



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Economía

Licenciatura en Economía

**Efectos del mánager internacional en el proceso
de internacionalización de empresas: análisis de
casos**

Autor: Marlene Bianca Migliardi

Legajo: 26.131

Mentor: Diego Finchelstein

Victoria, Buenos Aires, Argentina
Julio 2019

Efectos del *mánager* internacional en el proceso de internacionalización de empresas: análisis de casos

Trabajo de Graduación
Universidad de San Andrés
Marlene Bianca Migliardi

Julio, 2019

Resumen

Existe una amplia literatura sobre la relación del Top Management Team y la internacionalización de la empresa. En este trabajo de graduación, se plantea que el rol del Top Management Team es importante cuando las empresas buscan internacionalizarse. Para ello realizaremos un análisis de casos sobre dos empresas argentinas: Grupo Assa y Bodegas Bianchi. En nuestro análisis se intentará demostrar el hecho de que las experiencias internacionales de los *mánagers* tiene un efecto positivo en el proceso de internacionalización de la empresa. Para ello realizamos entrevistas a ejecutivos y observamos que el efecto existe y es positivo, encontramos mayor evidencia para el caso de la firma vitivinícola que para la consultora.

Palabras claves: internacionalización de empresas- Top Management Team - países emergentes – Bodegas Bianchi – Grupo Assa

Contenido

1. <i>Introducción</i>	4
2. <i>Estrategia Metodológica</i>	7
3. <i>Marco Teórico</i>	9
3.1 Evidencias y efectos del Top Management Team	9
3.1.1 Las características del Top Management Team y la estrategia de la firma.....	10
3.1.2 La influencia de las características del Top Management Team en el comportamiento internacional de las empresas.....	12
3.2 Internacionalización de empresas.....	13
3.2.1 Teorías clásicas sobre la internacionalización de empresas	13
3.2.2 El rol de las instituciones en un país emergente.....	16
4. <i>Marco Contextual</i>	18
4.1. Inversión Extranjera Directa	18
5. <i>Casos de Estudio</i>	21
5.1 Bodegas Bianchi	22
5.1.1 Proceso de internacionalización.....	22
5.1.2 El rol del Top Management Team internacional.....	25
5.2 Grupo ASSA.....	27
5.2.1 Proceso de internacionalización.....	27
5.2.2 El rol del Top Management Team internacional.....	30
6. <i>Análisis Comparativo</i>	32
6.1 Estrategias de internacionalización	32
6.2 Efecto del Top Management Team.....	33
7. <i>Conclusiones y reflexiones finales</i>	39
8. <i>Bibliografía</i>	41

1. Introducción

Las firmas provenientes de países emergentes se han convertido en jugadores importantes dentro del mercado internacional. La inversión extranjera directa hacia el exterior (IEDe) desde Latino América y el Caribe aumentó un 86% llegando a \$17.3 billones de US\$, gracias a que las empresas multinacionales (EMN) de Latino América reanudaron sus actividades de inversión internacional. Sin embargo, la inversión en países extranjeros es significativamente menor al periodo anterior de la suba de precios de los *commodity* (UNCTAD, 2018).

No obstante, Argentina fue un país pionero en empresas internacionales (*e.i.* Alpargatas y S.I.A.M Di Tella) y hasta 1990 fue uno de los principales países con mayor contribución a la inversión extranjera directa hacia el exterior de América Latina. A pesar de poseer pobres resultados debido a la inestabilidad institucional del país a lo largo del tiempo, algunas empresas que se internacionalizaron demuestran ser exitosas internacionalmente (Finchelstein, 2012, 2017). Cada vez hay más *papers* que estudian la internacionalización de empresas desde el punto de vista del país emergente (Finchelstein 2012; Casanova 2009; Cuervo-Cazurra 2007; Chudnovsky & López 2000; Bianchi 2009; Santiso 2008; Goldstein 2007). Muchos de estos análisis se enfocan en la internacionalización desde el punto de vista del empresario centrando el foco en las características del Top Management Team (TMT) (Nielsen 2010; Hambrick & Mason 1984).

Como consecuencia de la globalización y la disminución de las barreras de entrada las empresas están cada vez mas expuestas a contextos internacionales, por lo cual deberían contar con un grupo de ejecutivos con experiencias internacionales para sobrevivir al contexto competitivo de hoy en día (Finkelstein, Hambrick & Canella, 2009). Los empresarios según Andrés López (2006) son líderes por naturaleza que cuentan con la capacidad de tomar decisiones en contextos de incertidumbre en base a lo que creen que es mejor dadas sus limitadas capacidades de cálculo e información que poseen. Dada la

gran influencia que los ejecutivos le otorgan a la organización (Finkelstein & Hambrick, 1996), el objetivo de este trabajo es estudiar la importancia de las experiencias internacionales (EI) del TMT en el proceso de internacionalización de la firma bajo el punto de vista del liderazgo estratégico. Los estudios de liderazgo estratégico estudian como los *outcomes* de las organizaciones están influenciados por los *mánagers* que tienen toda la responsabilidad de la organización y porqué toman las decisiones estratégicas que toman (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009).

La literatura de negocios internacionales introdujo la internacionalización de los ejecutivos como variable adicional a la hora de analizar las estrategias de las firmas al momento de internacionalizarse (Sambharya 1996; Nielsen 2010; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000). El TMT puede ser considerado internacional bajo muchos puntos de vista: nacionalidad, haber estudiado en el extranjero, haber trabajado en el extranjero, cantidad de idiomas que habla, entre otras. Las experiencias que los ejecutivos adquieren en otros países les brinda una mirada interna al contexto y a los actores económicos (Kobrin, 1984). Muchos estudios evalúan que los ejecutivos con formación internacional cuentan con perspectivas diversas a los ejecutivos locales y que con las habilidades adquiridas en el extranjero se logran reducir los costos internacionales de integración y coordinación (Hsu, Chen & Cheng, 2013).

Comenzando por los argumentos de la teoría de *Upper Echelons Theory* (UET) de Hambrick y Mason (1984) y aplicando los conceptos de internacionalización de empresas, el presente trabajo busca responder la siguiente pregunta: ¿las EI del TMT influyen positivamente cuando la empresa busca abrirse hacia otras fronteras partiendo de un país emergente como Argentina? La hipótesis planteada a lo largo del trabajo es que las experiencias internacionales del TMT (*e.i.*, nacionalidad, estudios en el extranjero, experiencia laboral en el extranjero, experiencia del ejecutivo en la industria en el extranjero y cantidad de idiomas que habla) impactan positivamente en la apertura al comercio de la empresa. Buscamos demostrar, que contar con un grupo de ejecutivos internacionales es beneficioso para la *performance* internacional de la firma, haciendo hincapié en que las experiencias adquiridas en el extranjero brindan a los individuos distintas habilidades y enseñanzas que las adquiridas nacionalmente.

Sin embargo, debemos tener en cuenta las limitaciones del análisis que se llevará a cabo. El presente trabajo estudia un tema poco desarrollado en empresas argentinas utilizando como metodología el análisis de casos. Uno de los casos es el de Bodegas Bianchi, una empresa productora de vinos y el otro es el de Grupo Assa, una consultora tecnológica. Al utilizar un análisis de casos basándonos en tan solo dos empresas, provenientes de distintas industrias y contando solamente con testimonios internos la posibilidad de llegar a conclusiones generales es restringida.

A pesar de estas limitaciones, esperamos contribuir al análisis de literatura internacional de empresas existente en países emergentes enfocado en la agencia. La mayoría de los estudios de empresas y *mánagers* internacionales provienen de Europa o América del Norte, generalmente de países desarrollados. Sin embargo, estudiar el proceso de internacionalización de empresas en un país emergente resulta relevante ya que las organizaciones utilizadas en este estudio son jugadores importantes en algunos mercados regionales. Con este estudio, buscamos incentivar las experiencias internacionales de los ejecutivos, ya sea porque le brindan al ejecutivo más capital humano y aportan al desarrollo de su propio *mindset*. Si no, porque también las cualidades adquiridas en el exterior aportan a la cultura de la organización y por ende a su crecimiento volviéndola lo suficientemente fuerte como para competir internacionalmente.

