más integrada en las operaciones internacionales de la multinacional y, por lo tanto la filial debe adaptar los productos globales a las necesidades del mercado local (J. M. Birkinshaw y Morrison 1995). La tipología ha sido confirmada usando datos de 126 filiales extranjeras ubicadas en seis países distintos: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania y Japón.

4.6.1.6. *Gupta y Govindarajan.*

Gupta & Govindarajan (1991) consideran a la multinacional como una verdadera red de transacciones o flujos de factores relevantes para el desempeño de toda la empresa. Dichas transacciones pueden consistir en flujos de capital, flujos de productos y flujos de conocimiento que ocurren entre las diferentes unidades ubicadas en diferentes países. Ciertas características de las mismas transacciones definen a su vez el contexto estratégico en el cual opera cada filial y que puede ser diferente entre ellas a pesar de formar parte de la misma empresa multinacional.

La primera característica tiene que ver con la magnitud de las transacciones, es decir, si la filial hace transacciones internas o no, el volumen de las transacciones y el grado de importancia de ellas⁸¹. La segunda característica va por el lado de la direccionalidad de las transacciones. Esto se traduce en que las subsidiarias asumen el rol de receptor o de proveedor para la mayoría de sus transacciones con respecto a flujos de capital, productos y/o conocimiento.

Para desarrollar su modelo final de roles estratégicos, los autores solamente incluyen los flujos de conocimiento, por lo tanto dejan fuera a los flujos de productos y capital, y además, consideran exclusivamente la segunda característica de las transacciones, es decir, su direccionalidad. Los autores defienden este foco en los flujos de conocimiento, entre otros, con el argumento que la inversión extranjera directa de una multinacional sucede principalmente por el deseo de internalizar las transferencias de conocimientos que se originan de dicha acción⁸². El flujo de conocimientos entre las filiales de la multinacional se define como la transferencia de experiencia o de datos externos de mercado con un valor estratégico⁸³. La direccionalidad se convierte en dos dimensiones: el grado, alto o bajo, de salida de flujos de conocimiento de la filial al resto de la multinacional y el grado de entrada de flujo de conocimiento del resto de la multinacional a la filial. La combinación de ambas dimensiones hace posible distinguir a cuatro roles estratégicos:

- a) Ejecutor,
- b) Innovador local,
- c) Innovador global y
- d) Jugador integrado.

⁸¹ Se predice por ejemplo, que la extensión del flujo de capital de una matriz a una subsidiaria es mayor para aquellas que tienen un tamaño considerable y/o se encuentran en la etapa de crecimiento que para aquellas filiales pequeñas y/o que estén presentes en un mercado maduro. Por su parte, también se admite que la extensión del flujo de conocimiento a una subsidiaria es mayor para aquellas ubicadas en mercados menos desarrollados que para las que se encuentran en mercados en mayor desarrollo (Gupta y Govindarajan 1991).

⁸² La razón de ello, se explica por la teoría de internalización y el paradigma ecléctico en capítulo 3.

⁸³ La experiencia transferida puede tratarse de capacidades de compra, capacidades en procesos como diseño de productos, procesos de diseño y diseño de envase, entre otros, y *know-how* del marketing y de los sistemas de distribución. Los datos de mercado pueden ser antecedentes importantes de carácter comercial como información de clientes claves, información de competidores o de proveedores, entre otros (Gupta y Govindarajan 1991).

El ejecutor es la filial que tiene una baja salida de conocimiento hacia subsidiarias pares de la multinacional en conjunto con una alta entrada de éste, es decir, esta filial se compromete en la creación de sólo un poco de conocimiento, ya que sabe que las otras filiales y/o la casa matriz serán los proveedores principales de este recurso necesario para su desarrollo. En cambio, el jugador integrado, a pesar de depender considerablemente del conocimiento del resto de la multinacional igual como el ejecutor, también tiene una gran responsabilidad en crear conocimiento, el que es utilizado por otras subsidiarias de la multinacional y por la filial misma. El rol del innovador local es el antónimo del anterior puesto que el innovador local posee bajos niveles tanto de entrada de conocimiento como de salida del mismo hacia otras unidades pertenecientes a la misma multinacional. Cabe destacar que este tipo de filial si puede tener un buen nivel de conocimiento de su ambiente local, sin embargo, este conocimiento no tiene mucho valor fuera de este contexto local, que explica el bajo nivel de intercambio con el resto de la multinacional. Consecuencia de eso, según los autores, una filial con este rol poseerá bajos niveles de oportunidad de desarrollo dentro de la empresa multinacional. Por último, el rol del innovador global pertenece a una filial que no depende de las demás para su conocimiento que se representa por bajos niveles de entrada de conocimiento desde “fuera” y al mismo tiempo la filial es capaz de realizar un alto nivel de transferencia de conocimiento al resto de las filiales de la multinacional. En otras palabras, este tipo de filial se considera como una verdadera fuente de conocimiento lo que consecuentemente, la hace gozar de un alto nivel de autonomía, porque es capaz de autosatisfacer completamente sus requerimientos de conocimiento, independiente del bajo nivel de flujo que recibe de las demás filiales y/o de la casa matriz. Por lo general, los autores señalan que las filiales con mayor importancia para la multinacional son aquellas que realizan mayores salidas de conocimientos u otros flujos a las otras filiales de la misma empresa multinacional (Gupta y Govindarajan 1991)

4.6.1.7. Beechler et al.

Los investigadores Beechler, Bird y Taylor toman un enfoque distinto a los señalados precedentemente, ya que a ellos les interesa el tema de la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional de filiales extranjeras de multinacionales japonesas. Varios estudios durante una década en lo cual han entrevistado a entre 4 hasta 61 filiales en países como los

Estados Unidos, Reino Unido, España y países del Asia del Sudeste (Bird, Taylor, y Beechler 1998).

La tipología que resulta de dichos estudios se ha desarrollado sobre tres dimensiones:

- a) La primera dimensión se refiere al nivel de la impronta del sistema de gestión de la filial extranjera por parte de la casa matriz, especialmente en temas de recursos humanos. Si la gestión de la filial es una copia de la casa matriz, se trata de una impronta parental, mientras que se habla de una impronta local si la filial ocupa un sistema de gestión que incorpora prácticas locales de gestión.
- b) La segunda dimensión se refiere a la perspectiva que tome la gerencia de la filial al analizar las causas de los problemas que han surgido, que puede ser una perspectiva externa o una perspectiva interna. En caso de una perspectiva externa, los gerentes de la filial estiman que los problemas tienen causas que están fuera de su control y por lo tanto, la mejor respuesta es aislar la filial de esa causa. En cambio, si los gerentes consideran que los problemas tienen una causa interna, se suelen adaptar los sistemas de la filial a la situación local.
- c) La última dimensión. está relacionada con los flujos de información, de una manera muy parecida a las dimensiones principales de la tipología de Gupta y Govindarajan (ver sección 4.6.1.6). En concreto, esta dimensión describe el nivel y la dirección en la cual las innovaciones desarrolladas en la empresa, especialmente en las prácticas de recursos humanos, se difunden por su interior. En caso de una difusión unilateral, se trata de innovaciones que se desarrollan en la casa matriz y se difunden hacia las filiales, en cambio, la difusión se denomina multilateral para indicar situaciones en que las innovaciones se comparten entre filiales y también desde la filial hacia la casa matriz. (Bird, Taylor, y Beechler 1998)

Una combinación de estas tres dimensiones, la impronta del sistema de gestión de la filial, la perspectiva sobre causas de los problemas y la difusión de innovaciones, genera cuatro tipos de gestión de filiales, enfocados en el área de los recursos humanos.

- i. Modelo exportador, se refiere a un tipo que se basa en el supuesto que la casa matriz tiene la mejor gestión del tema y que además esa manera de gestión se puede aplicar en cualquier situación local. Por lo tanto este tipo se caracteriza por una impronta parental, una mirada a las causas de problemas externos y una difusión de innovaciones que es de un nivel moderado y estrictamente unidireccional.
- ii. Modelo adaptativo, al contrario del modelo exportador, ve a las competencias de la casa matriz como bastante limitadas, especialmente en el ámbito de los recursos humanos, dado que esta área está impactada fuertemente por la situación local en temas legales, sociales y culturales. Por lo tanto la gestión de la filial tiene una impronta local, una mirada interna a los problemas y ninguna difusión de innovaciones.
- iii. Modelo híbrido cerrado, es una mezcla de los dos modelos anteriores en el que sí se asume que los sistemas de la casa matriz son útiles para las filiales (como el modelo exportador), pero solamente al principio, ya que en el largo plazo la filial va adaptándose a la situación local (como el modelo adaptativo), a regañadientes, y por lo tanto se torna en un modelo cerrado. Consecuencia de lo anterior, es que el modelo híbrido cerrado se caracteriza por una impronta que es parental al principio, pero que se convierte más y más en una de tipo local a lo largo del tiempo. Algo similar pasa con la forma de analizar las causas de los problemas: al principio la mirada es bastante externa, sin embargo, conociendo más el contexto local, la mirada cambia hacia una más interna en la búsqueda de las causas de un problema determinado. La difusión de innovaciones solamente existe al principio con lo cual las innovaciones van unilateralmente desde la casa matriz a la filial, después, casi no habrá difusión por la alta influencia del contexto local y como resultado de esto, la creencia que las innovaciones tienen poca aplicabilidad universal y por lo tanto no sirve de mucho el difundirlas.
- iv. Modelo híbrido abierto. Se parece al modelo anterior puesto que es también una mezcla de las perspectivas de la casa matriz y de la situación local. Sin embargo, las diferencias que definen el que este modelo se denomine abierto en vez de cerrado, radica en el hecho que en el modelo híbrido abierto, no hay una disposición sobre de dónde vienen las mejores prácticas: por lo tanto la impronta es una verdadera mezcla casi desde el principio. Además, en la búsqueda de los orígenes de los problemas que han surgidos, la gerencia

inmediatamente considera causa interna y externa por lo cual son capaces de solucionar problemas en una fase más incipiente que los demás. Por último, las multinacionales que aplican este modelo, creen que las innovaciones pueden surgir en cualquier parte de la empresa y que vale mucho la pena compartirlas con todas, lo que hace que la difusión en este modelo es más elevada y multidireccional. (Bird, Taylor, y Beechler 1998).

4.6.1.8. Li y Randøy.

Li y Randøy (2002) testean y profundizan empíricamente el modelo desarrollado anteriormente por Gupta y Govindarajan (ver 4.6.1.6), en otras palabras, ellos investigan una tipología de roles para filiales que está basada en los flujos de recursos que circulen dentro de las empresas multinacionales. La profundización a partir de la tipología de Gupta y Govindarajan radica en el hecho que Li y Randøy no solamente consideran los flujos de conocimiento, sino que también los flujos de capital y los flujos de productos entre las filiales y entre las éstas y la casa matriz. En su estudio empírico los autores investigan 46 filiales extranjeras ubicadas en los Estados Unidos que pertenecen a 46 multinacionales distintas. Las casas matrices de ellas se encuentran en 24 países diferentes, mayormente occidentales y asiáticos y los resultados confirman la tipología de Gupta y Govindarajan. Además, descubren que se puede distinguir a determinadas industrias por las diferencias en intensidad y dirección de flujos de ciertos recursos (capital, productos o conocimiento) que presentan. Por ejemplo, con respecto a los flujos de productos, Li y Randøy notan que los dos tipos más dominantes son el jugador integrado, con altos niveles de flujos de entrada y salida de productos, y el rol opuesto del innovador local, que se caracteriza por bajos niveles de entrada y salida de productos. La resultante es que las filiales del tipo jugador integrado se mueven en industrias con amplias posibilidades de lograr economías de escala y de alcance como en la producción de equipos y maquinarias, la minería y la automotriz. Por el contrario, las filiales del tipo innovador local son particularmente activas en industrias caracterizadas por altos niveles de adaptación a la situación local como por ejemplo en alimentos, materiales de construcción, retail y servicios de salud. Esta información ayuda a un mejor conocimiento de los factores económicos y estratégicos que impulsan a la integración de las filiales.

4.6.1.9. Análisis Comparativo de las Tipologías de Roles.

Cuando se revisan las tipologías de los roles estratégicos discutidos especialmente a través de la Tabla 4.1, llama la atención que en realidad están basadas en pocas dimensiones diferentes. Una de las empleadas más frecuentemente tiene que ver con la cadena de valor y se trata de una medición de qué tan amplia o limitada es la gama de las actividades de valor que ejecuta una sola filial.

Unas de las dimensiones más frecuentemente utilizadas en las tipologías presentadas está relacionada con la gama de actividades de la cadena de valor que ejecuta una sola filial. Esa gama puede ser limitada en el caso que una filial ejecute solamente una actividad, por ejemplo producción o ventas, o la gama puede ser muy amplia hasta el punto en que una filial ejecuta todas las actividades de la cadena de valor, desde la investigación y desarrollo hasta el marketing y actividades de postventas, por ejemplo. Esta dimensión se puede observar bajo nombres diferentes en las tipologías de White y Poynter “Alcance de valor”, Jarillo y Martínez y Taggart (1) “Ubicación de actividades” y Taggart (2) “Configuración de las actividades”.

La otra dimensión que aparece con mayor frecuencia en las tipologías estudiadas es la integración de las actividades que las filiales tienen en común entre ellas. Esta dimensión se refiere al hecho que las filiales de la misma multinacional que ejecutan una actividad idéntica de la cadena de valor, colaboren o no entre ellas con respecto a dicha actividad. El tema de la integración de actividades comunes es importante en las tipologías de Jarillo y Martínez y Taggart (1) “Integración de las actividades comunes con otras filiales” Taggart (2) “Coordinación de las actividades” y Birkinshaw y Morrison “Integración entre las actividades”.

Con menos frecuencia, se observa el uso de dimensiones que incluyen al mercado al que sirve la filial. Este aspecto es llamado “alcance de mercado” (White y Poynter) o “alcance geográfico” (Birkinshaw y Morrison). Bartlett y Ghoshal profundizan esa dimensión por considerar no solamente el alcance de los mercados sino que además la importancia estratégica que dicho(s) mercado(s) tiene(n) para la casa matriz. Otra dimensión relacionada con la primera es el alcance de producto, es decir, respecto de cuantos productos o líneas de estos la filial es responsable. Esta dimensión se encuentra en las tipologías de White y Poynter y Birkinshaw y Morrison. Los últimos agregan además si el producto tiene mucho valor añadido desde el punto de vista de la casa matriz.

Con respecto a la contribución de una filial al resto de la multinacional, es decir a las demás filiales y a la casa matriz, se encuentra la dimensión de los flujos de recursos desde y hacia la filial, especialmente el recurso conocimiento. Esta dimensión fue introducida por Gupta y Govindarajan y forma la base de su tipología de roles estratégicos. Luego Li y Randoy la profundizaron añadiendo otros tipos de recursos, los productos y el capital respectivamente. Blecher et al. también sustentan su tipología en esta dimensión, pero la usan de una manera más limitada en cuanto a que se considera solamente el flujo de las innovaciones en el ámbito de recursos humanos.

Las dimensiones menos empleadas son la competencia de la filial (Bartlet y Ghoshal), la impronta de la gerencia de la filial, la perspectiva sobre las causas de problemas (Beechler et al.) y la autonomía y la justicia procesal (Taggart (3)). Se puede explicar su baja ocurrencia por los focos teóricos muy distintos que ocupan estos autores comparados con los anteriores.

El segundo aspecto en que se diferencian las tipologías, es la cantidad de dimensiones y roles que se incluye en las tipologías respectivas. La mayoría de las tipologías incluyen dos dimensiones y cuatro roles, sin embargo, cabe hacer notar que Jarillo y Martinez y Birkinshaw y Morrison solamente distinguen tres roles distintos en su tipología.

Además, White y Poynter, Birkinshaw y Morrison, y Beechler et al. Utilizan tres dimensiones para desarrollar sus tipologías en vez de solamente dos.

Tabla 4.2 Selección de Tipologías de roles Estratégicos de Filiales.

Autores	Muestra	Dimensiones	Roles			
White y Poynter(4.5.1.1)	Aprox. 36 filiales	Alcance de mercado(AV), Alcance de producto + Alcance de valor (AH)	Productor racionalizado		Especialista de producto, Independiente estratégicamente	
			Satélite de marketing		Replica	
Barlett y Ghoshal (4.5.1.2)	518 filiales	Competencias de la filial (AV), Importancia estratégica del ambiente local de la filial (AH)	Colaborador		Líder estratégico	
			Ejecutor		Agujero negro	
Jarillo y Martínez (4.5.1.3)	50 filiales extranjeras ubicadas en España	Integración de las actividades comunes con otras filiales (AV), Localización de actividades (~Alcance de valor) (AH)	Receptivo		Activo	
					Autónomo	
Taggart (1) (4.5.1.4)	171 filiales extranjeras ubicadas en Reino Unido	Integración de las actividades comunes con otras filiales (AV), Localización de actividades (~Alcance de valor) (AH)	Receptivo		Activo	
			Inactivo		Autónomo	
Taggart (2) (4.5.1.4)	171 filiales extranjeras ubicadas en Reino Unido	Coordinación de las actividades (AV), Configuración de las actividades (concentrado a disperso, AH)	Estratégica		Aliada	
			Aislada		Autárquica	
Birkinshaw y Morrison (4.5.1.5)	126 filiales extranjeras ubicadas en 6 países occidentales	Integración entre las actividades (AV), Alcance geográfico, alcance del producto o valor añadido (AH)	Ejecutor local	Contribuidor especializado	Responsable mundial	
Gupta y Govindarajan (4.5.1.6)	Conceptual	Salida de flujo de conocimiento desde la filial (AV), Entrada de flujo de conocimiento a la filial (AH)	Innovador global		Jugador integrado	
			Innovador local		Ejecutor	
Randoy y Li (4.5.1.7)	46 filiales extranjeras ubicadas en Estados Unidos	Salida de flujo de productos, capital y conocimiento desde la filial (AV), Entrada de flujo productos, capital y conocimiento desde la filial (AH)	Innovador global		Jugador integrado	
			Innovador local		Ejecutor	
Beechler et al. (4.5.1.8)	6 estudios con 4 hasta 61 filiales extranjeras de multinacionales japonesas ubicadas en varias partes del mundo	Impronta gerencia filial (Local, Dual, Parental), Perspectiva causas problemas (Interna a Externa) (AV), Nivel (Nada, bajo, moderado, alto) y dirección difusión innovaciones (unidireccional a multidireccional)	Híbrido cerrado		Modelo exportado	
						Híbrido abierto
			Modelo adaptivo			
Taggart (3) (4.5.1.4)	265 filiales extranjeras ubicadas en Reino Unido	Autonomía (AV), Justicia procesal (AH)	Militante		Socio	
			Vasallo		Colaborador	

4.6.2. Otros roles.

Fuera de las diferencias en las tipologías de roles de filiales es preciso mencionar que existen otras miradas sobre el funcionamiento de ellas en el conjunto de una multinacional. La primera es la responsabilidad mundial y la otra es el centro de excelencia (Paterson y Brock 2002). En esta sección se expone sobre estos dos otros roles que pueden tener las filiales extranjeras de una multinacional.

4.6.2.1. *Responsabilidad Mundial.*

El interés en la función de la filial denominada como responsabilidad mundial, surge inicialmente en Canadá debido a las políticas del gobierno canadiense para estimularlas. Estas políticas han sido promovidas por algunos que están preocupados acerca de la fuerte racionalización de filiales por parte de las multinacionales, lo que puede causar una pérdida considerable de capacidades en las filiales (Crookell 1987). Por lo tanto, varios autores han desarrollado propuestas para las empresas y los gobiernos en cuanto a cómo alcanzar roles superiores dentro de la multinacional (D´Cruz 1986; White y Poynter 1984). Un estudio empírico de filiales extranjeras ubicadas en Canadá, muestra claramente los beneficios de tener el rol del responsable mundial ya que este rol aumenta las reinversiones en la filial, su nivel de autonomía y además reduce el riesgo de experimentar reducciones en ella. (Feinberg 2000). Sin embargo, obtener el rol de responsable mundial no es fácil ya que las casas matrices no siempre están dispuestas a aceptar un mayor nivel de descentralización. Además, el desarrollo de este rol tiene un alto costo, debido a una redistribución de recursos (Julian Birkinshaw 1998) y el considerable riesgo al fracaso. Según Paterson y Brock esta corriente en la literatura no ha generado los beneficios esperados, pero no es claro si eso es por fallas en la teoría o en la implementación de ella (Paterson y Brock 2002).

4.6.2.2. *Centro de Excelencia.*

Otro rol especial que ha captado el interés de los académicos es lo relativo al centro de excelencia. Dicho centro es una concentración de talento y recursos en una cierta área, generalmente definido por la casa matriz como un área estratégica para la multinacional (Moore

y Birkinshaw 1998). Un centro de excelencia es una manera para sacar el máximo provecho de los recursos únicos que tenga la multinacional (C. Bartlett y Ghoshal 1986) por ejemplo, en cuanto a las eficiencias de ciertas localizaciones y la integración en la red (Andersson y Forsgren 2000). Los centros de excelencia funcionan en un contexto algo paradójico, puesto que por una parte tienen que desarrollar sus capacidades, pero al mismo tiempo también tienen que difundirlas en el resto de la multinacional (Moore y Birkinshaw 1998). Según los mismos autores, Moore y Birkinshaw, se pueden distinguir tres tipos de centros de excelencia:

- a) el focalizado que es la forma más corriente,
- b) el virtual que consiste en personas que están ubicadas en varios lugares diferentes
- c) el carismático que es solamente un conjunto de personas que son reconocidos internacionalmente por su conocimiento y experiencia en ciertos temas (Moore y Birkinshaw 1998).

Dichos centros tienen un costo que pocos estudios toman en cuenta, pero si resulta importante para determinar si ellos valen la pena en un análisis de costo-beneficio. Los costos están asociados con la reubicación de los recursos y la baja concentración de ellos en otras partes de la multinacional (Paterson y Brock 2002).

4.6.3. Evolución de los Roles.

Hasta ahora, el concepto de rol estratégico de una filial extranjera ha sido implícitamente considerado como algo estático que nunca cambiaría. Sin embargo, no es muy realista suponer que el rol estratégico de la filial nunca cambie puesto que en algunas discusiones de las tipologías en la sección anterior, los autores ya hablan sobre la posibilidad que una filial modifique su rol, especialmente en los casos en que la filial tenga un papel poco favorable o poco sustentable. Por lo tanto se aborda aquí otra corriente en la literatura relacionada con las filiales, que se dedica a la pregunta de si la casa matriz debiera permitir y, aún más, estimular el desarrollo de la filial y por lo tanto aceptar cambios en los roles que las filiales ocupan o adoptan (Vahlne e Ivarsson 2014).

Generalmente el tema del desarrollo de los roles ha sido estudiado para analizar profundamente algunos casos, por ejemplo el de filiales ubicadas en Canadá y Escocia (J. Birkinshaw y Hood 1997), los Estados Unidos (Chang y Rosenzweig 1998) e Irlanda (Delany 1998). No obstante, también existen algunos estudios empíricos como el de Jarrillo y Martínez (1990) y de Papanastassiou y Pearce (1994). La evolución o los cambios de roles al principio se ven como un resultado de las decisiones de la casa matriz, como en el caso de la racionalización (ver 4.6.2.1) o en el caso de la creación de un centro de excelencia (ver 4.6.2.2) (Crookell 1987). Después, los autores van progresivamente adoptando la perspectiva que los cambios de roles son un resultado de un proceso, con altos y bajos, de integración de las operaciones de la filial en el resto de la multinacional (Malnight 1995; Delany 1998). Para analizar el desarrollo de los roles se ocupan teorías de redes y de mercados en las cuales se enfatizan las iniciativas tomadas por la gerencia de la filial, las cuales en algunos instantes están vinculadas a una multinacional con una estructura descentralizada con una gerencia corporativa bajo un estilo de gestión que permite un alto nivel de autonomía a la filial (J. Birkinshaw y Fey 2000).

En el desarrollo de los roles de filiales se pueden distinguir tres grupos de factores que lo empujan (o frenan).

- a) El primer factor es la elección de la filial, el que a su vez está determinado por algunas características de ésta como son: sus objetivos internos, el deseo por autonomía, su liderazgo y su cultura emprendedora, además de la relación de la filial con la casa matriz. En esta relación es importante la reputación de la filial y su relevancia para la multinacional en su conjunto.
- b) El segundo factor es el entorno de la filial que se determina por la cultura local y las condiciones legales (gobierno nacional y regional) y económicas (competencia, consumidores).
- c) El último factor relevante es la responsabilidad que la casa matriz define para la filial. Esa responsabilidad a su vez es el resultado de factores como la estrategia corporativa, las relaciones entre la casa matriz y las filiales y el entorno global de la multinacional (Julian Birkinshaw y Hood 1998).

Como resultado se tiene que existe una importante discusión entre los académicos sobre cuál de estos tres factores tiene más importancia en decidir cuánto espacio tiene la filial para desarrollarse y cambiar de rol a lo largo del tiempo. Algunos autores siguen la perspectiva corporativa y para ellos el factor más importante es la casa matriz (Malnight 1996; Chang y Rosenzweig 1998), mientras otros ponen mayor énfasis en la filial y sus iniciativas (J. Birkinshaw 1997). También hay autores que aplican la perspectiva del desarrollo regional y como consecuencia de ello enfatizan la importancia del entorno de la filial, especialmente en relación a las políticas del gobierno (Hood y Young 1994). Con lo anterior, la perspectiva y por lo tanto el factor que es considerado como más importante, depende del tamaño del país de origen de los investigadores (Brock 2000): se observa que la multinacional y la casa matriz tienen más importancia en estudios ejecutados por ellos (que vienen de países de mayor tamaño), mientras los que vienen de países pequeños destacan el factor vinculado con la filial misma.

Los efectos del desarrollo de la filial no son todos positivos, especialmente viéndolo desde la perspectiva de la multinacional en su conjunto. En varios casos se han encontrado ineficiencias provocadas por las filiales focalizadas en su propio desarrollo. Por ejemplo, a algunas filiales no les importarían los componentes de filiales ubicadas en otros países por el miedo a que la producción extranjera desplace a la producción local (White y Poynter 1984), así, las filiales tendrían un motivo para crear o generar recursos extras fuera del control de la casa matriz con el objeto de apoyar su desarrollo e innovación, pero que bien podían haber sido usados de mejor forma en otra parte de la multinacional (Young, Hood, y Peters 1994). En resumen, dar espacio al desarrollo de filiales individuales reduce el control de la casa matriz sobre los recursos de las filiales y por lo tanto afecta de manera negativa al funcionamiento del mercado interno de la multinacional y en ello va perdiendo unas de las principales razones de ser de ella (ver la teoría de internalización en Capítulo 3) (Mudambi 1999). Parece entonces fundamental que las multinacionales deben controlar a las filiales de alguna manera para que las ventajas generadas por el desarrollo individual de las filiales no destruyan las ventajas del conjunto de la multinacional. La buena noticia en este sentido, es que las filiales que han recibido una responsabilidad clara de la casa matriz, se desarrollan mejor que las filiales que han recibido una responsabilidad vaga y poco clara (W. Egelhoff, Gorman, y McCormick 1998). La tarea principal para las casas matrices entonces, parece ser encontrar un buen equilibrio entre dar claridad a la filial e integrarla bien en la multinacional por un lado, pero dar suficiente espacio

para desarrollarse por otro. La solución a ese dilema quizás puede encontrarse en las casas matrices regionales que pueden generar mayor compromiso de las filiales que lo que puede lograr la casa matriz (Schütte 1998), pueden prevenir el problema del sobre pasar los moldes esperados “overshooting the mark” (Schütte 1997) y ayudar al desarrollo de capacidades claves (Siddiqi 2000).

4.6.4. Los roles estrategicos de filiales de multinacionales para esta investigación

Teniendo presente los modelos y antecedentes señalados anteriormente, y dado el carácter del presente estudio, centrado en el conocimiento de los roles estrategicos de las filiales consideradas, y desde luego en la intención de aprovechar el conocimiento acumulado mas la experiencia investigadora que distintos especialistas han desarrollado sobre el tema, hemos estimado oportuno intentar un planteamiento teórico que sirva de base para la la búsqueda y definición de las variables que los determinan, sus factores causantes y la construcción de un modelo general de investigación, lo que se plantea sobre la base de las siguientes preguntas claves:

- ¿Cuáles con los factores que determinan el nivel de autonomía y interdependencia de una filial de una multilatina chilena en el extranjero?
- ¿Cuáles son los factores que tienen mayor importancia en determinar el nivel de autonomía interdependencia?
- ¿La autonomía y la interdependencia están determinadas por factores diferentes o similares?
- ¿Qué impacto tiene la autonomía y la interdependencia de una filial en su desempeño?

Variables principales: autonomía e interdependencia

Las variables principales del modelo, sobre el rol estratégico de la filial, están enfocadas en dos aspectos importantes a saber, **la autonomía y la interdependencia de la filial**.

La autonomía trata de la relación entre la filial y la casa matriz según la cual se investiga **quien (la filial, la casa matriz o ambas en conjunto) toma las decisiones importantes en aspectos claves** para un buen funcionamiento de la filial (nuevos productos o servicios, inversiones, contratación de personal a nivel ejecutivo, por ejemplo).

La interdependencia se refiere a **la relación entre la filial con las demás filiales de la multilatin.** Habría dependencia e independencia cuando existe una relación asimétrica entre filiales bajo lo cual la filial X depende de filial Y, pero la filial Y no depende de filial X. Por otra parte, se habla de *interdependencia* cuando las filiales tienen una relación simétrica, es decir, filial X depende de la filial Y y la filial Y depende de la filial X.

La confluencia de ambas variables, nos permite plantear a su vez, cuatro roles estratégicos a saber: por un lado el rol influyente y dependiente, que esencialmente dan cuenta de una posición de mayor y menor grado de poder e injerencia en la(s) otra(s) filial(es), y el rol de independencia e interdependencia, que expresaría una menor o mayor interconexión, entre él y las consideradas, por otro.

No obstante la las relaciones básicas a establecer se indican a en las ilustraciones 4.1, 4.2 y 4.3.

Para el primer caso (Ilustración 4.1) se conjugan los grados de influencia que existan entre la filial investigada y otras filiales de la misma empresa.

Ilustración 4.1 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia entre filiales.

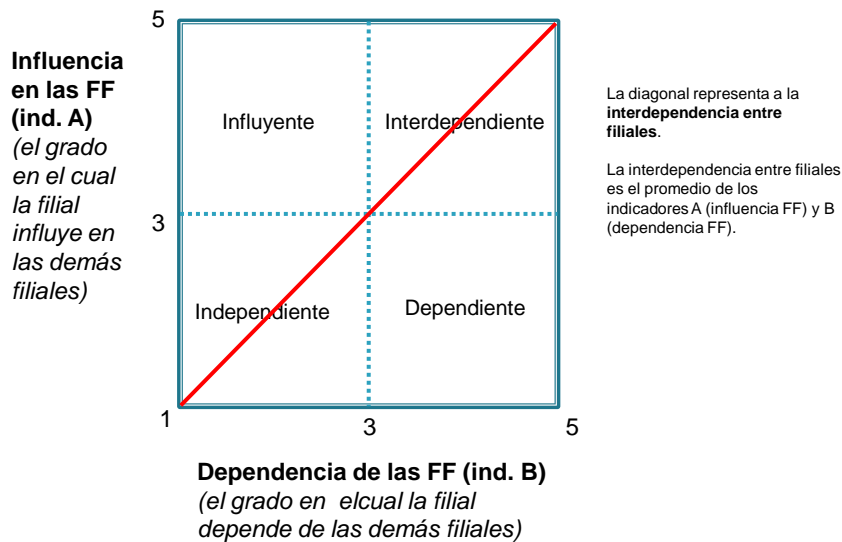
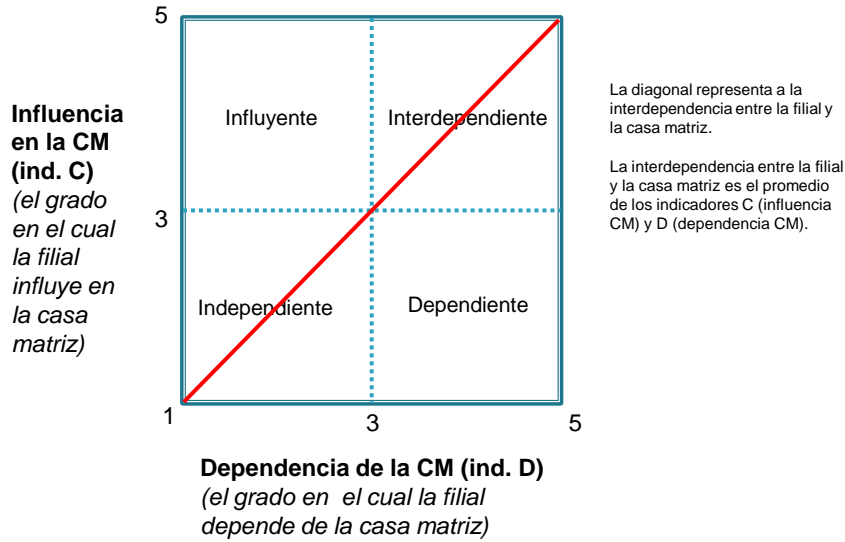
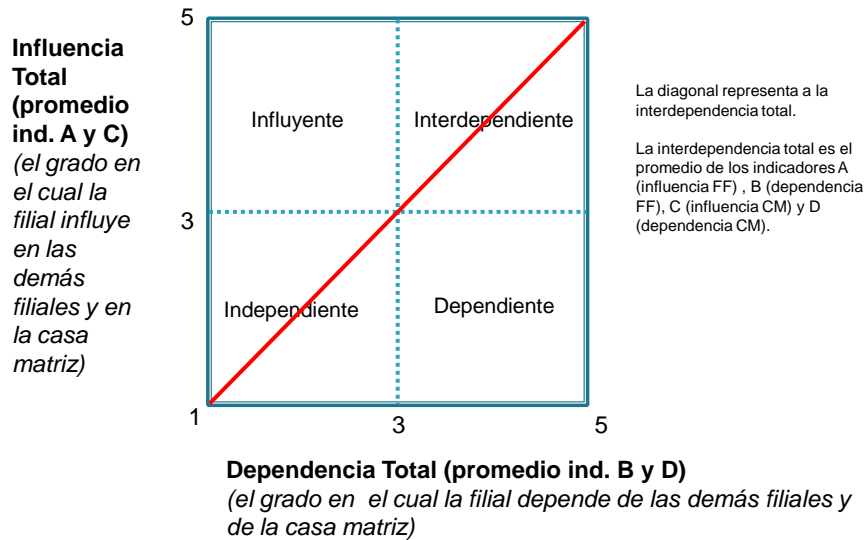


Ilustración 4.2 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia entre la filial y la Casa Matriz.



5

Ilustración 4.3 Relaciones de influencia, dependencia e interdependencia total.



6

Sin perjuicio de lo anterior, los factores específicos que determinan el nivel de autonomía e interdependencia de la filial así como una eventual relación entre ellos, serán propuestos y explicados en el capítulo 5.

4.7. Resumen del Capítulo.

En este capítulo ya hay una importante focalización de lo que es el tema central del estudio: los roles estratégicos de las filiales de empresas multinacionales de origen chileno.

Como se indicaba en un principio ahora se dirige la mirada hacia el interior de estas empresas, especialmente a sus filiales y al rol que éstas juegan en la EMN, lo que puede ser abordado desde dos perspectivas, una teórica y una empírica

La presentación se inicia con las teorías que son aplicables a las filiales y los desafíos a los que se han enfrentado las empresas multinacionales en el camino de dicha aplicación, a saber: el Paradigma Ecléctico o Modelo OLI, la multinacional como una red, el enfoque basado en los recursos de la empresa y la Teoría Institucional.

Posteriormente se aborda el aspecto empírico, mediante la revisión de corrientes o perspectivas que consideran la configuración organizativa de las empresas multinacionales que son : Estrategia-Estructura, la relación casa matriz-filial, la de Procesos de empresas multinacionales y la referida al rol de filial, que está orientada a estudiar los distintos roles que éstas pueden ocupar dentro de una multinacional.

Se incluyen planteamientos fuera de las clasificadas anteriormente, relativas funcionamiento de las filiales en el conjunto de una multinacional. Estas son la responsabilidad mundial y la otra es el centro de excelencia (Paterson y Brock 2002). A esto se agrega una breve exposición de la dinámica de cambios que afecta a los roles.

Finalmente se contempla un planteamiento general del modelo de base sobre el tema que se considera para llevar a cabo este trabajo en torno a las variables autonomía e interdependencia, las que encuadran la definición de cuatro roles a Saber: independiente, interdependiente, influyente y dependiente.

Con todo, cabe hacer notar nuevamente un creciente reenfoque de la investigación de la organización de las empresas multinacionales hacia un rol (y quizá protagonismo) cada vez menos determinista y jerárquico de las filiales, hacia uno de mayor igualdad, dinamismo y contingencia (por ejemplo definido en función factores de mercado, acceso a determinados recursos estratégicos, cambios políticos, culturales, económicos, demográficos, etc.)

4.8. Bibliografía.

Andersson, Ulf, y Mats Forsgren. 2000. «In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations». *MIR: Management International Review* 40 (4): 329-50.

Andersson, Ulf, Mats Forsgren, y Ulf Holm. 2002. «The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation». *Strategic Management Journal* 23 (11): 979-96. doi:10.1002/smj.267.

Arvidsson, Niklas. 1999. «The Ignorant MNE: The Role of Perception Gaps in Knowledge Management». Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics. <http://www.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A369975&dswid=-6120>.

Bartlett, C.A. 1979. «Multinational Structural Evolution: The Changing Decision Environment in International Divisions (unpublished Ph.D. dissertation)». Cambridge, MA: Harvard University.

Bartlett, C., y S. Ghoshal. 1986. «Tap Your Subsidiaries for global Reach». *Harvard Business Review* 64 (6): 87-94.

Bird, Allan, Sully Taylor, y Schon Beechler. 1998. «A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications». *Human Resource Management* 37 (2): 159-72. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<159::AID-HRM6>3.0.CO;2-V.

Birkinshaw, J. 1997. «Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives». *Strategic Management Journal* 18 (3): 207-29. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<207::AID-SMJ864>3.0.CO;2-Q.

Birkinshaw, J., y C.F. Fey. 2000. «Building an Internal Market System: Insights from five R&D organizations». En *The flexible firm: Capability Management in Networked Organizations*, editado por J. Birkinshaw y P. Hagstrom. New York: Oxford University Press.

- Birkinshaw, J., y N. Hood. 1997. «An Empirical Study of Development Processes in Foreign-Owned Subsidiaries in Canada and Scotland». *Management International Review* 37 (4): 339-64.
- . 1998. *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London: Macmillan.
- Birkinshaw, J., y T. Pedersen. 2009. «Strategy and Management In MNE Subsidiaries». En *The Oxford Handbook of International Business*. New York: Oxford University Press. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199234257.001.0001/oxfordhb-9780199234257-e-014>.
- Birkinshaw, Julian. 1998. «Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency». *European Management Journal* 16 (3): 355-64.
- Birkinshaw, Julian, Ulf Holm, Peter Thilenius, y Niklas Arvidsson. 2000. «Consequences of Perception Gaps in the Headquarters–Subsidiary Relationship». *International Business Review* 9 (3): 321-44.
- Birkinshaw, Julian, y Neil Hood. 1998. «Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies». *Academy of Management Review* 23 (4): 773-95. doi:10.5465/AMR.1998.1255638.
- Birkinshaw, Julian M., y Allen J. Morrison. 1995. «Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations». *Journal of International Business Studies* 26 (4): 729.
- Boeh K. Kevin y Beamish W. Paul. 2014. «The Cost of Distance on Subsidiary Performance», *Asian Business and Management*, Vol. 14, 3: 171-93.
- Brandt, William K., y James M. Hulbert. 1977. «Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary». *Columbia Journal of World Business* 12 (4): 7.
- Brock, David M. 2000. «Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development». *Academy of Management Review* 25 (1): 259-61. doi:10.5465/AMR.2000.2791617.
- Chang, S.J., y P.M. Rosenzweig. 1998. «Function and Line of Business Evolution Srocess in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972-1995». En *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, editado por J. Birkinshaw y N. Hood, 299-332. New York: St Martins Press.
- Crookell, H. 1987. «Managing Canadian Subsidiaries in a Free Trade Environment». *Sloan Management Review* 29 (1): 71-76.