La estructura del trabajo es la siguiente. En el siguiente capítulo se presenta la estrategia metodológica utilizada a lo largo del trabajo de graduación junto con las fuentes de recolección de datos. En el tercer capítulo desarrollamos el marco teórico aplicando la literatura de comportamiento estratégico de los *mánagers* y el de internacionalización de empresas de donde deriva nuestra hipótesis. En el cuarto capítulo introducimos el marco contextual argentino, donde operan las organizaciones. A lo largo del quinto capítulo se presentan las dos empresas utilizadas en el análisis: Grupo Assa y Bodegas Bianchi. A continuación, se desarrolla el análisis comparativo de los dos casos utilizados donde se puede observar como los conceptos teóricos operan en la práctica. Y por último se plantean las conclusiones y reflexiones finales en el capítulo 7.

2. Estrategia Metodológica

Para la elaboración de este trabajo, se siguió una estrategia de estudio cualitativo centrado en el análisis comparativo de casos aplicado a dos empresas Argentinas: Grupo Assa (gA) y Bodegas Bianchi (BB). Al observar que diferentes empresas toman la decisión de internacionalizarse y solo algunas de ellas logran alcanzar sus objetivos proyectados, resulta interesante indagar si las características internacionales del TMT tienen un efecto positivo en la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, para alcanzar los objetivos planteados, utilizaremos el análisis de casos tomando a Grupo Assa como un caso exitoso de internacionalización temprana haciendo foco en el rol de los *mánagers*, y a Bodegas Bianchi, como una empresa que con la llegada de un CEO internacional busca mejorar su estrategia global.

La elección de este método, reside en que permite llevar a cabo tanto un estudio cualitativo como comparativo, ambos requeridos para producir conocimiento. De este modo, en primera instancia se describirá el proceso de internacionalización de la empresa y luego el rol que cumplieron los ejecutivos durante el proceso. Como segunda instancia, analizaremos los dos casos en conjunto donde determinaremos en qué medida aporta a la empresa la diversidad del TMT y que otros factores entran en juego cuando las empresas se abren a nuevos mercados. En cuanto a la funcionalidad de los casos a tratar tuvimos en cuenta, primero, que la organización sea internacional y mantenga como objetivo seguir creciendo en el mercado externo; y segundo, que el TMT cuente con diversas experiencias internacionales. Con Grupo Assa, encontraremos un TMT con experiencias previas en la industria, estudios internacionales y el manejo de tres idiomas. Asimismo, la empresa, representa un caso de internacionalización exitosa debido a que comenzó como una *start-up* y rápidamente se expandió hacia mercados foráneos hasta llegar a ser una Multilatina. Bodegas Bianchi, a diferencia de Grupo Assa, inició su proceso de internacionalización de forma gradual. El cual, comenzó a acelerarse con la llegada del primer CEO extranjero, que cuenta con experiencias laborales previas en la industria y en diversos países. Veremos más adelante el impacto

en los objetivos de la bodega antes y después de contar con un TMT internacional. En la elección de los casos, fue sustancial el acceso a los *mánagers* de las organizaciones. Esto nos permitirá comprender el proceso de internacionalización bajo un punto de vista interno y detallado.

Utilizaremos como fuente de información, fuentes directas como entrevistas realizadas a miembros del TMT de cada empresa. Para Grupo Assa entrevistamos a Paul Dougall, *Vice President Corporate Development*, y en Bodegas Bianchi, Adrian Cura, Gerente de Marketing. Las entrevistas se realizaron en persona y tuvieron una duración de aproximadamente 90 minutos. Las entrevistas fueron semi estructuradas, se realizaron preguntas concretas y estructuradas y luego preguntas espontáneas, esto nos permitió comparar rasgos comunes en cada organización y a su vez profundizar en las características específicas de cada uno. Las preguntas efectuadas se enfocaron, primero, en el proceso de internacionalización, indagando cuándo se comenzó con el proceso, cuánto tiempo llevó, dónde y el método de expansión utilizado. Y luego, indagando sobre las EI del TMT y sobre la participación del ejecutivo en la captura de los nuevos mercados pudimos identificar el efecto que genera el perfil internacional de los *mánagers* en la internacionalización. Como fuentes secundarias se realiza una extensa revisión de literatura sobre las principales teorías utilizadas en el análisis. Adicionalmente, utilizamos como fuente de datos las páginas de internet de las organizaciones, LinkedIn, entrevistas en los diarios, reportes de la industria, entre otras.

3. Marco Teórico

En este capítulo se realizará una revisión de la literatura más relevante de internacionalización de empresas y del rol de los *mánagers* durante el proceso de internacionalización. El foco está puesto en el Top Management Team, quiénes se encargan de tomar las decisiones sobre la apertura de la organización hacia nuevos mercados (Andersson, 2000). Apoyándonos en literatura sobre liderazgo estratégico, utilizaremos la teoría de *Upper Echelons* (Hambrick & Mason, 1984) y nos concentraremos en cómo las características demográficas específicas (e.i nacionalidad, educación internacional, experiencia laboral internacional, idiomas) aportan al capital humano de los ejecutivos. Utilizaremos las teorías de internacionalización de empresas como *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977), *Born Global* (Casanova, 2009) y *OLI* (Dunning, 1980). Asimismo, presentaremos las características de país emergente y el rol de las instituciones en Argentina (Goldstein 2007; Cuervo-Cazurra 2007; Finchelstein 2017). Cada uno será tratado en sus respectivas secciones. A partir del desarrollo de este marco avanzaremos aplicando el mismo análisis a los casos de estudio, donde se podrá entender con mayor profundidad la relación de *mánagers* internacionales con las firmas internacionales en países emergentes.

3.1 Evidencias y efectos del Top Management Team

El ritmo de la internacionalización de empresas ha incrementado a lo largo de los años, visto que las empresas han comenzado a involucrarse en la internacionalización en etapas tempranas (Andersson, 2000). Knight (2001) explica que el aumento de pequeñas y medianas empresas (PyME) que se internacionalizan es una tendencia clave de las nuevas tecnologías, la innovación de productos y el desarrollo acelerado de las naciones. No obstante, las PyME, usualmente se enfrentan a grandes limitaciones y complejidades cuando buscan internacionalizar sus actividades porque tienden a tener menos recursos, *know-how* e inteligencia de mercado en comparación con firmas

multinacionales (Knight, 2001). Veremos que los ejecutivos se enfrentan a problemas complejos y ambiguos que solo pueden ser interpretados a través del punto de vista de sus experiencias, valores, personalidades y otros factores humanos a fin de simplificar el proceso de la toma de decisiones (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

Debido a la importancia que se les da a los individuos y al equipo que toma las decisiones, la literatura de negocios internacionales introdujo la internacionalización de los ejecutivos como variable adicional a la hora de analizar las estrategias de las firmas al momento de internacionalizarse (Sambharya, 1996; Nielsen 2010; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000). Asimismo, utilizando la teoría de *Upper Echelons Theory* (UET) (Hambrick & Mason, 1984), los estudios argumentan que la internacionalización de la firma debería ser el reflejo de las características internacionales de los *mánagers* (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009). La mayor parte de la literatura antigua utilizaba la experiencia internacional del ejecutivo y nacionalidad (Heijltjes, Olie & Glunk, 2003; Nielsen & Nielsen, 2013) como indicadores para calcular la internacionalización del ejecutivo y la relación con la expansión de la firma y su participación internacional. Sin embargo, Nielsen (2010) explica que el uso multidimensional de diferentes indicadores es una medida más apropiada para medir la internacionalización de los ejecutivos. Por ende, nos resulta pertinente realizar un análisis desde el punto de vista del individuo, dado que son los que actualmente toman la decisión estratégica de internacionalizar sus acciones (Andersson et al., 2004).

3.1.1 Las características del Top Management Team y la estrategia de la firma

La teoría de UET de Hambrick y Mason (1984) se utilizó en varios estudios para estimar el *outcome* organizacional, decisiones estratégicas, y *performance* utilizando las *background characteristics* de los *mánagers*. Las decisiones estratégicas en contraste con decisiones operacionales tienen un componente conductual endógeno (Child, 1972; Cyert & March, 1963). Esto es así, porque cada *mánager* aporta su propio set de *givens* dentro de la situación administrativa. Además, traen consigo sus valores que representan los principios en los cuales basan el orden de sus preferencias (Hambrick & Mason, 1984).