- D´Cruz. 1986. «Strategic Management of Subsidiaries». En *Managing the Multinational Subsidiary: Response to environmental Change and the Host Nation R and D Policies*, editado por H. Etemand y L.S. Dulude. London: Croom Helm.
- Daniels, John D., Robert A. Pitts, y Marietta J. Tretter. 1984. «Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study». *Academy of Management Journal* 27 (2): 292-307. doi:10.2307/255926.
- Delany, E. 1998. «Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland». En *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, editado por J. Birkinshaw y N. Hood, 239-67. New York: St Martins Press.
- DiMaggio, P. J., y W. W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60.
- Doz, Y.L. 1976. «National Policies and Multinational Management». Boston: Harvard Business School.
- Egelhoff, W., L. Gorman, y S. McCormick. 1998. «Using Technology as a Path to Subsidiary Development». En *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, editado por J. Birkinshaw y N. Hood, 213-38. New York: St Martins Press.
- Egelhoff, William G. 1982. «Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach». *Administrative Science Quarterly* 27 (3): 435-58. doi:10.2307/2392321.
- Feinberg, Susan E. 2000. «Do World Product Mandates Really Matter?». *Journal of International Business Studies* 31 (1): 155-67.
- Gates, Stephen R., y William G. Egelhoff. 1986. «Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships». *Journal of International Business Studies* 17 (2): 71-92.
- Gupta, Anil K., y Vijay Govindarajan. 1991. «Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations». *Academy of Management Review* 16 (4): 768-92. doi:10.5465/AMR.1991.4279628.
- . 2000. «Knowledge Flows Within Multinational Corporations». *Strategic Management Journal* 21 (4): 473.

- Gupta, Anil K., Vijay Govindarajan, y Ayesha Malhotra. 1999. «Feedback-Seeking Behavior within Multinational Corporations». *Strategic Management Journal* 20 (3): 205-22. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<205::AID-SMJ17>3.0.CO;2-H.
- Hedlund, Gunnar. 1986. «The Hypermodern MNC: A Heterarchy?». *Human Resource Management* 25 (1): 9-35.
- Hood, N., y S. Young. 1994. «Designing Developmental After-Care Programs for Inward Investors in the European Community». *Transnational Corporations* 3 (2): 45-72.
- Jarillo, J. Carlos, y Jon I. Martínez. 1990. «Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain». *Strategic Management Journal* 11 (7): 501-12. doi:10.1002/smj.4250110702.
- Kim, W. Chan, y Renee A. Mauborgne. 1991. «Implementing Global Strategies: The role of Procedural Justice». *Strategic Management Journal* 12: 125.
- . 1993. «Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions». *Academy of Management Journal* 36 (3): 502-26.
- Kostova, Tatiana, y Kendall Roth. 2002. «Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects». *Academy of Management Journal* 45 (1): 215-33. doi:10.2307/3069293.
- Li, J., y T. Randoy. 2002. «Resource Flows Within Multinational Corporations: Implications for Subsidiary Strategy». *Journal of International Business and Economy* 3 (1): 25-46.
- Luiz M John and Visser, Grant. 2014. «Strategic and Architectural Dimensions of the Decision Making Processes in South African Multinational Corporation», *Journal of Management and Organization*, Vol 20: 832-50.
- Malnight, Thomas W. 1995. «Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective». *Strategic Management Journal* 16 (2): 119-41.
- . 1996. «The Transition From Decentralized to Network-Based Mnc Structures: An Evolutionary Perspective». *Journal of International Business Studies* 27 (1): 43-65.
- Meyer, J. W., y Brian Rowan. 1977. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-63.

- Moore, Karl, y Julian Birkinshaw. 1998. «Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence». *The Academy of Management Executive* 12 (4): 81-92. doi:10.5465/AME.1998.1333973.
- Mudambi, R. 1999. «MNE Internal Capital Markets and Subsidiary Strategic Independence». *International Business Review* 8 (2): 197-211. doi:10.1016/S0969-5931(98)00045-6.
- Mudambi, R., y T. Pedersen. 2007. «Agency Theory and Resource Dependency Theory: Complementary Explanations for Subsidiary Power in Multinational Corporations». En *Bridging IB Theories, Constructs, and Methods across Cultures and Social Sciences*, editado por T. Pedersen y H. Volberda. Basingstoke: Palgrave-Mcmillan.
- Papanastassiou, M., y R. Pearce. 1994. «Host-Country Determinants of the Market Strategies of US Companies' Overseas Subsidiaries». *International Journal of the Economics of Business* 1 (2): 199-217.
- Paterson, S. L, y D. M Brock. 2002. «The Development of Subsidiary-Management Research: Review and Theoretical Analysis». *International Business Review* 11 (2): 139-63. doi:10.1016/S0969-5931(01)00053-1.
- Picard, Jacques. 1980. «Organizational Structures and Integrative Devices in European Multinational Corporations». *Columbia Journal of World Business* 15 (1): 30.
- Prahalad, C.K. 1976. «The Strategic Process in a Multinational Corporation (unpublished Ph.D. dissertation)». Boston: School of Business Administration, Harvard University.
- Prahalad, C.K., y Y.L. Doz. 1981. «An Approach to Strategic Control in MNCs». *Sloan Management Review* 22 (4): 5-13.
- Rugman, A. M., y A. Verbeke. 1992. «A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management». *Journal of International Business Studies* 23 (4): 761-71. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490287.
- . 2001. «Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises». *Strategic Management Journal* 22 (3): 237-50. doi:10.1002/smj.153.
- Schütte, H. 1997. «Strategy and Organisation: Challenges for European MNCs in Asia». *European Management Journal* 15 (4): 436-45. doi:10.1016/S0263-2373(97)00022-4.

———. 1998. «Between Headquarters and Subsidiaries, the RHQ Solution». En *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, editado por J. Birkinshaw y N. Hood, 102-37. New York: St Martins Press.

Siddiqi, S. 2000. «Customizing Core Competencies: the Regional Challenge». *International Journal of Commerce and Management* 10 (1): 91-104. doi:10.1108/eb047398.

Taggart, James H. 1997. «Evaluation of the Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the UK». *Management International Review* 37 (4): 295.

———. 1998. «Configuration and Coordination at Subsidiary Level: Foreign Manufacturing Affiliates in the UK». *British Journal of Management* 9 (4): 327-39. doi:10.1111/1467-8551.00102.

Taggart, J. H. 1999. «MNC Subsidiary Performance, Risk, and Corporate Expectations». *International Business Review* 8 (2): 233-55. doi:10.1016/S0969-5931(98)00047-X.

Vahlne, Jan and Ivarsson, Inge. 2014. «*The Globalization of Swedish MNE: Empirical evidence and theoretical explanations*». *Journal of International Business* 45: 227-47.

Westney, D. E. 1990. «Internal and External Linkages in the MNC: The Case of R&D Subsidiaries in Japan». En *Managing the Global Firm*, editado por C. A. Bartlett, Y. Doz, y G. Hedlund, 279-302. London: Routledge.

———. 1994. «Institutionalization Theory and the Multinational Corporation». En *Organization Theory and the Multinational Corporation*, editado por S. Ghoshal y D. E. Westney, 53-76. New York: St. Martin's Press.

White, Roderick E., y Thomas A. Poynter. 1984. «Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada». *Business quarterly* 49 (2): 59-69.

Young, S., N. Hood, y E. Peters. 1994. «Multinational Enterprises and Regional Economic Development». *Regional Studies* 28 (7): 657-77. doi:10.1080/00343409412331348566.

5. Estudio Empírico.

5.1. Introducción.

En este capítulo se aborda el estudio empírico que se ejecuta para profundizar el conocimiento sobre los roles estratégicos de las filiales extranjeras de las multinacionales de origen chileno. Se inicia con el planteamiento de las hipótesis consideradas en este trabajo, para posteriormente explicar el modelo de investigación en función de sus variables principales (algunas ya señaladas al presentar el modelo de roles estratégicos en el capítulo 4) y luego seguir con la operacionalización de cada una de ellas, finalmente se concluye con una síntesis del capítulo (ver sección 5.3)

5.2. Hipótesis de la investigación.

Las hipótesis formuladas en esta investigación, contemplan, en primer lugar, variables en torno al rol de la filial, esto es , autonomía e interdependencia, los factores externos en cuanto al grado de incertidumbre del entorno, importancia estratégica relativa del mercado y de la empresa familiar, los factores internos en función del desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño, y el efecto que tendría un cierto rol en el desempeño de la multinacional en su conjunto, las que se presentan a continuación:

Hipótesis de Autonomía

H1a: Se espera que las filiales muestren diferentes niveles de autonomía en general.

H1b: Dentro de una filial, se observarán diferentes niveles de autonomía con respecto a las decisiones vinculadas a producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo.

Hipótesis de Interdependencia

H2 : El nivel de autonomía se relaciona negativamente con el nivel de interdependencia.

Hipótesis de Incertidumbre.

H3: El nivel de incertidumbre se relaciona negativamente con el nivel de autonomía.

Hipótesis de Importancia Estratégica del Mercado.

H4: La importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial afecta su grado de autonomía.

Hipótesis de Empresa Familiar.

H5: La empresa multinacional familiar implica menor autonomía en sus filiales.

Hipótesis de Desempeño Relativo.

H6: Se espera una relación positiva entre el desempeño relativo de la filial y su nivel de autonomía.

Hipótesis de Modo de Entrada.

H7a: Se espera un mayor nivel de autonomía para las filiales adquiridas que para las filiales establecidas desde cero por la empresa multinacional actual.

H7b: Se espera un mayor nivel de interdependencia para las filiales creadas desde cero que para las filiales adquiridas, y se espera que esta diferencia se muestre en mayor medida en las filiales más jóvenes.

Hipótesis de Edad de la Filial.

H8: Se espera una relación positiva entre la edad de la filial y su nivel de autonomía.

Hipótesis de Desempeño.

H9a: Habría una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial.

H9b: Habría una relación positiva entre autonomía y desempeño en función del nivel de estabilidad institucional que presente el país en el que se encuentre la filial.

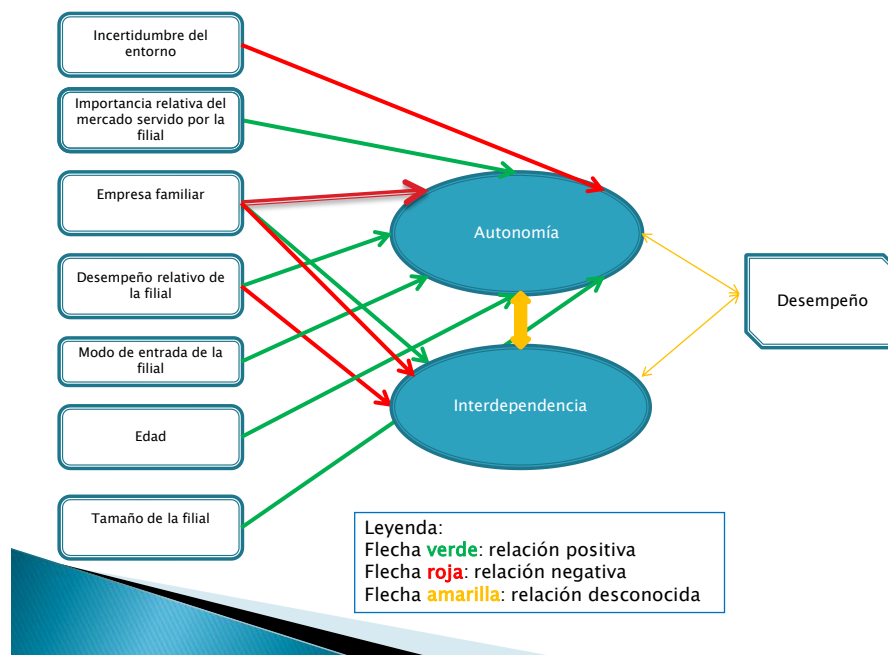
5.3. Modelo de investigación.

Como se pudo observar en el capítulo anterior (relativo a los roles estratégicos de las filiales extranjeras de las empresas multinacionales) existen distintas perspectivas sobre las dimensiones de un cierto rol y como medirlos. Hasta ahora los estudios han sido mayormente descriptivos y pocos de ellos abordan el tema del por qué una filial tiene un cierto rol de una manera más sistemática (y empírica) siendo exactamente esto lo que constituye el objetivo central del estudio empírico actual. Con este propósito se pueden distinguir tres grupos de variables que se presentarán a continuación (ver Ilustración 5.1):

- i Primero, se discuten las variables que en el estudio actual representan el rol de la filial: la autonomía y la interdependencia respectivamente.
- ii En segundo lugar le siguen las variables que son los factores que supuestamente determinan el rol que tiene la filial y que a su vez se dividen en factores externos y factores internos. Los factores externos que inicialmente se incluyen en el modelo de investigación son el grado de incertidumbre del entorno, la importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar. Los factores internos incluidos son el desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño.
- iii Por último se verá el efecto que tenga un cierto rol en el desempeño de la multinacional en su conjunto.

Para cada variable se presenta una estructura parecida: se parte con una discusión explicando el por qué se incluye la variable en el modelo, seguido por la operacionalización de la variable, es decir cómo se la medirá en el estudio de campo, para cerrar con la formulación de una hipótesis sobre la relación de la variable con las demás. Cabe hacer notar que a pesar de las hipótesis formuladas, este estudio tiene un carácter más bien exploratorio.

Ilustración 5.1 Modelo General de Investigación.



5.3.1. Autonomía de la Filial Extranjera.

5.3.1.1. Autonomía como Concepto.

En las corrientes de la literatura que estudian las filiales que fueron discutidas en el capítulo 4., se pudo observar un cambio en dos aspectos: el primero es desde una perspectiva jerárquica con relación a la multinacional hacia una de tipo heterárquica y el segundo, tiene que ver con un cambio de unidad de análisis desde la multinacional en su conjunto hacia el nivel de la filial (J. Birkinshaw, 2001). Consecuencia de esto es el auge en la importancia de la autonomía de las filiales, especialmente en la última corriente, es decir la del rol de filial, según la cual los autores consideran la autonomía como un elemento clave en el análisis del rol de una determinada filial. Ejemplo de esto son las tipologías de roles de Jarrillo y Martínez (1990), Taggart (1997), y Solberg (2000). Pero también en el caso especial del rol del responsable mundial, la autonomía de la filial es un concepto crítico como muestran D´Cruz (1986), Rugman y Bennett (1982), White y Poynter (1984). Por último, algunos de los autores que han estudiado el desarrollo de las filiales y sus roles, también ponen mucho énfasis en el nivel de autonomía que una filial posee (J. M. Birkinshaw & Morrison, 1995; Forsgren, Holm, & Johanson, 1992; Hood & Taggart, 1999; J. H. Taggart, 1999). Un marco analítico desarrollado por Harzing con representantes de las cuatro corrientes discutidas en capítulo 4., también muestra claramente la tendencia con respecto a la creciente importancia de la autonomía en las perspectivas con respecto a las filiales de las empresas multinacionales (A.-W. K. Harzing, 1999).

La autonomía de una filial como concepto tiene que ver con la estructura organizacional, para ser más preciso, es parte de la diferenciación vertical y por lo tanto se refiere a la dicotomía centralización – descentralización (Chandler, 1962). La autonomía de una filial dice relación con el grado mediante el cual dicha filial puede tomar sus propias decisiones a nivel operacional y estratégico (O’Donnell, 2000). Por una parte hay autores que indican que el nivel de autonomía que tenga una filial depende de la casa matriz (J. Birkinshaw & Ridderstråle, 1999), sin perjuicio de que Taggart sugiere que la autonomía de la filial es el resultado de un proceso de negociación entre la casa matriz y la filial misma (J. H. Taggart, 1999). Es relevante distinguir que aunque el concepto de la autonomía está altamente vinculado a la descentralización, no son lo mismo. Por ejemplo, Gupta y Govindarajan (1991) definen la descentralización como el grado en que la autoridad para tomar decisiones ha sido delegada al gerente general de la filial por los gerentes a

nivel corporativo de la multinacional. Mientras que la autonomía por su parte, está relacionada con la misma autoridad de tomar decisiones, aun cuando puede ser delegada a la filial por la casa matriz o ser desarrollada por la filial misma, por ejemplo a través de un procesos de negociación (Young & Tavares, 2004).

5.3.1.2. Operacionalización de Autonomía.

Cuando se revisan los estudios empíricos que han examinado el nivel de autonomía de filiales de multinacionales, primero se puede observar que dichos trabajos reconocen que la gama de decisiones que se toma en una filial es bastante amplia y que esa autonomía puede variar dependiendo del tema o el área a la cual pertenecen las decisiones a tomar (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Corado Simoes, Biscaya, & Nevado, 2002; Foss & Pedersen, 2002; Gates & Egelhoff, 1986; La Torre, Esperança, & Martínez, 2011; Männik, Varblane, & Hannula, 2005; Nohria & Ghoshal, 1994). Las decisiones generalmente se concentran en las distintas actividades de la cadena de valor que se ejecutan en la filial, que son por ejemplo producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo.

Otra observación de los estudios antemencionados sobre la autonomía, es que se suele medir la autonomía mediante una escala gradual que tiene en sus extremos “la filial decide” por un lado y “la casa matriz decide” por otro. Sin embargo, hay una variedad grande en el tamaño de la escala usada: desde una de tres puntos (J. M. Birkinshaw & Morrison, 1995; Julian Birkinshaw & Hood, 2000; Foss & Pedersen, 2002; Gates & Egelhoff, 1986), cuatro puntos (Corado Simoes et al., 2002), cinco puntos (Andersson & Forsgren, 1996; Andersson, Forsgren, & Holm, 2007; Bouquet & Birkinshaw, 2008; Ghoshal & Nohria, 1989; Nohria & Ghoshal, 1994, Gammelgaard, Mc Donald, Stephan, Tüselmann and Dörrenbächer, 2012) hasta siete puntos (La Torre et al., 2011)

Tomando en cuenta todo lo anterior, para medir el nivel de autonomía en este trabajo se utiliza la siguiente pregunta “*En su filial, indique el grado de influencia de la Casa Matriz y/o de su filial que observa usted al decidir las materias siguientes:*” seguido por once decisiones distribuidas sobre las cinco actividades principales.

Producción (3 ítems):

- Subir o bajar el nivel de producción de productos o servicios de manera significativa.
- Realizar cambios en el proceso de producción
- Lanzar o discontinuar productos o servicios

Marketing (2 ítems):

- Formular una campaña de promoción
- Determinar precios para productos o servicios locales

Finanzas (2 ítems):

- Efectuar inversiones en activos de largo plazo
- Tomar decisiones de financiamiento

Recursos Humanos (2 ítems):

- Contratar a altos ejecutivos (el director de marketing o finanzas por ejemplo)
- Determinación de remuneraciones para los empleados

Investigación y Desarrollo (2 ítems):

- Determinación del presupuesto para investigación y desarrollo
- Cambiar la política de investigación y desarrollo

Cada decisión se evalúa en base a una escala de cinco puntos de Likert en la cual el primer punto lleva como encabezamiento “La Casa Matriz Decide” y el quinto “La Filial decide”. Además, para cada decisión existe la opción de indicar que dicha decisión no aplica a la filial y de esta manera tener la posibilidad de usar la pregunta para diversos tipos de filiales, esperando que, por ejemplo, no todas las filiales ejecuten actividades con respecto a la investigación y el desarrollo.

5.3.1.3. Hipótesis sobre Autonomía.

Basado en lo anterior, la primera hipótesis sobre la autonomía de las filiales extranjeras de las multinacionales chilenas en general será que se encontraran diferentes niveles de autonomía

dentro de las filiales. Además, es posible que se encuentren diferentes niveles de autonomía en la misma filial en función de distintas áreas (producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo). Por ejemplo, una revisión realizada por Young y Tavares muestra que las filiales tienen mayor autonomía en tomar decisiones con respecto a recursos humanos y menor autonomía para tomar decisiones en cuanto a finanzas, investigación y desarrollo y marketing (Young & Tavares, 2004). Otro estudio de Gammelgaard et al. confirma parcialmente estos resultados, puesto que dichos autores han encontrado mayor nivel de autonomía con respecto a recursos humanos y menor nivel de autonomía cuando se trata de decisiones en el ámbito de la investigación y desarrollo. Sin embargo, según sus resultados, basados en un estudio de 381 filiales ubicadas en Dinamarca, Alemania y el Reino Unido, dichas filiales poseen un mayor nivel de autonomía en asuntos de marketing. La razón para esa diferencia en nivel de autonomía por área o actividad es que en dichas áreas o actividades como recursos humanos y marketing, las filiales disponen de información superior o privilegiada en comparación con la casa matriz (Edwards, Ahmad, & Moss, 2002).

En resumen, con respecto a la autonomía se formulan las siguientes hipótesis.

- i Que las filiales muestran diferentes niveles de autonomía en general (H1a),
- ii Que dentro una filial se observará diferentes niveles de autonomía con respecto a las decisiones vinculadas a producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo (H1b) y
- iii Que se esperaría mayores niveles de autonomía sobre decisiones con respecto a recursos humanos y marketing y menores niveles de autonomía para las decisiones relacionadas a las actividades producción, finanzas y especialmente investigación y desarrollo (H1c).

5.3.2. Interdependencia.

5.3.2.1. Interdependencia como Concepto.

La interdependencia indica el grado con que las diferentes unidades de la empresa multinacional, incluso la casa matriz, dependen unas de otras. Por lo tanto es un indicador del grado de

integración dentro de la empresa multinacional (A. W. Harzing, 2000). Como se ha podido observar en la presentación de los roles estratégicos del capítulo anterior, la integración de una filial es una dimensión importante en la tipología de roles de Jarillo y Martínez (1990), Taggart (1997, 1998), Birkinshaw y Morrison (1995), Gupta y Govindarajan (1991) y Li y Randoy (2002).

Dentro del concepto de la interdependencia se distinguen tres tipos de dependencias:

- i La independencia,
- ii La dependencia
- iii La interdependencia

(A. W. Harzing, 2000).

El primer tipo es la independencia que significa que la filial opera como si fuese sola, no depende ni de otras filiales ni de la casa matriz. El segundo tipo es la dependencia que, según Harzing (2000) se refiere a una filial que depende de la casa matriz. Sin embargo, en este estudio se amplía este tipo para incluir también a una filial que depende de otras filiales. Y por último, en el tercer tipo, la interdependencia, se refiere a una red de filiales y casa matriz en la cual todas dependen de todas (A. W. Harzing, 2000).

5.3.2.2. Operacionalización de Interdependencia.

Varios estudios han medido la interdependencia entre filiales como por ejemplo Harzing (2000), Foss y Pedersen (2002), Bouquet y Birkinshaw (2008), y Lin y Hsieh (2010). Se puede observar que algunos de los estudios anteriores se concentran en la interdependencia solamente, relacionada con la producción (A. W. Harzing, 2000; Lin & Hsieh, 2010), es decir productos finales que se venden de una filial a otra o componentes que una filial obtiene de otra filial y cuyas respuestas se tratan de porcentajes de ventas intraempresariales (Foss & Pedersen, 2002; A. W. Harzing, 2000). Otros estudios miden la interdependencia a través preguntar cuál sería la consecuencia de si las filiales no tuvieran acceso a las actividades o las capacidades de otras filiales de la empresa multinacional (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Foss & Pedersen, 2002). En

estos casos las respuestas se miden a través de una escala del tipo Likert con cinco (Lin & Hsieh, 2010) o siete puntos (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Foss & Pedersen, 2002).

Para construir bien la interdependencia es preciso distinguir entre dos tipos de relaciones, primero la relación entre la filial y la casa matriz y segundo la relación que mantiene la filial con las otras filiales de la empresa multinacional. Además es clave distinguir la dirección de la dependencia en la relación que se establece en ambos casos, es decir es importante medir quien depende de quién. Tomando en cuenta estas consideraciones y también las diversas actividades análogas a la pregunta anterior sobre la autonomía, se construyen cuatro preguntas. Las primeras dos preguntas miden la interdependencia entre la filial y la casa matriz y las últimas dos preguntas miden la interdependencia entre las filiales:

“En relación a las funciones o actividades consideradas más abajo, indique el grado en que las afirmaciones incluidas reflejan de mejor forma la realidad de su filial:”

“Esta función o actividad de **su filial** influye en el desempeño de las demás filiales de la empresa.”

“Esta función o actividad de las **demás filiales** de la empresa influye en el desempeño de su filial.”

“Esta función o actividad de **su filial** influye en el desempeño de la Casa Matriz.”

“Esta función o actividad de la **Casa Matriz** influye en el desempeño de su filial.”

Después de cada pregunta le siguen cinco ítems que representan las cinco principales actividades (o funciones) de la cadena de valor, es decir producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo, igual como en la pregunta sobre la autonomía. Por cada uno de los cinco ítems en cada una de las cuatro preguntas se contesta empleando la misma escala de cinco puntos en relación a lo cual el primer punto se rotula “Totalmente en desacuerdo” y en el quinto punto “Totalmente de acuerdo”. Además, igual como en el caso de la pregunta para medir el grado de autonomía, existe la posibilidad contestar “No aplica” por las razones explicadas anteriormente (ver 5.3.1.2).

5.3.2.3. Hipótesis sobre Interdependencia.

Aparte de esperar diferentes niveles de integración de las filiales con el resto de la empresa multinacional a la cual pertenecen, se considera en este lugar la relación entre la interdependencia y la autonomía, ya que ambos elementos resultan clave en analizar y describir el rol estratégico de las filiales consideradas. Según Holm y Pedersen (2000) hay una relación negativa entre la interdependencia con las demás filiales y la autonomía de la filial. Taggart y Hood (1999) lo miran por otro lado y encuentran que las filiales de producción de multinacionales alemanas y japonesas ubicadas en las Islas Británicas que proveen o reciben menos productos de la red internacional parental, tienen más autonomía. Hedlund (1981) encuentra una relación negativa entre la autonomía y la cantidad de transferencias de productos entre las filiales extranjeras de empresas multinacionales suecas. Y, por último, Gammelgaard et al. (2012b) notan una relación negativa entre las relaciones intraorganizacionales y el nivel de autonomía de filiales extranjeras ubicadas en Alemania, Dinamarca y el Reino Unido. Basado en lo anterior, se puede extraer que el consenso es que haya una relación negativa entre la autonomía y la interdependencia de una filial, en otras palabras, cuando la filial tiene un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones, eso coincide con un bajo nivel de interdependencia con el resto de la empresa multinacional.

Habiendo dicho esto, cabe agregar que las pruebas de dicha relación están más enfocadas en la interdependencia de la filial y las demás filiales que de la interdependencia entre la filial considerada y la casa matriz. Sin embargo, es probable que los mecanismos detrás de la interdependencia entre la filial considerada y la casa matriz funcionen de manera similar a los que están detrás de la interdependencia entre filiales. Resumiendo todo lo anterior, se espera encontrar una relación negativa entre la autonomía y la interdependencia (H2).

5.3.3. Incertidumbre del Entorno.

En las secciones anteriores se han presentado los variables autonomía e interdependencia como variables que representan el eje del modelo, es decir al rol estratégico de una filial. Lo que sigue, por su parte, se encamina a los factores que supuestamente determinan dichas variables y se inicia con los factores externos en los cuales se incluyen el grado de incertidumbre del entorno

(Ver 5.3.3), la importancia estratégica relativa del mercado (Ver 5.3.4), su condición de empresa familiar (Ver 5.3.5) y la industria a la que pertenece.

5.2.3.1. *Incertidumbre del Entorno como Concepto.*

En el capítulo 3 se ha discutido ampliamente las diferencias entre la internacionalización de las multinacionales de los países desarrollados y las que tienen sus raíces en los países emergentes. Una de las explicaciones para estas diferencias radica en el tema institucional. Como se ha mostrado en capítulo 2., si bien es cierto que las empresas multilatinas se han expandido mayormente dentro de su propia región (Latinoamérica) puesto que los países vecinos son sus “mercados naturales” por su similitud cultural e idiomática (Casanova, 2009), no es menos cierto, que, hay varios estudios que muestran que los países latinoamericanos tienen diferencias importantes entre sí, que influyen al momento de hacer negocios entre ellos (Schwab, 2012; World Bank & International Finance Corporation, 2013). Un ejemplo llamativo es el tema institucional respecto a lo cual, según el Foro Económico Mundial, las diferencias entre Chile y los otros países donde se encuentran la mayoría de las filiales extranjeras de las multilatinas chilenas, son considerables, existiendo además una gran diferencia en este aspecto entre un país como Argentina y los países como Brasil, Colombia, México y Perú (Ver tabla 5.1).

Tabla 5.1 Indicadores de la calidad institucional para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (2012-2013).

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Indicador	2,85	3,78	4,97	3,38	3,59	3,44
Ranking	138	79	28	109	92	105

Nota: El puntaje del indicador tiene un rango de 1 a 7. El rango de ubicación de cada país en relación a este indicador es de 1 a 144.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de terceros (Schwab, 2012, pp. 16-17)

La calidad institucional influye en las operaciones de las multinacionales, tanto en su país de origen como en los de destino donde están ubicadas sus operaciones, de varias maneras a saber: influye en las decisiones con respecto a las inversiones y la organización de la producción y además en términos de que una baja calidad institucional aumenta los costos de los negocios y frena su proceso de desarrollo (Schwab, 2012). Entonces, hablando en términos del modelo CAGE de Ghemawat (2001), hay diferencias considerables entre los países latinoamericanos relevantes en por ejemplo la dimensión Administrativa. El entorno institucional crea un ambiente

agradable o desagradable para los negocios (*friendly or unfriendly business environment*), y eso se refleja en el grado de incertidumbre o inestabilidad del entorno en el cual se ubica una filial.

5.2.3.2. Operacionalización de Incertidumbre del Entorno.

Para conformar un entorno de negocios agradable (*friendly business environment*) de la filial considerada se usan elementos del índice “Facilidad para hacer negocios” del Banco Mundial (<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>). Este índice se emplea en varios estudios para construir indicadores sobre el entorno de negocios de las filiales, como por ejemplo el estudio de Venaik et al. (2005). Este índice está compuesto de diez ítems: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de las inversiones, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. De estos diez ítems se han seleccionado los cuatro siguientes para construir un índice que represente al agrado del entorno de negocios de un país: protección de inversiones, pago de impuestos, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. Un criterio para seleccionar solamente a estos cuatro ítems es el hecho que muchos de los demás influyen mayormente en las operaciones de las filiales extranjeras al inicio, es decir, cuando se construye la filial, como por ejemplo los aspectos de apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad y registro de propiedades. Además los ítems obtención de crédito y comercio transfronterizo parecen menos relevantes ya que las filiales pueden obtener créditos desde la casa matriz y las filiales mayormente y producen para vender en el mercado local.

5.2.3.3. Hipótesis sobre Incertidumbre del Entorno.

Con respecto a la relación entre la incertidumbre del entorno y la autonomía de la filial es importante tener presente que el concepto es relativo, es decir, no se toma en cuenta el nivel de incertidumbre del entorno en sí mismo, y más bien se considera, por un lado, la diferencia de incertidumbre del entorno de la filial extranjera examinada y la de la casa matriz, y por otro lado, la diferencia en incertidumbre del entorno de la filial extranjera en cuestión y las demás filiales extranjeras de la empresa multinacional.

Esta línea de pensamiento se traduce en que un entorno de negocios con poca incertidumbre genera un ambiente agradable donde es relativamente fácil hacerlos y eso va a resultar en un mayor grado de autonomía para la filial. Por otra parte, un entorno de negocios con mayor incertidumbre genera un ambiente desagradable donde es relativamente difícil hacerlos por lo cual la casa matriz quiere mantener un mayor nivel de control y en consecuencia no permite que la filial tome muchas decisiones por si sola. Resumiendo todo lo anterior, se espera encontrar una relación negativa entre la incertidumbre del entorno y la autonomía, es decir, un alto nivel de incertidumbre será acompañado por un bajo nivel de autonomía y viceversa (H3). Con respecto a la relación entre la incertidumbre y la interdependencia, no se espera que exista relación.

5.3.4. Importancia Estratégica Relativa del Mercado.

5.2.3.4. Importancia Estratégica Relativa del Mercado como Concepto.

Otra característica relevante del entorno de la filial es el mercado al cual la filial está sirviendo (Bouquet & Birkinshaw, 2008) (Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann, & Dörrenbächer, 2012a). Con respecto al rol estratégico de una filial, lo que importa es la relevancia de dicho mercado a nivel de la empresa multinacional. Además, por el hecho que en este estudio se investiga el rol (y por ello el grado de autonomía e interdependencia) de una filial comparada con otra, es decir, de manera relativa, también es clave definir el concepto de la importancia estratégica del mercado (de forma relativa). Por lo anterior se incorpora como factor determinante en el modelo la importancia estratégica relativa del mercado como concepto.

5.3.4.1. Operacionalización de la Importancia Estratégica Relativa del Mercado.

La medición de la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial incluye varios aspectos. El primer aspecto es el actual tamaño relativo del mercado servido por la filial, siguiendo a Bouquet y Birkinshaw (2008). Puesto que no solamente la situación en el presente es de importancia, sino que también en el futuro, se incluye un segundo aspecto: las perspectivas de dicho mercado para más adelante, usado también por Gammelgaard et al. (2012a). Además se incluye un tercer elemento que se trata del calce entre las competencias de la filial considerada y el mercado servido. En otras palabras, este elemento mide en qué grado la filial es capaz para

servir al mercado y por lo tanto sacar el máximo provecho de él. Por último, se agregó una variable que mide el GDP del país donde está ubicada la filial, adaptado a una escala de uno a cinco. Incluyendo gran parte de lo anterior se ha desarrollado la siguiente pregunta: “¿Cómo caracterizaría usted los siguientes aspectos de él/los mercado(s)/país(es) servido(s) por su filial en comparación a los mercados servidos por las otras filiales de la empresa?”. Esta pregunta se contesta en virtud de los tres aspectos antes mencionados en una escala de cinco puntos en la cual al primer punto se representa en términos de “Muy por debajo del promedio de otras filiales” y el quinto punto se rotula “Muy por sobre del promedio de otras filiales”:

“El tamaño actual está ...”

“El crecimiento futuro está ...”

“El calce entre las competencias de su filial y el mercado servido está ...”

5.2.3.5. Hipótesis sobre la Importancia Estratégica Relativa del Mercado.

Con respecto a la relación entre la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial y la autonomía de ella, es posible argumentar en torno a ambos tipos de relaciones. Por un lado se puede señalar que ante una mayor importancia estratégica relativa del mercado para la empresa en su conjunto, menor sería el grado de autonomía que otorgue la casa matriz a la filial, puesto que la casa matriz quiere asegurarse que la filial haga todo lo posible para sacar el máximo de provecho del mercado disponible. Sin embargo, por otro lado, también es posible señalar que una filial pudiera tener más poder de negociación frente a la casa matriz cuando sirve un mercado que es relativamente importante para la empresa multinacional. En otras palabras, servir un mercado relativamente importante, podría dar un alto poder de negociación a la filial y por lo tanto, la filial pudiera obtener más autonomía. Los resultados de un estudio de Gammelgaard et al. (2012a) apuntan en esa dirección ya que han encontrado que filiales similares que se ubican en países de mayor tamaño y con mejores perspectivas de mercado, tienen un mayor nivel de autonomía. Tomando en cuenta lo anterior, además del hecho de que esta relación esta poco estudiada empíricamente, se la trata de una manera más bien exploratoria y se supone que habría una relación entre la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial y su grado de autonomía, sin embargo no se plantea una hipótesis sobre la dirección

de dicha relación (H4). En definitiva, con respecto a la relación entre la importancia estratégica relativa del mercado y la interdependencia, no se espera que exista una relación.

5.3.5. Empresa Pública Familiar.

5.3.5.1. Empresa Pública Familiar como Concepto.

Con el concepto de la empresa familiar se refiere a una estructura de propiedad de la empresa multinacional en que ella es mayormente propiedad de y/o está gestionada por una familia (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011)⁸⁴. Se incluye este factor en el modelo por las siguientes razones.

- i Primero, porque hay varios autores que concluyen que el hecho de que la multilatina está liderada por una familia, influye en el éxito de las éstas en el extranjero (Casanova, 2011), influye también en su manera de entrar y en la gestión de las operaciones en el extranjero (Hoskisson, Wright, Filatotchev, & Peng, 2012). Adicionalmente, el hecho de ser una empresa familiar, en ocasiones, pone límites a su expansión a nivel global (Haberer & Kohan, 2007) por falta de personas con capacidades gerenciales internas que puedan y quieran ir afuera para hacerse cargo de una nueva filial lo que, según Harber y Kohan, es debido a la estructura familiar de estas empresas. Por su influencia directa e indirecta en la gestión de la multinacional en su totalidad, es probable que el hecho de ser una empresa familiar influya en el nivel de autonomía y, aunque en menor medida en la interdependencia de las unidades de la empresa.
- ii Segundo, un estudio de Durán (2015) muestra que el fenómeno de las empresas familiares que cotizan en bolsa es algo que ocurre en un grado similar (promedio) en los países desarrollados como (48%) en los países en desarrollo (47%). El mismo estudio muestra que, en los países latinoamericanos, la proporción de las empresas familiares que cotizan en bolsa son: Chile: 67%, México: 62%, Perú: 44%, Brasil: 43% y Colombia: 23%. En otras palabras, la empresa familiar es un fenómeno particularmente importante en el mundo empresarial latinoamericano, sobretodo en Chile, que es algo que confirma

⁸⁴ En la siguiente sección 5.3.5.2 se presenta una definición mas elaborada de la empresa familiar.

un estudio de Martínez et al. en el que trabajaron con una muestra de 175 empresas chilenas que transan en la bolsa y de ellas 100 empresas se han clasificado como empresa familiar (Martínez, Stöhr, & Quiroga, 2007).

- iii Tercero, las prácticas de gestión como la gestión global, la gestión operativa, el monitoreo del desempeño, la gestión de objetivos y la gestión de talento son menos desarrollados en las multilatinas que trabajan en Latino América que su competencia, las multinacionales que vienen de fuera de la región (Maloney & Sarrias, 2014).

5.3.5.2. Operacionalización de Empresa Familiar.

En la literatura sobre las empresas familiares circulan varias modalidades para determinar si una empresa clasifica o no como tal. La mayoría de los estudios usa una combinación de dos condiciones que una empresa debe cumplir para ser denominada empresa familiar. La primera es que la familia esté involucrada en su gestión, es decir que por lo menos un familiar tenga una posición como gerente y la segunda, que la familia sea propietaria de un cierto porcentaje de las acciones de la empresa (Pukall & Calabrò, 2013). A veces también se aplican criterios como el que se involucren varias generaciones de la familia en la empresa, que la empresa misma se perciba como empresa familiar y criterios más bien cualitativos y culturales (Pukall & Calabrò, 2013).

Basado en lo anterior se usarán dos criterios para determinar si una empresa multinacional califica como una de tipo familiar.

- i Primero, se calcula el porcentaje de propiedad de las acciones por parte de los miembros de la familia controladora usando la información pública. En caso de una empresa sea de propiedad de varias familias, se considera solamente la familia controladora principal.
- ii El segundo criterio, será el porcentaje de la gerencia de la multinacional que pertenece a la familia controladora (principal).

5.3.5.3. Hipótesis sobre Empresa Familiar.

Con respecto a la relación entre el que sea una empresa familiar y la autonomía de la filial considerada se puede argumentar por ambos tipos de relaciones. Por un lado hay estudios (Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Lindow, Stubner, & Wulf, 2010) que indican que las empresas familiares suelen ser más centralizadas cuando aumenta la influencia de la familia en la empresa, es decir, que los miembros de la familia toman las decisiones y no están tan dispuestos a delegar. De esta forma, las empresas familiares parecen no querer dejar el control de la empresa a externos (Bartholomeusz & Tanewski, 2006), aunque sacrificar algo de ese control podría aumentar la probabilidad de un mejor desempeño (Gómez-Mejía et al., 2007). Además, las empresas familiares suelen concentrar el poder en menos personas (y más miembros familiares) que empresas no familiares (Bartholomeusz & Tanewski, 2006). Especialmente, un mayor nivel de “Familia-Poder”, que refleje la propiedad familiar y el gobierno familiar de la empresa, está relacionado positivamente con la toma de decisiones operativa, estratégica y financiera más centralizada (Lindow et al., 2010).

Tal tendencia de tomar un fuerte control sobre la empresa y por lo tanto una alta centralización en la toma de decisiones se puede explicar por la perspectiva a largo plazo de las familias y la preservación de la riqueza para las generaciones futuras (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Sin embargo, esta no es una panorámica completa ya que varios estudios encontraron que a los miembros familiares no solamente les interesa la riqueza material, sino que también el bienestar socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger & Astrachan, 2008). Este último tiene que ver con aspectos no financieros como la posibilidad de ejercer autoridad. Otro aspecto relacionado es que las empresas familiares parecen tener más aversión al riesgo que las empresas no familiares (Claver, Rienda, & Quer, 2008; Westhead & Howorth, 2006), por la misma razón mencionada anteriormente: que la familia quiere preservar la riqueza para las generaciones futuras y por lo tanto intenta retener lo más posible el control sobre la empresa. En resumen, la preservación de la riqueza socio-económica se corresponde con una menor disposición a ceder el control sobre la empresa (Gómez-Mejía et al. 2007) y por lo tanto el derecho a tomar decisiones por parte de las filiales extranjeras.