Basándonos en el concepto de *mindset*, en el que se explica que los seres humanos están limitados por sus capacidades de absorber y procesar la información (Gupta & Govindarajan, 2002), la teoría de Hambrick & Mason (1984) argumenta que los ejecutivos toman decisiones estratégicas basándose en las realidades interpretadas y no en las situaciones reales actuales (Nielsen & Nielsen, 2011). Los autores explican que los valores y los *mindsets* de un ejecutivo influyen en el proceso de la toma de decisiones a través de procesos perceptivos el cual direccionan el campo de visión, filtrando la percepción del ejecutivo a solo los estímulos seleccionados para interpretar la información (Hambrick & Mason, 1984). Adicionalmente, Gupta, y Govindarajan (2002) explican que nuestro *mindset* evoluciona a través de un proceso interactivo y este proceso depende de cuánto los individuos son conscientes de su propio *mindset*. Hambrick y Mason (1984) usan observaciones y el *background* de los ejecutivos (i.e, años, educación, raíces socioeconómicas y posición financiera) como *proxies* para predecir los comportamientos y los *givens*, las cuales creen son más adecuadas para medir las características del ejecutivo que las dimensiones psicológicas.

A lo largo de este trabajo analizaremos la internacionalización de Bodegas Bianchi y Grupo Assa. Ambas comenzaron su proceso de internacionalización siendo pequeñas y medianas empresas. Las PyME proveen un escenario mas directo a la hora de investigar los efectos de las decisiones que se toman sobre el *outcome* de las organizaciones porque son menos jerárquicas que las multinacionales y muestran un menor grado de influencia de la inercia organizacional (Hsu, Chen & Cheng, 2013). Además, las PyME tienen menos recursos, capacidades en el área de información de sistemas y sistemas administrativos que las grandes compañías, por lo cual, están obligados a confiar más en sus *mánagers* (Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado & Sanchez-Peinado, 2009). Esto nos ayudará más adelante para comprender la importancia de contar con un Top Management Team internacional desde los comienzos de la firma. Los ejecutivos en las PyME son mucho mas cercanos al núcleo operativo de la firma, ellos no solo establecen y dirigen las estrategias de la firma, si no que también son más activos en la implementación de estrategias en comparación con firmas de mayor tamaño (Lubatkin, Simsek, Ling & Veig, 2006).

En el caso de Grupo Assa observaremos los efectos de contar con un conjunto de *mánagers* internacionales y en Bodegas Bianchi un CEO internacional. El cuerpo de los estudios sobre UET argumentan que gestionar una empresa es un esfuerzo llevado a cabo por la coalición dominante de la organización y que el *outcome* organizacional está influenciado por el TMT más que el CEO por sí solo (Reuber & Fischer, 1997). Sin embargo, existen varios *papers* que evidencian que el CEO en una firma pequeña tiene mucho poder centralizado en su persona. (Narayanan, Zane, & Kemmerer, 2011; Staw, 1991).

3.1.2 La influencia de las características del Top Management Team en el comportamiento internacional de las empresas

La teoría de *Upper Echelons* argumenta que las experiencias internacionales son críticas para la carrera de los ejecutivos porque afectan sus habilidades cognitivas, conocimiento y competencias, según Finkelstein et. al. (2009). Siguiendo con la línea, Athanassiou y Roth (2006) comentaron que las experiencias internacionales en los negocios llevan a la adquisición del conocimiento de negocios internacionales y que el TMT se beneficia al incorporar miembros que tuvieron diferentes experiencias internacionales.

Cuando las firmas internacionalizan sus operaciones, se enfrentan a numerosos desafíos con respecto al ámbito legal y barreras reguladoras; junto con escasez de conocimiento sobre el contexto local, incluyendo el contexto legal, político, sistema impositivo, lenguaje y barreras culturales (Nielsen S. 2010). La presencia de empresas locales en mercados internacionales cuenta con un alto grado de incertidumbre, que se basa en dos factores: la exportación y las características de la industria (Lohrke, Franklin & Kothari, 2003). Cuando las operaciones de la empresa están ubicadas en un país lejano al país de origen, los ejecutivos se enfrentan a grandes incertidumbres como por ejemplo la dificultad de interpretar la cultura local y percibir las necesidades del consumidor (Lohrke, Franklin & Kothari, 2003). Bajo estos lineamientos, en este trabajo de graduación veremos que, por un lado, Grupo Assa comenzará a expandirse en geografías cercanas donde el idioma es parecido y la cultura no es tan distante, empujado por las ganas de sobrevivir en el mercado interno. Por el otro, Bodegas Bianchi comenzará por geografías más lejanas donde el

consumidor es muy distinto al local, esto es así, ya que la exportación del vino está orientada a países no productores del mismo. Entonces, la empresa es la que tiene que confiar más en las habilidades y conocimientos de sus ejecutivos de alto nivel (Escriba-Esteve et al., 2009), ya que ellos serán los encargados de adaptar el producto al nuevo mercado complaciendo las necesidades del consumidor (Lohrke, Franklin & Kothari, 2003).

Herrmann y Datta (2015) argumentan que debido a que el ambiente de los negocios internacionales se caracteriza por un alto nivel de ambigüedad e incertidumbre, es necesario contar con grandes flexibilidades, apertura al cambio y amplias habilidades para procesar la información. En la literatura cognitiva gerencial, los ejecutivos que cuentan con los atributos previamente enunciados poseen un *global mindset* que es considerado como un factor determinante para la percepción estratégica del mercado global de los *mánagers* (Gupta & Govindarajan, 2002). Gupta & Govindarajan (2002) sugieren que los ejecutivos que poseen una mentalidad global son los que cuentan con las herramientas necesarias para entender y abrirse ante las diversidades de mercados y culturas distintas. En la literatura internacional, la experiencia laboral internacional (Gupta & Govindarajan, 2002; Kyvik et al., 2013; Sambharya, 1996), tiempo en el puesto de trabajo (Tihany, Ellstrand, Daily, & Dalton, 2000), educación (e.g. posgrados o masters) (Herrmann & Datta, 2005; Patzelt, Knyphausen-Aufseß & Nikol, 2008), y nacionalidad (Kaczmarek & Ruigrok, 2013), entre otras son las que determinan el *global mindset*.

3.2 Internacionalización de empresas

3.2.1 Teorías clásicas sobre la internacionalización de empresas

La internacionalización está definida como “*the process of increasing involvement in international operations*” (Welch & Luostarinen, 1988, p. 36). Está constituida por distintas decisiones, como decisiones de mercado y estrategias de entrada (Johanson & Cahlne, 1977). Estas decisiones de internacionalización se caracterizan por un alto grado de complejidad, incertidumbre e información incompleta (Nielsen & Nielsen, 2011). Otro desafío, que surge cuando las empresas operan en el extranjero que afecta a la empresa y al *mánager*, está

relacionado con el costo de hacer negocios en el exterior (Hymer, 1960). Esto puede variar a través de países o regiones, es decir, si la empresa opera en un mercado inter regional los costos serán mayores en comparación con una firma que opera en un mercado intra regional (Love, Roper & Zhou, 2016).

Los académicos a lo largo del tiempo han establecido un abanico de teorías sobre la expansión internacional de empresas. A continuación, utilizaremos las teorías internacionales para responder las siguientes preguntas que servirán como eje de análisis en los dos casos: ¿porqué las empresas se internacionalizan? ¿Qué criterio utilizan para seleccionar los nuevos mercados? ¿Qué estrategias de entrada utilizan, concesiones, franquicias, fusiones o adquisiciones?

Las empresas deciden internacionalizarse porque la competencia interna es muy fuerte y necesitan tomar fuerza en otros países para sobrevivir (Casanova, 2009) o también porque cuentan con ventajas comparativas (Galliani & Sanguinetti, 2003). El paradigma ecléctico de Dunning (1980) presenta de forma teórica los motivos de la internacionalización. El modelo OLI representa las ventajas por las cuales las empresas asumen inversiones extranjeras directas (IED): *Ownership (O)*, *Location (L)*, *Internalization (I)*. En Bodegas Bianchi, observaremos que cuenta con ventajas de *ownership*, esto es así porque cuenta con la ventaja intangible de la reputación del tipo de uva típica argentina, el malbec, que es el rasgo distintivo del vino argentino en el mundo. En otras palabras, el vino argentino es tan bien recibido en otras geografías debido a su prestigio, lo cual lo convierte en un producto sobresaliente y muy demandado para exportar. Bajo este modelo, Grupo Assa se internacionalizó por ventajas de *location e internationalization*. Las ventajas de ubicación en las economías emergentes están sujetas a afinidades éticas, lingüísticas y culturales (Dunning & Narula, 2004). De manera análoga, la internacionalización se vio impulsada por el Mercosur, un acuerdo de libre comercio que disminuyó las barreras gubernamentales entre algunos países del hemisferio sur, entre ellos Brasil. País en el cual la firma dio sus primeros pasos internacionales, seguido por México y Miami.

El proceso de internacionalización se divide en dos corrientes que mencionan la velocidad a la cual las empresas se internacionalizan, *Uppsala* y *Born Global*. Por un lado, el modelo gradualista de Uppsala, establece que existe

una tendencia por parte de las firmas de comenzar a expandirse a otros mercados que estén más cerca en términos de distancia física y cultural, una vez que hayan adquirido la experiencia necesaria para operar en el extranjero, comenzarán a entrar en mercados geográficamente más distantes (Johanson & Vahlne, 1977). El proceso de internacionalización coincide con el proceso de aprendizaje de la empresa que se lleva a cabo de forma gradualmente e incrementalmente. Este modelo admite aprendizajes experimentales como un elemento importante cuando lidiamos con incertidumbre debido a la entrada de nuevos mercados. Este es el caso de Bodegas Bianchi, el cual inició a exportar lentamente siguiendo los pasos del modelo exitoso chileno. Comenzó exportando su producto cuando la empresa estaba bajo la gestión familiar, pero en los últimos años, con la llegada del CEO chileno, con amplia experiencia internacional en la industria vitivinícola, se le dio más importancia al mercado internacional con la implementación de los cuatro drivers.

Por otro lado, se encuentra la teoría *Born Global* que se adecúa más al tipo de internacionalización de las empresas del siglo XXI (Galvan 2003). Bajo este modelo las firmas comienzan el proceso de internacionalización desde su nacimiento, por ende, no pasa por los procesos de maduración previa (Welch & Luostarinen, 1988). Los contextos macroeconómicos y las transformaciones de los mercados impulsan prematuramente la internacionalización de las empresas para mejorar su competitividad y disminuir el riesgo (Cuervo-Cazurra, 2008). Veremos aplicada esta teoría con Grupo Assa, la cual se internacionaliza por necesidad. La organización tempranamente comenzó a dar sus pasos internacionales. Por causa de la llegada de consultoras internacionales al país, gA, empieza en Brasil buscando una firma para adquirir conocimiento lo más rápido posible y tomar fuerza para ser competitiva localmente. Actualmente, gA es considerada una multilatina. Las multilatinas son empresas que fueron reformadas para ser llevadas a un entorno internacional desde su nacimiento, se ven obligadas a co-evolucionar desarrollando sus ventajas comparativas al mismo tiempo que se transforman en multinacionales (Cuervo Cazurra 2002, 2009). Las multilatinas como gA son el producto de la liberalización económica, donde los *mánagers* fueron los que decidieron expandirse para así poder sobrevivir bajo un contexto muy competitivo. No necesariamente es un hecho de

contar con más conocimiento, recursos o capacidades, si no que no les quedo otra que abrirse a otros mercados (Casanova, 2009).

Hennart (2014) propone que la velocidad de internacionalización de la firma no está necesariamente relacionada con la experiencia internacional de los *mánagers*, si no que se debe al modelo de negocio de cada firma. Sin embargo, Fan & Phan (2007) establecen que se deben al tipo de mercado en el cual se adentran y el tamaño que tiene la firma en el país de origen. Además, este marco teórico considera que la visión del emprendedor y sus capacidades son clave para llevar a cabo una internacionalización exitosa (Oviatt & McDougall, 1994, 1997). Es interesante destacar que, dentro del mundo globalizado de hoy en día, en la teoría las empresas tienden a internacionalizarse al poco tiempo después de su nacimiento. Sin embargo, en la práctica, el proceso de internacionalización depende de las condiciones macroeconómicas y de las políticas públicas que lo fomenten.

3.2.2 El rol de las instituciones en un país emergente

En la literatura podemos encontrar *papers* que se focalizan en los atributos racionales y perceptibles que influyen al momento en el cual la empresa decide expandirse al extranjero como, por ejemplo, la industria, las oportunidades financieras y las características del país (Cyert & March, 1963). Andrés López (2006) menciona que los cambios del contexto macroeconómico e internacional en el cual se desenvuelve la empresa influyen en su *performance*.

El rol de las instituciones afecta directamente la decisión del empresario de expandirse hacia otros mercados, "*Argentina's results demonstrate that weak institutions and public policy reversals discourage large firms' internationalization.*" (Finchelstein 2017, p.584). Las políticas son inestables y las instituciones son débiles, lo que representa un mayor obstáculo para las empresas que buscan internacionalizarse (Finchelstein, 2017). La falta de marcos legales fuertes permite la corrupción y las coimas, según Hoskisson (2000) las instituciones son las encargadas de reducir los costos de transacción e información disminuyendo la incertidumbre y estableciendo estructuras estables que faciliten su interacción. Las empresas exportadoras, como en nuestro caso, la bodega, a causa de las informalidades que se presentaron,

perdió seriedad en el resto del mundo. En definitiva, la falta de instituciones fuertes generó que firmas exportadoras perdiesen sus clientes, desmotivando tanto a los empresarios en la expansión de la organización, como a los receptores del producto. Las instituciones ponen las reglas y los individuos bajo esta estructura interactúan y toman decisiones (North, 1990), por esta razón es que es conveniente tenerlas en cuenta cuando analizamos las experiencias de los *mánagers* en las empresas, ya que son los ejecutivos los que toman las decisiones actuando a través de las firmas. Asimismo, las instituciones son las que se encargan de influenciar a las empresas para que se internacionalicen (Cuervo-Cazurra, 2007).

Las economías emergentes se caracterizan por tener bajos ingresos y son países que crecen rápidamente dependiendo de la liberalización económica como fuente principal de crecimiento (Hoskisson, 2000). Este tipo de empresas se focalizan en mejorar la producción y decisión de procesos para llegar a superar el nivel de eficiencia global de los países desarrollados (Cuervo Cazurra, et al., 2018). Las empresas de países desarrollados cuentan, por un lado, con ventajas en cuanto a su posición macroeconómica, estabilidad, mercados de capitales completos, disposición de mano de obra calificada y el apoyo e incentivo por parte de las instituciones (Leff, 1979). Por otro lado, las oportunidades son mayores ya que las empresas cuentan con más recursos disponibles, como por ejemplo la protección arancelaria, subsidios y el acceso al crédito donde la firma puede financiarse a tasas menores permitiéndole desarrollarse rápidamente (López, 2006). En una economía emergente la información es asimétrica, los costos son altos y son muy dinámicas, tal que, es difícil predecir contingencias, en consecuencia, los empresarios son los que deben contar con las herramientas necesarias para surfear este tipo de obstáculos. A pesar de esto, las empresas que se internacionalizan desde países emergentes han cobrado trascendencia en la economía mundial (Finchelstein, 2012).