Sin embargo, por otro lado hay autores que han encontrado que las empresas familiares están más dispuestas a arriesgarse (Calabrò & Mussolino, 2013; Zahra, 2005), porque son más emprendedoras y reciben más apoyo de su entorno que sus homólogos en las empresas no familiares. Además, algunos autores encontraron ambas actitudes al riesgo al mismo tiempo, dependiendo de la situación (Gómez-Mejía et al., 2007; Zahra, 2005). Siguiendo esta línea de razonamiento, se puede argumentar que las empresas familiares darían más autonomía a las filiales extranjeras.

Resumiendo lo anterior y viendo que el primer lado tiene más soporte que el segundo, se supone que una empresa multinacional que califica como empresa familiar, mantiene un nivel mayor de centralización en la toma de decisiones que una empresa no familiar. Por lo tanto, se espera que una filial en el extranjero que pertenece a una empresa familiar, tenga un menor nivel de autonomía que una empresa que está bajo de la gestión de una empresa no familiar. En otras palabras, se espera una relación negativa entre el hecho que la empresa multinacional sea una empresa familiar y la autonomía de las filiales que pertenecen a ella (H5). Con respecto a la relación entre el ser una empresa familiar y la interdependencia, no se espera una relación.

5.3.6. Desempeño Relativo de la Filial.

Después haber mirado hacia afuera de la empresa en búsqueda de factores del entorno de la filial, ahora la dirección se torna hacia las filiales mismas y se discute el impacto de algunas de sus características sobre la autonomía y la interdependencia de las filiales ubicadas en el extranjero. Las características propias de las filiales que se incluirán como factor en el modelo son el desempeño relativo de la filial, su cadena de valor (que es descartada posteriormente por las razones que se explicarán en el capítulo 7), el modo de entrada al mercado externo (adquisición versus una nueva instalación) y la edad. En esta sección se parte con el desempeño relativo de la filial.

5.2.3.6. Desempeño Relativo como Concepto.

Para conceptualizar adecuadamente el desempeño relativo de las filiales que se incluye en este modelo de investigación, primero que nada es importante tener presente que el nivel de

autonomía e interdependencia es relativo al de las demás filiales en la empresa, y por añadidura estimamos adecuado definir el desempeño de las filiales de esta manera también, es decir en términos relativos (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Ghoshal & Nohria, 1989; Nohria & Ghoshal, 1994). Otra ventaja de definir el desempeño así, es que se pueden hacer comparaciones entre filiales de diferentes empresas e industrias (Ellis, 2007), aspecto bastante importante, ya que las filiales estudiadas se encuentran en rubros muy distintos (Ver capítulo 6).

El segundo aspecto a reconocer en el concepto del desempeño, es que ello tiene varios componentes, no solamente financieros (Ramsey & Bahia, 2013; Terzioglu & Watty, 1999) y por lo tanto en este estudio se incluye rentabilidad y rendimiento financiero, ventas y participación de mercado, productividad, satisfacción del cliente, eficiencia y satisfacción del empleado en su medición (del desempeño de la filial).

5.2.3.7. Operacionalización de desempeño relativo

En la operacionalización del desempeño relativo se reconocen los elementos discutidos en la sección anterior, es decir, en cuanto a que el desempeño es un concepto multidimensional y que las dimensiones se comparan respecto de otras filiales, es decir, en términos relativos. Por lo tanto, se pide la opinión sobre el desempeño de la filial examinada comparándola con las demás filiales en una escala de cinco puntos, en la cual el primero se establece como Muy por debajo del promedio de otras filiales y el quinto punto rotula Muy por arriba del promedio de las otras filiales, en analogía a operacionalizaciones empleadas por Bouquet y Birkinshaw y De la Torre et al. (Bouquet & Birkinshaw, 2008; La Torre et al., 2011).

Además, se empleará una estimación del desempeño por parte del entrevistado en el estudio en vez de datos cuantitativos. Es claro anticipar que estos datos pueden ser sesgados, pero es una metodología ampliamente aplicada y también hay prueba de su fiabilidad general (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Adicionalmente a eso, los indicadores objetivos a nivel de la filial, especialmente los indicadores financieros pueden generar desconfianza por los ajustes y adecuaciones a que eventualmente pueden ser sometidos reportes de las empresas multinacionales (Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003). Lo anterior proporciona suficiente apoyo para utilizar las opiniones de los participantes del estudio sobre el desempeño de las

filiales en vez de datos cuantitativos. La introducción de la pregunta, por último, también pide hacer una evaluación promedio de un determinado periodo, para evitar que años extraordinarios influyan en el juicio del participante en forma excesiva:

Así, la pregunta se formula de la siguiente manera: “Caracterice el desempeño promedio de su filial, en relación a las otras filiales de la empresa, durante los últimos 3 años en los siguientes términos:

- Rentabilidad y rendimiento financiero
- Ventas y participación de mercado
- Productividad y eficiencia
- Satisfacción del cliente
- Eficiencia”

5.2.3.8. Hipótesis sobre Desempeño Relativo.

Con respecto a la relación entre el desempeño de la filial y su nivel de autonomía se aprecia que este tema está en general poco investigado en la literatura (Gammelgaard et al., 2012b), y en los casos estudiados habitualmente se percibe una relación en sentido inverso, es decir, se investiga el efecto del nivel de autonomía en el desempeño de la filial (J. Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Boehe, 2007; Frost et al., 2002; Y. Luo, 2003) o se incluye el desempeño como una variable de control (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Sin embargo, en la perspectiva de la evolución de los roles (Ver capítulo 4) se aprecia que un mejor desempeño tiene un efecto positivo en el nivel de autonomía de la filial (J. M. Birkinshaw & Morrison, 1995) ya que una filial con este atributo tiene más probabilidad que la casa matriz le otorgue un mayor nivel de autonomía que una filial con un desempeño menor. Y desde el lado de la filial, ella tendrá más poder de negociación para conseguir más autonomía cuando pueda mostrar un mejor desempeño que sus filiales hermanas en la misma empresa multinacional. En resumen, se espera una relación positiva entre el desempeño relativo de la filial y su nivel de autonomía, sin embargo, no se puede estar completamente seguro sobre la dirección de dicha relación (H7).

Con respecto a la relación entre el desempeño relativo de la filial y su grado de interdependencia no se espera que exista alguna una relación.

5.3.7. Modo de Entrada.

5.3.7.1. *Modo de Entrada como Concepto.*

Establecer una filial propia ya es una forma de entrada bastante específica dentro del proceso de internacionalización, donde se encuentran formas tales como exportaciones, empresas conjuntas, alianzas estratégicas, etc. Sin embargo, cuando se considera la forma de entrada con una filial propia, generalmente todavía quedan dos opciones: la adquisición de una operación ya existente o la inversión en una nueva instalación. Cuando se aborda este tema en el estudio actual, se consideran estas dos opciones ya que, como se ha indicado previamente, la unidad de análisis son las filiales en las cuales la empresa multinacional tiene un porcentaje de propiedad de 51% por lo menos (o ejerce el control en virtud de algún otro mecanismo). La razón de porqué el modo de entrada tendrá impacto en el rol de la filial es por la diferentes implicancias que conlleva una adquisición versus una inversión en una nueva instalación: las razones a favor de la decisión de establecer una filial a través de un modo u otro pueden ser muy distintas, además por definición una filial adquirida tendrá ya una historia, experiencia, capacidades, mientras una filial creada desde cero carece de esto (Andersson & Forsgren, 1996; Garnier, 1982; 2002; A.-W. K. Harzing, 1999; J. Taggart & Hood, 1999). Adicionalmente, a veces se trata el modo de entrada, adquisición versus una inversión en una nueva instalación, como una proxy para las experiencias que tiene la filial (Corado Simoes et al., 2002).

5.3.7.2. *Operacionalización de Modo de Entrada.*

La operacionalización del factor modo de entrada se basa en el estudio de Harzing (2002) y principalmente se busca captar cual es el modo de entrada de la filial considerada, adquisición o inversión en una nueva instalación, a través de la siguiente pregunta:

“¿La empresa ha:

- Adquirido su filial a terceros? o
- Creado su filial desde cero?”

Sin embargo, es probable que el efecto del modo de entrada vaya disminuyendo en el tiempo ya que la filial que fue creada inicialmente desde cero (por la empresa multinacional) gana experiencia y crea su propia historia. En otras palabras, cuando se analiza este aspecto como factor, es relevante tomar en cuenta también cuanto tiempo ha pasado desde el momento de la creación o adquisición de la filial considerada. Otro elemento relevante tomado en cuenta en los casos de las adquisiciones es la cantidad de propietarios que la filial ha tenido desde su primer establecimiento. El no considerar la evolución histórica de la filial se puede compensar parcialmente por el hecho que el estudio actual se trata de uno de tipo transversal en vez de longitudinal.

5.3.7.3. *Hipótesis sobre el Modo de Entrada.*

Con respecto a la relación entre el modo de entrada de la filial y su nivel de autonomía, distintos estudios apuntan en la misma dirección: que las filiales que han sido adquiridas de terceros operan con un mayor nivel de autonomía que las filiales que la empresa multinacional ha creado desde cero (Corado Simoes et al., 2002; Garnier, 1982; A.-W. Harzing, 2002; J. Taggart & Hood, 1999).

La razón detrás de esto tiene que ver con las experiencias que ya tiene la filial adquirida y justamente por lo cual la empresa compró dicha filial. Estas experiencias pueden ser basadas en la tecnología (J. Taggart & Hood, 1999) o en su capacidades de responder a la idiosincrasia local, algo especialmente relevante para multinacionales que siguen una estrategia multidoméstica (A.-W. Harzing, 2002) u otras competencias distintivas (Corado Simoes et al., 2002). Las casas matrices suelen aceptar que las filiales adquiridas funcionan con más autonomía para no perder las fortalezas por las cuales ellas fueron adquiridas (A.-W. Harzing, 2002) y además que estas filiales han mostrado que saben cómo llevar a cabo sus operaciones, no siendo necesario que la casa matriz esté tan encima de ellas y que se mantiene la estructura propia de la filial adquirida, por lo menos por un tiempo más (Garnier, 1982). Tomando en cuenta lo anterior, se espera un mayor nivel de autonomía para las filiales adquiridas que para las filiales establecidas desde cero por la empresa multinacional actual (H11a).

Con respecto a la relación entre el modo de entrada y la interdependencia, se puede proponer que en general costará más tiempo para integrar a una adquisición con el resto de la empresa que a una filial creada desde cero. Sin embargo, en el largo plazo, el nivel de interdependencia dependerá más de la razón del porqué la empresa compró o estableció la filial. En resumen, se espera un mayor nivel de interdependencia para las filiales creadas desde cero que para las filiales adquiridas, y se espera que esta diferencia se muestre más en las filiales más jóvenes (H11b).

5.3.8. Edad.

5.3.8.1. *Edad como Concepto.*

En general la edad y el tamaño de la filial (ver 5.3.9) se usan como variables de control en los estudios que investigan las dimensiones de los roles, especialmente a la autonomía (Corado Simoes et al., 2002; Foss & Pedersen, 2002; Gammelgaard et al., 2012a; Garnier, 1982; A.-W. Harzing, 2002; Männik et al., 2005). Otros también consideran a la edad como un proxy para la experiencia acumulada de la filial, parecido al modo de entrada (Ver 5.3.7) (Corado Simoes et al., 2002).

5.3.8.2. *Operacionalización de la Edad.*

Debido a que el proceso de establecimiento puede ser diferente, se incluyen dos sets de preguntas distintas para obtener el dato de la edad de la filial encuestada. En el caso que la filial fuera creada desde cero por la misma empresa multinacional, se pregunta simplemente “¿En qué año fue creada su filial?”. En cambio, en el caso que la filial hubiese sido adquirida de terceros se pregunta primero por el año de establecimiento de la filial y con eso se refiere al año en que fue creada por su primer propietario. Después se pregunta por el año en que la empresa actual adquirió la filial examinada.

5.3.8.3. *Hipótesis sobre Edad.*

Con respecto al impacto que tiene la edad en el nivel de autonomía de la filial, en general los estudios indican que esa relación es positiva, es decir, se encuentran mayores niveles de autonomía en filiales de mayor edad que en las recién establecidas (A.-W. K. Harzing, 1999; J. Taggart & Hood, 1999; Van den Bulcke & Halsberghe, 1984). La lógica detrás de esta observación es considerar que la edad se puede ver como un proxy por la cantidad de experiencia que tenga la filial, análoga al modo de entrada discutido anteriormente (Ver 5.3.7.3). Por lo tanto, en este estudio también se espera una relación positiva entre la edad de la filial y su nivel de autonomía (H12a).

Con respecto al impacto que tiene la edad en el nivel de interdependencia de la filial, se puede proponer que una filial con mayor edad ha tenido tiempo para desarrollar lazos con el resto de la empresa multinacional. Por ende, se espera también una relación positiva entre edad e interdependencia (H12b).

5.3.9. *Tamaño.*

5.3.9.1. *Tamaño como Concepto.*

El tamaño de la filial investigada no solo se refiere a su dimensión (Young & Tavares, 2004), sino que más bien a la magnitud relativa de la filial (Gates & Egelhoff, 1986). Es decir, la filial comparada con el de las demás filiales de la misma empresa multinacional. Como se verá en la sección siguiente (5.3.9.2), unos de los temas más complicados con esta variable es decidir que proxy usar para medir el tamaño de una filial (Männik et al., 2005).

5.3.9.2. *Operacionalización de Tamaño.*

Ya que los resultados de los estudios que han investigado la relación entre tamaño de la filial y su nivel de autonomía especialmente han sido mixtos (Ver 5.3.9.3), es preciso considerar que proxy usar para medir su tamaño. Una prueba (de proxies) efectuada por Taggart y Hood (1999) incluye la cantidad de empleados y las ventas de la filial. Ambos usados, aunque muchas veces

separados, en otros estudios como de Hedlund Picard (1977), Gates y Egelhoff (1986) y Harzing (1999). Tomando en cuenta lo anterior, en este estudio se toman dos proxies para medir tamaño: los empleados y las ventas. Además, se buscan los datos absolutos y relativos a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos empleados tenía su filial a fines de 2013?
- Indique el porcentaje de los empleados de la empresa que pertenecían a su filial a fines de 2013.
- ¿Cuál era el valor de las ventas de su filial en el 2013? (En dólares americanos)
- Indique el porcentaje de las ventas de la empresa que fueron generadas por su filial en el 2013.

5.3.9.3. Hipótesis sobre Tamaño.

Con respecto al impacto del tamaño de la filial en su nivel de autonomía existe una apreciable diversidad de opiniones. Hedlund (1981) y Brooke (1984). Por ejemplo, han encontrado una relación curvilínea entre el tamaño de la filial y su nivel de autonomía, es decir, las filiales tienen un nivel menor de autonomía al momento de establecerse contando con un menor tamaño, después se gana autonomía cuando crece, pero pasando, sin embargo, un cierto tamaño, el nivel de autonomía baja de nuevo. Otros autores han encontrado resultados mixtos como Young et al. (1985) que observan que la autonomía es menor en filiales grandes y en filiales que exportan una gran parte de sus productos a otras filiales en la empresa multinacional. Luego, Taggart y Hood (1999) que miden tamaño por empleo y por ventas, encuentran una relación positiva pero no estadísticamente significativa entre tamaño medido por empleo y el nivel de autonomía de la filial, y una relación negativa entre tamaño medido por ventas y autonomía. Young y Tavares intentan explicar esa paradoja a través de plantear que las filiales con un alto porcentaje de ventas pueden ser altamente integradas con el resto de la empresa multinacional y por lo tanto pierden autonomía (Young & Tavares, 2004). Y, por último, Gates y Egelhoff y Harzing han encontrado una relación positiva entre el tamaño de la filial y su nivel de autonomía (Gates & Egelhoff, 1986; A.-W. K. Harzing, 1999). En resumen, aunque no está apoyado completamente

por los estudios anteriores, en este estudio se supone que habría una relación positiva entre el tamaño de las filiales y su autonomía (H13a).

Con respecto al impacto del tamaño en la interdependencia de las filiales, se puede decir que, como es explicado por Young y Tavares en el párrafo anterior, una filial que es grande medida por ventas puede ser una filial que vende mayormente a su entorno y por ende tendrá un mayor nivel de interdependencia. Por otro lado, una filial pequeña probablemente no tendrá todas las capacidades para funcionar independientemente y, por lo tanto, también una filial de menor tamaño podrá tener mayores niveles de interdependencia. En resumen, se espera una relación curva entre tamaño e interdependencia, o en otras palabras, se esperan mayores niveles de interdependencia para las filiales pequeñas y grandes y los menores niveles de interdependencia para las filiales medianas (H13b).

5.3.10. Desempeño de la Empresa Multinacional.

Como último actor en el modelo de investigación se introduce la variable desempeño de la empresa multinacional. Su papel en el modelo es ver cuál será el efecto del nivel de autonomía e interdependencia de la filial en el comportamiento de resultados de la empresa multinacional en su totalidad.

5.3.10.1. Desempeño de la Empresa Multinacional como Concepto.

En términos generales el desempeño de una empresa o parte de ella como es el caso de una filial de una Multinacional, se refiere al grado de desenvolvura que puede tener con respecto a un fin esperado. Si bien, como indica J. Gammelgaard (Gammelgaard et al. 2012) su medición genera problemas por el carácter multifacético que representa la medición del desempeño, para efectos de las filiales de este estudio, se ha considerado el sopesamiento relativo de los respondentes (comparando con otras filiales) sobre rentabilidad (financiera), ventas y participación de mercado, productividad, satisfacción del cliente y eficiencia.

5.3.10.2. Operacionalización del Desempeño de la Empresa Multinacional.

Para medir el desempeño de la empresa multinacional en su totalidad se usan tres indicadores para los cuales la información se obtendrá de las memorias anuales como han sido entregadas a la Superintendencia de Valores y Seguros del gobierno chileno. Con el uso de tres indicadores en vez de uno, se reconoce, igual como en sección 5.3.6 sobre el desempeño relativo de la filial, que el desempeño es multidimensional. Además, usando la información entregada a la misma autoridad se puede asumir que los datos han sido calculados y presentados usando los mismos estándares, lo cual asegura que los datos sean homogéneos y por lo tanto comparables.

Los tres indicadores usados son:

- Rentabilidad sobre recursos propios (return on equity o ROE en inglés)
- Rentabilidad sobre activos (return on assets o ROA en inglés)
- Beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization o EBITDA en inglés)

5.3.10.3. Hipótesis sobre Desempeño de la Empresa Multinacional.

El tema de los efectos de distintos aspectos de las filiales en el desempeño de ellas ha sido bastante considerado en la literatura de los negocios internacionales. Algunos, entre otros, han puesto énfasis en el impacto que sobre esto tienen las presiones globales (Venaik, et al., 2005), el costo de la distancia (Boeh & Beamish, 2014), pero quizá uno de los más cercanos al estudio actual es el de Gammegaard que considera el impacto del incremento en la autonomía y de las redes de relaciones de las filiales en su desempeño (Gammelgaard et al. 2012). En este último caso, encontraron que existe un fuerte vínculo entre algunos de los constructos con el desempeño de las filiales como es el caso de de las relaciones de redes inter-organizacionales, pero no ocurrió lo mismo respecto de la autonomía y su influencia solo se daría en forma indirecta en la medida en que el aumento en la autonomía conduce a un incremento de las relaciones de redes inter-organizacionales lo que, a su vez, afecta el desempeño.

No obstante, para efectos de este trabajo, se plantea la hipótesis que habría una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial (H14a) y que también habría una relación

positiva entre autonomía y desempeño en función del nivel de estabilidad institucional que presenta el país en el que se encuentre la filial (H14b).

5.4. Resumen del Capítulo.

En este capítulo se han presentado los elementos del modelo de investigación de este estudio, lo cual tiene dos conceptos claves: la autonomía y la interdependencia de una filial extranjera de una empresa multinacional. A estas variables claves se añaden los factores que se estima determinan el rol que tiene la filial y que se dividen en factores externos y factores internos. Los factores externos que se han incluido son el grado de incertidumbre del entorno, la importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar. Los factores internos incluidos son el desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño. Y por último, se ha agregado el desempeño de la multinacional en su conjunto como un factor relevante

Para cada uno de los elementos componentes del modelo se ha incluido una definición, una discusión sobre antecedentes y fundamentos conceptuales que se han recopilado a propósito de este trabajo a modo de otorgar base y orientación teórica al tratamiento de cada uno de ellos. Luego se explica la operacionalización a que se someten las variables como insumos a la formulación de las hipótesis que buscan ser contrastadas en esta investigación. El capítulo concluye con una presentación integral e individualizada de cada una de ellas.

Para cada una de las variables introducidas en el modelo fue posible encontrar antecedentes bibliográficos con propósito de darle adecuado soporte a la configuración del modelo planteado. No obstante, cabe destacar que en prácticamente la totalidad de los conceptos empleados, las investigaciones y artículos revisados indicaban variados tipos de relaciones entre ellos e incluso con frecuencia apuntando en direcciones opuestas, como es el caso de la relación entre la propiedad familiar de la filial y su autonomía, donde para algunos autores en virtud de esta característica la familia quisiera asegurar un importante grado de control centralizando de importante manera la toma de decisiones, mientras que para otros habría un particular interés por asumir riesgos empresariales (en búsqueda de oportunidades) otorgando facultades a los encargados de las filiales.

Por lo anterior, y dado el sentido más bien exploratorio de este trabajo, para la formulación de algunas hipótesis, se prefirió omitir la dirección que pudiera tener la relación entre ciertas variables investigadas.

5.5. Bibliografía.

Aguilar Fernández, P., & Contreras Calderón, P. (2004). Rol estratégico de filiales de empresas multinacionales en Chile. Recuperado a partir de <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/aguilap/html/index-frames.html>

Altamirano Muñoz, J., Altamirano Rojas, P., & Arriagada Millaman, A. (2010). Estudio comparativo de empresas multinacionales de origen chileno y extranjero. Recuperado a partir de <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111759>

Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International business review*, 5(5), 487–508.

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 802-818. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400292>

Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The Relationship between Family Firms and Corporate Governance*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245-267. <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00166.x>

Birkinshaw, J. (1998). Corporate entrepreneurship in network organizations: How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal*, 16(3), 355–364.

Birkinshaw, J. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. En A. M. Rugman & T. Brewer (Eds.), *Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press.

Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141-154. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490893>

Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227-248. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.010>

- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729.
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149-180. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00043-2](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00043-2)
- Boehe, D. M. (2007). Product development in MNC subsidiaries: Local linkages and global interdependencies. *Journal of International Management*, 13(4), 488-512. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2007.08.002>
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626039>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Brooke, M. Z. (1984). *Centralization and autonomy. A study in organisation behaviour*. London and New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403. <http://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128. <http://doi.org/10.1002/smj.497>
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Palgrave Macmillan. Recuperado a partir de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CkhtklyTbUIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=From+Multilatinas+to+Global+Latinas+The+New+Latin+American+Multinationals&ots=BUBDp-8KXM&sig=O2MOMtBzsnne_uVAkD5abXQS6gQ#v=onepage&q=From%20Multilatinas%20to%20Global%20Latinas%20The%20New%20Latin%20American%20Multinationals&f=false
- Casanova, L. (2011). El ascenso de las multilatinas en la economía mundial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (859), 21–31.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471. <http://doi.org/10.1108/14626000810892283>

Corado Simoes, V., Biscaya, R., & Nevado, P. (2002). Subsidiary decision-making autonomy: competences, integration and local responsiveness. En *Network knowledge in international business* (p. 304). Recuperado a partir de http://home.fa.utl.pt/~almendra/EIBA_Maastricht.pdf

D´Cruz. (1986). Strategic management of subsidiaries. En H. Etemand & L. S. Dulude (Eds.), *Managing the multinational subsidiary: Response to environmental change and the host nation R and D policies*. London: Croom Helm.

Del Sol, P., & Kogan, J. (2007). Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 901-927. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400299>

Duran, P. (2015). *Strategy and Performance of Family Firms: An Institutional Embeddedness Perspective*. UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA. Recuperado a partir de <http://gradworks.umi.com/37/04/3704317.html>

Edwards, R., Ahmad, A., & Moss, S. (2002). Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 183-191. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491011>

Ellis, P. D. (2007). Distance, dependence and diversity of markets: effects on market orientation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 374-386. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400270>

Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (1992). Internationalization of the second degree: the emergence of European based centers in Swedish firms. En *Europe and the multinationals* (pp. 235-253). London: Edward Elgar.

Foss, N., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67. [http://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](http://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)

- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018. <http://doi.org/10.1002/smj.273>
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012a). Characteristics of low-autonomy foreign subsidiaries, value chains, staffing and intra-organizational relationships. *Journal of International Business and Economy*, 13(1), 65–95.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012b). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.001>
- Garnier, G. H. (1982). Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908. <http://doi.org/10.2307/256105>
- Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. (1986). Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137–147.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323–337. <http://doi.org/10.1002/smj.4250100403>
- Goehle, D. G. (1980). *Decision making in multinational corporations*. UMI Research Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <http://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314. <http://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792. <http://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279628>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473.

Haberer, R., & Kohan, A. (2007). Building Global Champions in Latin America. Recuperado 18 de diciembre de 2013, a partir de <http://www.mckinsey.com/Search.aspx?q=%20Building%20Global%20Champions%20in%20Latin%20America&l=Insights%20%26%20Publications>

Harzing, A. W. (2000). Empirical analysis and extension of Bartlett&Ghoshal typology of MNCs. Recuperado 18 de diciembre de 2013, a partir de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/155623?uid=3737784&uid=2&uid=4&sid=21103234055513>

Harzing, A.-W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227. <http://doi.org/10.1002/smj.218>

Harzing, A.-W. K. (1999). *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*. E. Elgar. Recuperado a partir de <http://www.getcited.org/pub/100344628>

Hedlund, G. (1981). Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters–subsidiary relationships in Swedish MNCs. En *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations*. New York: St. Martin's Press.

Holm, U., & Pedersen, T. (2000). *The emergence and impact of MNC centers of excellence: a subsidiary perspective*. London: Macmillan.

Hood, N., & Taggart, J. H. (1999). Subsidiary Development in German and Japanese Manufacturing Subsidiaries in the British Isles. *Regional Studies*, 33(6), 513-528. <http://doi.org/10.1080/00343409950078215>

Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W. (2012). Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1295–1321. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01085.x>

Jarillo, J. C., & Martínez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501–512. <http://doi.org/10.1002/smj.4250110702>

Kalotay, K., & Sulstarova, A. (2010). Modelling Russian outward FDI. *Journal of International Management*, 16(2), 131-142. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2010.03.004>

- Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 17–31. <http://doi.org/10.1002/smj.4250120904>
- La Torre, J. R. De, Esperança, J. P., & Martínez, J. I. (2011). Organizational Responses to Regional Integration Among MNEs in Latin America. *Management International Review (MIR)*, 51(2), 241-267. <http://doi.org/10.1007/s11575-011-0073-4>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Li, J., & Randoy, T. (2002). Resource flows within multinational corporations: implications for subsidiary strategy. *Journal of International Business and Economy*, 3(1), 25-46.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.004>
- Lin, S.-L., & Hsieh, A.-T. (2010). International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities, and procedural justice. *Journal of Business Research*, 63(1), 52-59. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.008>
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400027>
- Luo, Y. (2005). Toward cooptation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71-90. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
- Makhija, M. V., Kim, K., & Williamson, S. D. (1997). Measuring globalization of industries using a national industry approach: Empirical evidence across five countries and over time. *Journal of international business studies*, 679–710.
- Maloney, W. F., & Sarrias, M. (2014). *Convergence to the managerial frontier* (No. WPS6822) (pp. 1-48). The World Bank. Recuperado a partir de <http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/03/19305148/convergence-managerial-frontier>

- Männik, K., Varblane, U., & Hannula, H. (2005). The role of country, industry and firm specific effects on the autonomy of a multinational corporation's subsidiary in central and east european countries. *Journal of Economics and Business*, 8(1&2), 101–133.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525.
- Picard, J. (1977). How European companies control marketing decisions abroad. *Columbia Journal of World Business*, 12(2), 113–121.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2013). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 0894486513491423. <http://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Ramsey, J. R., & Bahia, B. R. (2013). How to Determine Subsidiary Performance Based on the Internationalization Strategy. *Journal of Management Policy & Practice*, 14(1). Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19138067&AN=89922131&h=e4VAqdtunumyATAOBZlr9DgQCIDKwsNAQhMKT4vKYiew8GM%2FaGq%2BfeEDttvZtOf6yNddLOEJ5oBENaYXpMzTA%3D%3D&crl=c>
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Rugman, A. M., & Bennett, J. (1982). Technology transfer and world product mandating in Canada. *Columbia Journal of World Business*, 17(4), 58-62.
- Rugman, A., Verbeke, A., & Yuan, W. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, 48(2), 253–277. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00969.x>

- Schwab, K. (2012). *The Global competitiveness report 2012-2013*. Recuperado a partir de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- Solberg, C. A. (2000). Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), 78-98. <http://doi.org/10.1509/jimk.8.1.78.19559>
- Taggart, J. H. (1997). Evaluation of the Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the UK. *Management International Review*, 37(4), 295.
- Taggart, J. H. (1998). Configuration and Coordination at Subsidiary Level: Foreign Manufacturing Affiliates in the UK. *British Journal of Management*, 9(4), 327-339. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00102>
- Taggart, J. H. (1999). MNC subsidiary performance, risk, and corporate expectations. *International Business Review*, 8(2), 233-255. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00047-X](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00047-X)
- Taggart, J., & Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), 226-236.
- Terzioglu, B., & Watty, K. (1999). Performance Measures Employed by Australian Subsidiaries of US Services Multinational Companies: An Empirical Survey. Recuperado a partir de <http://mams.rmit.edu.au/9dvu6urpwy8.pdf>
- Van den Bulcke, D., & Halsberghe, E. (1984). *Employment decision-making in multinational enterprises: survey results from Belgium*. International Labour Organization. Recuperado a partir de <http://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/230700.html>
- Venak, S., Midgley, D. F., & Devinney, T. M. (2005). Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 655-675. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400164>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <http://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>

White, R. E., & Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business quarterly*, 49(2), 59–69.

World Bank, & International Finance Corporation. (2013). *Doing business 2014: understanding regulations for small and medium-size enterprises*. Washington: World Bank.

Young, S., Hood, N., & Hamill, J. (1985). *Decision-Making in Foreign-Owned Multinational Subsidiaries in the United Kingdom* (Multinational Enterprises Programme Working Paper No. 35). Geneva: International Labour Organization.

Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.06.002>

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363. <http://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

6. Metodología.

6.1. Encuesta.

6.1.1. Selección de la Muestra.

La población objetivo del estudio son las empresas multilatinas y, en particular, las multilatinas de origen chileno. Pese a que la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) reconoce 114 empresas chilenas como multilatinas, la muestra seleccionada está conformada sólo por aquellas empresas multilatinas chilenas que forman parte del índice general del precio de las acciones (IGPA). El IGPA es un indicador de carácter patrimonial que mide las variaciones de precio de la mayoría de las acciones inscritas en la bolsa, medición que se realiza a través del Patrimonio Bursátil. Sólo pueden ser parte de este índice aquellas sociedades cuyo monto anual transado en la Bolsa de Comercio de Santiago supere las UF 10.000 (US\$ 370.000 aprox.).

En consecuencia, el presente estudio sólo considera las empresas que cumplan este requisito, debido a que las empresas latinas tienden a ser muy reservadas y con poca frecuencia están dispuestas a compartir información interna con personas externas. Sin embargo, una empresa en la bolsa está obligada a publicar su información financiera de manera frecuente, de manera que todo el mundo tiene acceso a ella de manera sencilla, lo cual las vuelve más accesibles para efectos de investigar a fondo su comportamiento. En la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile hay 35 empresas que cumplen las características de tener al menos 2 filiales en el extranjero, las que suman 139 en total [a1].

La referida elección no solo hace sentido desde el punto de vista de las posibilidades de obtención de información, sino que también considerando que las empresas seleccionadas empresas representan el mayor porcentaje de ventas. Así, de las 20 empresas chilenas que aparecen en el ranking las mejores multilatinas (América Economía 2013), 18 están incluidas en el grupo elegido. De este modo, la muestra se vuelve representativa en términos del tamaño de la IED que realizan afuera, su volumen de ventas y la cantidad de países en las cuales tienen filiales.

De las 139 filiales que fueron el foco del estudio, 110 contestaron de manera completa la encuesta, lo que nos da un porcentaje de respuesta de casi un 80 por ciento.

6.1.2. Desarrollo de la Encuesta.

En el levantamiento de los datos necesarios para medir las variables del modelo de investigación y sus relaciones, se utilizaron varias estrategias:

- a) Información Pública: Algunos datos se obtuvieron a través de fuentes de información pública, la cual se encuentra concentrada normalmente en las memorias anuales que las empresas obligatoriamente entregan a la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Se trata de datos destinados a medir las variables relacionadas con la incertidumbre del entorno, empresa familiar y desempeño de la empresa multinacional, principalmente.
- b) Encuesta: Debido a que las demás variables requieren información que solamente se puede conseguir en forma directa de las empresas multilatinas mismas, la segunda estrategia que se aplicó es el desarrollo de una encuesta. Las preguntas que se incluyen en la encuesta han sido presentadas en la primera parte del capítulo 5 (Ver 5.2). En este sentido, algunas preguntas, debido a su naturaleza, estuvieron dirigidas a personas que forman parte del estamento directivo de las filiales o a personas ubicadas en cargos de alto nivel que trabajan en las casas matrices de dichas empresas, con conocimiento relevante de la relación entre las distintas unidades que componen la empresa (Casa Matriz-Filiales, Filiales-Filiales). Otras preguntas, sin embargo, podían ser contestadas por una gama más amplia de personas que trabajan en la filial misma, o en la casa matriz. Debido a lo anterior y a que las personas de la alta gerencia generalmente cuentan con una disponibilidad mucho más limitada, se decidió separar la encuesta en dos cuestionarios complementarios, según su destinatario:
- c) Alta Gerencia: Incluye algunas preguntas para identificar a la filial y al participante y después contempla aquellas preguntas destinadas a medir las variables autonomía, interdependencia, importancia estratégica relativa del mercado y el desempeño relativo de la filial.
- d) Otros Colaboradores: Incluye también preguntas para identificar a la filial y al participante, además de las preguntas para medir la cadena de valor, el modo de entrada, edad y tamaño de la filial.

Los dos cuestionarios han sido revisados mediante una versión piloto contestada por 6 empresas y discutida posteriormente con diez personas que se desempeñan en el ámbito empresarial (incluyendo ejecutivos de empresas multinacionales de origen chileno) y académicos, cuyos valiosos comentarios fueron aplicados en la versión final.

6.1.3. Cuestionario Presentado.

6.1.3.1. Cuestionario Alta Gerencia

Información general - Filial y empresa.

Nombre empresa.

Nombre filial.

Ubicación filial: Ciudad.

Ubicación filial: País.

Sector (principal) en que opera la filial en la región de Latinoamérica. En caso que la filial opere en más de un sector, por favor seleccione el sector principal.

	Agricultura
	Comercio, restaurantes y hoteles
	Construcción
	Electricidad, gas y agua (EGA)
	Industria manufacturera
	Minería
	Pesca y silvicultura
	Servicios comunales y sociales
	Servicios financieros
	Transporte y telecomunicaciones
	Otra

Mercado(s) servido(s) por la filial en la región de Latinoamérica. ¿En cuál(es) mercado(s) / país(es) la filial vende sus productos y/o servicios?

	Argentina
	Bolivia
	Brasil
	Chile
	Colombia
	Costa Rica
	Cuba
	Ecuador
	El Salvador
	Guatemala
	Haití
	Honduras
	México
	Nicaragua
	Panamá
	Paraguay
	Perú
	República Dominicana
	Uruguay
	Venezuela
	Otro(s):

Información general - Participante del estudio.

(*) Campos obligatorios

Nombre completo.*

Título o nombre del cargo que ocupa.*

Título profesional o equivalente.

Años trabajando/trabajados en la filial.

Años trabajando/trabajados en la empresa, pero no en la filial considerada.

Años de experiencia laboral.

Nacionalidad.

Género.

	Masculino
	Femenino

Encuesta.

Autonomía de su filial.

Por su filial, indique el grado de influencia de la Casa Matriz y/o su filial que observa usted al decidir las materias siguientes:

	La Casa Matriz Decide (1)	(2)	(3)	(4)	La Filial Decide (5)	No Aplica
Subir o bajar el nivel de producción de productos o servicios de manera significativa.						
Realizar cambios en el proceso de producción.						
Lanzar o discontinuar productos o servicios.						
Formular una campaña de promoción.						
Determinar precios para productos o servicios locales.						
Efectuar inversiones en activos de largo plazo.						
Tomar decisiones de financiamiento						
Contratar a altos ejecutivos (el director de marketing o finanzas, por ejemplo).						
Determinación de remuneraciones para los empleados.						
Determinación del presupuesto para investigación y desarrollo.						
Cambiar la política de investigación y desarrollo.						

Interdependencia de su filial

En relación a las funciones o actividades consideradas más abajo, indique el grado en que las afirmaciones incluidas reflejan de mejor forma la realidad de su filial:

Esta función o actividad de su filial influye en el desempeño de las demás filiales de la empresa.

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)	No Aplica
Producción.						
Marketing.						
Finanzas.						
Recursos Humanos.						
Investigación y Desarrollo.						

Esta función o actividad de las demás filiales de la empresa influye en el desempeño de su filial.

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)	No Aplica
Producción.						
Marketing.						
Finanzas.						
Recursos Humanos.						
Investigación y Desarrollo						

Esta función o actividad de su filial influye en el desempeño de la Casa Matriz.

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)	No Aplica
Producción.						
Marketing.						
Finanzas.						
Recursos Humanos.						
Investigación y Desarrollo.						

Esta función o actividad de la Casa Matriz influye en el desempeño de su filial.

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)	No Aplica
Producción.						
Marketing.						
Finanzas.						
Recursos Humanos.						
Investigación y Desarrollo.						

Importancia estratégica relativa de él/los mercado(s)/país(es) servido(s) por su filial.

¿Cómo caracterizaría usted los siguientes aspectos de el/los mercado(s)/país(es) servido(s) por su filial en comparación a los mercados servidos por las otras filiales de la empresa?

	Muy por debajo del promedio de otras filiales (1)	(2)	(3)	(4)	Muy por arriba del promedio de otras filiales (5)
El tamaño actual está.					
El crecimiento futuro está.					
El calce entre las competencias de su filial y el mercado servido está.					

Desempeño de su filial.

Caracterice el desempeño promedio de su filial, en relación a las otras filiales de la empresa, durante los últimos 3 años en los siguientes términos:

	Muy por debajo del promedio de otras filiales (1)	(2)	(3)	(4)	Muy por arriba del promedio de otras filiales (5)	No Aplica
Rentabilidad y rendimiento financiero.						
Ventas y participación de Mercado.						
Productividad.						
Satisfacción del cliente.						
Eficiencia.						
Satisfacción del empleado.						

6.1.3.2. Cuestionario 2: dirigido a Otros Colaboradores de nivel gerencial la empresa:

Información general - Filial y empresa.

Nombre empresa.

Nombre filial.

Ubicación filial: ciudad

--

Ubicación filial: país

--

Sector (principal) en que opera la filial en la región de Latinoamérica.

En caso que la filial opere en más de un sector, por favor seleccione el sector principal.

	Agricultura
	Comercio, restaurantes y hoteles
	Construcción
	Electricidad, gas y agua (EGA)
	Industria manufacturera
	Minería
	Pesca y silvicultura
	Servicios comunales y sociales
	Servicios financieros
	Transporte y telecomunicaciones
	Otra

Mercado(s) servido(s) por la filial en la región de Latinoamérica.

¿En cuál(es) mercado(s) / país(es) la filial vende sus productos y/o servicios?

	Argentina
	Bolivia
	Brasil
	Chile
	Colombia
	Costa Rica
	Cuba
	Ecuador
	El Salvador
	Guatemala
	Haití
	Honduras
	México
	Nicaragua
	Panamá
	Paraguay
	Perú
	República Dominicana
	Uruguay
	Venezuela
	Otro(s):

Información general - Participante del estudio.

(*) Campos Obligatorios

Nombre completo.*

Título o nombre del cargo que ocupa.*

Título profesional o equivalente.

--

Años trabajando/trabajados en la filial.

--

Años trabajando/trabajados en la empresa, pero no en la filial considerada.

--

Años de experiencia laboral.

--

Nacionalidad.

--

Género.

	Masculino
	Femenino

Encuesta.

Cadena de valor de su filial.