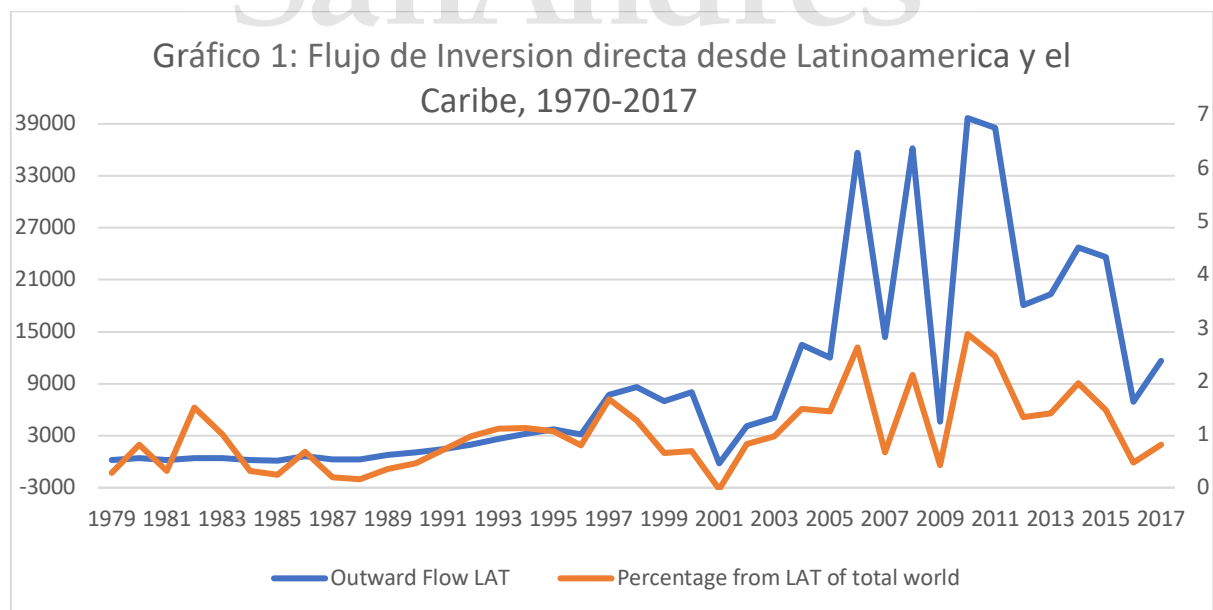
4. Marco Contextual

El número de IED proveniente de economías emergentes aumentó rápidamente en la última década (Gammeltoft, 2010), las firmas latinas están ganando terreno en el extranjero con el fin de integrarse a la economía global. Bajo este contexto, una empresa exitosa es la que logra entender, absorber e integrarse a la macroeconomía siendo consiente de sus ventajas comparativas.

Fanelli y Frenkel (1996) señalan que en contextos inestables los mercados de capitales en el largo plazo son inexistentes, esto implica que las firmas que sobreviven no siempre son las más capaces ni las más innovadoras, si no que tiene que ver con las ramas menos afectadas por las fallas del mercado financiero.

4.1. Inversión Extranjera Directa

La internacionalización de empresas locales es considerada un requerimiento para ser exitosos en el mundo de los negocios, las instituciones y su evolución apoyan la competitividad de las firmas de mercados emergentes (Kumar, Mudambi & Gray, 2013).



Fuente: elaboración propia con datos del UNCTAD. <https://unctad.org/fdistadistics>

En el gráfico podemos observar los flujos de IED desde Latinoamérica y el Caribe desde 1970 a 2017 elaborado con los datos del UNCTAD (2018). En el eje izquierdo se encuentra la IED en millones de dólares estadounidenses y en el eje derecho la IED como porcentaje del total mundial. Los países en vías de desarrollo desde los años 60 vienen incrementando su papel de emisores de IED (Chudnovsky, Kosacoff, López; 1999), tendencia que continúa a lo largo de los años.

Durante el proceso de liberalización económica de los años 80 y 90 en América Latina aumentó la competencia extranjera debido al cese de las políticas de sustitución de importaciones, algunas firmas para volverse más competitivas, decidieron internacionalizarse. La rápida internacionalización de Grupo Assa se ve explicada por estos factores, es decir que la liberalización económica de la época es el motor por el cual la organización es considerada Born Global. La política de liberalización o Consenso de Washington (Lora, 2001) consistía en la caída de las políticas de sustitución de importaciones, que lo que hacía era frenar la competencia extranjera limitando también la competitividad de las empresas domésticas y junto con el Mercosur surgen las Multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2007). Como consecuencia, al caer las barreras internacionales las empresas locales se ven amenazadas por la entrada de multinacionales extranjeras; a su vez, aumentando la competitividad en el mercado interno, obligándolas a volverse más competitivas bajo el nuevo entorno económico, algunas empresas como Grupo Assa, utilizaron como estrategia salir al exterior internacionalizándose para sobrevivir en el mercado local. En el gráfico podemos ver el efecto de la política de liberalización, la inversión aumenta gradualmente a partir de los años 90. Sin embargo, en Argentina el 2001 se abandona la convertibilidad peso dólar y la IED cae. Esto coincide con el periodo de mayor crisis para Grupo Assa. Luego de la crisis las empresas aprovechan la convertibilidad y salen a invertir en otros países (Casanova, 2009), así es, como la consultora recupera fuerzas con las adquisiciones en México y Miami. A partir de ese entonces en términos de porcentaje mundial, la IED no cae más por debajo del 1%, como entre los años 60 y 90. En grandes rasgos, luego de la crisis del 2001 la IED se mantiene pareja, salvo por los picos efectuados por la crisis financiera del 2008. En la siguiente tabla, podemos observar en detalle el flujo de inversión extranjera directa de

Argentina hacia el exterior en millones de dólares en promedio de los últimos cuatro años, en el cual identificamos un crecimiento gradual en los últimos años, pero en comparación con los flujos de 2015 el crecimiento en tres años representa más que el doble.

FDI Flows- Argentina (millions of dollars)	2015	2016	2017	2018
Outward	875,00	1.787,00	1.156,00	1.911,00

Fuente: elaboracion propia con datos del UNCTAD. *World Investment Report 2019*;
<https://unctad.org/wir>



Universidad de
San Andrés

5. Casos de Estudio

En esta sección presentaremos las dos empresas utilizadas como ejemplo de análisis para el marco teórico descrito previamente. El objetivo del trabajo está centrado en la relación de internacionalización de la empresa con la internacionalización de los ejecutivos. Con este estudio cualitativo, intentamos identificar hechos estilizados que permitan obtener resultados relevantes para contribuir a la literatura del mundo empresarial. Trataremos primero el caso de Bodegas Bianchi, una empresa vitivinícola y luego a Grupo Assa, una consultora tecnológica. En cada caso, describiremos brevemente al organismo y analizaremos el proceso de internacionalización y el rol del TMT.

Para nuestro análisis consideramos que la elección de estos dos casos es relevante. Esto es así porque tomamos como ejemplo organizaciones de industrias diversas, lo cual nos permite pensar que la internacionalización relacionada a las experiencias internacionales de los gerentes no es un hecho que se dio solo en un sector de la economía, porque un sector se desarrolló más que otro. En cambio, a través de estos ejemplos, podemos observar que la relación entre ejecutivos internacionales e internacionalización de la firma afectó a varias industrias argentinas. En Bodegas Bianchi, la familia fundadora fue la que hizo conocida la bodega en Argentina, pero fue el *mánager* internacional quien busca el reconocimiento en los mercados externos. Grupo Assa, es una empresa que nació con un TMT internacional, lo cual la impulsó al mundo internacional de forma temprana. Ambas firmas se internacionalizaron, cada una a su tiempo. Pero, es importante remarcar, que a pesar de que una comenzó como empresa familiar y la otra como una *start-up*, lograron internacionalizarse con éxito y no fracasaron en el proceso.

En ambas empresas el impacto del TMT en la *performance* internacional es fácil de identificar, sin embargo, encontramos diferencias entre las organizaciones. Si bien, como dijimos antes, son empresas cuyos orígenes son diversos, ambas se internacionalizaron, pero a diversas velocidades. La expansión de Grupo Assa fue mucho más acelerada que la de Bodegas Bianchi. Esto nos hace pensar en que, si la bodega hubiese sido administrada por

ejecutivos internacionales desde sus orígenes, podría haber llegado a expandirse en una etapa temprana y de forma exponencial como en el caso de Catena Zapata con Nicolas Catena (Artopoulos, Friel & Hallak, 2011). Resulta conveniente resaltar que, el impacto de un TMT y de un CEO internacional no es el mismo. El *global mindset* que genera un TMT internacional es mucho mayor que el que puede llegar a generar un CEO internacional. Este efecto lo podemos visualizar hoy en día a través de la magnitud de las organizaciones, Grupo Assa es una Multilatina y Bodegas Bianchi hoy en día es una marca global (Cura, 2019).

5.1 Bodegas Bianchi

Bodegas Bianchi es una PyME Argentina que se dedica a la producción del vino en San Rafael (Mendoza) y que fue fundada en 1928 por Valentin Bianchi, inmigrante Italiano. La bodega con más de 90 años de historia, estuvo en manos de la gestión familiar hasta la cuarta generación, con Raul Bianchi como presidente. Hoy es una marca global con presencia en más de 40 países y 320 empleados que cuenta con un CEO internacional. Con la adquisición del nuevo terroir Valle del Uco en 2018 que se destinará a la producción de vinos de alta gama, se da inicio a su estrategia de marca global.

5.1.1 Proceso de internacionalización

Los productores del vino en Argentina originalmente se dedicaron exclusivamente a la producción de vinos orientados al mercado interno. Sin embargo, a principios de los años 90 se pasa de la producción de vinos del viejo mundo a vinos del nuevo mundo. Esto se debe a que desembarcan en el mercado nacional grandes bodegas extranjeras que traen consigo técnicas innovadoras de producción (Artopoulos, Friel & Hallak, 2011) y también a la creación de las instituciones, entre ellas, Wines of Argentina, entidad que integra todas las bodegas argentinas a través de sus CEO. El organismo estableció una estrategia en común llamada “WofA 2020” a efectos de expandirse al mundo mostrando el diferencial de la viticultura argentina que es, el tipo de uva, malbec. Argentina pasó de producir vinos en cantidad para producir vinos de calidad llamados “New World Wines”. Frente a este cambio, las bodegas argentinas,

entre ellas, Bodegas Bianchi, se adaptaron al nuevo modelo de negocio con un perfil exportador. Junto con el cambio que sufrió la industria, los productores cambiaron su mentalidad y no solo mejoraron la producción del vino, si no que también se adaptaron a los nuevos requerimientos del consumidor. La producción del vino mejoró ya que bajo el régimen de convertibilidad, con estabilidad monetaria y bajas tasas de interés, las bodegas invirtieron en máquinas importadas para la producción de vinos de alta gama. Fue precisamente a través del malbec que el vino Argentino se hizo conocido mundialmente. En el gráfico 2 a continuación podemos observar el crecimiento en la exportación del vino argentino al resto del mundo a partir de principios del 90, y destacamos el pico que alcanzó la industria en el año 2012. El principal mercado de exportación del vino hoy es Estados Unidos, seguido por Gran Bretaña, Canadá y, en cuarto lugar Brasil. Anteriormente, la exportación del vino estaba un 66,80% orientada a América Latina (COMTRADE, 1993). Actualmente, la exportación del vino está orientada a los mercados en donde no se elabora el producto. Los grandes países productores de vino como Argentina, Italia, Francia, Chile y España consumen los vinos locales. En relación con el gran crecimiento de la industria vitivinícola a lo largo de los años, la Bodega Bianchi pasa de una facturación en 1998 de 27 millones de U\$D (La Nación, 1998) a 800 millones de U\$D a fines del 2017 (Los Andes, 2018).



Fuente: elaboración propia con datos del COMTRADE. La unidad de medida es el valor de las exportaciones en U\$S por kilogramo.

Para la industria vitivinícola Argentina, Chile es un modelo exitoso por su rápido desarrollo del vino chileno en el exterior, si bien en los últimos 20 años la brecha se achicó, siguen siendo superiores que Argentina en lo internacional. Es decir, que el volumen total de exportación del vino no espumante en botella es mayor en Chile que en Argentina (Artopoulos, Friel & Hallak, 2011). La ventaja que nos lleva Chile se debe a dos razones. La primera es que los chilenos no consumen vino, no existe el mercado interno, es decir que todo lo que se produce se exporta. Si bien no se especializan en una uva en particular tienen las mismas características geográficas que nuestro país, por ende tienen la misma capacidad de producción que Argentina con la diferencia que en Argentina el mercado interno del vino es muy grande. Segundo, las instituciones acompañaron a Chile en el proceso de exportación bajando los costos de las barreras de entradas; la característica del vino chileno es que es un vino económico pero de baja calidad. A diferencia de Chile, en Argentina la industria vitivinícola estuvo llena de informalidades, esto generó desconfianza en los mercados externos porque “*mandaban una cosa por otra*” (Cura, 2019). Además, en Chile, son pocas las bodegas que producen el gran volumen para exportar, en cambio, en Argentina la industria vitivinícola esta atomizada y con un alto consumo interno, por esta razón es que la exportación no estaba desarrollada por completo hasta la creación de la WofA.

Si bien la exportación del vino en el principal país receptor, Estados Unidos, fue creciendo exponencialmente, se amesetó en los últimos años debido a que el consumo global del vino cayó por el implemento de otras bebidas como la cerveza. Esto presenta un gran obstáculo para la industria vitivinícola ya que no se puede cortar la producción de un día para otro, si no que el trabajo agronómico lleva muchos años desde el cultivo de la uva hasta los ocho meses que pasa el vino en barricas estado unidenses para luego reposar 12 meses en la botella. En Europa para los países productores de vinos, se implementó políticas preventivas que ayudaron a la industria financiando la publicidad de los vinos en mercados claves como Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá. En Argentina sucedió lo contrario, se pusieron retenciones a las exportaciones, subieron los costos y la tasa de interés, complicando el panorama nacional y perdiendo posición en el *market share* del mercado externo.

5.1.2 El rol del Top Management Team internacional

La bodega siempre contó con una consultora que asesoraba a los Bianchi sobre la gestión de una empresa familiar. En los últimos diez años, la consultora le sugiere a la familia retirarse de la gestión y nombrar a profesionales para que la administren. Esto sucedió debido a que la bodega se encontraba sesgada por la visión tradicional de la familia Bianchi, y no se estaban aprovechando al máximo sus capacidades de expansión. Así, es como nace un TMT diversificado. Si bien la mayoría eran Argentinos, provenían de distintas industrias con experiencias laborales diversas. En el 2017 se incorpora a la gestión el primer CEO internacional, Rafael Calderón, de origen chileno con 26 años de experiencia en la industria vitivinícola en el mercado Argentino, Chileno, Estadounidense, Europeo y Latino Americano. El señor Calderón trabajó previamente en bodegas como Navarro Correas, Salentein, Riglos y Diageo. Con este gran *background* internacional y *global mindset*, el Sr. Calderón propuso un cambio del pensamiento estratégico. Su idea fue, llevar a la firma a un nivel más internacional, orientando a la firma al comercio exterior dándole importancia a lo que genera valor en la industria: los vinos de alta gama. En la industria vitivinícola volverse internacional hace referencia no solo a exportar más cajas de vinos al extranjero, si no que también es generar prestigio y presencia en los principales mercados.

El conjunto de *mánagers* previo a la llegada del Sr. Calderón “se enfocaba en el mercado interno, con un perfil muy masivo donde el foco estaba puesto en el Valentín Lacrado, vino característico de la clase media, y en el New Age, bebida característica de la bailanta” (Cura, A.; 2019). Anteriormente, los *mánagers* estaban liderados por un gerente general sanrafaelino, el cual no contaba con experiencias internacionales y tenía una mirada más clásica. No estaba interesado en desarrollar estrategias internacionales, tenía como objetivo a corto plazo ganar *market share* dentro de Argentina. El Sr. Calderón le trae a la firma valor agregado con su *global mindset*. Cambió completamente el foco de la bodega buscando diferenciarse en el mercado externo, dejando de lado el mercado interno, el cual ya había estado como foco con el TMT precedente. El Sr. Calderón llegó a una bodega orientada en el corto plazo. La mayor parte de la producción estaba orientada a los vinos mencionados previamente, los cuales

en el período de un año se cultivaba la uva y se vendía el vino. Esto hizo crecer el mercado doméstico rápidamente de forma exponencial, pero, dejando de lado el mercado externo y las estrategias a largo plazo. El mercado interno representa el 80% de las ventas mientras que el mercado externo el 20% de la bodega. El CEO internacional establece estrategias a largo plazo y para ello incorporó procedimientos y metodologías características de empresas multinacionales para ordenar la estrategia y la puesta en valor de la compañía. Mejoró la cultura organizacional, primero, con el *brandbook*, donde participó el TMT en conjunto con los accionistas. Luego, cambió la imagen de la bodega modificando el logo característico creado originariamente y el *packaging* del Valentín Lacrado, etiqueta que nunca antes había sido tocada. También, incorporó en todas las bebidas el logo de la *master brand* lo que hace reforzar la presencia de Bianchi en las góndolas de los mercados extranjeros. Y por último, incorporó los cuatro *drivers* donde se establecen los objetivos de la empresa a los cuales se le asignaran los recursos.