En relación a las siguientes funciones o actividades, indique si su filial las ejecuta, si las ejecuta en otra parte de la empresa (Casa Matriz u otra filial), o si NO las ejecuta en ninguna parte de la empresa.

	Su filial	Casa matriz u Otra filial	Ninguna
Venta de productos y/o servicios (incluso servicios de post-venta).			
Producción.			
Marketing.			
Provisión de servicios estratégicos (Como diseño de productos, de una planta o procesos o desarrollo de un sistema de información/database management, etc.).			
Logística y distribución.			
Investigación y Desarrollo.			
Apoyo de "Back office" (Incluye actividades de finanzas).			

Historia de su filial.

La empresa ha:

<input type="checkbox"/>	Adquirido su filial de terceros.
<input type="checkbox"/>	Creado su filial desde cero.

Si su respuesta fue "Adquirido su filial a terceros" pase a "Filial – Adquisiciones".

Si su respuesta fue "Creado su filial desde cero" pase a "Filial – Inversión en Nuevas Instalaciones".

Filial - Inversión en nuevas Instalaciones.

¿En qué año fue creada su filial?

--

Filial – adquisiciones

Año de establecimiento de su filial. Se refiere al año en que fue creada su filial por su primer propietario (y NO al año en que la empresa actual la adquirió):

Año en que la empresa adquirió su filial:

¿Cuántos propietarios distintos ha tenido su filial desde su creación (por sus fundadores)? El número de propietarios incluye los propietarios fundadores y los propietarios actuales:

Tamaño de su filial.

¿Cuántos empleados tenía su filial a fines de 2013?

Indique el porcentaje de los empleados de la empresa que pertenecían a su filial a fines de 2013.

¿Cuál era el valor de las ventas de su filial en 2013? (En dólares americanos).

Indique el porcentaje de las ventas de la empresa que fueron generadas por su filial en 2013.

--

6.1.4. Proceso de Recolección de Datos.

De conformidad con lo expresado al inicio de este capítulo, el proceso de recolección de datos de las empresas chilenas, especialmente de sus filiales extranjeras, fue un proceso complicado y laborioso, parecido a los descritos por otros investigadores de empresas chilenas y latinoamericanas (Aguilar Fernández y Contreras Calderón 2004; Altamirano Muñoz, Altamirano Rojas, y Arriagada Millaman 2010; Del Sol y Kogan 2007; De La Torre, Esperança, y Martínez 2011; Martínez, Stöhr, y Quiroga 2007).

Se distinguen 2 etapas en su puesta en práctica:

- a) Lanzamiento online: En esta primera fase, tras desarrollar y comprobar la encuesta, ambos cuestionarios se ofrecieron en línea a través de los contactos generales de las empresas. Es decir, generalmente se contactó a los encargados que se ocupan de las relaciones públicas y/o relaciones corporativas o con inversionistas a través de correo electrónico. Dicho correo contenía el objetivo del estudio y los enlaces a ambos cuestionarios. Muchos de dichos contactos no resultaron efectivos, ya sea por contar con direcciones de correo electrónico incorrectas, por no recibir respuesta o, en los pocos casos en los cuales se recibió una respuesta, la persona adecuada no estaba disponible o simplemente no sabían a quién reenviar los cuestionarios.
- b) Encuestas directas: En la segunda fase se cambió de estrategia, a fin de conseguir entrevistas directas con las personas indicadas, usando redes de contactos e innumerables rondas de llamadas telefónicas y correos electrónicos. En caso que se lograra agendar una entrevista, el encargado llevaba ambos cuestionarios en papel. Este método permitió que se levantara la información necesaria.

6.2. Metodología Factorial, Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y Correlaciones.

6.1.3. Metodología Factorial.

La evaluación de unidimensionalidad de la variable latente se realiza para conocer si las variables manifiestas correlacionan todas al mismo factor; es decir, que existe sólo un constructo tras el conjunto de ítems (Hattie 1985). Para esto, se utilizó la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett. Mientras la primera permite evaluar si la muestra recopilada es apropiada para realizar el análisis factorial, la segunda permite comprobar si la matriz de correlaciones de la población es una matriz de identidad; en otras palabras, que las variables no se encuentran correlacionadas en la población. Luego se utilizó el criterio del valor propio para determinar la cantidad de factores dentro de cada constructo, siendo lo ideal que exista un solo factor por constructo, a fin de asegurar la unidimensionalidad.

Por otro lado, la evaluación de fiabilidad se realiza para chequear la consistencia interna del conjunto de ítems usados para medir un constructo; es decir, todos deben tener la misma relación con la característica medida, ya que cada uno de ellos mide un aspecto distinto del constructo que busca evaluar la escala y éstos deben ser consistentes entre sí en la relación mostrada (Malhotra, 2008). El método usado para evaluar la fiabilidad de un instrumento fue el Alfa de Cronbach; el cual destaca por su practicidad, siendo la forma más sencilla y conocida, debido a que sólo necesita una administración de la prueba (Oviedo and Campo-Arias 2005).

Para verificar la unidimensionalidad de la variable latente y evaluar su confiabilidad, algunos autores proponen los siguientes criterios:

Tabla 6.1 Criterios de Indicadores para Unidimensionalidad y Confiabilidad.

Aspecto	Indicadores	Criterios
Unidimensionalidad.	KMO (Adecuación de la muestra).	>0,5 (Hair, Bush, and Ortinau 2010; Malhotra 2008).
	Índice de Esfericidad de Barlett (Hipótesis: Las variables no están correlacionadas en la población).	<0,05 (Malhotra 2008).
	Valor Propio (Varianza explicada por cada factor).	>1 (Hair Jr et al. 2001).
Confiabilidad.	Alfa de Cronbach (Confiabilidad).	>0,6 (Hair, Bush, and Ortinau 2010; Malhotra 2008). >0,7 (Oviedo and Campo-Arias 2005). (Streiner 2003): 0,5 – 0,6 para etapas tempranas de la investigación. >0,8 para instrumentos básicos de medición ≤ 0,9 como máximo.

6.2.2. Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Para este estudio, se ha estimado que la metodología cuantitativa más apropiada son las Ecuaciones Estructurales (SEM, Structural Equation Modeling), fundamentalmente debido a las siguientes razones:

- a) Las variables del modelo a analizar son constructos (variables latentes) que están compuestas por variables observables.
- b) La herramienta SEM es muy útil para identificar relaciones de manera visual, entre variables y medirlas.

Los métodos SEM son ecuaciones de regresión con supuestos menos restrictivos, que permiten errores de medida tanto en las variables criterio (independientes) como en las variables dependientes. Consisten en análisis factoriales que permiten efectos directos e indirectos entre los factores. Habitualmente incluyen múltiples indicadores y variables latentes. Resumiendo, engloban y extienden los procedimientos de regresión, el análisis econométrico y el análisis factorial (Bollen 2014).

Entre los principales beneficios del uso de métodos SEM, (Bagozzi and Yi 2012) destaca el hecho que se trata de herramientas genéricas, que proporcionan una amplia función integradora al permitir sinergia y complementariedad entre muchos métodos estadísticos diferentes. Asimismo, tiene la potencialidad de aportar a la precisión en la especificación de hipótesis y operacionalización de constructos. También destaca que toma en cuenta la fiabilidad de las medidas en las pruebas de hipótesis, y que el uso de este método permite el surgimiento de nuevas hipótesis inicialmente no consideradas, abriendo nuevas vías para la investigación, entre otros.

Para conocer si el modelo propuesto es explicativo y posee buen ajuste, distintos autores han señalado criterios para los indicadores obtenidos:

Tabla 6.2 Criterios de Indicadores para Resultado del Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Indicadores	Criterios
RMSEA (Error cuadrático medio).	< 0,10 (Steiger 1990).
GFI (Índice de Bondad de Ajuste).	>0,80 aceptable; >0,90 Bueno; >0,95 muy bueno o excelente (Hair Jr et al. 2001). >0,80 (MacCallum and Hong 1997).
AGFI (Índice de Bondad de Ajuste corregido).	>0,80 aceptable; >0,90 Bueno; >0,95 muy bueno o excelente (Hair Jr et al. 2001). >0,80 (MacCallum and Hong 1997).
PNFI (Índice de parsimonia).	>0,50 (Wu 2009).

6.2.2.1. Nomenclatura de las Ecuaciones Estructurales.

De acuerdo a la notación LISREL (Bagozzi and Yi 2012; Jöreskog and Sörbom 1993), se hace diferencia entre las variables latentes exógenas y endógenas y sus respectivos indicadores:

- Variables latentes exógenas: ξ
- Variables latentes endógenas: η
- Indicadores de ξ : x
- Indicadores de η : y
- Términos de error para x : δ
- Términos de error para y : ε
- Términos de error para variables latentes endógenas: ζ
- Cargas factoriales: λ
- Relaciones entre variables latentes y sus indicadores: λ_{ij}^x para ξ y x
- Relaciones entre variables latentes y sus indicadores λ_{ij}^y para η e y
- Relaciones mostrando el efecto de una variable latente exógena en una variable latente endógena: γ
- Relaciones mostrando el efecto de una variable latente endógena en otra variable latente endógena: β
- Matriz de coeficientes que rigen las relaciones entre las variables endógenas: B
- Γ Representa la matriz de coeficientes que rigen las relaciones exógenas y cada una de las endógenas, o dicho de otro modo, los efectos de ξ sobre η .

En el siguiente ejemplo, la ecuación:

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

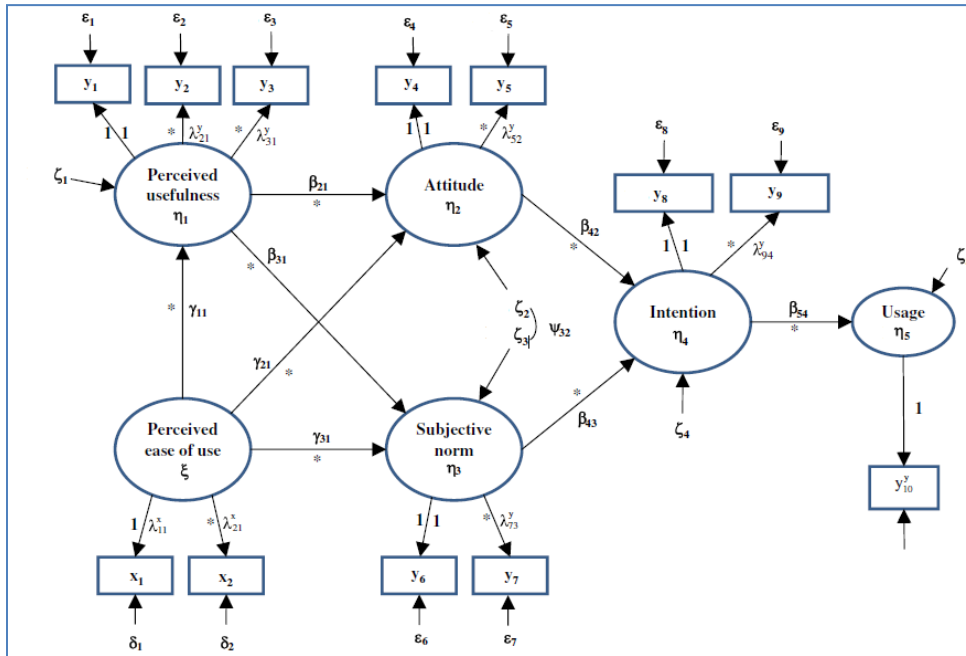
puede ser reescrita de forma matricial como:

Ecuación 1.

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{31} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{42} & \beta_{43} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{54} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} + [\gamma_{11} \quad \gamma_{21} \quad \gamma_{31} \quad 0 \quad 0] \xi + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \\ \zeta_5 \end{bmatrix}$$

y parcialmente representada de forma gráfica como:

Ilustración 6.1 Modelo Gráfico Ecuaciones.



6.2.2.2. En el Modelo Desarrollado, sus Ecuaciones son:

Ecuación 2. Ecuaciones Modelo.

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \gamma_{14}\xi_4 + \beta_{12}\gamma_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \beta_{21}\gamma_1 + \zeta_2$$

Ecuaciones de las variables:

Ecuación 3. Incertidumbre Mercado.

$$X_1 = \lambda_{11}\xi_1 + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_{21}\xi_1 + \delta_2$$

$$X_3 = \lambda_{31}\xi_1 + \delta_3$$

Ecuación 4. Importancia Mercado.

$$X_4 = \lambda_{42}\xi_2 + \delta_4$$

$$X_5 = \lambda_{52}\xi_2 + \delta_5$$

$$X_6 = \lambda_{62}\xi_2 + \delta_6$$

Ecuación 5. Desempeño de la filial.

$$X_7 = \lambda_{73}\xi_3 + \delta_7$$

$$X_8 = \lambda_{83}\xi_3 + \delta_8$$

$$X_9 = \lambda_{93}\xi_3 + \delta_9$$

$$X_{10} = \lambda_{10,3}\xi_3 + \delta_{10}$$

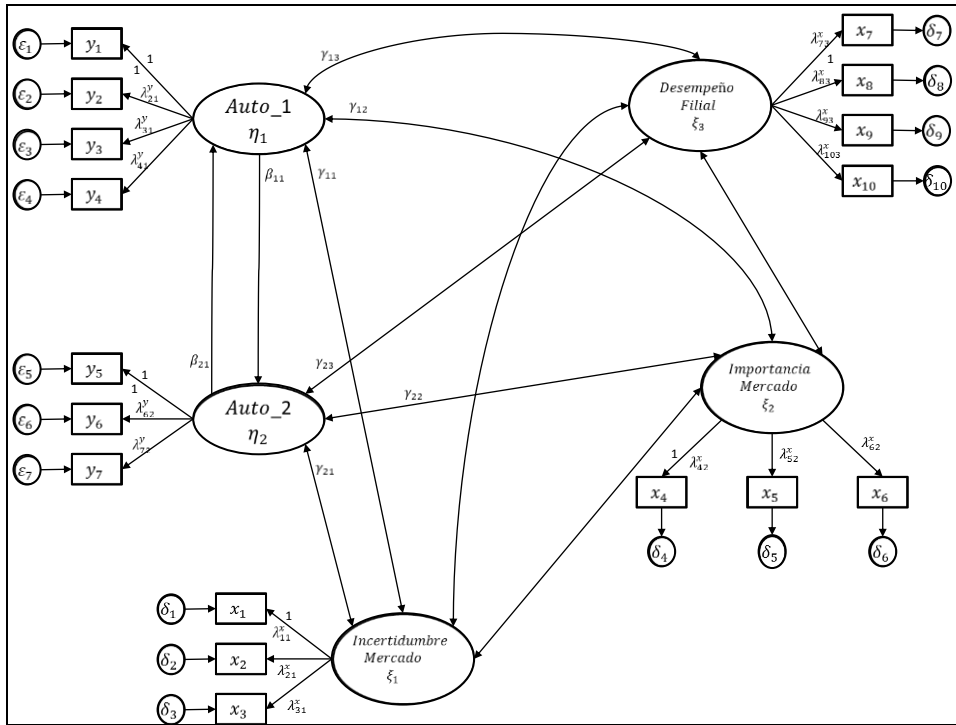
De manera Matricial se puede escribir como:

Ecuación 6. Ecuación Matricial.

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \\ X_{10} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{42} & 0 \\ 0 & \lambda_{52} & 0 \\ 0 & \lambda_{62} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{73} \\ 0 & 0 & \lambda_{83} \\ 0 & 0 & \lambda_{93} \\ 0 & 0 & \lambda_{10,3} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \\ \delta_{10} \end{bmatrix}$$

Y gráficamente se expresa de la siguiente manera:

Ilustración 6.2 Modelo Gráfico Ecuación Matricial.



En el cual:

Y_1 = PropFamPorc

Y_2 = Au_niv_prod_3

Y_3 = Au_proc_prod_3

Y_4 = Au_det_pres_id_3

Y_5 = Au_prom_3

Y_6 = Au_contr_3

Y_7 = Au_contr_3

X_1 = ProteccionInversionTransformado

X_2 = ResolucionInsolvenciaTransformado

$X_3 = \text{Riesgo_pais}$

$X_4 = \text{ImpMer1_tam}$

$X_5 = \text{GDP_transformado}$

$X_6 = \text{ImpMer3_calc}$

$X_7 = \text{Dese1_fin_3}$

$X_8 = \text{Dese2_ven_3}$

$X_9 = \text{Dese4_sacl_3}$

$X_{10} = \text{Desemp_prom_pro_y_efi}$

6.2.3. Correlaciones.

Se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson para las variables, con el fin de encontrar algún tipo de relación lineal entre ellas y la magnitud de esta relación (Anderson, Sweeney, and Williams 2012). Adicionalmente, se calcula la significancia del coeficiente con el fin de determinar si el valor de este es estadísticamente diferente de cero (Díaz and Fernández 2001).

Tabla 6.3 Criterios de Indicadores para Resultado de Correlaciones.

Aspecto	Indicadores	Criterios
Relación Lineal.	Coeficiente de Correlación de Pearson.	$>-1; <1$ (Anderson, Sweeney, and Williams 2012).
Significancia.	α	$<0,05$ (con un nivel de confianza del 95%) (Anderson, Sweeney, and Williams 2012).

6.2.4. Homocedasticidad

Esta propiedad del modelo de regresión nos permite determinar si las poblaciones correspondientes a diversos valores de tienen la misma varianza (Gujarati & Porter, 2010). Es decir, si para distintos valores de las variables independientes, los valores de la variable

dependiente tendrán la misma varianza. La presencia de heterocedasticidad puede sesgar el análisis de la misma manera en que lo hace en los modelos de regresión lineal sino se corrige (Gefen, Straub, & Rigdon, 2011). Según Gujarati & Porter (2010) esto es sobreestimando el verdadero error estándar (en comparación con un modelo corregido como Mínimos Cuadrados Generalizados), sobre todo en muestras grandes; lo que como consecuencia, puede llevar a sacar conclusiones e inferencias erróneas del análisis realizado.

6.2.5. Multilinealidad

El término multicolinealidad se refiere a la existencia de más de una relación lineal exacta entre algunas o todas las variables explicativas (Gujarati & Porter, 2010). Es útil considerar dos manifestaciones de multicolinealidad. La primera sucede como redundancia debido a múltiples medidas de los mismos constructos. La otra forma de multicolinealidad surge debido a altas correlaciones entre las variables latentes. A menudo las variables independientes están correlacionadas naturalmente en altos niveles debido a su naturaleza.

De acuerdo a Grewal (2004), la Multilinealidad puede causar problemas bajo ciertas condiciones, por ejemplo cuando la multicolinealidad es extrema, las tasas de error tipo II generalmente son inaceptablemente altas (más del 80%).

6.3. Resumen.

En este capítulo primero se describen los criterios detrás de la selección de juicio de la muestra para este estudio, como lo son tamaño de las empresas, disponibilidad de información e importancia de la firma. Segundo se describen los procesos realizados para el desarrollo de la encuesta y luego su resultado. Tercero se explica el proceso de recolección de datos. Cuarto se realizó una síntesis del método Factorial, en el cual se indica que la medición de unidimensionalidad de un constructo permite conocer si los ítems cargan a un solo factor, además se muestra la importancia de evaluar la fiabilidad de la escala que permite conocer si hay consistencia interna en el factor. Quinto se menciona el análisis factorial confirmatorio, el cual es adecuado en el estudio, puesto que evalúa las relaciones de variables independientes latentes con variables dependientes latentes, es aquí donde se describen las ecuaciones del Modelo de

Ecuaciones Estructurales (SEM). Sexto se hace una referencia a las correlaciones, las cuales permiten encontrar una relación lineal entre dos variables, con este indicador se midió la relación entre Interdependencia y Autonomía abordada en el capítulo 7. Finalmente se hace referencia a la homocedasticidad la cual guarda relación con el supuesto de igual varianza y también la multicolinealidad, la cual si bien es natural que ocurra entre ítems de un mismo factor se debe evitar que dos constructos posean una relación superior a 0,8.

6.4. Bibliografía

Aguilar Fernández, Priscilla, and Paulina Contreras Calderón. 2004. Rol Estratégico de Filiales de Empresas Multinacionales en Chile. <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/aguilap/html/index-frames.html>, accessed December 29, 2013.

Altamirano Muñoz, Jorge, Pablo Altamirano Rojas, and Ailin Arriagada Millaman. 2010. Estudio Comparativo de Empresas Multinacionales de Origen Chileno y Extranjero. <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111759>, accessed December 29, 2013.

AméricaEconomía. 2013. AmericaEconomía (2013) Ranking 2013 Multilatinas – Las Empresas Más Globales de La Región. http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilatinas_2013/index.php, accessed December 9, 2013.

Anderson, David Ray, Dennis J. Sweeney, and Thomas A. Williams. 2012. Estadística Para Negocios Y Economía. Cengage Learning.

Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi. 2012. *Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models*. Journal of the Academy of Marketing Science 40(1): 8–34.

Bollen, Kenneth A. 2014. *Structural Equations with Latent Variables*.

Díaz, Pértegas, and Pita Fernández. 2001. Determinación Del Tamaño Muestral Para Calcular La Significación Del Coeficiente de Correlación Lineal. Metodología de La Investigación 1(6).

Gefen, D., Straub, D. W., & Rigdon, E. E. (2011). An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. Management Information Systems Quarterly, 35(2), iii–xiv.

Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. Marketing Science, 23(4), 519–529.

- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría (Quinta Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Hair, Joseph F, Robert P Bush, and David J Ortinau. 2010. *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill.
- Hair Jr, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. 2001. *Análisis Multivariante*. 5a Edición. Traducido Por Preense E, Cano D. Prentice Hall Iberia. Madrid.
- Hattie, John. 1985. *Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Ltenls*. *Applied Psychological Measurement* 9(2): 139–164.
- Jöreskog, Karl G., and Dag Sörbom. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*.
- MacCallum, Robert C., and Sehee Hong. 1997. *Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI*. *Multivariate Behavioral Research* 32(2): 193–210.
- Malhotra, Naresh K. 2008. *Investigación de Mercados*. Quinta. Pearson Education.
- Martínez, Jon I., Bernhard S. Stöhr, and Bernardo F. Quiroga. 2007. *Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile*. *Family Business Review* 20(2): 83–94.
- Oviedo, Heidi Celina, and Adalberto Campo-Arias. 2005. *Aproximación Al Uso Del Coeficiente Alfa de Cronbach*. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34(4): 572–580.
- Del Sol, Patricio, and Joseph Kogan. 2007. *Regional Competitive Advantage Based on Pioneering Economic Reforms: The Case of Chilean FDI*. *Journal of International Business Studies* 38(6): 901–927.
- Steiger, James H. 1990. *Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach*. *Multivariate Behavioral Research* 25(2): 173–180.
- Streiner, David L. 2003. *Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency*. *Journal of Personality Assessment* 80(1): 99–103.
- De La Torre, José R., José Paulo Esperança, and Jon I. Martínez. 2011. *Organizational Responses to Regional Integration Among MNEs in Latin America*. *Management International Review (MIR)* 51(2): 241–267.
- Wu, Ming-Lung. 2009. *Structural Equation Modeling: Amos Operation and Application*. Wu-Nan Book Inc, Taipei, Taiwan.

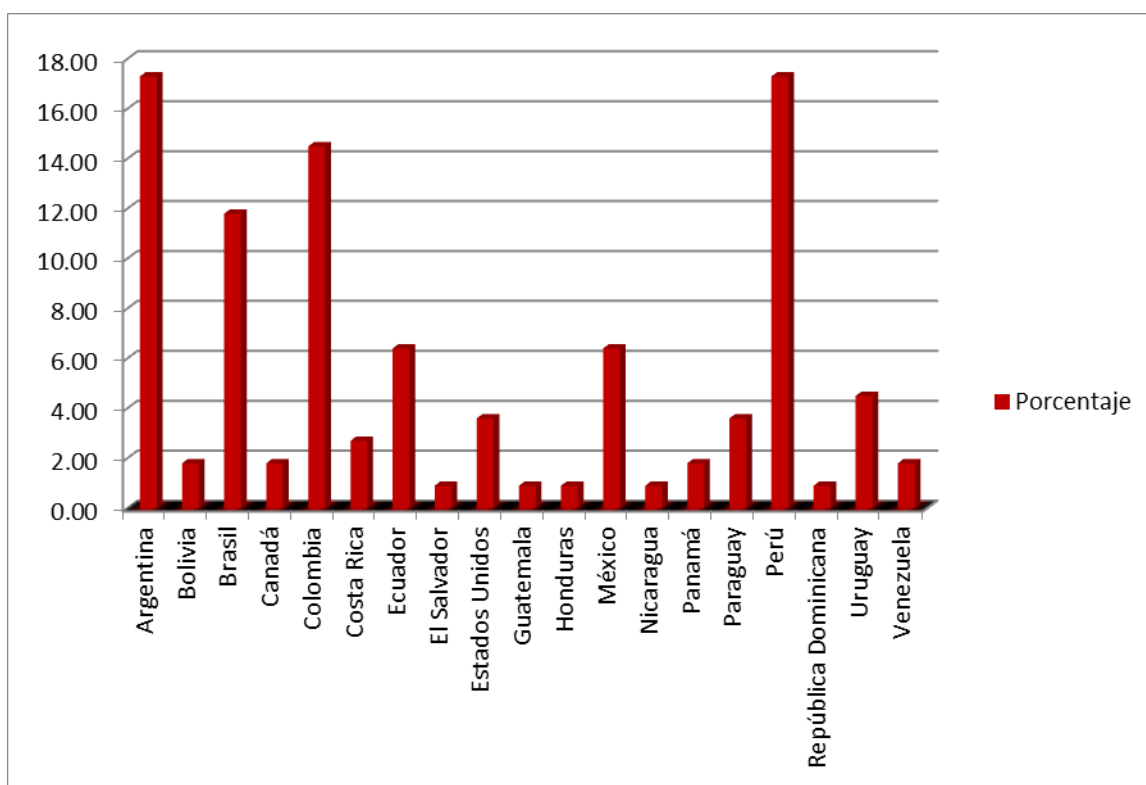
7. Análisis de Datos.

7.1. Análisis cuantitativo de los datos

De cada filial se obtuvo datos referentes al país dónde está ubicada, importancia del mercado, riesgo país, forma de creación de la filial, edad de la filial, nivel de autonomía, interdependencia con otras filiales, desempeño y tamaño de la filial.

De los datos de los países donde está ubicada la filial se obtiene que el 49,1% de las filiales se encuentran en Argentina, Perú y Colombia. Brasil ocupa el cuarto lugar con 11% de la muestra, todos los demás países tienen porcentajes de un solo dígito.

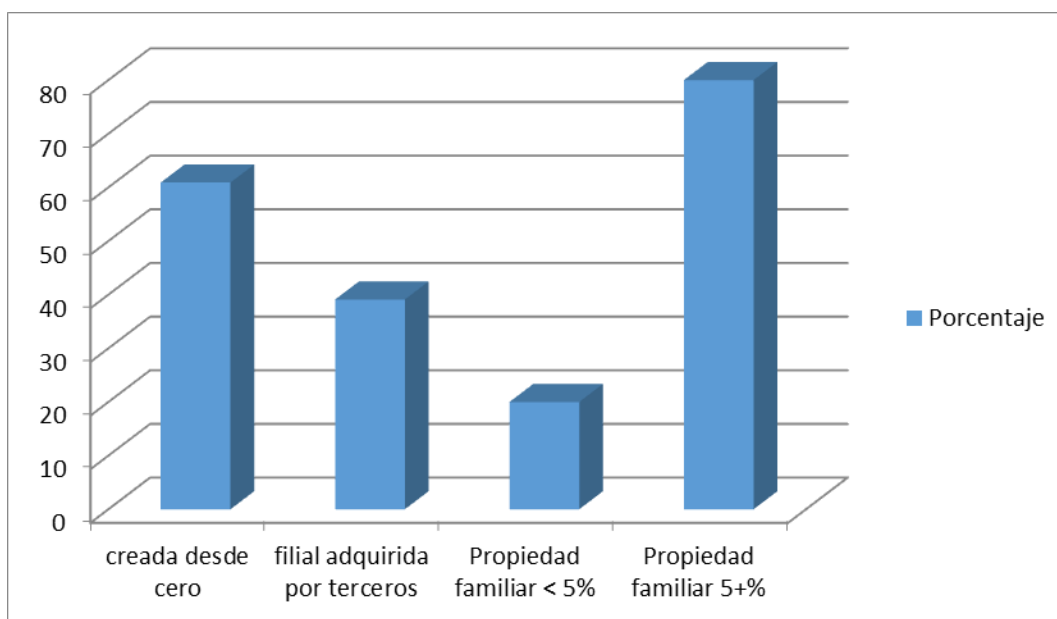
Ilustración 7.1 Porcentaje filiales por país.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta Multilatinas Chilenas

Respecto al origen de las filiales, en la muestra se puede notar que el 60,9% de las filiales fueron creadas desde cero, mientras que el resto son adquiridas de alguna otra empresa. También es destacable notar que el 80% de los casos la empresa tiene más del 5% de sus acciones en manos de una misma familia. Y la edad de las filiales va desde 1 a 107 años, con una mediana de 19 y una media de 23,2 años.

Ilustración 7.2 Porcentaje de filiales según su tipo de origen y tipo de empresa a la que pertenece.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

Tabla 7.1 Modo de entrada, edad de la filial.

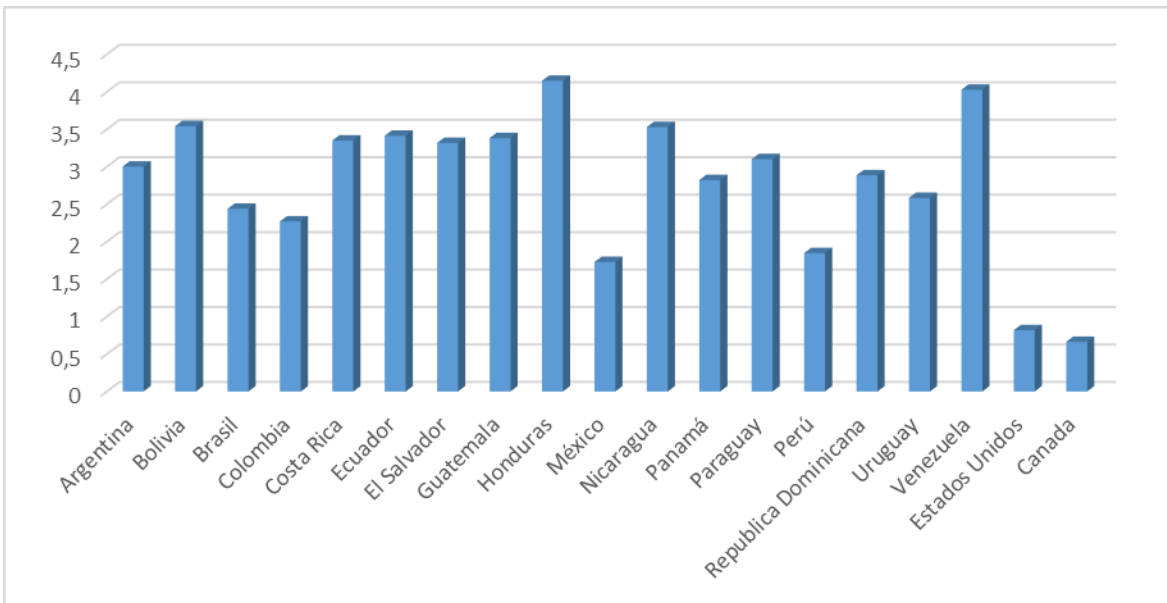
Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
ModoEntrada	110	0	1	0.39	0.49	0.24
EdadFil (Años)	110	1	107	23.20	19.13	365.78

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

Como se vio en un capítulo anterior, las variables elegidas para el constructo de incertidumbre entorno son el puntaje de la protección a la inversión, pago de impuestos, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencias del rating del Doing Business (World Bank and International Finance Corporation 2013) y la calificación de riesgo de deuda del país según los ratings S&P (Rating: Calificación de La Deuda de Los Países 2015 | Datosmacro.com n.d.). Estos datos se han puesto en una escala de cero a cinco en los primeros cuatro casos y de uno a cinco en la clasificación de riesgo para no afectar el balance de la regresión. Los valores más bajos son los de menor riesgo, mientras los valores más altos implican una situación para hacer

negocios más segura, en estas variables los valores promedio más bajos pertenecen a Canadá y los más altos pertenecen a Honduras. La variable con la media más alta es “pago de impuestos” con una media de 3,38. Mientras que las variable con la media más baja es “protección a la inversión” con una media de 1,75, que tiene a su vez la más alta varianza.

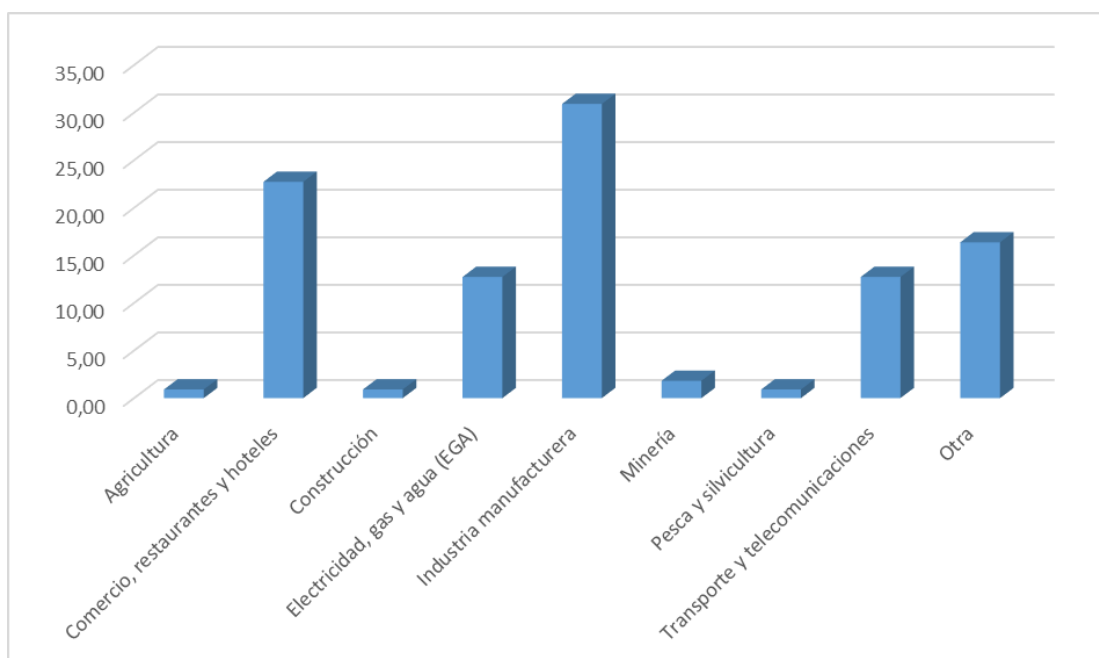
Ilustración 7.3 Promedio de calificación de riesgo de los países.



Fuente: Elaboración propia de los rankings de Doing Busines y calificación de deuda de los países.

La distribución de las filiales por sector económico se puede ver en el siguiente gráfico. Según la clasificación del IGPA en la muestra un 30,9% pertenece al sector manufacturero, un 22,73% a restaurantes y hoteles, un 12,73%, para ambas, transporte/telecomunicaciones y energía.

Ilustración 7.4 Sector económico de las filiales.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

Tabla 7.2 Estadísticas descriptivas variables de constructo “incertidumbre de mercado”

Variables	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
ProtInv_Tr	0,19	4,79	1,75	1,35	1,82
PagoImp_Tr	0,24	5,00	3,38	1,28	1,64
CumpCont_Tr	1,08	4,44	2,64	0,97	0,94
ResoInso_Tr	0,11	4,37	1,90	1,05	1,11
Riesgo_P	1,00	5,00	2,79	1,25	1,56

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

Los datos relativos a la importancia de mercado vienen de las 3 preguntas que se les hicieron a las filiales sobre calce de la producción con el mercado y el tamaño y crecimiento del mercado. Además se agregó una variable que mide el ranking del GDP del país donde está ubicada la filial adaptado a una escala de uno a cinco.

Tabla 7.3 Estadísticas descriptivas variables de constructo “importancia de mercado”.

Variables	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
GDP1_5	1	5	3,47	1,15	1,32
ImpMer1_tam	1	5	2,69	1,22	1,50
ImpMer2_crec	1	5	3,15	0,95	0,90
ImpMer3_calc	1	5	3,09	0,93	0,87

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

El constructo de Desempeño de la filial se establece a través de las 6 preguntas del cuestionario relacionadas con el desempeño que fueron contestadas en la escala de escala Likert. Como se puede ver en la Tabla 7.4, la satisfacción de los empleados tiene la media más alta, mientras que el desempeño en finanzas y en ventas tiene peor evaluación.

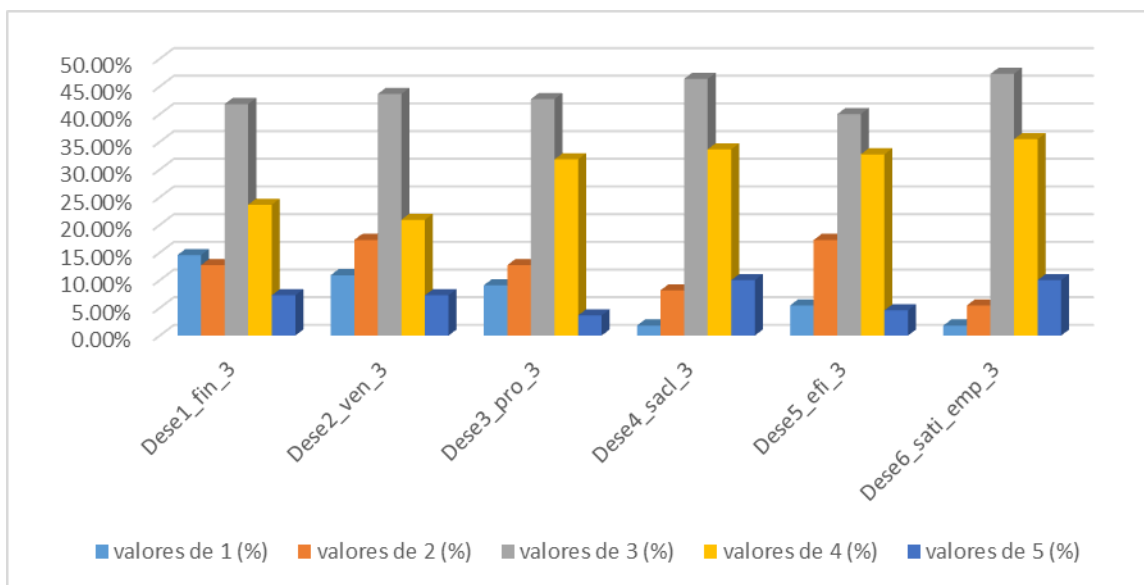
Tabla 7.4 Estadísticas descriptivas de las respuestas sobre desempeño de las filiales.

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Dese1_fin_3	110	1	5	2,96	1,12	1,25
Dese2_ven_3	110	1	5	2,96	1,06	1,12
Dese3_pro_3	110	1	5	3,08	0,98	0,96
Dese4_sacl_3	110	1	5	3,42	0,85	0,72
Dese5_efi_3	110	1	5	3,14	0,94	0,89
Dese6_sati_emp_3	110	1	5	3,46	0,82	0,67

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

La distribución de desempeño tiene un comportamiento normal a lo largo de sus 6 ítems, con curtosis con valor absoluto menores a 0,6 en cada una de ellos.

Ilustración 7.5 Distribución frecuencia de las respuestas sobre desempeño de las filiales. Porcentaje



Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

El constructo de autonomía fue definido por 11 variables obtenidas de las encuestas a las empresas y sus filiales con valores de la escala de Likert, estas evalúan la autonomía de la filial en las áreas de promoción de los productos, fijación de precios, decisión del nivel de producción, lanzamientos de nuevos productos, procesos de producción, finanzas, contratación de empleados, fijación de remuneraciones, determinación presupuesto de investigación y desarrollo, políticas de investigación y desarrollo, inversión largo plazo. Como se puede ver en la Tabla 7.5 las filiales tienen una mayor autonomía media en la promoción de sus productos y en su nivel de producción, mientras que tienen una menor autonomía media en finanzas e inversiones largo plazo.

Tabla 7.5 Estadísticos descriptivos variables de Autonomía.