Los cuatro *drivers* resultan clave para validar la hipótesis del trabajo. El primer driver pone el foco en el desarrollo de la alta gama, si bien la bodega ya poseía algunos vinos de alta gama, decide otorgarle mayor importancia. Para eso, el 2018 se adquirió el *terroir* Valle del Uco, el cual se dedicará específicamente a la producción del vino de alta gama. El segundo driver hace foco en lo internacional, “ *el objetivo no es simplemente exportar más cajas, si no que es generar un negocio sustentable que a través de los productos obtenga buenas calificaciones internacionales por los críticos de vino*” (Cura, A.; 2019). El tercer *driver* se basa en sostener lo masivo que es lo que le da *cash flow* a la bodega, que se cultivan y comercializan en un año; a diferencia de los de alta gama que tardan años hasta que están listos para ser comercializados. El último driver se centra en consolidar la enología, en su momento los enólogos familiares le otorgaron mucho valor a la compañía. El CEO arma un equipo de enólogos y agrónomos profesionales, estos son de vital importancia para una empresa que produce vinos. Este equipo trabaja la uva desde su raíz optimizando los recursos de la tierra para producir el mejor vino posible para luego ser exportado.

Argentina es un país reconocido en el resto del mundo por la calidad de sus vinos. La industria vitivinícola argentina tiene más de 100 años y los vinos son reconocidos en todo el mundo. Es común pensar que no hay nadie mejor

para liderar una firma vitivinícola que un argentino, los cuales llevan generaciones dedicándose a la industria y son expertos en el tema. En este caso demostramos que con un TMT nacional, por más de que sea experto no aprovecha el potencial de la industria como se debería. El *management* internacional en este caso trae consigo una mirada global, la cual no tiene como único objetivo aumentar sus ventas, si no que busca llevar la empresa a un nivel más alto fuera de lo nacional utilizando eficientemente los recursos que posee. El *mánager* internacional trae consigo mucha experiencia y profesionalismo en el área y una visión más amplia del negocio que a través los vinos de alta gama busca darle valor a la industria vitivinícola Argentina mejorando su calidad y presencia en el mundo.

5.2 Grupo ASSA

Grupo ASSA (gA) es una empresa de servicios de consultoría tecnológica Argentina. Fundada en 1992 por Roberto Wagmaister, junto con 16 consultores, el Sr. Wagmaister decidió dejar su trabajo como socio de una de las Big Four (EY) para crear su propia empresa. GA nace como resultado de tres factores claves: de un emprendedor y un grupo de colegas seriamente comprometidos, de la creación de una cultura distintiva focalizada en el servicio del cliente y un mercado abierto a la innovación que adoptó las tecnologías de información y comunicación. La firma arrancó como una *start-up*, hoy en día es considerada una multilatina que cuenta con presencia en 41 países con más de 1.400 empleados a nivel global, facturando 80mil US\$D de revenues (Grupo Assa, 2017).

5.2.1 Proceso de internacionalización

En los años 90 la firma creció mucho y rápidamente. Su primer gran salto comenzó con la integración de todas las operaciones de Telecom y continuó en 1996 con el desarrollo e implementación de un modelo tecnológico para Perez Companc, que sería implementado en América Latina y Estados Unidos. Con clientes cada vez más grandes y fuertes como Arcor, Perez Companc, Jhonson

& Jhonson y Cargill. En 1998 el Sr. Wagmaister presentó a todo gA la posibilidad de reproducir el modelo de negocio tan exitoso en Argentina en otros mercados, específicamente en Brasil y México (Grupo Assa, 2017).

Durante los primeros años de la década del 90 en Argentina comenzaron a desembarcar grandes firmas, entre ellas se encontraban Accenture e IBM, grandes competidores para gA. Frente a este panorama, la organización decidió internacionalizarse para poder sobrevivir al mercado competitivo interno. El proceso de internacionalización comenzó en Brasil en 1999 por dos razones, por la presencia del Mercosur y porque sus clientes comenzaron a tener proyectos en Latinoamérica. Varios de sus clientes decidieron expandirse y gA resolvió acompañarlos en el proceso. Rediseñó su estrategia haciéndola más internacional, adaptó el modelo de negocios a nuevas geografías, construyó un modelo organizacional que permitió combinar las ventajas de una empresa Argentina con la adaptación local y diseñó una propuesta diferenciada capaz de servir a las firmas y apoyarlas en su desenvolvimiento internacional. El modelo de expansión que se utilizó en Brasil fue liderado por Federico Tagliani (Vicepresidente y Country Mánager de gA) quien se llevó consigo un grupo de cinco personas de entre 28 y 35 años. Con un proyecto de Cargill, Federico y su equipo parten en búsqueda de una firma mediana para adquirir. En el 2000 se adquiere Integrated Business Solutions Consultoria Ltda, a través de la cual se compró *market share*, liderazgo y la gente junto con su *know how*. Con esta adquisición estratégica gA dejó de ser una empresa local. Al poco tiempo, Brasil se posicionó como el principal mercado de América Latina, responsable del 40% de las ventas (Grupo Assa, 2017). Si bien la adquisición resultó ser sólida, la crisis del 2001 en Argentina fue un gran punto de inflexión para gA. Así, es como la compañía se vio forzada a expandirse fuera de Argentina como única estrategia para sobrevivir. Dos años más tarde, Brasil pasó a representar un cuarto de las ventas.

Como segundo paso de la internacionalización en el 2002 gA llega a México. El modelo de internacionalización no fue el mismo debido a que la situación económica en Argentina no era la misma. Adrian Jerbic, COO de la empresa parte solo a conquistar México donde a pesar de la crisis, la demanda seguía existiendo. Recién en el año 2006 con el apoyo de un equipo de tres

consultores de gA se concreta la adquisición en México. Luego, en el 2008 sucede lo mismo en Chile.

La firma, considerada una pequeña multilatina con presencia en Latinoamérica y con los headquarters en Buenos Aires comienza la tercera fase de expansión, desde Latinoamérica al mundo. Como sucedió anteriormente, gA acompaña a sus clientes a Estados Unidos. Utilizando el mismo modelo de expansión de Brasil, Ariel Capone (*Vice President - LifeSciences & Healthcare industry Head*) junto con un equipo de cuatro ejecutivos parten a Miami. En ese entonces, la facturación a clientes de LATAM era de 70 millones de U\$S y en Estados Unidos 20 millones de U\$S, si bien la proporción era chica, el crecimiento en Estados Unidos fue pausado pero constante hasta que en 2014 llegó a representar dos tercios del mercado. Grupo Assa llega a Europa junto con Jhonson & Jhonson utilizando el mismo modelo de expansión.

El período más duro para gA fue el de la convertibilidad, donde las ventas en dólares se vieron penalizadas haciendo disminuir la demanda. Así es como la estrategia cambia, pasa de ser una firma latinoamericana a usar Latinoamérica como *bouncing ball* para atender a clientes americanos y luego europeos. Del 2003 al 2013 la firma crece ocho veces, pasa de 10 millones U\$S a 80 millones U\$S. La crisis del 2014 en Brasil también golpeó a gA debido a la devaluación ocasionando el cese de negocios en Brasil. Por su parte, el mercado de Estados Unidos en el mismo año, no paró de crecer, en cambio, el de Latinoamérica se estancó y en México se achicó. Hoy en día, Argentina representa un 8% y Estados Unidos un 50% .