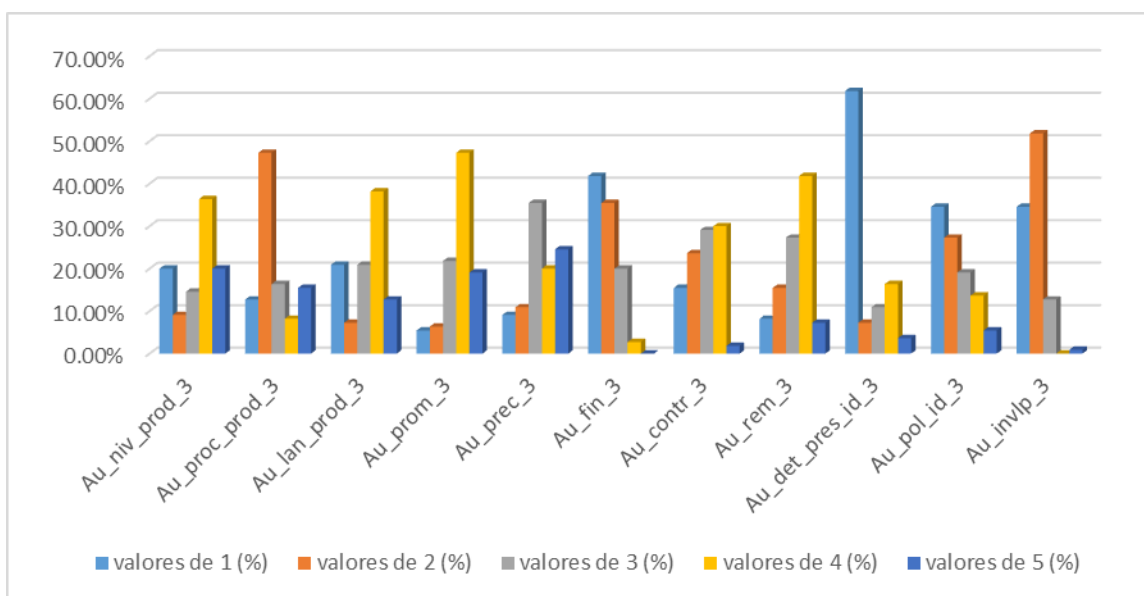
Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Au_niv_prod_3	110	1	5,00	3,27	1,41	2,00
Au_proc_prod_3	110	1	5,00	2,66	1,26	1,58
Au_lan_prod_3	110	1	5,00	3,15	1,34	1,80
Au_prom_3	110	1	5,00	3,68	1,03	1,06
Au_prec_3	110	1	5,00	3,40	1,23	1,51
Au_fin_3	110	1	4,00	1,84	0,84	0,71
Au_contr_3	110	1	5,00	2,79	1,09	1,19
Au_rem_3	110	1	5,00	3,25	1,07	1,14
Au_det_pres_id_3	110	1	5,00	1,93	1,31	1,72
Au_pol_id_3	110	1	5,00	2,28	1,23	1,51
Au_invlp_3	110	1	5,00	1,81	0,72	0,52

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas.

Como se puede ver en la Tabla 7.5, la distribución de las respuestas de autonomía están bastante distribuidas en las distintas alternativas, el valor de la curtosis tiene un valor absoluto menor a 1,5 en casi todas las variables, mostrando un comportamiento normal. La excepción fue el ítem de determinación de presupuesto de investigación y desarrollo que tuvo una curtosis de 2,17 que se puede notar a simple vista en el gráfico de frecuencias.

El constructo de interdependencia está constituido por cinco variables que miden la influencia de la filial sobre otras filiales con la escala de Likert y cinco variables que miden la dependencia de la filial de las otras filiales. Estas variables miden la interdependencia en las áreas de producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo. La media en dependencia en marketing es la más alta y a la vez tiene la varianza más alta del grupo, mientras que la media de influencia en finanzas es la más baja con la varianza más pequeña.

Ilustración 7.6 Distribución frecuencia de las respuestas de las sobre autonomía de las filiales. Porcentaje



Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas.

Tabla 7.6 Estadísticas descriptivas de las respuestas sobre interdependencia de las filiales.

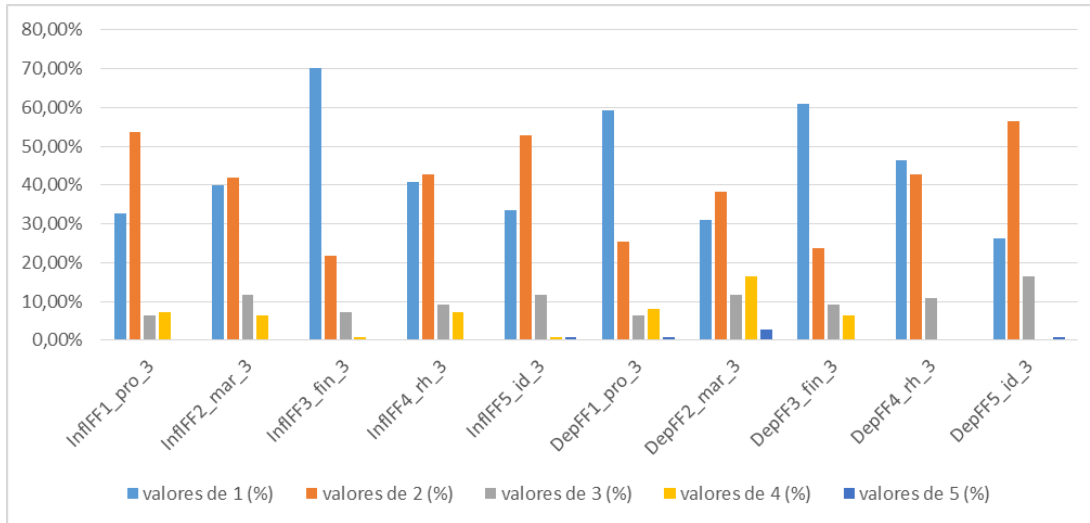
Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
InflFF1_pro_3	110	1	4	1,88	0,82	0,67
InflFF2_mar_3	110	1	4	1,85	0,87	0,76
InflFF3_fin_3	110	1	4	1,39	0,66	0,44
InflFF4_rh_3	110	1	4	1,83	0,88	0,77
InflFF5_id_3	110	1	5	1,83	0,74	0,55
DepFF1_pro_3	110	1	5	1,66	0,98	0,96
DepFF2_mar_3	110	1	5	2,22	1,14	1,29
DepFF3_fin_3	110	1	4	1,61	0,90	0,81
DepFF4_rh_3	110	1	3	1,65	0,67	0,45
DepFF5_id_3	110	1	5	1,93	0,71	0,51

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas

En cuanto a la frecuencia de las respuestas, el 70% de los encuestados declaró que no influían en las finanzas de las otras filiales en ninguna medida, el 60% de los encuestados dijo lo mismo en el ítem de dependencia en la misma área. La distribución de las respuestas se puede ver en la Ilustración 7.7 la frecuencias de las respuestas se concentran en los valores 1 y 2, todos los ítems, a excepción de dependencia en marketing, acumulan al menos el 80% de sus respuestas en estos

valores, mostrando una alta asimetría con tendencia negativa. La curtosis en los ítems de influencia en finanzas e investigación y desarrollo tienen un valor absoluto mayor a 1,5, este mismo comportamiento se muestra en la dependencia de investigación y desarrollo. Lo anterior muestra la poca relación existente entre las filiales entrevistadas, ellas no influyen o dependen de las otras filiales de su empresa.

Ilustración 7.7 Distribución frecuencia de las respuestas sobre interdependencia. Porcentajes



Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas.

En general las variables asociadas a Autonomía poseen mayor dispersión y diferenciadas entre ellas en comparación a las variables asociadas a Interdependencia, las cuales son más homogéneas en su comportamiento, por lo se denota la existencia de heterocedasticidad, es decir, las varianzas no son constantes ni iguales, sino más bien distintas. Para resolver parte de esto en Interdependencia se redefinió la escala de manera de obtener una mayor dispersión y que no sea tan distinta al resto de las variables, lo que se hizo fue indicar que si su valor es 1 entonces hay independencia, valores mayores a 1 refleja grados de interdependencia (inicialmente el corte era a partir de 3, valor al cual sólo llegaron algunos inicialmente).

7.2. Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio (AFE) es un enfoque estadístico para determinar la correlación entre las variables en un conjunto de datos. Este tipo de análisis proporciona una estructura

factorial (una agrupación de variables basado en correlaciones fuertes). En general, un AFE prepara las variables que se utilizarán para una modelación de ecuaciones estructurales más limpia. Un AFE siempre debe llevarse a cabo para los nuevos conjuntos de datos. La ventaja AFE sobre un análisis factorial confirmatorio (AFC) es que no se fuerza teoría alguna acerca de los elementos y sus relaciones con los constructos. Esto significa que el AFE será capaz de detectar las variables problemáticas mucho más fácilmente que el CFA. En este caso se utilizará el método de máxima verosimilitud con rotación VARIMAX, que asume que no hay relación entre las variables (Gaskin, J., (2012) Exploratory Factor Analysis - Statwiki n.d.).

Como se explicó en el capítulo anterior para chequear si la muestra recopilada es apropiada se usa coeficiente de correlación parcial, que ve la correlación de dos variables eliminando el efecto de las demás, el test más utilizado para medir la correlación parcial es el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El test KMO es un índice que toma valores entre 0 y 1 y que se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial de forma que, cuanto más pequeño sea su valor, mayor es el valor de los coeficientes de correlación parciales y, por lo tanto, menos deseable es realizar un Análisis Factorial.

7.2.1. AFE 29 variables.

Al hacer el AFE con las 29 variables pertenecientes a origen, autonomía, desempeño, incertidumbre de entorno e importancia de mercado el programa da un KMO DE 0,631 y la varianza explicada es del 62,1%, y un nivel de significancia de Bartlett de cero, lo que implica que el modelo tiene suficiente confiabilidad.

Tabla 7.7 Prueba KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,631
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	1883,820
Gl	406
Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas.

La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando éstas se puede valorar cuales variables están peor explicadas en el modelo, los valores menores que 0,4 deberían ser retiradas del modelo por su escasa significación en cualquier factor. En el AFE de las 29 variables aparecen los primeros problemas con cuatro variables. Las variables de satisfacción empleados, cumplimientos de contratos y crecimiento de mercado tienen una comunalidad menor a 0,4 y la variable de porcentaje de propiedad familiar que tiene un valor mayor a uno. Estas variables se convierten en las primeras candidatas a ser retiradas cuando se intente realizar un CFA.

Tabla 7.8 Comunalidades 29 variables

Variable	Inicial	Extracción
ModoEntrada	0,688	0,809
EdadFil (Años)	0,411	0,429
PropFamPorc	0,75	0,999
Au_niv_prod_3	0,734	0,502
Au_proc_prod_3	0,754	0,661
Au_lan_prod_3	0,605	0,558
Au_prom_3	0,753	0,896
Au_prec_3	0,724	0,602
Au_fin_3	0,746	0,722
Au_contr_3	0,609	0,467
Au_rem_3	0,731	0,664
Au_det_pres_id_3	0,88	0,881
Au_pol_id_3	0,835	0,842
Au_invlp_3	0,699	0,451
Dese1_fin_3	0,646	0,574
Dese2_ven_3	0,641	0,649
Dese3_pro_3	0,739	0,697
Dese4_sacl_3	0,679	0,606
Dese5_efi_3	0,706	0,597
Dese6_sati_emp_3	0,555	0,369
ProteccionInversionTransformado	0,823	0,791
PagoImpuestosTransformado	0,682	0,418
CumplimientoContratosTransformado	0,526	0,178
ResolucionInsolvenciaTransformado	0,703	0,697
Riesgo_pais	0,743	0,794
ImpMer1_tam	0,611	0,427
ImpMer2_crec	0,56	0,38
ImpMer3_calc	0,517	0,432
GDP_transformado	0,795	0,918

Fuente: Elaboración propia. Encuesta multilatinas Chilenas.

Al observar la tabla de factor rotado se puede apreciar que hay cierta consistencia de los constructos, especialmente en desempeño de la filial e incertidumbre de mercado. Sin embargo también se ven más problemas además de los vistos en la tabla anterior:

- El primero es que existen 7 variables que comparten factores cuyos valores tienen una diferencia menor a 20%, lo que hace que sea difícil de determinar a qué constructo pertenecen realmente.

- El segundo es que se forman 8 factores en vez de los cinco que se tenía pensado originalmente.
- El tercer problema es que la autonomía, uno de los centros de este estudio, no se comporta con la estabilidad que se podría esperar, esparciéndose a lo largo de cuatro factores.

Para intentar resolver el problema se realiza un nuevo AFE sólo con las variables de autonomía.

Tabla 7.9 Matriz de factor rotado. 29 variables

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8
ModoEntrada							0,799	
EdadFil (Años)							0,595	
PropFamPorc								0,917
Au_niv_prod_3		0,433	0,528					
Au_proc_prod_3		0,715						
Au_lan_prod_3		0,483			0,512			
Au_prom_3					0,918			
Au_prec_3			0,689					
Au_fin_3			0,816					
Au_contr_3					0,38			0,372
Au_rem_3			0,478		0,337			0,428
Au_det_pres_id_3		0,861						
Au_pol_id_3		0,877						
Au_invlp_3			0,59					
Dese1_fin_3	0,707							
Dese2_ven_3	0,739							
Dese3_pro_3	0,789							
Dese4_sacl_3	0,721							
Dese5_efi_3	0,746							
Dese6_sati_emp_3	0,448				0,36			
ProteccionInversionTransformado				-0,773		0,303		
PagoImpuestosTransformado						0,513	0,335	
CumplimientoContratosTransformado						-0,402		
ResolucionInsolvenciaTransformado				-0,627		0,524		
Riesgo_pais						0,826		
ImpMer1_tam	0,35			0,501				
ImpMer2_crec			0,397					
ImpMer3_calc	0,586							
GDP_transformado				0,92				

7.2.2. AFE Autonomía

Al hacer un AFE sólo con las 11 variables pertenecientes a las preguntas de autonomía el KMO es de 0,691, el test de Barlet fue de cero, el alfa de Cronbach de 0,845 y la varianza acumulada

fue del 58,4%. En la matriz de comunalidades se puede observar que no todas las variables tienen una relevancia significativa en el constructo, autonomía de remuneraciones y contratación tienen un valor extremadamente bajo.

Tabla 7.10 Prueba KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.691
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	606.694
	gl	55
	Sig.	.000

Tabla 7.11 Comunalidades de autonomía

Variable	Inicial	Extracción
Au_niv_prod_3	0.646	0.511
Au_proc_prod_3	0.706	0.639
Au_lan_prod_3	0.521	0.474
Au_prom_3	0.553	0.999
Au_prec_3	0.639	0.585
Au_fin_3	0.528	0.585
Au_contr_3	0.256	0.206
Au_rem_3	0.383	0.347
Au_det_pres_id_3	0.81	0.869
Au_pol_id_3	0.747	0.778
Au_invlp_3	0.512	0.433

En la matriz de factor rotado se pueden ver 3 factores, pero las variables que más pesan en el tercer factor, son variables problemáticas, ya sea porque comparten más de un factor con diferencias menores a 20% o porque su peso es mayor a uno. Lo que hace posible la situación de dividir autonomía en dos constructos separados que se correlacionan. Todo lo anterior entrega

datos para empezar a hacer AFC. Las otras variables son bien comportadas y no se reparten en distintos componentes al ser puestas en los grupos de sus constructos.

Tabla 7.12 Matriz de componente rotado, autonomía.

	Componente		
	1	2	3
Au_niv_prod_3	0,533	0,569	
Au_proc_prod_3	0,839		
Au_lan_prod_3	0,595		0,622
Au_prom_3			0,849
Au_prec_3		0,693	
Au_fin_3		0,832	
Au_contr_3			0,675
Au_rem_3		0,565	0,468
Au_det_pres_id_3	0,871		
Au_pol_id_3	0,858		
Au_invlp_3		0,698	

7.2.3. AFE de los constructos considerados en el modelo

Al hacer un AFE sólo con las 11 variables pertenecientes a las preguntas de autonomía el KMO es de 0,691, el test de Barlet fue de cero, el alfa de Cronbach de 0,845 y la varianza acumulada fue del 58,4%. En la matriz de comunalidades se puede observar que no todas las variables tienen una relevancia significativa en el constructo, autonomía de remuneraciones y contratación tienen un valor extremadamente bajo.

Cuando se aplicó factorial exploratorio quedó dividido en dos factores y al ingresarla al modelo completo se incorporó la Proporción Familiar, la cual es una variable relevante a considerar en el modelo señalado, debido a la importancia que tiene en las empresas chilenas. Algunos factores fueron eliminados por redundancia o baja significancia, quedando los constructos de Autonomía 1 con 4 ítems y el de Autonomía 2 con 3 ítems.

Al quitar Proporción Familiar de Autonomía 1 se obtiene una mejora en el alfa de Cronbach (como se aprecia en el Anexo de resultados de alfa de Cronbach), sin embargo se decidió mantener en el modelo final dado la importancia de esta variable en las empresas chilenas.

El resto de los constructos tuvieron buenos índices de confiabilidad, algunos de ellos cercanos a 0,7, lo cual se considera aceptable como Autonomía 2 (0,654) e Importancia de Mercado (0,670) y otros superaron este valor como Incertidumbre de Mercado (0,789) y Desempeño Filial (0,834). Cabe señalar que a nivel exploratorio, se aceptan valores desde 0,6 en adelante de acuerdo a Hair et al. (2010).

7.3. Análisis factorial confirmatorio.

Análisis factorial confirmatorio (AFC) es el siguiente paso después de un AFE en la determinación de la estructura factorial de un conjunto de datos. En el EFA se explora la estructura factorial, mientras que en el AFC se confirma la estructura factorial se extrajeron en el AFE, forzando las relaciones entre las variables y viendo la cuantía de sus relaciones. Con este sistema hay que probar distintas combinaciones y compararlas hasta que se obtenga el mejor modelo, aquel que tenga parámetros significativos y entregue resultados robustos. Se empezó usando el modelo completo con todas las variables del modelo original, sin embargo el modelo no corrió cuando se pusieron todas las variables en una sola autonomía.

La primera tentativa exitosa del modelo se puede ver en la Ilustración 7.8, algunos de los valores de los parámetros por constructo son bajos, lo que implica que tienen poco efecto en el constructo. En modo de entrada, dos de las tres variables no son significativas, lo que hace que el constructo modo de entrada se pierda como concepto. El modelo tuvo un GFI de 0,617, un AGFI de 0,544, un PNFI de 0,423 y un RMSEA de 0,136.

Ilustración 7.8 Modelo SEM con todas las variables.

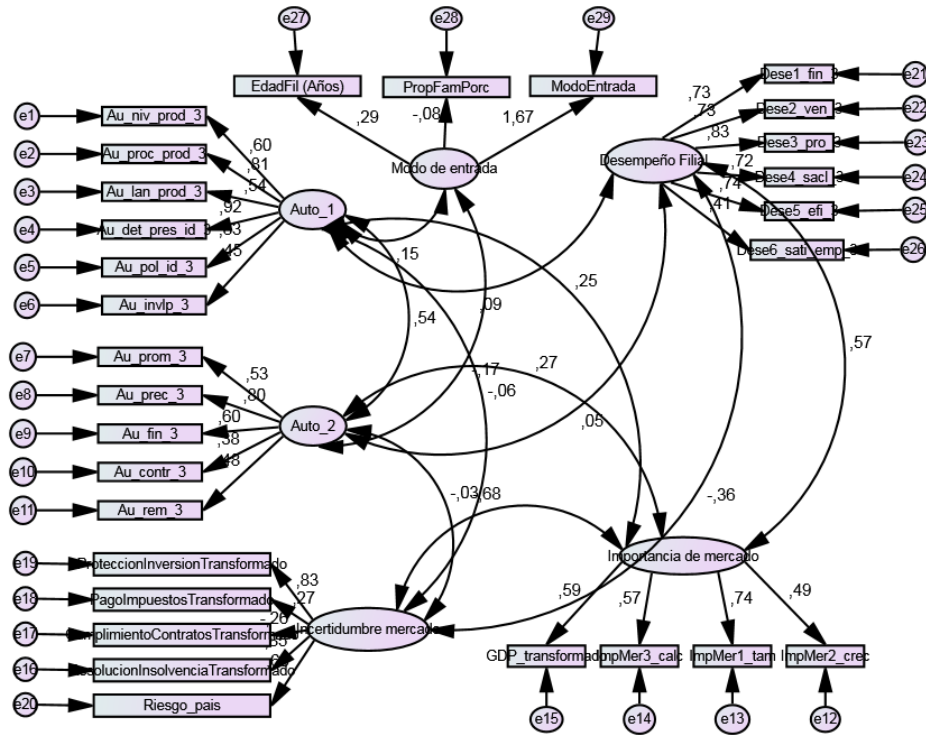
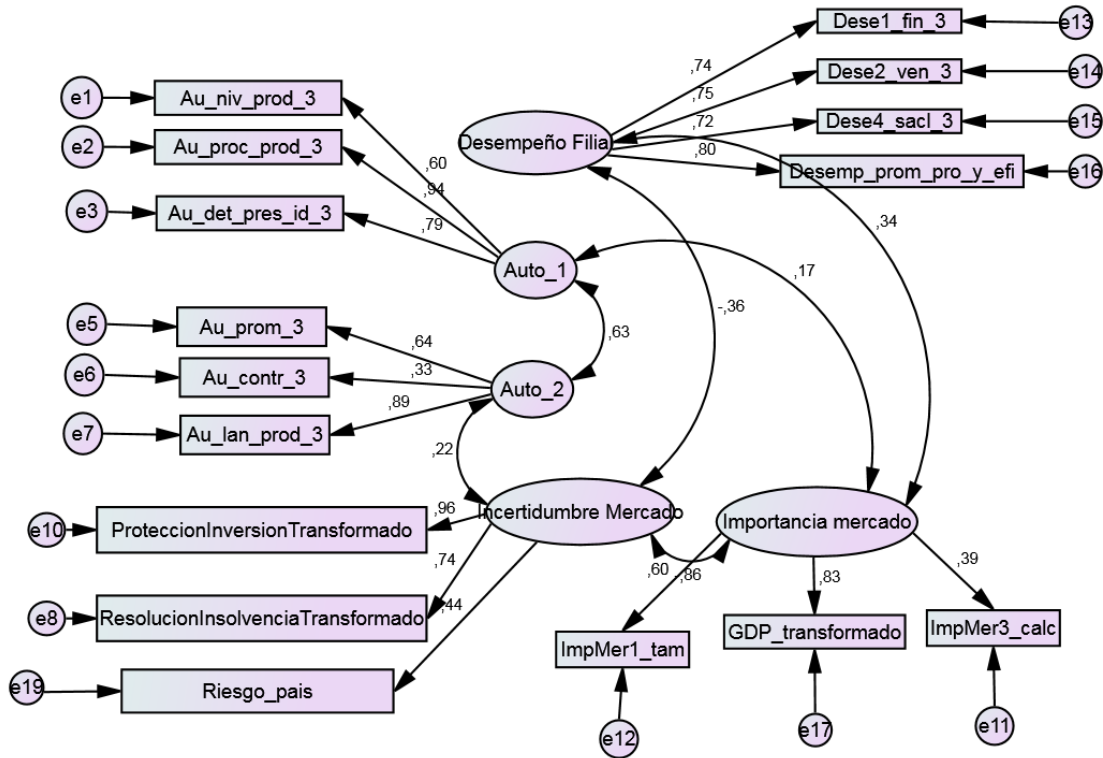


Tabla 7.13 Estimaciones de las relaciones de variables con sus constructos.

Relación variables		Estimate	S.E.	C.R.	P
Au_lan_prod_3	<--- Auto_1	1			
Au_proc_prod_3	<--- Auto_1	1,417	0,245	5,774	***
Au_niv_prod_3	<--- Auto_1	1,187	0,244	4,872	***
Au_prec_3	<--- Auto_2	1,801	0,364	4,952	***
Au_prom_3	<--- Auto_2	1			
Au_fin_3	<--- Auto_2	0,918	0,21	4,367	***
Au_contr_3	<--- Auto_2	0,768	0,239	3,208	0,001
Au_det_pres_id_3	<--- Auto_1	1,673	0,275	6,087	***
Au_pol_id_3	<--- Auto_1	1,415	0,242	5,841	***
Au_rem_3	<--- Auto_2	0,933	0,247	3,777	***
Au_invlp_3	<--- Auto_1	0,453	0,115	3,952	***
ImpMer2_crec	<--- Import_merc	1			
ImpMer1_tam	<--- Import_merc	1,969	0,445	4,422	***
ImpMer3_calc	<--- Import_merc	1,156	0,293	3,939	***
GDP_transformado	<--- Import_merc	1,477	0,367	4,023	***
ResolucionInsolvenciaTransformado	<--- Incert_merc	1			
CumplimientoContratosTransformado	<--- Incert_merc	-0,279	0,111	-2,511	0,012
PagoImpuestosTransformado	<--- Incert_merc	0,388	0,146	2,659	0,008
ProteccionInversionTransformado	<--- Incert_merc	1,25	0,146	8,575	***
Riesgo_pais	<--- Incert_merc	0,879	0,134	6,575	***
Dese1_fin_3	<--- desemp_fil	1			
Dese2_ven_3	<--- desemp_fil	0,941	0,132	7,152	***
Dese3_pro_3	<--- desemp_fil	0,996	0,123	8,111	***
Dese4_sacl_3	<--- desemp_fil	0,752	0,106	7,109	***
Dese5_efi_3	<--- desemp_fil	0,854	0,117	7,276	***
Dese6_sati_emp_3	<--- desemp_fil	0,41	0,102	4,004	***
EdadFil (Años)	<--- Modo	1			
PropFamPorc	<--- Modo	-0,345	0,23	-1,499	0,134
ModoEntrada	<--- Modo	0,146	0,153	0,957	0,339

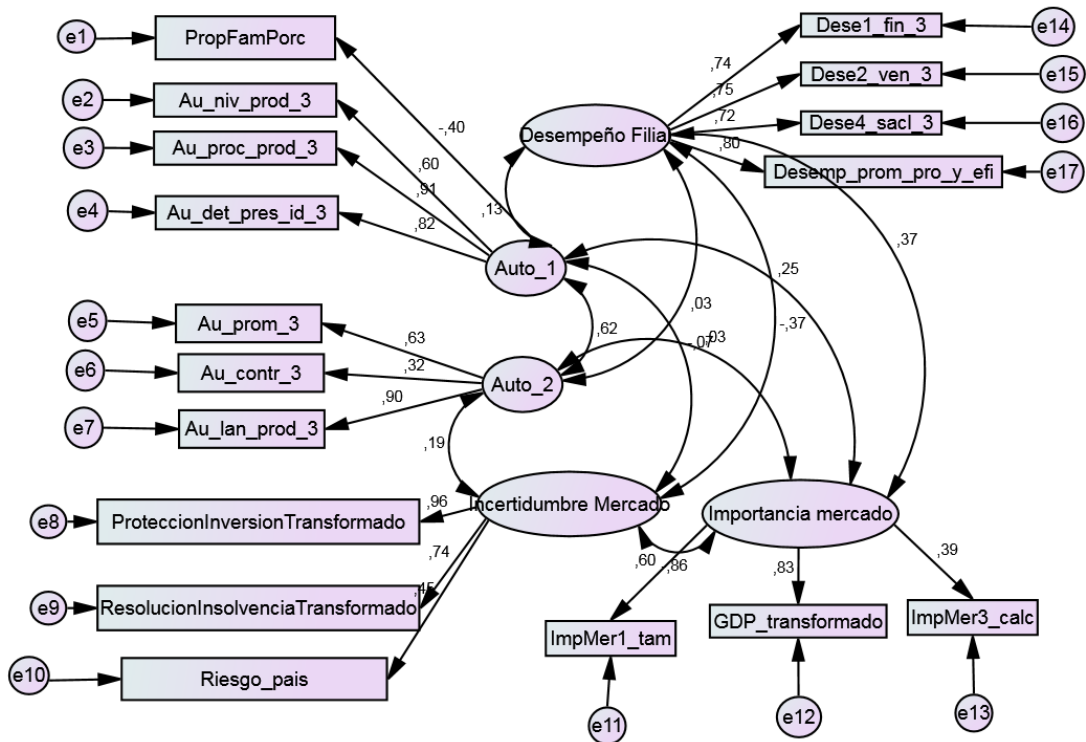
Se probaron distintas alternativas de modelos para mejorar los resultados, siguiendo la teoría y la guía del EFA efectuado con anterioridad, el modelo más completo con mejor ajuste fue el mostrado en la Ilustración 7.9, a este modelo se le sacó las correlaciones que fueron previamente rechazadas. Con un GFI de 0,806, un AGFI de 0,731, un PNFI de 0,618 y un RMSEA de 10%, cayendo dentro de los parámetros aceptables.

Ilustración 7.9 Modelo SEM 2 sin correlaciones no significativas.



Este modelo no tiene el efecto de la propiedad familiar, que es considerado importante para poder ver el efecto que tiene sobre autonomía. Así se desarrolla un último modelo que tenga esa relación. Se llegó al modelo final que se muestra a continuación (Ilustración 7.10) que tiene incluido todas las covarianzas y el porcentaje de propiedad familiar como parte del constructo de autonomía.

Ilustración 7.10 Modelo SEM final



7.3.1. Estimaciones de la regresión

Las relaciones con los constructos en este modelo son todas significativas. Al desarrollar el constructo de desempeño se reemplazaron las variables de desempeño en la producción y eficiencia por su promedio debido a la semejanza entre ambas y alta correlación. Autonomía se separó en dos constructos, uno relacionado a producción e investigación y desarrollo (Auto1) y otro relacionado con marketing y recursos humanos (Auto2). Los orígenes de la empresa tenían una relación no significativa con autonomía, sin embargo el porcentaje de propiedad familiar de la empresa a la que pertenece la filial tiene una negativa significativa con Auto1, no así con Auto2.

Tabla 7.14 Valores de la Regresión

Relación variables			Estimación	S.E.	C.R.	P	Etiqueta
Au_proc_prod_3	<---	Auto_1	1,341	,203	6,608	***	par_1
Au_niv_prod_3	<---	Auto_1	1,000				
Au_prom_3	<---	Auto_2	1,000				
Au_det_pres_id_3	<---	Auto_1	1,258	,195	6,438	***	par_2
Au_contr_3	<---	Auto_2	,534	,179	2,979	,003	par_3
Au_lan_prod_3	<---	Auto_2	1,848	,345	5,355	***	par_4
ResoInso_Tr	<---	Incertidumbre	1,393	,304	4,581	***	par_6
ProtInv_Tr	<---	Incertidumbre	2,328	,484	4,806	***	par_7
ImpMer3_calc	<---	Import_Merc	1,000				
ImpMer1_tam	<---	Import_Merc	2,005	,565	3,548	***	par_8
Dese1_fin_3	<---	Desemp_fil	1,000				
Dese2_ven_3	<---	Desemp_fil	,955	,133	7,191	***	par_9
Dese4_sacl_3	<---	Desemp_fil	,734	,106	6,899	***	par_10
Desemp_prom_pro_y_efi	<---	Desemp_fil	,850	,113	7,549	***	par_11
GDP1_5	<---	Import_Merc	2,604	,673	3,872	***	par_17
Riesgo_pais	<---	Incertidumbre	1,000				
PropFamPorc	<---	Auto_1	-11,279	3,042	3,708	***	par_18

Los valores de los estimadores estandarizados son los que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 7.15 Valores estandarizados de la regresión.

Variables			Estimación
Au_proc_prod_3	<---	Auto_1	,908
Au_niv_prod_3	<---	Auto_1	,603
Au_prom_3	<---	Auto_2	,632
Au_det_pres_id_3	<---	Auto_1	,818
Au_contr_3	<---	Auto_2	,319
Au_lan_prod_3	<---	Auto_2	,902
ResoInso_Tr	<---	Incertidumbre	,738
ProtInv_Tr	<---	Incertidumbre	,963
ImpMer3_calc	<---	Import_Merc	,392
ImpMer1_tam	<---	Import_Merc	,600
Dese1_fin	<---	Desemp_fil	,744
Dese2_ven_3	<---	Desemp_fil	,751
Dese4_sacl_3	<---	Desemp_fil	,717
Desemp_prom_pro_y_efi	<---	Desemp_fil	,799
GDP1_5	<---	Import_Merc	,832
Riesgo_pais	<---	Incertidumbre	,446
PropFamPorc	<---	Auto_1	-,400

La correlación entre los dos tipos de autonomía dio positiva significativa, mientras que Auto1 se correlaciona positivamente con la importancia de mercado de manera significativa, Auto2 lo hace con incertidumbre de mercado. Todas las demás relaciones entre los constructos de autonomía y los demás constructos son no significativos.

La correlación entre incertidumbre de mercado y desempeño de la filial es negativa significativa (mayor incertidumbre implica peor desempeño). Lo mismo sucede la correlación entre incertidumbre e importancia de mercado (a mayor incertidumbre, menos importante es el mercado de la filial). La importancia de mercado se relaciona positiva y significativamente con el desempeño de la filial.

Tabla 7.16 Covarianzas.

Relación variables			Estimación	S.E.	C.R.	P	Etiqueta
Auto_1	<-->	Auto_2	,342	,100	3,430	***	par_5
Auto_1	<-->	Import_Merc	,077	,043	1,800	,072	par_12
Auto_2	<-->	Incertidumbre	,068	,043	1,579	,114	par_13
Incertidumbre	<-->	Import_Merc	-,175	,062	-2,825	,005	par_14
Incertidumbre	<-->	Desemp_fil	-,169	,064	-2,637	,008	par_15
Import_Merc	<-->	Desemp_fil	,111	,047	2,347	,019	par_16
Auto_1	<-->	Desemp_fil	,090	,080	1,131	,258	par_19
Auto_2	<-->	Desemp_fil	,014	,061	,236	,813	par_20
Auto_1	<-->	Incertidumbre	-,032	,050	-,630	,529	par_21
Auto_2	<-->	Import_Merc	,007	,029	,247	,805	par_22

Tabla 7.17 Correlaciones.

Relación variables			Estimación
Auto_1	<-->	Auto_2	,621
Auto_1	<-->	Import_Merc	,249
Auto_2	<-->	Incertidumbre	,190
Incertidumbre	<-->	Import_Merc	-,862
Incertidumbre	<-->	Desemp_fil	-,369
Import_Merc	<-->	Desemp_fil	,368
Auto_1	<-->	Desemp_fil	,129
Auto_2	<-->	Desemp_fil	,027
Auto_1	<-->	Incertidumbre	-,067
Auto_2	<-->	Import_Merc	,030

7.3.2. Ajuste del modelo

Quitando las variables más débiles y problemáticas se logró obtener PNFI mayor 5%, GFI de 0,779 (muy cercano al valor aceptable de 80%) y RMSEA de 0,111 (poco mayor al límite de 10%). Sin embargo se obtuvo un AGFI DE 69% lo que lo hace al modelo un poco cuestionable, esto probablemente se debe a que es un modelo exploratorio.

Tabla 7.18. RMR, GFI.

Modelo	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Modelo por defecto	1,464	,779	,689	,555
Modelo saturado	,000	1,000		
Modelo de independencia	2,145	,441	,371	,392

Tabla 7.19 Comparaciones base.

Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo por defecto	,719	,649	,817	,763	,810
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo de independencia	,000	,000	,000	,000	,000

Tabla 7.20 Parsimonia. Medidas ajustadas.

Modelo	PRATIO	PNFI	PCFI
Modelo por defecto	,801	,576	,649
Modelo saturado	,000	,000	,000
Modelo de independencia	1,000	,000	,000

Tabla 7.21 NCP.

Modelo	NCP	LO 90	HI 90
Modelo por defecto	146,321	103,509	196,847
Modelo saturado	,000	,000	,000
Modelo de independencia	771,494	679,880	870,586

Tabla 7.22 FMIN.

Modelo	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Modelo por defecto	2,342	1,342	,950	1,806
Modelo saturado	,000	,000	,000	,000
Modelo de independencia	8,326	7,078	6,237	7,987

Tabla 7.23 RMSEA.

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Modelo por defecto	,111	,093	,129	,000
Modelo de independencia	,228	,214	,242	,000

Respecto a la *multicolinealidad* en el modelo se puede indicar que los ítems de los constructos deben estar correlacionados, ya que es por esta razón que se agrupan en un factor, pero lo que no es deseable es una alta correlación entre constructos, lo cual no se da en este caso, ya que se considera que sobre 0,8 es crítico y en el modelo presentado apenas no alcanza ese valor.

7.4. Resultado de Interdependencia y su correlación con la Autonomía y Desempeño.

Inicialmente se definió una variable latente denominada Interdependencia con 10 ítems, 5 de los cuales corresponden a la influencia que tiene una filial sobre otras filiales de la misma compañía y los otros 5 ítems corresponde a la dependencia que tiene la filial respecto a otras filiales de la misma empresa.

Las 5 primeras variables corresponde a la Influencia, cuyos ítems son:

- InflFF1_pro_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Producción
- InflFF2_mar_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Marketing
- InflFF3_fin_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Finanzas
- InflFF4_rh_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Recursos Humanos
- InflFF5_id_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Investigación y Desarrollo (I+D)

A su vez las 5 últimas variables corresponden a la dependencia, cuyos ítems corresponden a:

- DepFF1_pro_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en producción
- DepFF2_mar_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Marketing
- DepFF3_fin_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Finanzas

- DepFF4_rh_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Recursos Humanos
- DepFF5_id_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Investigación y Desarrollo (I+D).

Para saber si podemos realizar el análisis factorial al constructo completo de Interdependencia se debe analizar los indicadores de KMO y el test de esfericidad de Barlett.

Tabla 7.24 KMO y Prueba de Esfericidad de Bartlett. Interdependencia.

Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin	,734
Prueba de esfericidad de Bartlett Chi-Cuadrado Aprox.	770,721
gl	45
Sig.	,000

Puesto que KMO fue mayor a 0,5 y el Test de Esfericidad de Barlett fue significativo (0,000), se puede aplicar análisis factorial para evaluar la unidimensionalidad del constructo.

Realizando el análisis Factorial se obtuvo:

Tabla 7.25 Matriz de Componentes. Interdependencia.

Variable	Componente	
	1	2
InflFF1_pro_3	,609	,591
InflFF2_mar_3	,820	,193
InflFF3_fin_3	,740	-,313
InflFF4_rh_3	,620	,414
InflFF5_id_3	,711	-,259
DepFF1_pro_3	,763	,433
DepFF2_mar_3	,734	,157
DepFF3_fin_3	,677	-,578
DepFF4_rh_3	,815	-,116
DepFF5_id_3	,796	-,402

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Puesto que hay ítems que cargan a más de un factor al mismo tiempo se realizará la rotación Varimax para determinar en cual factor cargan definitivamente esos ítems, obteniendo:

Tabla 7.26 Matriz de Componentes Rotados. Interdependencia.

Variables	Componente	
	1	2
InflFF1_pro_3	,050	,847
InflFF2_mar_3	,474	,696
InflFF3_fin_3	,757	,269
InflFF4_rh_3	,178	,724
InflFF5_id_3	,699	,289
DepFF1_pro_3	,271	,834
DepFF2_mar_3	,436	,611
DepFF3_fin_3	,889	,030
DepFF4_rh_3	,679	,465
DepFF5_id_3	,859	,241

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.

a. Rotación convergió en 3 iteraciones.

Con lo anterior se puede determinar que en el factor 1 cargan los siguientes ítems:

- InflFF1_pro_3
- InflFF2_mar_3
- InflFF4_rh_3
- DepFF1_pro_3
- DepFF2_mar_3

Al realizar el análisis factorial con estos 5 ítems se obtiene:

Tabla 7.27 Matriz de Componentes de los ítems del factor 1.

Variables	Componente
	1
InflFF1_pro_3	,809
InflFF2_mar_3	,837
InflFF4_rh_3	,696
DepFF1_pro_3	,871
DepFF2_mar_3	,783

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

a. 1 componente extraído.

Y la confiabilidad de la escala, medida por el alfa de Cronbach, fue de:

Tabla 7.28 Estadística de Confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de Items
,855	5

Al ser el alfa de Cronbach $> 0,7$ entonces se establece que es confiable.

Por su parte en el factor 2 cargan los siguientes ítems:

- InflFF3_fin_3
- InflFF5_id_3
- DepFF3_fin_3
- DepFF4_rh_3

- DepFF5_id_3

Al realizar el análisis factorial con estos 5 ítems se obtiene:

Tabla 7.29 Matriz de Componentes de los ítems del factor 2.

Variables	Componente
	1
InflFF3_fin_3	,808
InflFF5_id_3	,775
DepFF3_fin_3	,826
DepFF4_rh_3	,817
DepFF5_id_3	,893

Método de Extracción:
Análisis de Componentes
Principales.

a. 1 componente extraído.

Y la confiabilidad de la escala, medida por el alfa de Cronbach, fue de:

Tabla 7.30 Estadísticas de Confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,877	5

Al ser el alfa de Cronbach $> 0,7$ entonces se establece que es confiable.

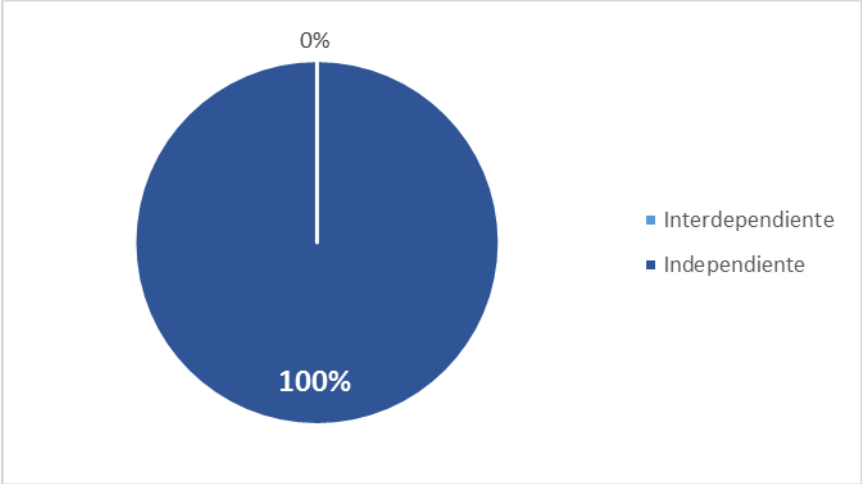
De acuerdo con los resultados obtenidos con anterioridad podemos establecer que:

- Factor 1: corresponde a una interdependencia asociada al producto, que involucra la influencia y dependencia de Producción y Marketing, y la influencia en Recursos Humanos.
- Factor 2: corresponde a una interdependencia relacionada a la influencia y dependencia financiera y de investigación y desarrollo, y la dependencia de Recursos Humanos.

Si hay altos valores de Factor 1 y 2 (mayor a 3 cada factor en promedio), entonces se dice que las filiales de la compañía son interdependientes y si los valores menores a estos entonces las filiales de la empresa son independientes.

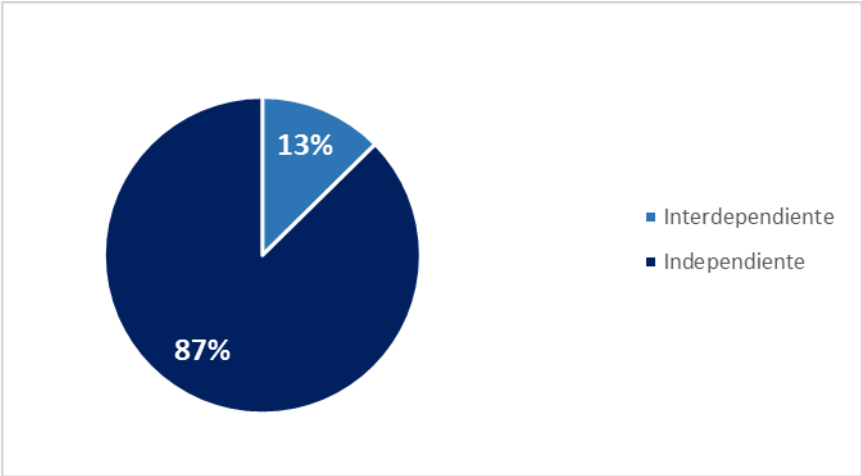
De acuerdo a la definición anterior, la auto clasificación de las 110 filiales fueron principalmente independientes y ninguna considera que es interdependiente (0%).

Ilustración 7.11 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales de acuerdo a la escala preestablecida.



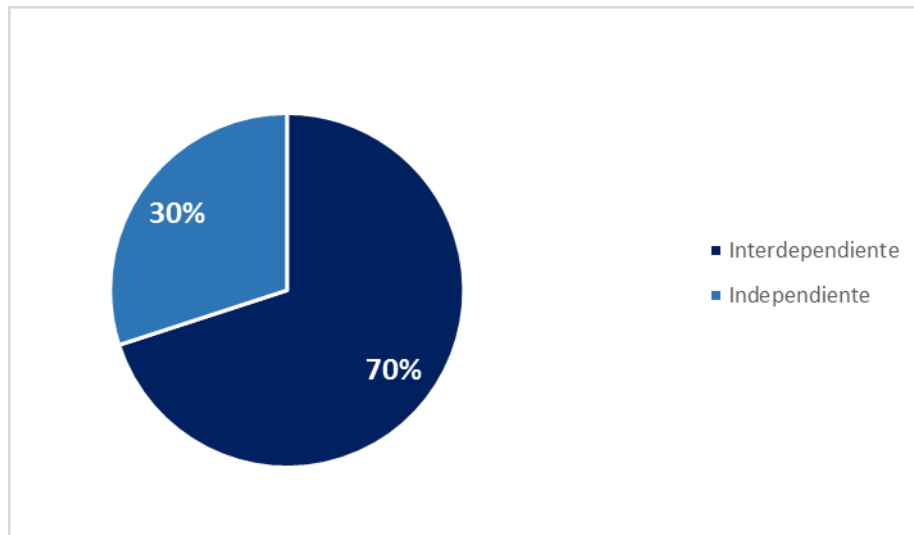
Sin embargo, esto se puede deber a lo estricto de la definición de la escala. Si se considera como altos, los valores mayores a 2 en el Factor 1 y 2 en promedio para interdependencia entonces se obtiene que el 88% se considera independiente y el 12% se considera interdependiente.

Ilustración 7.12 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales con independencia menor a 2.



Finalmente si se es más riguroso y se considera que cuando no existe influencia ni dependencia, es decir Factor 1 y 2 con menor o igual a 1 (respuesta: “En desacuerdo”) entonces las filiales son totalmente independientes y cualquier otra combinación implica un grado de interdependencia, entonces se obtiene que un 70% es interdependiente y un 30% independiente.

Ilustración 7.13 Distribución de la Auto-clasificación de las filiales con independencia igual a 1.



Para evaluar la hipótesis 2 se realizó un análisis de las correlaciones cruzadas de ambos factores de la interdependencia con la autonomía.

Hipótesis 2: Existe una relación negativa entre interdependencia de filiales y la autonomía filiales respecto a la casa matriz.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 7.31 Correlaciones Factores de interdependencia con Factores de autonomía.

		Prom_Autonom1	Prom_Autonom2
Prom_factor 1	Correlación de Pearson	-,128	,091
	Sig. (2 colas)	,184	,345
	N	110	110
Prom_factor 2	Correlación de Pearson	-,032	-,139
	Sig. (2 colas)	,741	,146
	N	110	110

En el cual:

Prom_factor 1: Corresponde al promedio del factor 1

Prom_factor 2: Corresponde al promedio del factor 2

Lo anterior muestra que a pesar de existir algún grado de correlación cruzada, las cuales en general son negativas (excepto los promedios del Factor 1 y Autonomía 2), estas no son significativas bajo un 95% de confianza. Por lo tanto no existe evidencia empírica para indicar que la Hipótesis 2 se cumple.

Este resultado se puede deber a que las filiales tienen una relación establecida y regulada por la casa matriz (ya sea más o menos autónoma), a diferencia de la relación entre filiales, las cuales en empresas chilenas se realizan de manera más coyuntural, por lo tanto la relación es en general negativa, pero al no ser constante la interdependencia entre filiales, resulta ser no significativa.

Evaluando la hipótesis 14a: Habría una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial.

Se encontró que la interdependencia asociada al Factor 1 de producto, tiene una relación positiva con el desempeño, sin embargo no es significativa. Por otro lado, la interdependencia asociada a las finanzas e investigación y desarrollo presentó una relación negativa con el desempeño, pero no significativa.

Tabla 7.32 Correlaciones con desempeño promedio.

		Prom_desemp
Prom_factor 1	Correlación de Pearson	,147
	Sig. (2 colas)	,127
	N	110
Prom_factor 2	Correlación de Pearson	-,019
	Sig. (2 colas)	,846
	N	110

Si se realiza un análisis detallado por tipo de desempeño se puede apreciar que el Factor 1 (de producto) se relaciona positivamente con los distintos tipos de desempeño. Por otro lado, el Factor 2 (asociado a finanzas) se en general negativamente con el desempeño, excepto el desempeño productivo y de satisfacción del cliente. Por lo tanto no existe evidencia empírica suficiente para indicar que la Hipótesis 14a se cumple.

Tabla 7.33 Correlaciones factores de interdependencia y desempeño por ámbito.

		Dese1_fin_3	Dese2_ven_3	Dese3_pro_3	Dese4_sacl_3	Dese5_efi_3	Dese6_sati_emp_3
Prom_factor 1	Pearson Correlation	,133	,110	,113	,175	,126	,014
	Sig. (2-tailed)	,166	,251	,241	,067	,191	,883
	N	110	110	110	110	110	110
Prom_factor 2	Pearson Correlation	-,061	-,035	,109	,077	-,016	-,134
	Sig. (2-tailed)	,530	,714	,256	,426	,868	,163
	N	110	110	110	110	110	110

** . La correlación es significativa al 0,01 (2 colas).

Este resultado se puede deber a que en general las empresas de origen chileno que tienen sus filiales en países cercanos, con los cuales, a diferencia de Europa, existen barreras de movilidad tanto de recursos financieros como humanos, por lo que en muchas ocasiones deciden trabajar de manera independiente maximizando su desempeño. Cuando hay interdependiente se puede apreciar que se relaciona positivamente con el desempeño, pero esta relación no logra ser lo suficientemente fuerte para que sea concluyente.

7.5. Resumen

En este capítulo se analizaron los datos obtenidos en la muestra, se agruparon por constructo y se mostró la estadística descriptiva de ellos. Autonomía tuvo resultados con distribución normal y bien comportadas, mientras que interdependencia mostro una alta homogeneidad y alta curtosis, y asimetría tendiente a valores bajos.

Después se hizo un análisis factorial exploratorio, que mostró que autonomía no se componía de un solo factor, si no que se dividía en más constructos, al ir haciendo distintos análisis factoriales confirmatorios quedaron dos constructos, uno que relacionan la autonomía producción con la autonomía de determinar el presupuesto de investigación y desarrollo y otro que relaciona la autonomía en marketing y recursos humanos. Se descubrió que autonomía no tiene relación significativa con desempeño.

Al no poder integrar en el modelo la Independencia, debido a que no es un variable latente lineal, esta se trabajó por separado, realizando luego una correlación entre Interdependencia y Autonomía. La Interdependencia se dividió en dos factores, el primero se constituye de influencia y dependencia de producción y marketing e influencia en recursos humanos y el segundo relacionan la influencia y dependencia financiera e investigación y desarrollo, y la dependencia de recursos humanos. Luego se evaluó la hipótesis 2 obteniendo que si bien la Autonomía se relaciona negativamente con la Interdependencia esta no fue significativa, a su vez se evaluó la hipótesis 9 respecto a que la Interdependencia se relaciona positivamente con el Desempeño, dicha hipótesis no pudo ser validada empíricamente.

7.6. Bibliografía.

Exploratory Factor Analysis - Statwiki. (s. f.). Recuperado 28 de agosto de 2015, a partir de http://statwiki.kolobkreations.com/wiki/Exploratory_Factor_Analysis

Rating: Calificación de la deuda de los países 2015 | datosmacro.com. (s. f.). Recuperado 24 de agosto de 2015, a partir de <http://www.datosmacro.com/ratings>

World Bank, & International Finance Corporation. (2013). *Doing business 2014: understanding regulations for small and medium-size enterprises*. Washington: World Bank.

8. Discusión sobre Temas Centrales de la Tesis.

8.1. Introducción

En este capítulo primero se discuten los principales temas abordados en el estudio en función de la revisión bibliográfica, en vista a otorgar un marco teórico que diera sustento adecuado al presente trabajo en general y a la investigación empírica posterior.

Seguidamente, se incluye lo relativo a la investigación de campo, lo que primero contempla un análisis cuantitativo de datos y luego su parte metodológica en función del empleo de herramientas de análisis multivariantes, que en este caso son el análisis factorial, el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y el coeficiente de correlaciones de Pearson. Concluye con la contrastación de las hipótesis contempladas en esta investigación.

8.2. Discusión de los antecedentes teóricos y de datos secundarios

8.2.1. Empresas Multinacionales

8.2.1.1. *Impacto de las Empresas Multinacionales a nivel mundial y el surgimiento de las emergentes*

En virtud de los antecedentes reunidos se ha podido reiterar con datos concretos que las empresas multinacionales juegan un papel fundamental en la economía mundial y hoy en día en su conjunto venden por un valor que equivale al 46% del PIB mundial y emplea a 70,7 millones de personas o 4,5% de los trabajadores asalariados en el mundo y su nivel promedio de transnacionalidad aumentó de 55,8% a 64% (2013).

Inicialmente, la mayoría tenía su origen en la Triada (Estados Unidos, Europa y Japón) y posteriormente se incluyeron empresas de países asiáticos a los que últimamente se han incorporado las de los países emergentes, que han crecido rápidamente en cantidad y tamaño sobre todo a partir de inicios de los 90's. Por ejemplo, la proporción de los flujos de salida de inversión extranjera directa a nivel mundial proveniente de países emergentes, aumentó de 6% en 1990 a 39% en 2013.

8.2.1.2. La evolución de las multinacionales de países emergentes

Hace poco menos de una década, parecía que las multinacionales de los países emergentes estaban mayormente enfocadas en algunas agrupaciones (clusters) de industrias; primero, en el sector de recursos básicos (petróleo, gas, minería, metal, acero); segundo, en los servicios financieros, de infraestructura, de alimentos y cemento; y tercero, en el sector automotriz, de electrónica, y el de confección.

Hoy en día éstas son todavía industrias importantes en que se ocupan las multinacionales en comento, no obstante, poco a poco aumenta la gama de sus actividades, lo que se verifica por ejemplo en la mayor cantidad de multinacionales “emergentes” diversificadas, en comparación con las multinacionales “desarrolladas”.

El espectro de las multinacionales de los países emergentes tiene una fuerte presencia de las multinacionales de origen asiático, medido por los flujos de inversión extranjera directa, (58,9% de los flujos de la salida de inversión extranjera directa desde los países emergentes, 2013) que salen de dichos países y por su contribución al grupo de las 100 mayores multinacionales de países emergentes (75, 2012). Estas empresas ejecutan sus actividades en una amplia gama de industrias.

8.2.1.3. Las multinacionales de origen Latinoamericano (“Multilatinas”)

Por su parte, las empresas multinacionales cuyo origen es en países latinoamericanos, las denominadas “multilatinas”, existen hace muchas décadas atrás, pero su visibilidad aumentó considerablemente desde los años 90 y aún más a partir del nuevo milenio, como se puede ver, por ejemplo, en el crecimiento de los flujos de salida de inversión extranjera directa desde Latino América y por la aparición de 58 multilatinas en el ranking Global 2000 Leading Companies de Forbes (2014).

Las primeras multilatinas ejecutaban sus actividades en las industrias primarias y manufactureras, empujadas por la gran cantidad de recursos naturales que posee la región, pero hoy en día las multilatinas además se dedican a las áreas de software, petroquímica, y servicios como finanzas, transporte y comunicaciones, entre otros.

Aunque la región latinoamericana contiene 20 países, el origen de las principales multilatinas está concentrado en unos pocos, a saber, Brasil, México y Chile. Por otro lado, Argentina perdió su estatus de cuna de multilatinas en los últimos años y surgieron otras, como por ejemplo en Colombia.

Se ha podido apreciar que sobre todos en sus inicios, las actividades extranjeras de las multilatinas se dirigían mayormente a la propia región, es decir, a sus mercados naturales. Sin embargo, hoy en día las actividades se dirigen cada vez más a países de fuera de la región, incluyendo otros emergentes y también a países desarrollados, a través de inversiones tipo “greenfield” y por vía de adquisiciones de empresas. Sin perjuicio de esto, el foco principal de la mayoría de las multilatinas sigue siendo la propia región.

Con todo, el impacto de las 100 mayores multilatinas se ve en que sus ventas llegaron a 995 mil millones de dólares americanos (2013), equivalente a un 79% del PIB de México en el mismo año. Además, 85 de ellas en conjunto empleaban a más de 3 millones de personas.

8.2.1.4. El liderazgo de las Multilatinas de origen chileno

Al revisar las multilatinas de origen chileno, se pudo observar que, medidas por los flujos de salida de inversión extranjera directa, experimentaron un auge significativo a mediados de los años 90. También se puede decir que recientemente pasaron por los mejores años de expansión de su historia, con un récord de IED en 2013 de 18 mil millones de dólares americanos, con inversiones centradas en actividades industriales y de servicio en los países vecinos, principalmente Brasil, Colombia, Argentina y Perú.

En la actualidad, se estima que hay unas 1.200 empresas chilenas (de distinto sector, tamaño, propiedad, etc.) con proyectos de inversión en el extranjero, teniendo las mayores de ellas un tamaño parecido a sus homólogas brasileras y mexicanas que, aunque menor que el de los líderes en su rubro de los países desarrollados, no les ha impedido en algunos llegar a ser jugadores globales en algunos rubros (por ejemplo en el vitivinícola, maderero y salmonero, entre otros). Sin embargo, llama la atención que algunos sectores que juegan un papel importante en la

economía chilena, no estén representados por las multilatinas chilenas, como es el caso de la minería y finanzas.

Por otro lado, se observa que la cobertura geográfica de las multilatinas chilenas es todavía modesta, ya que solamente un 12% de las antemencionadas 1.200 empresas tiene presencia en 3 o más países. Además, las 20 principales multilatinas chilenas tienen un índice de transnacionalidad de 32,6%, que si bien es parecido o más alto que sus homólogas latinoamericanas, pero considerablemente menor que el índice promedio de las multinacionales de países emergentes y las de países desarrollados.

Los datos indican que Brasil ha sido el país que recibió la mayor parte de las inversiones extranjeras de las multilatinas chilenas en el 2013. Con respecto al tipo de inversión, se puede observar que en la década antepasada el aumento en términos absolutos era mayor en las fusiones y adquisiciones, aunque el valor promedio de una inversión en nuevas instalaciones era más alto que aquellas.

También se ha podido apreciar que en cuanto al impacto de las multilatinas chilenas en su entorno, que las ventas de las 17 mayores de ellas, según el listado de la revista de negocios América Economía, equivalen a casi una tercera parte del PIB chileno, y que las mismas empresas emplean a un equivalente al 5,7% de los ocupados chilenos (2013). Cabe mencionar que, basado en la misma fuente, Chile tiene la mayor cantidad relativa de multilatinas por cápita en Latino América: aproximadamente una por cada millón de habitantes.

8.2.2. Comentario general sobre las multinacionales emergentes

Para efectos de lograr una perspectiva más integrada de las características del tipo de empresas aquí comentadas, se introduce un cuadro comparativo (ver Tabla 8.1)

Tabla 8.1 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte A.

Factores/ Empresas	Multinacionales de Países Desarrollados	Multinacionales de Países Emergentes	Multilatinas de Origen Chileno
Concepto / Definición	Aquella “que adopta una perspectiva global de los mercados y la producción; en otras palabras, está dispuesta a considerar los mercados y la producción en cualquier parte del mundo” (Daniels et.al. 2011)	Compañías cuyo entorno país de origen cumple con los siguientes criterios: a) Tener un desarrollo económico rápido b) Tener políticos a favor de una liberalización económica y la adaptación de un sistema de libre mercado (Arnold y Quelch, 1998; citado en Hoskisson et al. 2000).	Empresa fundada en Chile, cuya casa matriz se encuentra en Chile, controlada por accionistas chilenos y que tiene operaciones que forman parte de la cadena de valor en la industria a la cual se dedica la casa matriz, en al menos dos países latinoamericanos fuera del país, y tiene además, ingresos anuales superiores a US\$ 10 millones, de los cuales al menos un 30% proviene de fuera de su país de origen.
Industrias	Petroleras Alimentos Bebidas Tabaco Automotriz Equipos eléctricos y electrónicos Farmacéuticos Con menor frecuencia en las industrias de utilidades, minería, telecomunicaciones, comercio y retail.	Equipos eléctricos y electrónicos Petroleras Servicios Alimentos Bebidas Tabaco Telecomunicaciones	Retail Celulosa Materias Primas (30% de la producción de litio, 33% del mercado de yodo, y 47% del mercado de nutrición vegetal de especialidad (Direcon 2014)). Transporte Agroindustria (incl. rubro vitivinícola y de alimentos) Emergiendo : sector de la construcción y servicios (sistemas, salud, previsión e ingeniería) (Elaboración propia)
Origen	Europa: 56% de las empresas Estados Unidos: 24% de las empresas Asia: 17% de las Empresas Latinoamérica: 1 Empresa	Asia: 75 empresas Latinoamérica: 11 empresas África: 10 empresas	Chile: 113 empresas (Direcon 2014)
Transnacionalidad	Total: 64% Europa: 70,8% vs Otras: 55,3% Reino Unido: 77,8% Japón: 59% EEUU: 52,9%	Total: 54,1% África: 60,4% Asia: 55,6% Multilatinas: 47,9% Rusia: 30,01%	Chile: 32,6%

S.I.= Sin Información

Fuente: Elaboración propia en base a contenidos y antecedentes incluidos en el capítulo 2

Tabla 8.2 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte B

Factores/ Empresas	Multinacionales de Países Desarrollados	Multinacionales de Países Emergentes	Multilatinas de Origen Chileno
Impacto en la Economía Mundial - Empleo	Proveen empleo a 70,7 millones de personas (4,5% de los trabajadores asalariados en el mundo)	En el 2012, las 100 mayores generaron empleo para aproximadamente 10,6 millones de personas, la mayoría (61%) ubicadas en su país de origen	Chile: 393.710 (5,3% de, los empleados en el país)
Impacto en la Economía Mundial - Activos (Millones de USD)	S.I.	Inversiones domésticas y extranjeras: US \$ 1.506 mil millones de dólares americanos en el extranjero y US \$ 4.025 mil millones de dólares americanos “en casa”.	Chile: US \$ 83.386.- (48,4% PIB local)
Flujos de salida de Inversión Extranjera (USD)	En 2013: US \$ 800 mil millones de dólares americanos, esto es 57% de los flujos de salida a nivel mundial (aprox.)	En 2013: US \$ 553 mil millones de dólares americanos, un monto que representa un 39,2% de los flujos de salida de IED a nivel mundial.	En 2013: US \$ 18 mil millones de dólares americanos *. *En su conjunto, entre 1990 y 2013 estos flujos de inversión generaron un “stock” de IED de US \$ 93.919 millones de dólares americanos.

S.I.= Sin Información

Fuente: Elaboración propia en base a contenidos y antecedentes incluidos en el capítulo 2.

Al observar algunos de los ítems incluidos en la Tabla 8.1, se puede reflexionar que, aunque en pocos años las 100 mayores multinacionales de los países emergentes han crecido significativamente, todavía presentan un tamaño menor que el de sus homólogos de los países desarrollados, considerando sus activos, ventas y empleados (ver Tabla 8.1). Asimismo, la transnacionalidad de estas empresas, o el peso de las actividades extranjeras en las actividades totales (medido por activos, ventas y empleo), se encuentran en la actualidad en un nivel más bajo que sus homólogos “desarrollados” (36,7% versus 61% respectivamente, 2012),⁸⁵ lo que no solo da una idea del espacio que a las emergentes les quedaría por recorrer en algunos aspectos como los mencionados, sino que también puede dar algunos indicios de eventuales diferencias de comportamiento entre ellas (en cuanto a roles de filiales por ejemplo).

⁸⁵ Esto es sin perjuicio de que, el impacto de esas 100 mayores multinacionales “emergentes” en su entorno, no es menor ya *que* sus ventas totales son mayores que el PIB de Alemania (actualmente la tercera potencia económica en el mundo) y emplean a 10,6 millones de personas (2012), 61% de ellas ubicadas en sus países de origen.

Tabla 8.3 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte A.

Factores/ Empresas	Multinacionales de Países Desarrollados	Multinacionales de Países Emergentes	Multilatinas de Origen Chileno
Concepto / Definición	Aquella “que adopta una perspectiva global de los mercados y la producción; en otras palabras, está dispuesta a considerar los mercados y la producción en cualquier parte del mundo” (Daniels et.al. 2011)	Compañías cuyo entorno país de origen cumple con los siguientes criterios: a) Tener un desarrollo económico rápido b) Tener políticos a favor de una liberalización económica y la adaptación de un sistema de libre mercado (Arnold y Quelch, 1998; citado en Hoskisson et al. 2000).	Empresa fundada en Chile, cuya casa matriz se encuentra en Chile, controlada por accionistas chilenos y que tiene operaciones que forman parte de la cadena de valor en la industria a la cual se dedica la casa matriz, en al menos dos países latinoamericanos fuera del país, y tiene además, ingresos anuales superiores a US\$ 10 millones, de los cuales al menos un 30% proviene de fuera de su país de origen.
Industrias	<ul style="list-style-type: none"> • Petroleras • Alimentos • Bebidas • Tabaco • Automotriz • Equipos eléctricos y electrónicos • Farmacéuticos • Con menor frecuencia en las industrias de utilidades, minería, telecomunicaciones, comercio y retail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos eléctricos y electrónicos • Petroleras • Servicios • Alimentos • Bebidas • Tabaco • Telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Retail • Celulosa • Materias Primas (30% de la producción de litio, 33% del mercado de yodo, y 47% del mercado de nutrición vegetal de especialidad (Direcon 2014)). • Transporte • Agroindustria (incl.. rubro vitivinícola y de alimentos) • Emergiendo : sector de la construcción y servicios (sistemas, salud, previsión e ingeniería) (Elaboración propia)
Origen	<ul style="list-style-type: none"> • Europa: 56% de las empresas • Estados Unidos: 24% de las empresas • Asia: 17% de las Empresas • Latinoamérica: 1 Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asia: 75 empresas • Latinoamérica: 11 empresas • África: 10 empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Chile: 113 empresas (Direcon 2014)
Transnacionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Total: 64% • Europa: 70,8% vs Otras: 55,3% • Reino Unido: 77,8% • Japón: 59% • EEUU: 52,9% 	<ul style="list-style-type: none"> • Total: 54,1% • África: 60,4% • Asia: 55,6% • Multilatinas: 47,9% • Rusia: 30,01% 	<ul style="list-style-type: none"> • Chile: 32,6%

Fuente: Elaboración propia en base a contenidos y antecedentes incluidos en el capítulo 2.

Tabla 8.4 Comparación de multinacionales de países desarrollados, multinacionales de países emergentes y multilatinas de origen chileno parte B

Factores/ Empresas	Multinacionales de Países Desarrollados	Multinacionales de Países Emergentes	Multilatinas de Origen Chileno
Impacto en la Economía Mundial - Ventas (Millones de USD)	Las ventas de las filiales extranjeras de las multinacionales en el mundo representan un 46% del producto interno bruto mundial.	Medida por sus ventas, la producción ha sido de 3.862 mil millones de dólares americanos, de los cuales un 44% fue generado fuera de su país de origen.	Chile: 62.924 (36,5% PIB)
Impacto en la Economía Mundial - Empleo	Proveen empleo a 70,7 millones de personas (4,5% de los trabajadores asalariados en el mundo)	En el 2012, las 100 mayores generaron empleo para aproximadamente 10,6 millones de personas, la mayoría (61%) ubicadas en su país de origen	Chile: 393.710 (5,3% de los empleados en el país)
Impacto en la Economía Mundial - Activos (Millones de USD)	S.I.	Inversiones domésticas y extranjeras: US \$ 1.506 mil millones de dólares americanos en el extranjero y US \$ 4.025 mil millones de dólares americanos “en casa”.	Chile: US \$ 83.386.- (48,4% PIB local)
Flujos de salida de Inversión Extranjera (USD)	En 2013: US \$ 800 mil millones de dólares americanos, esto es 57% de los flujos de salida a nivel mundial (aprox.)	En 2013:US \$ 553 mil millones de dólares americanos, un monto que representa un 39,2% de los flujos de salida de IED a nivel mundial.	En 2013: US \$ 18 mil millones de dólares americanos * *En su conjunto, entre 1990 y 2013 estos flujos de inversión generaron un “stock” de IED de US \$ 93.919 millones de dólares americanos.
Empleados dentro de su país (%)	43%	61%	54,3%
Empleados fuera de su país(%)	57%	39%	45,7%

8.2.3. Internacionalización Empresarial

Con posterioridad a la generación de antecedentes sobre el comportamiento general de los distintos tipos de empresas multinacionales (de países desarrollados, emergentes, latinoamericanos y de origen chileno) se abordó el tema de la internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes, desde la perspectiva de la literatura teórica y empírica actual, definiéndola (la internacionalización) como el proceso de adaptar su modalidad de transacciones a los mercados internacionales.

Al revisar las explicaciones que ofrecen las teorías clásicas para la internacionalización de las EMNEs, es decir, aquéllas construidas para explicar la internacionalización de las multinacionales que tienen su base en los países desarrollados, es posible extraer que la teoría del ciclo de vida del producto, la teoría de internacionalización gradual o Modelo Upsala, la teoría de la internalización, el punto de vista basado en los recursos de la empresa, y el paradigma ecléctico o modelo OLI son capaces de explicar sólo parcialmente el porqué, el dónde, el cuándo, y el cómo de la internacionalización de las EMNEs (dejando de lado consideraciones tales como como la actitud frente al riesgo, la confianza en las instituciones y contratos y relación con los gobiernos, entre otros) siendo necesario acudir a otras explicaciones.

Lo anterior llevó a poner especial atención a la búsqueda de estudios específicamente dirigidos a las EMNEs y sus entornos, a través de una exploración que se abordó en dos niveles. Primero, comenzando con una explicación a nivel macro, la cual se refiere a los patrones de internacionalización de salida de la inversión extranjera directa. Esto posibilitó reconocer a los factores de empuje y de arrastre, como causas relevantes de la salida de las EMNEs desde sus países de origen, ofreciendo razones por las cuales éstas eligen ciertos países sobre otros.

En este sentido, se pudo apreciar que el entorno institucional juega un papel importante en ambos. A continuación se examinó una perspectiva mixta, en base a estudios que mezclan el nivel macro y micro, según el cual se proponen varios impulsores (factores de empuje y de arrastre), estudiando también las ventajas competitivas y los motivos para la IED, usando y amplificando la clasificación de Dunning. La perspectiva micro que se exploró a continuación entregó señales conceptuales sobre el carácter de la competitividad de las empresas de países emergentes, encontrando explicaciones en sus recursos, capacidades, y estrategias de entrada y estudiando el desempeño general con respecto a la internacionalización.

No obstante, fue posible identificar tres teorías desarrolladas específicamente para explicar la internacionalización de multinacionales “emergentes”. La primera fue el marco de creación de vínculos, efecto multiplicador y aprendizaje de (LLL) Mathews, quien hacer ver que las EMNEs (especialmente los denominados “dragones”) se han internacionalizado rápidamente y a una escala global, mediante la vinculación con otras empresas y la consecuente adquisición de activos que se difunden en la empresa, usando el efecto multiplicador y aprendiendo rápido por una repetición de sus acciones.

En segundo lugar, se incluye la perspectiva de las inversiones como catalizador (conocida como el “Springboard Investment Perspective” en inglés) de Luo y Tung. Ésta explica, entre otros aspectos, los motivos por los cuales las EMNEs usan formas de entrada relativamente “riesgosas” e invierten en países con distancias psicológicas altas. Por último, el modelo de internacionalización de las empresas multinacionales de países en desarrollo de Guillén y García-Canal, nos muestran que se necesitan diferentes motivos para la IED y otras categorías de activos, especialmente aquellos intangibles, para explicar el comportamiento de las EMNEs a la hora de internacionalizarse.

Como resultado de los aportes anteriores, es posible considerar que el estudio de las EMNEs ha contribuido también a las teorías clásicas en varios ámbitos. Primero, debido a que dichos estudios han llamado a una ampliación de la lista de los recursos y, por lo tanto, las ventajas propietarias que pueden formar la base para la internacionalización. Además, se ha constatado que no es necesario que una multinacional ya tenga (todos) los recursos y ventajas de propiedad desarrolladas antes de internacionalizarse, sino que también puede desarrollarlos en el camino de la internacionalización. Otra contribución de este estudio ha sido mostrar que las teorías clásicas están basadas en algunos supuestos que no necesariamente son de tan aplicación general, tales como la actitud frente al riesgo, la confianza en las instituciones y contratos, el manejo y aceptación de altos costos de transacción y la proporcionalidad entre el atractivo del mercado y una baja distancia psíquica.

Sin embargo, la contribución antes mencionada del estudio de las EMNEs al desarrollo de las teorías clásicas para explicar la internacionalización de EMNDs puede ser más limitada cuando se toma en cuenta que el efecto del país de origen disminuye cuando la distribución geográfica de las operaciones aumenta y su peso crece. Asimismo, las EMNEs todavía son relativamente nuevas, y como se señaló en la sección sobre empresas multinacionales (ver 8.1.1.5), y les faltaría mucho por desarrollarse. Por último, el nivel de la globalización es más alto ahora que antes y las estructuras de propiedad podrían explicar también muchas de las diferencias en internacionalización entre las EMNEs y las EMNDS.

8.2.4. Filiales de empresas Multinacionales

El examinar el tema de las filiales de empresas Multinacionales nos permitió un sustantiva focalización en la materia central de este estudio en cuanto a dirigir la mirada hacia los roles estratégicos de las filiales de estas empresas es en general y desde aquí hacia las de origen latinoamericano (y chileno en definitiva).

Si bien todos los contenidos contemplados en este trabajo apuntan a que presenten una clara convergencia y complementariedad, su óptica se mantiene en aspectos que dicen relación con procesos o conductas que afectan a la empresa en su conjunto y son, en la mayoría de los casos observables desde el exterior de ellas y eventualmente apreciables en función de datos agregados (estadísticas), como es el caso de la IED (Inversión Extranjera Directa), los Modos de Entrada, la Internacionalización, etc. Sin embargo, al tratar el tema de las filiales y particularmente de sus roles estratégicos se hace indispensable volcar la mirada hacia el interior de la empresa. Estamos hablando del terreno de su gestión o administración (“management”).

Para los efectos de este estudio, lo anterior se lleva a cabo desde dos perspectivas: una teórica y una empírica.

Tanto la primera dimensión, que representan las teorías que son aplicables a las filiales y los desafíos a los que se han enfrentado las empresas multinacionales en el camino de dicha aplicación (el Paradigma Ecléctico o Modelo OLI, la multinacional como una red, el enfoque basado en los recursos de la empresa y la Teoría Institucional), como la segunda, sobre corrientes en torno a la configuración organizativa de las empresas multinacionales (Estrategia-Estructura, la relación casa matriz-filial, la de Procesos de empresas multinacionales y la referida al rol de filial en sí mismo), resultan ser útiles para entender la forma en que se puede estudiar los distintos roles que éstas pueden ocupar dentro de una multinacional.

De este modo, fue posible construir un planteamiento general del modelo de base sobre el tema que se considera para llevar a cabo este trabajo en torno a las variables autonomía e interdependencia, las que encuadran la definición de cuatro roles estipulados: independiente, interdependiente, influyente y dependiente (ver Ilustración 4.4 presentación resumida).

Prácticamente todo el material revisado reitera, como se indicó al término del capítulo cuatro (ver 4.7), un creciente reenfocamiento de la investigación de la organización de las empresas

multinacionales hacia un rol (y quizá protagonismo) cada vez menos determinista y jerárquico de las filiales, hacia uno de mayor igualdad, dinamismo y contingencia (p.ej definido en función factores de mercado, acceso a determinados recursos estratégicos, cambios políticos, culturales, económicos, demográficos, etc.).

8.3. Discusión del análisis cuantitativo y descriptivo de los datos primarios

Como resultado del proceso de recolección de datos (del cuestionario preparado para esta investigación) vía entrevistas a los ejecutivos de las empresas consultadas en la muestra, de cada filial se obtuvo datos referentes al país dónde está ubicada, importancia del mercado, riesgo país, forma de creación de la filial, edad de la filial, nivel de autonomía, interdependencia con otras filiales, desempeño y tamaño de la filial.

De los datos de los países donde está ubicada la filial se pudo ver que el 49,1% de las filiales se encuentra en Argentina, Perú y Colombia. Brasil ocupa el cuarto lugar con 11% de la muestra, todos los demás países tienen porcentajes de un solo dígito.

En cuanto a los indicadores elegidos para respaldar el constructo de incertidumbre, se pudo observar que los valores más bajos (de menor riesgo) pertenecen a Canadá (de los países no latinos) y México de entre los latinoamericanos propiamente tales seguido de Perú, y los más altos pertenecen a Honduras, seguido de Venezuela, Bolivia y Nicaragua.

De los sectores económicos considerados en el grupo de empresas elegidas, un 30,9% pertenece al sector manufacturero, un 22,73% a restaurantes y hoteles, un 12,73%, para transporte/telecomunicaciones y energía

Respecto a la autonomía de las filiales para tomar decisiones en los temas funcionales consultados, esta se concentró principalmente en la promoción de sus productos y en la definición de su nivel de producción, y en el extremo opuesto (con menor autonomía media), en finanzas e inversiones de largo plazo.

Sin perjuicio de lo anterior, la distribución de las respuestas sobre autonomía están distribuidas de manera bastante equitativa en las distintas alternativas relativas al tema, y en donde el valor de la curtosis presenta un guarismo absoluto menor a 1,5 en casi todas las variables, lo que

implica un comportamiento normal. La excepción fue el ítem de determinación de presupuesto de investigación y desarrollo que tuvo una curtosis de 2,17.

En cuanto al constructo interdependencia por su parte, al observar la frecuencia de las respuestas, el 70% de los encuestados declaró que no influían en las finanzas de las otras filiales en ninguna medida y el 60% de los encuestados señaló lo mismo en el ítem de dependencia respecto de la misma área.

Asimismo, al examinar la distribución frecuencia de la totalidad de las respuestas sobre el tema (interdependencia), se puede observar que las respuestas se concentran en los valores 1 y 2, y todos los ítems, a excepción del de dependencia en marketing, acumulan al menos un 80% de sus respuestas en estos guarismos, mostrando una alta asimetría con tendencia negativa.

Por otra parte, la curtosis en los ítems de influencia en finanzas e investigación y desarrollo tienen un valor absoluto mayor a 1,5 y este mismo comportamiento se muestra en la dependencia en cuanto a investigación y desarrollo. Lo anterior indicaría la poca relación existente entre las filiales entrevistadas. Al parecer, ellas no influyen o dependen de las otras filiales de su empresa. Las varianzas observadas son menores a las encontradas en autonomía, que a su vez, mostró una distribución más normal y una media más alta.

8.4. Discusión Metodológica

8.4.1. Estadística Multivariante

En el caso del presente trabajo, en donde teóricamente se ha identificado más de una variable independiente y dependiente al mismo tiempo, y en el que se plantean un conjunto de ítems para explorar relaciones sobre cada una de ellas, el empleo de técnicas de análisis multivariante ha sido especialmente útil.

Como se ha comentado desde el punto de vista teórico, habitualmente el análisis multivariante tiene muchas ventajas respecto de los métodos tradicionales, lo que también ha sido el caso de esta investigación, en cuanto a que ha permitido utilizar la información de múltiples variables de entrada, se ha podido trabajar con una matriz que en principio estaba incompleta (antes de

limpiar los datos), y el abordar variables explicativas de la matriz que separaron la información del ruido, entre otros.

Como ya se ha comentado en el capítulo seis, y dentro de las distintas herramientas que ofrece el análisis multivariante, para efectos de este trabajo se ha recurrido al empleo del análisis factorial, el modelo de ecuaciones estructurales y de correlaciones de

8.4.2. Análisis Factorial

Esencialmente la evaluación de unidimensionalidad de la variable latente se realiza, en este u otros estudios, para conocer si las variables manifiestas correlacionan todas al mismo factor, es decir, que existe sólo un constructo tras el conjunto de ítems (Hattie, 1985)

Para esto, se utilizará la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett. Mientras la primera permite evaluar si la muestra recopilada es apropiada para realizar el análisis factorial, la segunda permite comprobar si la matriz de correlaciones de la población es una matriz de identidad;

8.4.3. Análisis factorial exploratorio (AFE)

Cabe tener presente, que en general, un AFE prepara las variables que se utilizarán para una modelación de ecuaciones estructurales más limpia. Un AFE siempre debe llevarse a cabo para los nuevos conjuntos de datos. Cabe tener presente que la ventaja del AFE sobre un análisis factorial confirmatorio (AFC) es que no se fuerza teoría alguna acerca de los elementos y sus relaciones con los constructos. Esto significa que el AFE será capaz de detectar las variables problemáticas mucho más fácilmente que el CFA. En este caso se utilizará el método de máxima verosimilitud con rotación VARIMAX, que asume que no hay relación entre las variables

Al llevar a cabo el AFE en este estudio, de las 29 variables consideradas, es posible encontrar los primeros problemas con cuatro variables. En efecto, las variables de satisfacción de los empleados, cumplimientos de contratos y crecimiento de mercado tienen una comunalidad menor a 0,4 y la variable de porcentaje de propiedad familiar por su parte, que tiene un valor

mayor a uno. En consecuencia, estas variables se convierten en las primeras candidatas a ser retiradas cuando se intente realizar un CFA.

Adicionalmente, se visualizan otros problemas además de los comentados en el párrafo anterior:

El primero es que existen 7 variables que comparten factores cuyos valores tienen una diferencia menor a 20%, lo que hace que sea difícil de determinar a qué constructo pertenecen realmente.

El segundo es que se forman 8 factores en vez de los cinco que se tenía pensado originalmente.

El tercer problema es que la autonomía, uno de los ejes de este estudio, no se comporta con la estabilidad que se podría esperar, esparciéndose a lo largo de cuatro factores.

Para intentar resolver el problema se realiza un nuevo AFE sólo con las variables relativas a la autonomía.

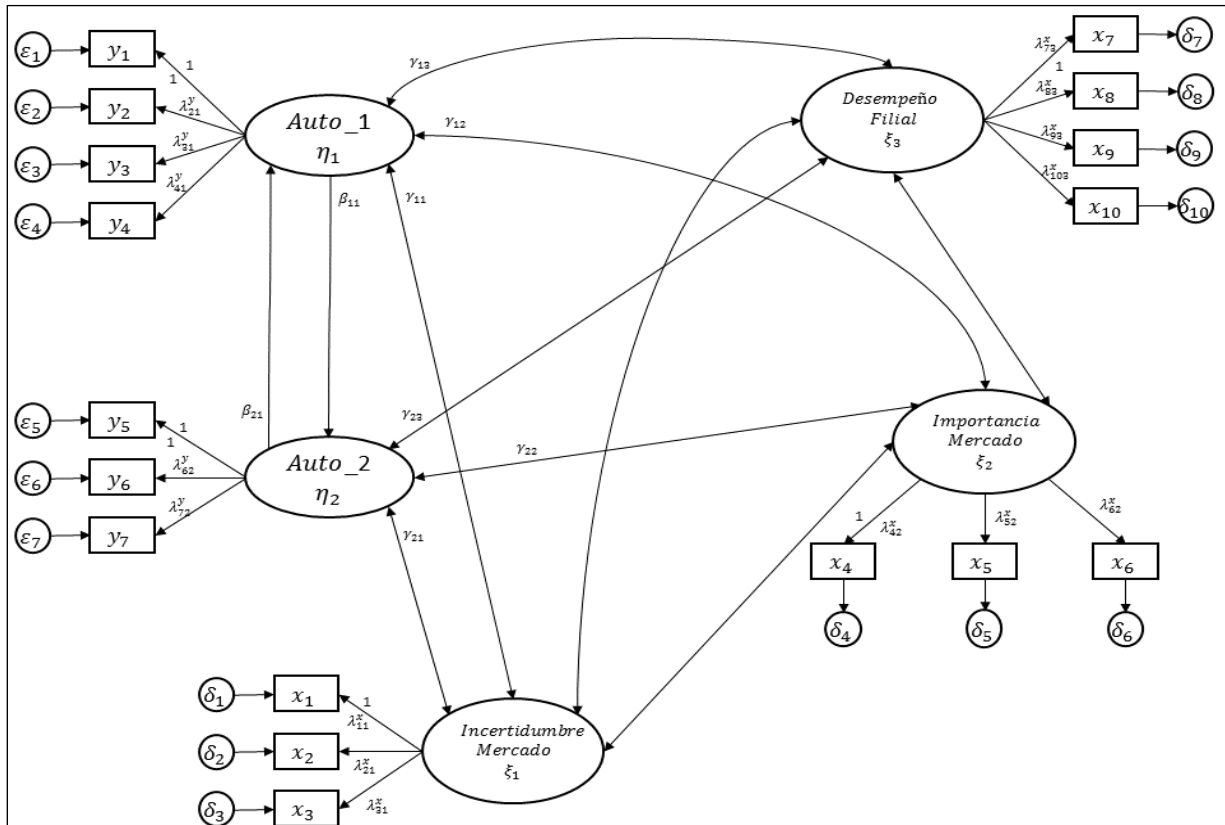
No obstante, al observar la tabla de factor rotado se pudo apreciar que hay cierta consistencia de los constructos, especialmente en lo que respecta al desempeño de la filial y la incertidumbre de mercado.

En la matriz de comunalidades se puede observar que no todas las variables tienen una relevancia significativa en el constructo y en particular, autonomía de remuneraciones y contratación tienen un valor extremadamente bajo.

8.4.4. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

En la aplicación del AFC, se comenzó empleando el modelo completo con todas las variables del modelo original. Sin embargo como se pudo prever con el AFE, para ciertas correlaciones no se dieron resultados significativos y robustos. No obstante lo cual, se probaron distintas alternativas de modelos, siguiendo la teoría y con la guía del EFA efectuado con anterioridad, lo que permitió obtener al modelo final que se muestra a continuación.

Ilustración 8.1 Modelo Final.



Como se puede observar, la correlación entre los dos tipos de autonomía es significativa, en términos que mientras Autonomía 1 (Auto1) se correlaciona positivamente con la importancia de mercado (de manera significativa), Autonomía 2 (Auto2) lo hace con incertidumbre de mercado en los mismos términos. Todas las demás relaciones entre los constructos de autonomía y los demás constructos resultaron ser no significativos.

Por otra parte, también se observa que la correlación entre incertidumbre de mercado y desempeño de la filial es negativa y significativa, es decir, a mayor incertidumbre peor desempeño. Lo mismo sucede en la correlación entre incertidumbre e importancia de mercado, lo que indicaría que a mayor incertidumbre, menos importante sería el mercado de la filial. Por otra parte, la importancia de mercado se relaciona en forma positiva y significativa con el desempeño de la filial.

8.4.5. Análisis de interdependencia y su correlación con autonomía⁸⁶

Inicialmente se definió una variable latente denominada Interdependencia con 10 ítems, 5 de los cuales corresponden a la influencia que tiene una filial sobre otras filiales de la misma compañía y los otros 5 ítems se vinculan a la dependencia que tiene la filial respecto de otras filiales de la misma empresa.

Las 5 primeras variables corresponde a la Influencia, cuyos ítems son:

- InlFF1_pro_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Producción
- InlFF2_mar_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Marketing
- InlFF3_fin_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Finanzas
- InlFF4_rh_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Recursos Humanos
- InlFF5_id_3: Influencia de como una filial afecta a otras en Investigación y Desarrollo (I+D)

A su vez las 5 últimas variables corresponden a la dependencia, cuyos ítems corresponden a:

- DepFF1_pro_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en producción
- DepFF2_mar_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Marketing
- DepFF3_fin_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Finanzas
- DepFF4_rh_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Recursos Humanos
- DepFF5_id_3: Dependencia de como las demás filiales afectan a su filial en Investigación y Desarrollo (I+D).

Para saber si podemos realizar el análisis factorial al constructo completo de Interdependencia se debe analizar los indicadores de KMO y el test de esfericidad de Bartlett que aparece en la Tabla 7.24.

⁸⁶ Esto fue necesario a raíz de que no se pudo integrar en el modelo la Independencia, debido a que no es un variable latente lineal, esta se trabajó por separado, realizando luego una correlación entre Interdependencia y Autonomía.

Puesto que KMO fue mayor a 0,5 y el Test de Esfericidad de Barlett fue significativo (0,000), se puede aplicar análisis factorial para evaluar la unidimensionalidad del constructo.

Realizando el análisis Factorial se obtuvo que puesto que hay ítems que cargan a más de un factor al mismo tiempo, se realizará la rotación Varimax para determinar en cual factor cargan definitivamente esos ítems, obteniendo:

De lo anterior se puede determinar que en el factor 1 cargan los siguientes ítems:

- InflFF1_pro_3
- InflFF2_mar_3
- InflFF4_rh_3
- DepFF1_pro_3
- DepFF2_mar_3

Posteriormente al realizar el análisis factorial con estos 5 ítems se obtiene la matriz de componentes observada en la Tabla 7.27.

Seguidamente, la confiabilidad de la escala, medida por el Alpha de Cronbach, fue de 0,855 (Ver tabla 7.28).

En consecuencia al ser el Alpha de Cronbach $> 0,7$ entonces se establece que es confiable

Por su parte en el factor 2 cargan los siguientes ítems:

- InflFF3_fin_3
- InflFF5_id_3
- DepFF3_fin_3
- DepFF4_rh_3
- DepFF5_id_3

Asimismo, al realizar el análisis factorial con estos 5 ítems se obtiene los resultados mostrados en la Tabla 7.29 y el Alfa de Cronbach mostrado en la Tabla 7.30 da un valor de 0,877. Luego, al ser el Alpha de Cronbach $> 0,7$ entonces se establece que también es confiable.

De acuerdo con los resultados obtenidos con anterioridad podemos sustentar que:

- **Factor 1:** corresponde a una interdependencia asociada al producto, que involucra la influencia y dependencia de Producción y Marketing, y la influencia en Recursos Humanos.
- **Factor 2:** corresponde a una interdependencia relacionada a la influencia y dependencia financiera y de investigación y desarrollo, y la dependencia de Recursos Humanos.

Si hay altos valores del Factor 1 y 2 (mayor a 3 cada factor en promedio), entonces se puede plantear que las filiales de la compañía son interdependientes y si los valores son menores a estos, entonces las filiales de la empresa son independientes.

De acuerdo a la definición anterior, la auto clasificación de las 110 filiales fueron principalmente independientes y ninguna considera que es interdependiente (0%).

Sin embargo, esto se puede deber a lo estricto de la definición de la escala. Si se considera como altos, los valores mayores a 2 en el Factor 1 y 2 para interdependencia en promedio, entonces se obtiene que el 88% se considera independiente y el 12% se considera interdependiente.

Finalmente, si se busca ser más exigente con los números obtenidos y se considera que cuando no existe influencia ni dependencia, es decir los Factores 1 y 2 con menor o igual a 1 (respuesta: “En desacuerdo”) entonces las filiales son totalmente independientes y cualquier otra combinación implica un grado de interdependencia, entonces se obtiene que un 70% es interdependiente y un 30% independiente.

Posteriormente, al realizar un análisis de las correlaciones cruzadas de ambos factores, de la interdependencia con la autonomía, se obtuvo los resultados observados en la Tabla 7.31. Estos resultados muestran que a pesar de existir algún grado de correlación cruzada, las cuales en general son negativas (excepto los promedios del Factor 1 y Autonomía 2), estas no son significativas bajo un 95% de confianza. Por lo tanto no existe evidencia empírica para indicar que existe una relación negativa entre interdependencia de filiales y la autonomía de la casa matriz (Hipótesis 2).

8.5. Comprobación de hipótesis

En cuanto a la comprobación e hipótesis se puede concluir lo siguiente:

a) Hipótesis de Autonomía.

La hipótesis H1a, que señala que se **espera que las filiales muestren diferentes niveles de autonomía en general**, encuentra respaldo en la investigación.

Como se observa en la Ilustración 7.5 del capítulo 7, y sin perjuicio que para algunas materias puede haber importantes diferencias de grado, las respuestas sobre autonomía están distribuidas de manera bastante proporcionadas respecto de las distintas alternativas consultadas. Más aún, el valor de la curtosis es en términos absolutos menor a 1,5 en casi todas las variables. Destaca también un comportamiento normal de los datos obtenidos.

La hipótesis H1b: que plantea que **dentro de una filial se observarán diferentes niveles de autonomía con respecto a las decisiones vinculadas a producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo**, es también respaldada por los datos obtenidos.

Al hacer el AFE se pudo apreciar que las variables de marketing y recursos humanos se mueven de forma diferente a las de producción e investigación y desarrollo. Más aún, esta situación nos llevó a considerar la utilización de dos constructos separados para representar apropiadamente estos grupos de variables, Auto 1 y Auto 2.

b) Hipótesis de Interdependencia.

La hipótesis, H2, propone que **el nivel de autonomía se relaciona negativamente con el nivel de interdependencia**, proposición que en definitiva no se cumple.

A pesar de existir algún grado de correlación cruzada, entre autonomía e interdependencia, las cuales en general son negativas, éstas no son significativas bajo un 95% de confianza. Por lo tanto no existe evidencia empírica para indicar que la Hipótesis 2 se cumple.

c) Hipótesis de Incertidumbre.

La hipótesis H3 plantea que **el nivel de incertidumbre se relaciona negativamente con el nivel de autonomía**, proposición que no se cumple.

En el modelo, la autonomía se separa en dos constructos y para ambos se aprecia una correlación positiva con incertidumbre de mercado, sin perjuicio que solo en la Auto2 (relacionada con marketing y recursos humanos) ésta resultó ser significativa. En cuanto a Auto1 (relacionada a producción e investigación y desarrollo), ésta dio bastante baja (0,03).

d) Hipótesis de Importancia Estratégica del Mercado.

La hipótesis H4 señala que **la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial afecta su grado de autonomía**, lo que es posible confirmar con este estudio.

Lo anterior se verifica en forma particular con respecto a Auto1 e importancia relativa del mercado, en donde su relación fue positiva-significativa (0,25).

e) Hipótesis de Empresa Familiar.

La hipótesis H5 plantea que **la empresa multinacional familiar implica menor autonomía en sus filiales**, lo que encuentra respaldo en esta investigación.

Sobre esta relación, entre porcentaje de propiedad familiar de la empresa y la autonomía de sus filiales, se encontró que ésta es negativa-significativa (-0,4).

f) Hipótesis de Desempeño Relativo.

La hipótesis H6 espera una **relación positiva entre el desempeño relativo de la filial y su nivel de autonomía**, lo que no es posible respaldar con la presente investigación.

De acuerdo a este estudio se observó que no hay relación significativa entre autonomía y dependencia, lo que fue consistente para todo el espectro de áreas de decisión funcionales de la empresa, ya que tanto en Auto1 (relacionada a producción e investigación y desarrollo) como en Auto2 (relacionada con marketing y recursos humanos), los coeficientes de correlación fueron particularmente bajos (0,13 y 0,03 respectivamente).

g) Hipótesis de Modo de Entrada.

La hipótesis H7a estipula que **se espera un mayor nivel de autonomía para las filiales adquiridas que para las filiales establecidas desde cero por la empresa multinacional actual**, lo que no es posible respaldar con la presente investigación.

De los resultados obtenidos mediante el empleo del modelo base de este trabajo, se extrae que no hay una relación significativa del nivel de autonomía con el modo de entrada. El modo de entrada debió ser retirado del modelo por su bajo aporte y la generación de efectos desestabilizadores con respecto al comportamiento de los demás factores.

En cualquier caso, en la muestra se puede notar que el 60,9% de las filiales son creadas desde cero, mientras que el resto fueron adquiridas de otra empresa.

La hipótesis H7b plantea que **se espera un mayor nivel de interdependencia para las filiales creadas desde cero que para las filiales adquiridas, y se espera que esta diferencia se muestre más en las filiales más jóvenes** lo que no es posible confirmar.

Al igual que respecto a la hipótesis anterior, de los resultados obtenidos mediante el empleo del modelo base de este trabajo se extrae que no hay una relación significativa de la interdependencia con el modo de entrada, lo que invalida cualquier posibilidad de inferir algo que se derive de esa relación.

h) Hipótesis de Edad de la Filial.

La hipótesis H8 sostiene que **se espera una relación positiva entre la edad de la filial y su nivel de autonomía** lo que no es posible respaldar con esta investigación.

Los antecedentes empíricos indican que no hay relación significativa entre la edad de una filial y su autonomía.

i) Hipótesis de Desempeño.

La hipótesis H9a señala que **habría una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial** lo que no es posible respaldar con esta investigación.

Si bien las correlaciones evidenciaron que existe una relación positiva entre interdependencia y desempeño, no es lo suficientemente fuerte para que sea concluyente. No es significativa.

La hipótesis H9b sostiene que **habría una relación positiva entre autonomía y desempeño en función del nivel de estabilidad institucional que presente el país en el que se encuentre la filial** lo que no es posible respaldar con esta investigación.

Por un lado hay una relación negativa entre incertidumbre y desempeño y por otro, no se verifica una relación positiva entre autonomía y desempeño.

8.5.1. Comentarios generales.

En gran medida el modelo de medición de las variables que apunta configurar los roles de las filiales de empresas multinacionales de origen chileno, fue construido en base a los antecedentes teóricos que se disponían, siendo estos en su gran mayoría derivados de estudios de empresas multinacionales de origen en países desarrollados.

Los resultados han sido más bien moderados, ya que un número no menor de variables incluidas en el modelo original debieron ser descartadas en la mayoría de los casos por no existir el tipo de relación esperada o de tenerla en algún grado, por no ser realmente significativa de acuerdo a los índices empleados.

Factores explicativos de lo anterior se pueden encontrar por un lado en las significativas diferencias que todavía existen entre EMNDs y EMNEs. Por un lado están sus características ligadas a la envergadura y alcance de sus operaciones (a favor de las EMND) y por otro las relativo a la modalidad bajo la cual apoyan sus ventajas competitivas, en donde, por ejemplo, las EMND generarían un parte sustantiva de su valor a través de las sinergias que provienen de localización eficiente de sus actividades clave (lo que en muchos casos demanda un alto grado de interdependencia entre ellas) y por otra parte, las EMNE al parecer, sin descartar lo anterior, no

evidenciarían tal forma de configuración de sus operaciones y en algunos casos habrían descansado en el desarrollo importantes habilidades para manejarse en ambientes institucionales con cierto grado de incertidumbre.

9. Conclusiones.

9.1. Principales Aportes de la Tesis.

El carácter del presente trabajo es principalmente exploratorio, habiéndose buscado ampliar el conocimiento sobre el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales de países emergentes en general, empresas multinacionales latinoamericanas (multilatinas), y las de origen chileno en particular (focalizadas en el comportamiento de sus filiales en el extranjero), las que han manifestado un particular crecimiento, dinamismo y singularidad en las últimas décadas.

Se estima que los principales aportes de este estudio se pueden resumir en torno a los objetivos de investigación planteados para su desarrollo, sin perjuicio que, por provenir de un medio (Chile) en donde se realizan muy pocas investigaciones empíricas en gestión de empresas en base a la generación de datos primarios, sin pretenderlo, este trabajo asume un carácter pionero y en buena medida innovador.

9.1.1. Objetivo General.

Como se indicó en el capítulo inicial, el objetivo central de la presente investigación es identificar y analizar los factores que inciden en el rol estratégico de filiales de empresas multinacionales de origen chileno.

Lo anterior se logra fundamentalmente a través de 4 etapas.

- a) Proceso de revisión bibliográfica relativo al conocimiento y familiarización con:
 - i. Las empresas multinacionales, gestadas en distintos contextos de desarrollo económico y social, a saber: de países desarrollados, emergentes, latinoamericanos y el chileno en particular. Esto se puede verificar fundamentalmente en el contenido de los capítulos 2 y 8.
 - ii. El proceso de internacionalización de las empresas que se expanden a los mercados, considerando distintos enfoques y miradas sobre tal fenómeno, lo que se ve reflejado en el contenido de los capítulos 3 y 8.

- iii. Las diversas propuestas en cuanto al concepto de la gestión de empresas multinacionales en el extranjero, en vista de su relación con sus filiales y las perspectivas y modelos destinados a entender los roles estratégicos de estas últimas. Tales materias las encontramos en los capítulos 4 y 5.
 - iv. Las técnicas de diseño de investigaciones, muestreo y análisis multivariante, con especial énfasis en las de factorización (por ejemplo, exploratoria y confirmatoria), ecuaciones estructurales y de regresiones de Pearson, lo que se ve principalmente reflejado en el contenido de los capítulos 6 y 7.
- b) Búsqueda de antecedentes conceptuales y metodológicos para la elaboración de un marco teórico que permita el desarrollo de un modelo de investigación sobre los roles estratégicos de las filiales estudiadas. Esto lleva a identificar las variables que se relacionan con los factores claves para su determinación (autonomía e interdependencia). Tales contenidos se encuentran principalmente en los capítulos 4 y 5.
 - c) Obtención de un modelo empírico, en base a la utilización de técnicas de análisis factorial, ecuaciones estructurales y de regresión del coeficiente de Pearson, de tal modo de posibilitar el testeo de las hipótesis planteadas en la investigación. Estos aspectos, se encuentran en los capítulos 6, 7 y 8.
 - d) Análisis de los coeficientes e indicadores obtenidos mediante la aplicación del modelo determinado a la matriz de datos obtenidas previamente por medio del proceso de muestreo, encuestamiento y revisión de datos aquí desarrollado, lo que se ve reflejado en los capítulos 7 y 8.

9.1.2. Objetivos Específicos.

- *Examinar la literatura sobre la experiencia internacional de empresas multinacionales de países desarrollados y emergentes, con acento en las de Latinoamérica, sobre lo relativo a la internacionalización empresarial y sobre la definición de roles estratégicos de filiales de empresas internacionales en vista al objetivo general de este estudio.*

Metanálisis.

La consecución de este objetivo se lleva a cabo a partir del metanálisis referido a publicaciones de carácter científico, realizadas por la comunidad investigadora global en los temas de internacionalización de empresas multinacionales, multinacionales de países emergentes, multinacionales de países latinoamericanos y filiales de empresas multinacionales, lo que nos permitió dimensionar la evolución, origen y alcance temático de los temas consultados (ver capítulo 1, sección 1.6).

Tal ejercicio dio cuenta de un significativo aumento de los trabajos en prácticamente todos los temas consultados (ver Tabla 9.1).

Tabla 9.1 Temas Consultados como Porcentaje del Total de Publicaciones (Considerados en la Web of Science.)

Tema Principal.	Año		Observaciones sobre Sub-Categorías (SC) por tema principal (año 2014).
	2007	2014	
Internacionalización de empresas multinacionales.	6,8%	18,7%	<ul style="list-style-type: none">• SC Filiales: 3,6%
Multinacionales de países emergentes	4,0%	14,3%	<ul style="list-style-type: none">• SC Filiales: 10,0%• SC Internacionalización: 8,6%
Multinacionales de países latinoamericanos.	6,8%	5,1%	<ul style="list-style-type: none">• SC Internacionalización: 9,4%• SC Gestión: 9,4%• SC Filiales : 0,0 %
Filiales de empresas multinacionales.	6,3%	15,2%	<ul style="list-style-type: none">• SC Gestión: 8,3%• SC Internacionalización: 4,2%

Como se puede observar, los cambios en el porcentaje de publicaciones son relevantes y con un claro signo positivo, aun cuando llama la atención que, en el caso de aquéllos sobre las Multinacionales de países latinoamericanos, se aprecia una disminución de trabajos de 6,8% en el 2007 a 5,1% en el 2014, lo que parecería contradictorio con lo comentado previamente en este estudio.

Sin embargo, este fenómeno se entiende mejor en el contexto de importantes fluctuaciones en la producción de publicaciones para el tema en comento ya que, por ejemplo, en el 2010 se registra un 16,0 % y un 3,4% en el 2011, mientras que al proyectar el 2015 se obtendría un 8,5% (superior al porcentaje del 2014). Es decir, estamos hablando de una serie de registros cuyos datos fluctúan en forma notoria, pero cuya tendencia general es claramente positiva.

Contenido de los Capítulos.

En lo medular, el relevamiento y examen de la bibliografía sobre este trabajo ha permitido conocer las principales características de desarrollo y gestión de los cuatro tipos de empresas mencionadas: las multinacionales de países desarrollados, las multinacionales de países emergentes, las multinacionales de países latinoamericanos (“multilatinas”) y las multinacionales de origen chileno

Lo anterior se refiere a que, como se comentó más extensamente en el capítulo 8, si bien en pocos años las 100 mayores multinacionales de los países emergentes han crecido significativamente, en síntesis sus características indican que:

- a) En la actualidad presentan un tamaño menor que el de sus homólogos de los países desarrollados, considerando sus activos, ventas y empleados.
- b) Su nivel de transnacionalidad, es decir, el peso de las actividades extranjeras en las actividades totales (medido por activos, ventas y empleo) están en un nivel más bajo que sus homólogos “desarrollados” (36,7% versus 61% respectivamente, 2012).
- c) Su motivación estratégica internacional puede ser más agresiva en términos de asumir mayor riesgo que las empresas de países desarrollados, las que por su parte suelen ser más graduales en este aspecto (en términos estratégicos, el peligro de algunos son las oportunidades de otros).
- d) Habitualmente, su proceso de expansión internacional cuenta con un mayor involucramiento de los gobiernos de sus países de origen, en cuanto a ser considerados en una estrategia de desarrollo a nivel nacional.

De lo indicado precedentemente se desprende que, eventualmente, estamos hablando de empresas que, aunque presentan elementos comunes (opciones estratégicas empleadas, formas de ingreso a los mercados, alternativas de departamentalización, y objetivos perseguidos, entre otros), cada grupo muestra una cierta singularidad. Luego, aunque esto pudiera escapar al alcance del estudio actual, pareciera que en algunos casos poco a poco las compañías de países emergentes van desarrollando niveles de desarrollo administrativos más cercanos a las de países en desarrollo.

Tabla 9.2 Comparación de Elementos Clave entre Multinacionales de Países Desarrollados y de Países Emergentes. *87

Elementos Principales del Concepto de Internacionalización.	Multinacionales Países Desarrollados.	Multinacionales de Países Emergentes*.
¿Por qué?	Búsqueda de nuevos mercados, búsqueda de recursos, búsqueda de eficiencia y fallas de mercado que incrementan los costos de simplemente exportar.	Búsqueda de nuevos mercados, búsqueda de recursos, búsqueda de eficiencia, motivos estratégicos del gobierno del país de la casa matriz, alta incertidumbre en país de origen, fallas de mercado que incrementan los costos de simplemente exportar.
¿Dónde?	Operaciones en países donde tengan poca distancia psicológica. Países que entreguen ventajas de eficiencia, reducción de costos o les entreguen los recursos que necesitan.	Requerimientos de lugar semejantes a las de los países desarrollados (especialmente las Multilatinas que son muy regionales y tienen ventajas sobre multinacionales de otros continentes), pero cuando los mueven motivos estratégicos del gobierno pueden ir a países con los que tienen mucha distancia psicológica. También tienden a buscar países con mejor legislación que el de la casa matriz.
¿Cómo?	La mayoría de esas empresas multinacionales se inician por etapas, empezando en aquellos países con los cuales poseen menor distancia psicológica, donde parten con una inversión pequeña y luego la profundizan. Proceden poco a poco, en forma gradual.	Destacan por poner en práctica más vínculos (con el medio) que sus contrapartes desarrolladas. Sus estrategias tienden a ser más arriesgadas y en caso de existir motivaciones estratégicas, estas pueden empezar con grandes inversiones en otros países, también gracias al apoyo de sus gobiernos.

En términos generales, al comparar el perfil internacionalizador de las empresas de países desarrollados con las de países emergentes, éstas exhiben rasgos comunes significativos (expansión a países “amistosos” con la IED, psicológicamente cercanos, donde pueden incrementar su ventas y obtener recursos de valor, entre otros), pero también surgen factores que implican diferencias, tales como la eventual participación de los gobiernos en la internacionalización, el querer salir debido a la incertidumbre de su país, sumado a eventuales regímenes institucionales o de políticas públicas poco agradables para hacer negocios, preferencia por expandirse dentro de los países de su región geográfica (caso Latinoamericano) y mostrar una mayor inclinación a tomar riesgos.

⁸⁷ En términos generales considera también a empresas de origen latinoamericano.

En este sentido ha sido posible conocer un conjunto de Teorías que son aplicables a las filiales de empresas multinacionales y los desafíos a los que se han visto enfrentadas en su desempeño como tales, donde destacan el Paradigma Ecléctico o Modelo OLI, la multinacional como una red, el enfoque basado en los recursos de la empresa y la Teoría Institucional.

La revisión de estos enfoques, a pesar que miran a las multinacionales como un todo (siendo ésta la unidad de análisis de sus estudios de base), nos permiten apreciar la importante incidencia en determinados aspectos en la gestión de la empresa multinacional (y su concepto para la toma de decisiones empresarial/gerencial) tales como:

- i. Su propiedad, localización y e internalización.
- ii. El funcionamiento como red, la interdependencia de las unidades de la empresa y un eventual plano de igualdad en esto.
- iii. El papel estratégico que juegan sus recursos y la potencialidad que tienen de permitir una diferenciación en su capacidad competitiva.
- iv. La importancia de las presiones que provienen del entorno institucional de la empresa (lo que puede ser particularmente crítico de entender y manejar en el caso de aquellas localizadas en países emergentes).

Por su parte, al examinar los aportes de investigaciones empíricas, surgen un número no despreciable de reflexiones en torno a cuestiones relativas a:

- a) El vínculo y calce entre estrategia y estructura, y las implicancias que acarrea el tomar distintas opciones entre estos elementos, así como los factores que determinan la segunda. En este sentido, resaltan la diversidad de productos y la magnitud de ventas en el exterior.
- b) El rol estratégico que puede asumir una filial y los efectos correspondientes a que funcione con distintos niveles de autonomía.
- c) La incidencia de materias tales como el tipo de industria en que opera la empresa y su cantidad de filiales.

- d) Relevancia de la ubicación de la toma de decisiones en la estructura de la empresa (centralizada y descentralizada, por ejemplo), lo que según los estudios estaría determinado en función de la disminución de la centralización cuando existe mayor preponderancia de las operaciones extranjeras sobre las locales (% sobre el total), al disminuir la diversidad de productos afuera, al haber pocas diferencias en los productos en el exterior y al aumentar el nivel de propiedad externa, así como también las adquisiciones de filiales.
- e) Impacto en función de las formas de reporte que emplea la empresa. Por ejemplo, hace una diferencia significativa el aplicar una modalidad de “*laissez faire*” o asignar a un ejecutivo experimentado desde la casa Matriz para controlar y reportar las operaciones.
- f) Importancia de la percepción de los ejecutivos de la Casa Matriz versus los ejecutivos de las filiales sobre materias relevantes para la empresa. Esto hace tomar conciencia sobre la posibilidad que determinados cambios en la empresa multinacional como un todo se generen en las filiales (y no necesariamente en la Casa Matriz, como se suele pensar).
- g) Las posibilidades de explicar y entender el comportamiento de las multinacionales a partir de las propuestas de modelos (tipologías) de los roles de filiales.
- h) La evolución de estos roles en el tiempo (su peso, por ejemplo). Por ello, no tendría sentido, a la luz de los estudios, considerar los roles estratégicos como algo estático y siempre predeterminado, sino que más bien en constante movimiento y evolución.
- i) Los factores que definen los roles (y posteriormente pudieran determinarlos en su configuración empresarial), como el alcance de mercado y de valor, competencia de la filial e influencia estratégica en ella del medio local en que se sitúa, integración de las actividades, coordinación y configuración, alcance geográfico, flujos de conocimiento (hacia adentro o hacia afuera), papel de la innovación, autonomía y justicia procesal.

Todo lo señalado en esta sección 9.1.2.2 tiene innegable importancia en la visión que se genera, en conjunción con los contenidos volcados en los capítulos 2, 3 y 4 de este estudio. De este modo, tanto el marco analítico que obtengan, por un lado, los académicos en su propósito de entender y explicar el tema en comento, como el generado por los ejecutivos de empresa para

contar con referentes validados por la investigación social (bajo el prisma del método científico en muchos casos) bajo el cual puedan apoyar la configuración de las formas de relación entre Casa Matriz y filiales y, entre estas últimas, por otro, se ven beneficiados.

A mayor abundamiento respecto de lo comentado en el párrafo anterior, se puede considerar que, como efecto de un posible marco analítico elaborado en este trabajo, puede ocurrir que, por ejemplo, una visión más bien institucional en que se le dé especial relevancia al ambiente local en que está la empresa (filial), puede llevar a los tomadores de decisiones de una empresa a otorgarle mayor independencia a las filiales. Lo anterior, con todo lo que implica en términos organizacionales y de modalidad de funcionamiento (ejecutivos, sistemas de información, protocolos administrativos y estructura, entre otros).

No sería aventurado estimar que la mayor parte de los factores enunciados pasan a ser un componente obligado a tener presente tanto en el estudio como en la comprensión del funcionamiento de las empresas multinacionales.

Finalmente, se contempla un planteamiento general del modelo de base sobre el tema que se considera para llevar a cabo este trabajo en torno a las variables autonomía e interdependencia, las que encuadran la definición de cuatro roles, a saber: independiente, interdependiente, influyente y dependiente.

Con todo, cabe hacer notar nuevamente un creciente reenfoque de la investigación de la organización de las empresas multinacionales hacia un rol (y quizá protagonismo) cada vez menos determinista y jerárquico de las filiales, hacia uno de mayor igualdad, dinamismo y contingencia (por ejemplo, definido en función de factores de mercado, acceso a determinados recursos estratégicos, cambios políticos, culturales, económicos, demográficos, etc.)

- *Plantear un modelo teórico que permita relacionar las variables de autonomía e interrelación (influencia), como representativas de los roles estratégicos de las filiales estudiadas, con las variables internas y externas seleccionadas para su determinación.*

Se parte de la base de una creciente importancia del estudio de las filiales como elementos activos en el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas multinacionales y en donde los roles que persigan o asuman cobra especial relevancia.

En este contexto, se seleccionó un conjunto de variables que, de acuerdo a literatura, tienen injerencia en su perfilamiento. Como eje del trabajo se eligieron dos constructos, autonomía e interrelación los que, a su vez, pasaron a constituir las variables básicas que encuadran o identifican el comportamiento de las filiales.

De tal modo, es posible establecer que comprender adecuadamente como se determinan estas variables y sus relaciones puede:

- a) Ayudar a estimar y explicar el comportamiento de las filiales y su relación con la Casa Matriz y las otras filiales en su conjunto. Una pregunta que puede surgir en forma natural a responder es: ¿qué nivel de sinergia puede desplegar una empresa a partir de la conducta de sus filiales?
- b) Permitir tener una aproximación para estudiar y conocer qué modelos de organización de las multinacionales conducen a determinadas posibilidades de resultados, en función de elementos del entorno identificables, como la incertidumbre (o riesgo, en algunos casos), la magnitud o importancia estratégica del mercado, etc.
- c) Predecir algunos estados de desarrollo internacionalizador de la empresa en cuanto, como lo indican algunos enfoques como el Upsala, las empresas se integran gradualmente a los mercados internacionales y, por ende, van experimentando distintos cambios y adecuaciones desde el punto de vista operativo y organizacional.

El modelo referido se incluyó en la parte final del capítulo 4 (ver sección 4.6) como un planteamiento exploratorio de base para el posterior diseño del modelo de análisis multivariante. Su emplazamiento conjuga las variables de autonomía e interdependencia, a fin de clasificar las filiales en cuatro roles: Independiente e Interdependiente, por un lado, e influyente y dependiente, por otro.

Al ser contrastado con los datos generados por medio de la matriz de datos y mediante el empleo del modelo de regresión de Pearson, se obtuvo (con algunos ajustes en la forma de recepción de los indicadores obtenidos) que en una escala de 1 a 2 puntos (y no de 1 a 5, como se estipuló originalmente) el 70% de las filiales caían en la categoría de independiente.

- *Llevar a cabo un trabajo de campo con una muestra de filiales de empresas multinacionales de origen chileno con el propósito de aprobar o rechazar las hipótesis formuladas.*

El modelo presentado apunta a consignar el efecto de variables endógenas y exógenas en el comportamiento de las filiales de empresas multinacionales de origen chileno en función de dos constructos centrales que son la autonomía y la interdependencia.

El proceso de contrastación del modelo se ha efectuado mediante la técnica de ecuaciones estructurales (SEM) que tiene como ventaja principal su flexibilidad para explorar las relaciones entre variables.

Los pasos contemplados para lo anterior han sido:

- a) Confirmar empíricamente los ítems que concurren a definir las variables latentes,
- b) Confirmar el valor explicativo de la autonomía e interdependencia en el desempeño de la filial.
- c) Identificar los factores que más influyen en la autonomía y la interdependencia.

Para lo anterior se desarrolló un cuestionario que fue distribuido a ejecutivos de alto nivel de las empresas de la muestra seleccionada, explicado en el capítulo 6 y que se incluye en anexos.

A través del estudio empírico se busca explorar el por qué una filial tiene un cierto rol. Para ello se han considerado tres grupos de variables (ver Ilustración 5.1).

- i. Primero, las que representan el rol de la filial: la autonomía y la interdependencia respectivamente.
- ii. En segundo lugar, las que constituyen los factores que se estima que determinan el rol que tiene la filial. divididos en factores externos y factores internos. Los externos son el grado de incertidumbre del entorno, la importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar. Los factores internos son el desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño. Junto a lo anterior se verá el efecto que pudiera tener un cierto rol en el desempeño de la empresa en su conjunto.

- iii. Tercero, se refiere al efecto que tenga un cierto rol en desempeño de la multinacional en su conjunto.

Comportamiento de la Muestra.

Los casos considerados para ser parte de la muestra están conformados por aquellas empresas multilatinas de origen chileno que listan en el índice general de precios de las acciones de la Bolsa de Comercio en Chile (IGPA), cuya casa matriz se encuentra en Chile, controlada por accionistas chilenos, que tiene operaciones en al menos dos países latinoamericanos fuera del país, y tiene además, ingresos anuales superiores a US\$ 2 millones, de los cuales un mínimo de 30% proviene de fuera del país. Esto resultó en que 35 empresas cumplieran con estos requerimientos, sumando 139 filiales en total.

La decisión de usar sólo a las empresas que cumplieran con este requisito se debió a que las empresas latinas tienden a ser muy reservadas y con poca frecuencia están dispuestas a compartir información interna con personas externas a ella. Al estar listadas en la bolsa, se encuentran afectas a un régimen jurídico que les demanda proporcionar en forma amplia y regular información al medio.

De las 139 filiales que fueron el foco del estudio, 110 contestaron la encuesta de manera completa, lo que arroja un porcentaje de respuesta de casi 80 por ciento (79,1%) por ciento.

Sin perjuicio de lo anterior, y dado que se trata de una muestra por juicio, para chequear si la muestra recopilada es apropiada se usa el coeficiente de correlación parcial de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que ve la correlación de dos variables eliminando el efecto de las demás. El test KMO es un índice que toma valores entre 0 y 1 y que se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial de forma que, cuanto más pequeño sea su valor, mayor es el valor de los coeficientes de correlación parciales y, por lo tanto, menos deseable es realizar un Análisis Factorial. El programa da un KMO DE 0,631 y la varianza explicada es del 62,1%, y un nivel de significancia de Bartlett de cero, lo que implica que el modelo tiene suficiente confiabilidad.

Para el caso de las regresiones de la Interdependencia y su correlación con la Autonomía y Desempeño, una vez llevado a cabo el análisis de factorización, la confiabilidad de la escala de medida se mide empleando el alfa de Cronbach el cual en ambas mediciones para las variables

del Factor 1 y las del Factor 2 entrega valores de 0,855 y 0,877 respectivamente, con lo que al ser mayores a 0,7, se le considera confiable.

Como consecuencia de analizar los datos, estos se agruparon por constructos y posteriormente se mostró la estadística descriptiva de ellos. Las variables de autonomía tuvieron resultados con distribuciones normales y bien comportadas, mientras que las de interdependencia mostraron una alta homogeneidad y una alta curtosis, y asimetría tendiente a valores bajos.

Al no poder integrar en el modelo la interdependencia, debido a que no es una variable latente lineal, ésta se trabajó por separado, realizando luego una correlación entre interdependencia y autonomía a través del coeficiente de correlación de Pearson.

Sin perjuicio de lo anterior, la distribución de las respuestas sobre autonomía están presentes de manera bastante esparcida en las distintas alternativas relativas al tema, y en donde el valor de la curtosis presenta un guarismo absoluto menor a 1,5 en casi todas las variables, lo que implica un comportamiento normal. La excepción fue el ítem de determinación de presupuesto de investigación y desarrollo que tuvo una curtosis de 2,17.

Asimismo, al examinar la distribución de frecuencia de la totalidad de las respuestas sobre el tema (interdependencia), se puede observar que las respuestas se concentran en los valores 1 y 2, y todos los ítems, a excepción del de dependencia en marketing, acumulan al menos un 80% de sus respuestas en estos guarismos, mostrando una alta asimetría con tendencia negativa.

Por otra parte, la curtosis en los ítems de influencia en finanzas e investigación y desarrollo tienen un valor absoluto mayor a 1,5 y este mismo comportamiento se muestra en la dependencia en cuanto a investigación y desarrollo. Lo anterior indicaría la poca relación existente entre las filiales entrevistadas. Al parecer, ellas no influyen o dependen de las otras filiales de su empresa. Las varianzas observadas son menores a las encontradas en autonomía, que a su vez, mostró una distribución más normal y una media más alta.

Aporte del Análisis Factorial.

En lo medular, el primer aporte al llevar a cabo el AFE en este estudio, tuvo relación con el descarte de algunas variables consideradas inicialmente, lo que nos llevó a una consecuente reducción en el número de las que terminarían siendo parte del modelo. Este fue el caso de la

variable satisfacción de los empleados, cumplimiento de contratos y crecimiento de mercado, las que presentaron una comunalidad menor a 0,4. Lo mismo ocurrió con propiedad familiar, que tenía un valor mayor a uno. Para una ampliación de los problemas adicionales que se pudieron detectar mediante el análisis factorial, se puede ver lo indicado en la sección 8.3.3 y 8.3.4 del capítulo 8, sobre el AFE y AFC.

El segundo aporte significativo, en una dimensión arquitectónica sin embargo, el AFE permitió también observar que la autonomía no se componía de un solo factor, si no que se dividía en más constructos. Posteriormente, y al efectuar distintos análisis factoriales confirmatorios, se pudo obtener que finalmente quedaran dos constructos:

- a) Uno que relacionan la autonomía (Auto 1) en cuanto a decisiones de producción y la de determinación del presupuesto de investigación y desarrollo.
- b) Otro que relaciona la autonomía (Auto 2) en torno a decisiones de marketing y de recursos humanos.

Posteriormente, se pudo observar que la correlación entre los dos tipos de autonomía es significativa, en términos que mientras Autonomía 1 se correlaciona positivamente con la importancia de mercado (de manera significativa) y Autonomía 2 lo hace con incertidumbre de mercado de la misma manera. Todas las demás relaciones entre los constructos de autonomía y los demás constructos resultaron no ser significativos.

También se pudo descubrir que autonomía no tiene relación significativa con el desempeño.

Sin embargo, al no ser posible integrar en el modelo la Independencia, debido a que no es una variable latente lineal, ésta se trabajó por separado, en función de lo cual posteriormente se realizó una correlación entre Interdependencia y Autonomía.

La Interdependencia se dividió en dos factores:

- a) El primero se constituye de influencia y dependencia de producción y marketing e influencia en recursos humanos.

- b) El segundo relaciona la influencia y dependencia financiera e investigación y desarrollo, y la dependencia de recursos humanos.

Esta modalidad, permitió evaluar las hipótesis 2 y 9, obteniéndose:

- i. Que, aun cuando la Autonomía se relaciona negativamente con la Interdependencia ésta no fue significativa.
- ii. Que, si bien la Interdependencia se relaciona positivamente con el Desempeño, dicha hipótesis no pudo ser validada empíricamente.

Modelo Generado.

Se empezó usando el modelo completo con todas las variables del modelo original, sin embargo como se pudo prever con el AFE no se obtuvieron resultados significativos y robustos. Se probaron distintas alternativas de modelos, siguiendo la teoría y con la guía del AFE se pudo llegar al modelo final que se muestra en la Figura N° 7.

Lo anterior se logró quitando las variables más débiles y problemáticas para lograr obtener un PNFI mayor al 5%, GFI de 0,779 (muy cercano al valor aceptable de 80%) y RMSEA de 0,111 (poco mayor al límite de 10%). Sin embargo se obtuvo un AGFI DE 69% lo que pese a que no es el ideal, se entiende en un contexto de modelo exploratorio. Adicionalmente se calculó el Alfa de Cronbach para todas las variables del modelo SEM, lo que permitió su confirmación en la alternativa adoptada (Ver anexos)

En lo sustantivo, el modelo obtenido permite observar que la correlación entre los dos tipos de autonomía es significativa. Por un lado, la Autonomía 1 (Auto1) se correlaciona positiva y significativamente con la importancia de mercado y por otro, la Autonomía 2 (Auto2) lo hace con incertidumbre de mercado en los mismos términos.

También el modelo permite observar que la correlación entre incertidumbre de mercado y desempeño de la filial es negativa y significativa (a mayor incertidumbre peor desempeño). Lo mismo sucede en la correlación entre incertidumbre e importancia de mercado, lo que indicaría que a mayor incertidumbre, menos importante sería el mercado de la filial. Por otra parte, la

importancia de mercado se relaciona en forma positiva y significativa con el desempeño de la filial.

Adicionalmente, las otras relaciones entre los constructos de autonomía y los demás constructos del modelo resultaron ser no significativas.

Comprobación de hipótesis:

La comprobación de hipótesis en general se pudo realizar en condiciones satisfactorias, sin perjuicio que, por problemas en la confirmación del modelo de investigación original, en cuanto a que algunas variables contempladas inicialmente debieron ser removidas (debido a su bajo aporte), la contrastación de algunas de las propuestas no contaron con muchos datos de respaldo. Para más detalles ver sección 8.5 en Capítulo 8.

La hipótesis H1a, que señala que se **espera que las filiales muestren diferentes niveles de autonomía en general**, encuentra respaldo en la investigación.

La hipótesis H1b: que plantea que **dentro de una filial se observarán diferentes niveles de autonomía con respecto a las decisiones vinculadas a producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo**, es también respaldada por los datos obtenidos.

La hipótesis, H2, propone que **el nivel de autonomía se relaciona negativamente con el nivel de interdependencia**, proposición que en definitiva no se cumple.

La hipótesis H3 plantea que **el nivel de incertidumbre se relaciona negativamente con el nivel de autonomía**, proposición que no se cumple..

La hipótesis H4 señala que **la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial afecta su grado de autonomía**, lo que es posible confirmar con este estudio.

La hipótesis H5 plantea que **la empresa multinacional familiar implica menor autonomía en sus filiales**, lo que encuentra respaldo en esta investigación.

La hipótesis H6 espera una **relación positiva entre el desempeño relativo de la filial y su nivel de autonomía**, lo que no es posible respaldar con la presente investigación.

La hipótesis H7a estipula que se espera un mayor nivel de autonomía para las filiales adquiridas que para las filiales establecidas desde cero por la empresa multinacional actual, lo que no es posible respaldar con la presente investigación.

La hipótesis H7b plantea que se espera un mayor nivel de interdependencia para las filiales creadas desde cero que para las filiales adquiridas, y se espera que esta diferencia se muestre más en las filiales más jóvenes lo que no es posible confirmar.

La hipótesis H8 sostiene que se espera una relación positiva entre la edad de la filial y su nivel de autonomía lo que no es posible respaldar con esta investigación.

La hipótesis H9a señala que habría una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial lo que no es posible respaldar con esta investigación.

La hipótesis H9b sostiene que habría una relación positiva entre autonomía y desempeño en función del nivel de estabilidad institucional que presente el país en el que se encuentre la filial lo que no es posible respaldar con esta investigación.

- *Identificar aquellos factores que mejor explican los roles estratégicos de la filiales de multinacionales investigadas.*

El comprender los roles permite también responder al menos a dos grandes desafíos de las empresas multinacionales: por un lado el poder captar oportuna y claramente los cambios del entorno que son relevantes para la viabilidad de la empresa y tomar las decisiones adecuadas para responder a las características de los desafío (oportunidades y amenazas), y por otro el lograr integrar operaciones, ya sea en forma autónoma (dentro de la filial en sí) o interrelacionadas con otras unidades de la empresa en su conjunto (incluyendo filiales) en niveles relevantes de eficiencia operacional de tal modo de asegurar sus competencias para otorgar soporte a una ventaja competitiva sustentable.

La bibliografía permitió identificar distintos factores junto a entrevistas realizadas a ejecutivos experimentados de empresas reconocidas en Chile como Lan, Sonda, Fallabella, Salfacorp y Enersis entre otros.

Sin duda que para contextualizar esto ha sido importante conocer de qué se tratan las empresas Multinacionales de Países emergentes y las de Chile en particular.

- *Desarrollar conocimiento pertinente sobre características de la gestión organizativa estratégica de empresas multinacionales de origen chileno y su relación con su desempeño internacional.*

Dentro de los objetivos de investigación este es quizá uno de los que presenta un alcance más limitado. Si bien, como se pudo apreciar en el desarrollo vinculado al objetivo general, la ejecución de este trabajo ha permitido congregar y analizar un cúmulo de elementos teóricos y factuales sobre la gestión y el comportamiento de las empresas multinacionales de origen chileno, su desempeño internacional aquí es apreciado fundamentalmente en términos de datos agregados como por ejemplo, lo relativo al creciente volumen de inversiones en el exterior, el aumento de las ventas externas como parte de las totales, un mayor número de filiales en el exterior en comparación con una década atrás y una creciente incorporación en los rankings de las multilatinas más grandes en Latinoamérica entre otros.

Las mediciones consideradas en este estudio en cuanto a relacionar ciertas formas de toma de decisiones (autonomía) u organización de las actividades de las filiales (interdependencia) con su desempeño, caen en un terreno en que la subjetividad de los respondentes puede adquirir distintos niveles de incidencia en los resultados.

En cualquier caso, el modelo de medición de las variables escogido, llevó a que las hipótesis que indagaban sobre la relación entre los constructos del modelo de roles, autonomía e interdependencia, fuesen rechazadas.

- *Proponer nuevas líneas de investigación futuras en función de los resultados y conclusiones obtenidas.*

Este aspecto se abordará al final del capítulo. (Ver 9.3.)

9.1.3. Aportes a potenciales incumbentes (“stakeholders”)

Si bien puede no resultar muy fácil delimitar la frontera los aportes de este trabajo a distintos sectores que se pudieran sentir interesados en el tema, hay ciertos aspectos que pueden resultar de mayor atractivo para unos que para otros.

La academia

Para el sector académico el presente trabajo pudiera permitir:

- a) Ampliar el conocimiento teórico y empírico (particularmente) sobre un tema poco investigado como lo son los roles estratégicos de las filiales de empresas multinacionales, sin perjuicio de que este se haya focalizado en aquellas originadas en un país emergente como Chile, cuyo ámbito es significativamente menos estudiado que el de los países desarrollados y otros emergentes.
- b) Acceder a una nueva fuente recopilatoria de distintos planteamientos y aportes académicos en materia de empresas multinacionales (en distintos ámbitos) internacionalización y filiales.
- c) Contar con nuevos antecedentes, que en forma sistemática y empírica, abordan el tema de por qué una filial tiene un cierto rol en el contexto de la empresa a la cual pertenecen y el entorno en el que opera. Lo anterior es reforzado por el hecho de que los estudios conocidos han sido principalmente de tipo descriptivos y pocos de carácter empírico
- d) Conocer del comportamiento de determinadas variables (las seleccionadas en este estudio) que buscan identificar y analizar los factores que inciden en el rol estratégico de filiales de empresas multinacionales de origen chileno, esto es , la autonomía y la interdependencia, los factores internos (desempeño relativo de la filial, el modo de entrada de la filial, la edad y su tamaño) y externos (grado de incertidumbre del entorno, importancia estratégica relativa del mercado y la empresa familiar) y el efecto que tendría en un cierto rol en el desempeño de la multinacional en su conjunto.

e) Considerar en futuros trabajos (eventualmente) , los resultados obtenidos, en torno a las hipótesis planteadas y la investigación realizada, en cuanto a :

- i. Que las filiales investigadas muestran diferentes niveles de autonomía.
- ii. Que dentro de una filial se observan diferentes niveles de autonomía con respecto a las decisiones vinculadas a producción, marketing, recursos humanos, finanzas e investigación y desarrollo
- iii. Que no existiría una relación negativa entre el nivel de autonomía y el nivel de interdependencia.
- iv. Que no existiría una relación negativa entre el nivel incertidumbre con el nivel de autonomía.
- v. Que la importancia estratégica relativa del mercado servido por la filial afectaría su grado de autonomía.
- vi. Que la empresa multinacional familiar implicaría menor autonomía en sus filiales.
- vii. Que no habría una relación positiva entre el desempeño relativo de la filial y su nivel de autonomía
- viii. Que no habría un mayor nivel de autonomía para las filiales adquiridas que para las filiales establecidas desde cero por la empresa multinacional actual.
- ix. Que no existiría un mayor nivel de interdependencia para las filiales creadas desde cero que para las filiales adquiridas, y que esta diferencia se fuese mayor para las filiales más jóvenes.
- x. Que no habría una relación positiva entre la edad de la filial y su nivel de autonomía.
- xi. Que no se estableció una relación positiva entre la interdependencia y el desempeño de la filial

- xii. Que no se pudo demostrar el que exista una relación positiva entre autonomía y desempeño en función del nivel de estabilidad institucional que presente el país en el que se encuentre la filial.
- f) Tener como referencia los resultados anteriores sobre las variables incluidas (más otras) y testearlas para otras empresas y/o con otra metodología e instrumentos de medición.
- g) Aprender para el tema de este trabajo, el empleo de un modelo de investigación en base a la aplicación de técnicas de análisis factorial, ecuaciones estructurales y de regresión del coeficiente de Pearson, de modo de contar con una referencia experiencial adicional sobre sus posibilidades y limitaciones, entre otros.

Las políticas públicas

Para el sector involucrado en el análisis y formulación de políticas públicas el presente trabajo pudiera permitir:

- a) Tener mayor claridad sobre las características y el creciente impacto de empresas multinacionales de distintos ámbitos y de origen chileno, de modo poder evaluar adecuadamente el foco y las prioridades del actuar público en materia económico-empresarial, en cuanto promover, a modo de ejemplo, el sector exportador y/o de las empresas multinacionales de origen local
- b) Efectuar un mejor seguimiento y análisis de la conducta de las multilatinas y eventualmente promover la formulación de políticas que permitan incrementar su contribución al nivel económico y social de los países involucrados. Esto pudiera ser mediante regulaciones y acciones que lleven a incrementar la calidad de su nivel de gestión, de los bienes y servicios que proveen, la sustentabilidad de la empresa y el medio, entre otros, en definitiva potenciar su nivel competitivo y el valor entregado a los incumbentes.
- c) Contar con una presentación (y visión) más bien amplia e integral de variables que eventualmente pudieran afectar (y afectan) el funcionamiento estratégico de las empresas multilatinas, de modo que se puedan adoptar decisiones que las interrelacionen (de modo sistémico) y prevengan acciones aisladas e inconexas.

- d) Visualizar la relevancia que en forma creciente adquieren los aspectos institucionales en las decisiones de expansión y configuración de las multinacionales. La formulación de políticas públicas que apunten a la obtención de un ambiente grato o amistoso para la operación de estas empresas puede verse reiterada con elementos contenidos en el trabajo. De hecho, este estudio indica (nuevamente) que a mayor incertidumbre peor desempeño de la filial menor importancia del mercado relacionado con esto

Empresas

Para el sector ejecutivo y empresarial, el presente trabajo pudiera permitir:

- a) Acceder a antecedentes facticos y conceptuales que les posibiliten mejorar su comprensión sobre el funcionamiento estratégico, gerencial y operativo de las filiales de estas empresas en vista a su participación actual y/o futura en procesos de internacionalización empresarial.
- b) Apoyar la toma de decisiones, contando con antecedentes adicionales (o nuevos) respecto al comportamiento de filiales (que ayudan a explicar su rol estratégico) en función de las variables seleccionadas en este estudio, siendo en breve, la autonomía y la interdependencia, los factores internos y externos, según ya se ha descrito en otros apartados del estudio y en el punto d de los aportes académicos mencionados en esta sección
- c) Situar el desarrollo de sus empresas bajo una mirada estratégica en función de la progresión internacionalizadora (considerando su nivel de transnacionalidad por ejemplo) de que dan cuenta los contenidos teóricos (modelos de internacionalización y de roles de filiales por ejemplo) y empíricos (autonomía e interdependencia por ejemplo). Esto pudiera ayudar a mejorar la apreciación de empresarios y ejecutivos sobre futuros desarrollos tanto respecto a la propia empresa como de escenarios competitivos por surgir.
- d) Ampliar la mirada en cuanto a aspectos que pudieran afectar el funcionamiento de las filiales de multilatinas (ver punto d en sección sobre aportes académicos de este capítulo)

y de la relación entre casa matriz y sus filiales que requieran atención para optimizar la gestión.

- e) Conocer la “huella” o rastro dejado por las multilatinas hasta el momento, que proporcionan una idea de los pasos dados por estas empresas (¿necesarios?). Pudiera ser de valor sobre todo para quienes desarrollen futuros emprendimientos en materia de internacionalización empresarial.
- f) Consignar (eventualmente) que un dilema de larga data en la teoría y práctica gerencial, como lo es lo relativo a la centralización y/o descentralización de la toma de decisiones organizacional, no presenta aquí patrones generales claros (lo sería para algunas de las funciones) y pareciera seguir entregado a respuestas ejecutivas más bien “a la medida”.
- g) Valorar (o revalorar) el creciente papel estratégico de las filiales en las capacidades competitivas globales (totales) de la empresa, a raíz de que se observa con claridad de que aquellas están lejos hoy de ser básicamente un apéndice organizativo de la casa matriz y son cada vez más, importantes protagonistas (de la firma) en su propio mérito.
- h) Aprender la existencia de ciertas regularidades al interior de la empresa sobre la relación entre las funciones y su nivel de autonomía, como es el caso de producción, investigación y desarrollo, marketing y recursos humanos.
- i) Tener presente determinados patrones evolutivos (empresariales y organizacionales) que se observan en multinacionales de distintos ámbitos, tales como las de países desarrollados y emergentes. Esto eventualmente puede permitir anticiparse a cambios estratégicos y del entorno competitivo.

9.2. Limitaciones.

- a) Una limitación importante es el acotado tamaño de la muestra (110 filiales de 25 empresas multilatinas de origen chileno) en comparación con un universo que se estima en 462 filiales (sin necesariamente contar con todas las características que se estableció aquí para ser elegibles), lo que entre otras cosas, deja muy poca holgura para ser

empleada en análisis de variables latentes, ya que por ejemplo demanda un mínimo de 5 casos por ítem en análisis factorial.

- b) Otro aspecto proviene del hecho que si bien las técnicas de análisis estadístico empleadas aquí caen todas bajo la familia de la estadística multivariante, por razones ligadas a la forma de escala de medición de algunas de las variables observadas, no fue posible agruparlas todas en un solo modelo estadístico (de las ecuaciones estructurales por ejemplo) y debimos recurrir a la correlación de Pearson.
- c) También cabe mencionar lo relativo a la homogeneidad relativa de los respondientes del cuestionario confeccionado para recoger los datos de campo. En la mayoría de los casos, aquel fue respondido por ejecutivos experimentados de la Casa Matriz que conocían muy bien el funcionamiento integral de la empresa con sus filiales (muchos en la categoría de expatriados), pero, en algunos pocos casos (7) las respuestas provinieron de ejecutivos que se encontraban desempeñando funciones en alguna de las filiales.
- d) Por otro lado, el tipo de muestra que incluyó solo a las empresas que transan acciones en la Bolsa (por convenir en las posibilidades de acceso a la información por su carácter de públicas). Esto excluyó el resto de las empresas multilatinas cerradas (que no transan en Bolsa) pero que tienen una experiencia valiosa, que de haber tenido la posibilidad de compartirla participando en una investigación como la presente, eventualmente también pudieran haber hecho un aporte de valor al conocimiento que se busca obtener.
- e) El tiempo empleado para la recolección de datos de campo fue particularmente extenso (8 meses), lo que en un mundo de rápidos cambios en lo económico-empresarial, hace perder conexión (y quizá perspectiva) entre, por ejemplo, el contexto empírico y conceptual construido sobre las filiales de multinacionales (en estudio) generado en base a datos y fuentes de información secundarios de un periodo de tiempo (años 2011-2013 principalmente) con la caracterización y modelamiento obtenido a través de esta investigación, con datos de fines del 2014 hasta Junio del 2015. ¿Estamos hablando de la misma realidad y condiciones en que se desempeñan las empresas estudiadas?
- f) Es posible que sumado a lo anterior, los resultados, no sean necesariamente extrapolables a la conducta de empresas de otros países emergentes. Además, que en distintos aspectos

del entorno de negocios chileno surgen diferencias no menores con la de países de este grupo, las cuales también se describieron en el presente documento.

9.3. Futuras Líneas de Investigación.

Las futuras líneas de investigación pueden darse de partida al intentar superar algunas de las limitaciones que afectaron al presente trabajo:

- a) Podría resultar de innegable interés el que contrastara la percepción sobre los roles de las filiales que pudieran tener ejecutivos de la casa matriz y de las filiales al mismo tiempo. Eventualmente sería de valor desarrollar el tema incorporando conceptos de la teoría de agencia.
- b) Investigar los roles estratégicos considerando una gama más amplia y heterogénea de empresas, que incluya las de origen público, familiar, estatal y otros modelos de empresas como las cooperativas también.
- c) Introducir otras variables en la búsqueda de determinar los roles: sistemas de comunicación organizacionales, estilos de liderazgo empleados y sistemas de incentivos, entre otros.
- d) Otra futura investigación consistiría en dividir las variables actuales, que fueron consideradas en el modelo presentado, en estructurales o sociodemográficas y también operacionales, para conocer si existen diferencias a medida que estas cambian. Lo anterior puede ayudar a establecer si dicha separación genera nuevos hallazgos para la investigación y si pudiera presentar otro comportamiento cuando estas se ven modificadas.

Por otra parte, puede ser de valor considerar nuevos temas que se crucen con los de este trabajo como:

- a) Conocer la evolución de los roles en función de los distintos procesos de interrelación por los que pueden atravesar las empresas.

- b) Relacionar lo anterior con los tipos de liderazgo y cultura organizacional. ¿Qué cultura posibilita o dificulta cambios en la adopción de nuevas formas de organización en torno a los roles?
- c) Realizar estudios comparados con empresas de un grupo de países latinoamericanos o de otras regiones.

Anexos

Anexo 1: Variables y sus Significados.

ETIQUETA	DESCRIPCIÓN
ID	Nombre de identificación de la filial
Nom_emp	Nombre empresa
Nom_fil	Nombre filial
Ub_fil_ciu	Ubicación filial (ciudad)
Ub_fil_pai	Ubicación filial (país)
Sec_ec	Sector económico
Nom_part	Nombre completo del participante
Cargo	Cargo
Titulo	Titulo
A_trab_fil	Años trabajados en filial
A_trab_emp	Años en la empresa (no en la filial)
Experiencia	Experiencia laboral
Nac	Nacionalidad
Genero	Genero
PropFamDum	Propiedad Familiar 5% o más (1/0) (Emp. Fam. 1)
PropFamPorc	% acciones propiedad familiar (Emp. Fam. 1)
DirFamDum	2 o mas directores familiares (1/0) (Emp. Fam. 2)
DirFamPorc	% directores familiares (Emp. Fam. 2)
SectorBC	Sector según Banco Central de Chile
SectorAE	Sector según AmericaEconomia
ROE	ROE (Desempeño Empresa 1)
ROA	ROA (Desempeño Empresa 2)
EBITDA	EBITDA (Desempeño Empresa 3)
ProteccionInversionTransformado	Protección Inversión transformado a una escala de 1-5.
PagoImpuestosTransformado	Pago Impuestos transformado a una escala de 1-5.
CumplimientoContratosTransformado	Cumplimiento Contratos transformado a una escala de 1-5.
ResolucionInsolvenciaTransformado	Resolución Insolvencia transformado a una escala de 1-5.

ETIQUETA	DESCRIPCIÓN
Au_niv_prod	Autonomía subir o bajar nivel producción
Au_niv_prod_2	Autonomía subir o bajar nivel producción (cambio 6 No aplica a perdido del sistema)
Au_niv_prod_3	Autonomía subir o bajar nivel producción (Cambio de "valor perdido" a mediana)
Au_proc_prod	Autonomía cambios en procesos de producción
Au_proc_prod_2	Autonomía cambios en procesos de producción
Au_proc_prod_3	Autonomía cambios en procesos de producción
Au_lan_prod	Autonomía lanzar o discontinuar productos
Au_lan_prod_2	Autonomía lanzar o discontinuar productos
Au_lan_prod_3	Autonomía lanzar o discontinuar productos
Au_prom	Autonomía promoción
Au_prom_2	Autonomía promoción
Au_prom_3	Autonomía promoción
Au_prec	Autonomía precios
Au_prec_2	Autonomía precios
Au_prec_3	Autonomía precios
Au_invlp	Autonomía inversiones largo plazo
Au_invlp_2	Autonomía inversiones largo plazo
Au_invlp_3	Autonomía inversiones largo plazo
Au_fin	Autonomía financiamiento
Au_fin_2	Autonomía financiamiento
Au_fin_3	Autonomía financiamiento
Au_contr	Autonomía contrataciones
Au_contr_2	Autonomía contrataciones
Au_contr_3	Autonomía contrataciones
Au_rem	Autonomía determinación remuneraciones
Au_rem_2	Autonomía determinación remuneraciones
Au_rem_3	Autonomía determinación remuneraciones
Au_det_pres_id	Autonomía determinación presupuesto en investigación y desarrollo

ETIQUETA	DESCRIPCIÓN
Au_det_pres_id_2	Autonomía determinación presupuesto en investigación y desarrollo
Au_det_pres_id_3	Autonomía determinación presupuesto en investigación y desarrollo
Au_pol_id	Autonomía para cambiar política de investigación y desarrollo
Au_pol_id_2	Autonomía para cambiar política de investigación y desarrollo
Au_pol_id_3	Autonomía para cambiar política de investigación y desarrollo
InflFF1_pro	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en producción
InflFF1_pro_2	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en producción (Cambio "6 No aplica" a "valor perdido")
InflFF1_pro_3	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en producción (Cambio de "valor perdido" a mediana)
InflFF2_mar	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en marketing
InflFF2_mar_2	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en marketing
InflFF2_mar_3	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en marketing
InflFF3_fin	Interdependencia de como su filial afecta a otras en finanzas
InflFF3_fin_2	Interdependencia de como su filial afecta a otras en finanzas
InflFF3_fin_3	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en finanzas
InflFF4_rh	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en recursos humanos
InflFF4_rh_2	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en recursos humanos
InflFF4_rh_3	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en recursos humanos
InflFF5_id	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en desarrollo e investigación
InflFF5_id_2	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en desarrollo e investigación
InflFF5_id_3	Interdependencia de cómo su filial afecta a otras en desarrollo e investigación
DepFF1_pro	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en producción
DepFF1_pro_2	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en producción
DepFF1_pro_3	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en producción
DepFF2_mar	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en marketing
DepFF2_mar_2	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en marketing
DepFF2_mar_3	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en marketing
DepFF3_fin	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en finanzas

ETIQUETA	DESCRIPCIÓN
DepFF3_fin_2	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en finanzas
DepFF3_fin_3	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en finanzas
DepFF4_rh	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en recursos humanos
DepFF4_rh_2	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en recursos humanos
DepFF4_rh_3	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en recursos humanos
DepFF5_id	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en investigación y desarrollo
DepFF5_id_2	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en investigación y desarrollo
DepFF5_id_3	Interdependencia de cómo las demás filiales afectan a su filial en investigación y desarrollo

Anexo 2: Alfa de Cronbach de cada Factor del Modelo.

Autonomía con sus 11 ítems iniciales:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Ítems
.845	11

AUTONOMÍA 1:

Con Proporción Familiar transformado a escala de 1 a 5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
,459	4

Sin variable Proporción Familiar transformado:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
,807	3

A pesar de la mejora en el alfa de Cronbach se decidió mantener en el modelo final dado la importancia de esta variable en las empresas chilenas.

AUTONOMÍA 2:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
,654	3

INCERTIDUMBRE DE MERCADO:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
,789	3

IMPORTANCIA DE MERCADO:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
,670	3

DESEMPEÑO FILIAL:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Validos	110	91,7
	Excluidos ^a	10	8,3
	Total	120	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
.834	4

Anexo 3: Empresas Chilenas con Inversiones en 3 o más Países en el Mundo.

1 SQM
2 AGENCIAS UNIVERSALES S.A.
3 MAGOTTEAUX
4 CIA. SUDAMERICANA DE VAPORES
5 ANTOFAGASTA MINERALS
6 CRYSTAL LAGOONS 7 CFR PHARMACEUTICALS S.A
8 TIME IBOPE
9 EMPRESAS CMPC S.A.
10 LAN AIRLINES S.A.
11 SONDA S.A.
12 VIÑA CONCHA Y TORO
13 COESAM S.A.
14 COMPAÑÍA DE PETROLEOS DE CHILE - COPEC
15 LABORATORIOS ANDROMACO S.A.
16 MATHIESEN S.A.C.
17 SUDAMERICANA AGENCIAS AÉREAS Y MARÍTIMAS S.A.
18 MOLIBDENOS Y METALES S.A.
19 INDURA S.A.
20 CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE
21 SIGDO KOPPERS S.A.
22 COMPAÑÍA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
23 CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCION
24 ENTEL S.A.
25 BANCO CREDITO E INVERSIONES (BCI)
26 CODELCO
27 MASISA S.A.
28 S.A.C.I FALABELLA S.A.
29 EMPRESA NACIONAL DE PETROLEOS (ENAP)
30 AGROSUPER
31 PARKROSE CHILE
32 AUTOMOTORES GILDEMEISTER

33 SEMINARIUM
34 ENERSIS S.A.
35 WATT'S S.A.
36 SYNOPSIS
37 ENAEX
38 ROSEN S.A
39 LABORATORIOS GARDEN HOUSE
40 LARRAIN VIAL CORREDORES
41 CAIMI
42 BIOFILTRO
43 CHILECTRA
44 BESALCO S.A.
45 CENCOSUD S.A.
46 SODIMAC S.A.
47 SIPETROL
48 CHILEFILMS
49 MATRIZ IDEAS S.A.
50 EMPRESAS ZALAQUETT
51 LINZOR CAPITAL
52 BANCO DE CHILE
53 PAYROLL S.A. 54 VIRUTEX ILKO S.A.
55 MEB SOLUCIONES DOCUMENTALES INTEGRALES
56 TI
57 VITAL BERRY
58 CRUZ BLANCA S.A.
59 EMPRESAS ECHEVERRÍA IZQUIERDO
60 BELL TECHNOLOGIES S.A. (BELLTECH) /
61 BANMEDICA S.A.
62 ENDESA
63 AES GENER S.A
64 EMPRESAS CAROZZI
65 ALUSA S.A.
66 QUINTEC S.A.
67 SALFACORP S.A.
68 DERCO S.A.
69 EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A.
70 EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
71 CORPORA TRES MONTES S.A.
72 COMPAÑÍA AMERICANA DE MULTISERVICIOS
73 INTEROCEANICA DE NAVEGACION S.A.
74 CEMENTOS BIO-BIO S.A.

75 PARQUE ARAUCO S.A.
76 FALABELLA
77 RIPLEY CHILE S.A.
78 EMBOTELLADORA ANDINA S.A.
79 FORUS S.A.
80 AGRICOLA NACIONAL SACI (ANASAC)
81 EMPRESAS PIZARREÑO S.A.
82 LIPIGAS
83 CONSTRUCTORA GUZMÁN Y LARRAÍN
84 EMPRESAS INDUMOTORA
85 EMPRESAS LUCCHETTI S.A
86 EMPRESAS SANTA CAROLINA S.A.
87 CORPBANCA
88 HOTELES EXPLORA
89 OXIQUIM S.A.
90 ATENTUS S.A.
91 CORESA S.A.
92 EMPRESAS IANSA S.A.
93 SKY AIRLINES
94 TECNO FAST ATCO
95 WELCU
96 ANALITIC S.A.
97 AUTOMOTORA KAUFMANN
98 CALZADOS GUANTE
99 COASIN CHILE
100 COLLOKY
101 DICSA S.A.
102 EMPRESARIO SR. VICTOR MOLLER
103 EXCELSYS S.A. I
104 GRUPO MATHIESEN
105 INPPAMET LTDA.
106 INVERSIONES MARITIMAS UNIVERSALE S.A.
107 KOLFF S.A.
108 SIGA INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.
109 SOCIALAB
110 SOUTH CONSULTING SIGNATURE CHILE
111 TUVES HD
112 ENJOY S.A.
113 CENTRAL RESTAURANTES - ARAMARK
114 COMPAÑÍA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A.

Fuente: DIRECON, Departamento de Inversiones en el Exterior. Abril 2015.

Anexo 4: Ranking 100 Multilaterales según América Economía.

RK 14	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	
				TOTAL (US \$)	% EN EL EXTERIOR
1	CEMEX	MEX	CEMENTO	14953.9	88
2	LATAM (3)	CHI	AEROTRANSPORTE	13266.1	87.2
3	BRIGHTSTAR	USA/BO	TELECOM.	10600	56
4	GRUPO JBS - FRIBOI (1)	BRA	ALIMENTOS	39658	84
5	SUDAMERICANA DE VAPORES (3)	CHI	NAVIERA	3206	90
6	TENARIS (3)	ARG	SIDERURGIA/METALURGIA	10597	75.6
7	TERNIUM (1)(2)	ARG	SIDERURGIA/METALURGIA	8530	73.8
8	AVIANCA-TACA (1)(2)(3)	CO/SV	AEROTRANSPORTE	4609.6	79
9	MEXICHEM (2)	MEX	PETROQUÍMICA	5177	70.4
10	AJEGROUP (1)	PER	BEBIDAS/LICORES	1745	81
11	TELMEX (1)(2)	MEX	TELECOM.	10277.1	80
12	GERDAU (2)	BRA	SIDERURGIA/METALURGIA	17016.6	62
13	GRUMA (3)	MEX	ALIMENTOS	4138	60.9
14	AMÉRICA MÓVIL (2)	MEX	TELECOM.	60079.7	58.7
15	MASISA (3)	CHI	MANUFACTURA	1364.7	63.8
16	ARAUCO	CHI	CELULOSA/PAPEL	5145.5	96
17	CENCOSUD (3)	CHI	RETAIL	19648	61.8
18	NEMAK (3)	MEX	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	4390.9	64.5
19	SONDA (3)	CHI	SOFTWARE/DATOS	1277.3	55.9
20	SIGMA	MEX	ALIMENTOS	3744.1	31.2
21	ARTECOLA (3)	BRA	QUÍMICA	128196	40.9
22	EMBOTELLADORA ANDINA	CHI	BEBIDAS/LICORES	2905.3	62.2
23	CMPC	CHI	CELULOSA/PAPEL	4974.5	75
24	MARFRIG	BRA	ALIMENTOS	8007.2	60.1
25	INDRA (3)	BRA	MULTISECTOR	4011.6	61.4
26	COPA AIRLINES	PAN	AEROTRANSPORTE	2608.3	86.3
27	GRUPO ALFA (3)	MEX	MULTISECTOR	15560.3	61.5
28	ISA (INTERCONEX ELEC) (3)	COL	ENERGÍA ELÉCTRICA	1872.7	62
29	FEMSA (3)	MEX	BEBIDAS/LICORES	19640.4	97.4
30	GRUPO BELCORP (1)(2)	PER	QUÍMICA/FARMACIA	1963	29
31	GRUPO BIMBO (3)	MEX	ALIMENTOS	13785	55
32	MARCOPOLO (3)	BRA	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	1766.8	26.7
33	PDVSA (2)	VEN	PETRÓLEO/GAS	116256	95

RK 14	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	
				TOTAL (US \$)	% EN EL EXTERIOR
34	IMPSA (3)	ARG	ENERGÍA ELÉCTRICA	689.6	32.1
35	SQM (1)(3)	CHI	MINERÍA	2203	80
36	MADECO	CHI	MANUFACTURA	415.9	75
37	VALE	BRA	MINERÍA	43323.5	13.2
38	COCA-COLA FEMSA (3)	MEX	BEBIDAS/LICORES	11931.7	43.9
39	LOCALIZA (1)(3)	BRA	LOGÍSTICA	1483.8	N.D.
40	WEG	BRA	MANUFACTURA	2915.1	44.5
41	GRUPO NUTRESA (3)	COL	ALIMENTOS	3156.1	34.1
42	PETROBRAS (1)	BRA	PETRÓLEO/GAS	130150.3	37
43	POLLO CAMPERO (1)	GUA	ALIMENTOS	400	75
44	NATURA (3)	BRA	QUÍMICA/FARMACIA	2966.7	12.1
45	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT (2)	BRA	CONSTRUCCIÓN	4101.5	34.6
46	GRUPO MODELO (2)	MEX	BEBIDAS/LICORES	6771.7	51.6
47	SUZANO PAPEL E CELULOSE (2)	BRA	CELULOSA/PAPEL	2428.3	78
48	ALICORP (3)	PER	ALIMENTOS	2047.8	36
49	METALFRIO (3)	BRA	ELECTRO.	344.1	52.1
50	FALABELLA (3)	CHI	RETAIL	12653.3	36.5
51	TOTVS (3)	BRA	TECNOLOGÍA	682.1	1.7
52	BRASIL FOODS	BRA	ALIMENTOS	13028.7	43.8
53	ANDRADE GUTIERREZ (2)(3)	BRA	MULTISECTOR	3641.2	38.7
54	GRUPO SURA (2)(3)	COL	SECTOR FINANCIERO	4960	20.6
55	VIÑA CONCHA Y TORO (3)	CHI	BEBIDAS/LICORES	903.7	45.9
56	XIGNUX (2)	MEX	SIDERURGIA/METALUR GIA	2808.5	54
57	SIGDO KOPPERS (2)	CHI	CONSTRUCCIÓN	2953	45
58	BRASKEM	BRA	PETROQUÍMICA	17488.9	22
59	FIBRIA (2)	BRA	CELULOSA/PAPEL	2952.9	58
60	VOTORANTIM CIMENTOS (1)(2)	BRA	CEMENTO	5183.3	25
61	LABORATORIOS BAGÓ (1)(2)	ARG	QUÍMICA/FARMACIA	S.D.	23
62	GRUPO ARGOS (3)	COL	CEMENTO	2583.4	45.1
63	ARCOR (1)(3)	ARG	ALIMENTOS	2649	15
64	MINERVA (2)	BRA	ALIMENTOS	2329.3	70
65	GRUPO ELEKTRA (1)(3)	MEX	MULTISECTOR	5409.6	25
66	EMBRAER	BRA	IND. AEROESPACIAL	5820.8	21

RK 14	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	
				TOTAL (US \$)	% EN EL EXTERIOR
67	CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO CAMARGO CORRÊA (1)(2)	BRA	CONSTRUCCIÓN	1945.8	18
68	INDUSTRIAS CH	MEX	SIDERURGIA/METALURGIA	2114.3	42.5
69	GCC (2)	MEX	CEMENTO	642.9	67.7
70	GRUPO EPM (3)	COL	MULTISECTOR	6948	26
71	RIPLEY	CHI	RETAIL	2623.9	34.6
72	TIGRE (TUBOS DE CONEXIÓN) (1)(2)	BRA	CONSTRUCCIÓN	1098.1	24
73	INTERCEMENT	BRA	CEMENTO	2244.6	39
74	TERPEL (3)	COL	PETRÓLEO/GAS	7195.6	22
75	GRUPO CASA SABA (1)(2)	MEX	RETAIL	3215.8	41
76	ENAP	CHI	PETRÓLEO/GAS	11210.7	36.1
77	CÍA. SIDERURGICA NACIONAL (2)	BRA	SIDERURGIA/METALURGIA	7390.3	13.8
78	ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES (1)(2)	BRA	PETRÓLEO/GAS	26013.9	N.D.
79	GRUPO TELEVISA (1)(2)	MEX	MEDIOS	5639.6	17
80	CCU (3)	CHI	BEBIDAS/LICORES	2274.7	24.2
81	CINÉPOLIS (1)(2)	MEX	ENTRETENCIÓN	1049.4	13
82	COLOMBINA (3)	COL	ALIMENTOS	741	33.6
83	GRUPO GLORIA (1)(2)	PER	ALIMENTOS	1379.6	18
84	AEROMÉXICO (1)(2)	MEX	AEROTRANSPORTE	3045.6	N.D.
85	RANDON PART (1)(2)	BRA	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	1815.6	N.D.
86	ALSEA (1)(2)	MEX	ALIMENTOS	1202.2	25.6
87	ARCA CONTINENTAL (1)(3)	MEX	BEBIDAS/LICORES	4616.3	N.D.
88	ALPARGATAS (2)	BRA	MANUFACTURA	1462.4	28
89	GOL (1)(2)	BRA	AEROTRANSPORTE	3823.2	N.D.
90	COSAN (1)(2)	BRA	BIO ENERGÍA	15438.1	N.D.
91	GRUPO FAMSA (1)(2)	MEX	RETAIL	1150.9	11.6
92	KLABIN (2)	BRA	CELULOSA/PAPEL	1963.3	25.5
93	BANCOLOMBIA (2)	COL	SECTOR FINANCIERO	8372.1	6.7
94	VITRO (3)	MEX	VIDRIO	1675	3.1
95	GRUPO MASECA (1)	MEX	ALIMENTOS	1256.1	N.D.
96	INTEROCEÁNICA (3)	CHI	NAVIERA	841.5	4
97	LUPATECH (2)	BRA	MANUFACTURA	261.6	7.1
98	AREZZO (1)(2)	BRA	BIENES DE CONSUMO	411.1	N.D.
99	TV AZTECA (2)(3)	MEX	MEDIOS	922.2	7.2
100	TECNOQUÍMICAS (3)	COL	QUÍMICA	582.1	6.5