La clave de la internacionalización de la firma fue la construcción y reinención permanente de un modelo de negocios que apuntó a aprovechar las ventajas del *nearshearing*, es decir que no solo brindó un servicio tecnológico de consultoría, si no que se acercó aun más al cliente logrando obtener una visión interna del negocio. Cabe destacar que en los años 2000 junto con la crisis argentina aparecieron las consultoras de India y Philipinas. Su modelo se basa en *offshoring*, es decir, brinda servicios a países lejanos donde no se comparte ni el idioma ni la franja horaria. Por esta razón, este tipo de consultoras no representaron gran amenaza para gA en un principio dado que nadie quería hacer negocios con ellos porque se los consideraba muy distintos y no compartían ni un idioma ni una cultura en común. A pesar de que la mano

de obra proveniente de estos países era más barata que la de sudamérica, gA supo conservar su lugar en el mercado. En el siguiente cuadro podemos observar cómo fue creciendo la presencia global de gA en los últimos tres años. Podemos observar, que la compañía fue aumentando sus ingresos en Estados Unidos y Europa y que la región con menores ingresos es Sudamérica.

Revenues by Geography %	2016A	2017A	2018A
USA & Global Accounts	46%	50%	51%
Brazil	14%	15%	17%
México	25%	23%	18%
Southern Cone	12%	12%	14%

fuentes: elaboración propia con datos del company report 2018 de Grupo Assa

5.2.2 El rol del Top Management Team internacional

Durante este proceso el rol de los *mánagers* fue clave, ellos fueron los que empujaron a la firma en la búsqueda de nuevos mercados para sobrevivir en Argentina. En 1998 cuando el CEO planteó la idea de ir a otros mercados, se buscaron jóvenes ejecutivos que perteneciesen a la firma desde sus comienzos que estarían dispuestos a trasladar el ADN de gA a las nuevas firmas. Los protagonistas debían ser emprendedores capaces de volver a crear una *start-up* en otro país y poder trasladar lo que significa la marca, junto con la cultura y los valores de la empresa. Si bien fue el Sr. Wagmaister quien siempre tuvo en mente expandir el negocio más allá de Argentina, los verdaderos protagonistas de la internacionalización fueron tres: en Brasil Federico Tagliani, en México Adrian Jerbic y en Miami Ariel Capone. Federico Tagliani formó parte de gA desde sus comienzos, en 1992 como Director y a partir de 1999 como Vicepresidente en Brasil, además a lo largo de su carrera realizó cursos en diversas universidades estadounidenses. Ariel Capone comenzó en gA en 1999 como “Associate in the consumer Goods Industry” y Adrian Jerbic, hijo de croatas, en 1992 como Business Development Mánager. Los tres cuentan con experiencias previas en el área de consultoría y hablan tres idiomas.

En base a lo que nos comentó el Sr. Dougall identificamos dos factores claves que influyeron en el proceso de internacionalización. Por un lado, la genética emprendedora en común de los ejecutivos tanto de gA como también de las demás empresas que decidieron expandirse junto con ellos (e.g. Jhonson & Jhonson y Arcor). Por otro lado, el aumento de la competencia interna

ocasionado por la llegada de multinacionales al país. Estos dos factores resultaron ser la fórmula exitosa de la internacionalización de gA, poseer simultáneamente ejecutivos cualificados y el *timing* de la internacionalización. Como dijo el Sr. Dougall: “*ellos fueron quienes salieron de la zona de confort (...) y eligieron expandirse por sobre volverse a sus casas con las manos vacías*”. Si bien la situación económica empujaba a las empresas a irse a nuevos mercados donde pudiesen tomar fuerza para sobrevivir nacionalmente, había que estar preparados para dar el paso y tener las herramientas para lograrlo con éxito.

A pesar de esto, muchas firmas fracasaron al intentar abrirse hacia otros mercados. Los tres ejecutivos que lideraron los procesos de internacionalización se enfrentaron al desafío de buscar consultoras para adquirir sus conocimientos. Además, cumplieron el rol de recrear la cultura de gA desarrollada en Argentina en las nuevas organizaciones. El Sr. Dougall afirma que “*culturalmente si no logras establecer un buen fit con la gente de allá no te va a ir bien*”. Recrear la cultura de una organización en otro país es muy difícil, el hecho de que la internacionalización se llevo a cabo en América Latina ayudó al proceso en cuanto a cercanía de idioma y costumbres. El caso mas exitoso fue el de Brasil, donde se logró establecer un buen *fit* con la compañía adquirida (IBS Consultoria Ltda), Tagliani entendió que al brasileño cuando se trata de negocios le gusta hablar con otro brasileño, y así fue como los ejecutivos de la empresa adquirida formaron parte del TMT de gA Brasil junto con él y su equipo. No obstante, la conquista en México fue distinta, la asimilación de la cultura mexicana junto con su metalenguaje resultó ser la más dificultosa. Luego del regreso de Jerbic a la firma mexicana le llevo un par de años encontrar a algún Mexicano que funcione bien para el puesto.

Lo central de los tres protagonistas de la internacionalización fue su cultura y la predisposición de irse al mundo. Ellos fueron los que le pusieron actitud, predisposición y sacrificio de dejar su país para lograr el objetivo. GA atraviesa el proceso de internacional como PyME, es decir, con pocos recursos, conocimientos limitados y con muchas ganas de crecer. Los primeros protagonistas de la internacionalización dejan Buenos Aires para vivir una vida de nómades en aparts, trabajando sin oficinas fijas junto con un pequeño equipo en búsqueda de firmas para adquirir conocimiento y crecer rápidamente.

6. Análisis Comparativo

En el marco teórico propusimos que existe un efecto del perfil internacional de los *mánagers* en el enfoque internacional de la compañía. La presencia de un *mánager* con experiencias internacionales previas tiene un efecto positivo en la internacionalización de la firma. En esta sección trataremos los casos de estudio con profundidad para identificar en qué medida confirman la hipótesis de este trabajo de graduación. Para ello haremos énfasis en porqué las empresas Bodegas Bianchi y Grupo Assa decidieron internacionalizarse, qué estrategia utilizaron, si hace referencia a la teoría de Uppsala o si el comportamiento fue el de Born Global. Además, tendremos en cuenta la influencia de las instituciones en una economía emergente y cómo estas situaciones afectaron las decisiones estratégicas de las firmas. Por último, nos centraremos en el rol que cumplieron los *mánagers* en el proceso, donde analizaremos si la hipótesis se cumple en ambos casos de estudio o existen otros factores a tener en cuenta en el análisis.

6.1 Estrategias de internacionalización

Como se mencionó en el marco teórico, las empresas se pueden internacionalizar de diferentes maneras. La Bodega Bianchi representa el caso de Uppsala, que establece que las empresas tienen un proceso de internacionalización gradual. Esto es así ya que, como mencionamos anteriormente, la empresa con el asesoramiento de la consultora decidió dejar de lado la gerencia familiar y contratar profesionales para administrar la bodega. Con esta decisión, se abandonan las costumbres tradicionales del negocio familiar. La llegada de los profesionales elegidos por los accionistas comienza a cambiar el negocio. La firma se independiza de la familia y en manos de profesionales cambia la metodología, los procesos y los objetivos. Luego, la internacionalización se incrementa en los 90 con la llegada de bodegas del viejo mundo y las máquinas modernas y la creación de las primeras instituciones vitivinícolas. Finalmente, el proceso de internacionalización avanza nuevamente

con la llegada del CEO internacional, el cual estableció como objetivo principal la mejora de la enología para producir vinos de alta gama de mayor calidad, los cuales son destinados a los nuevos mercados.

Grupo Assa, atraviesa por un proceso internacional más acelerado. Comenzó con el proceso de internacionalización desde *start-up* hasta llegar a ser una multilatina. Grupo Assa se internacionalizó con tanta rapidez por un tema de necesidad de sobrevivir en el mercado doméstico, en donde, si no se expandía a otros mercados la firma ante la competencia de consultoras multinacionales como Accenture e IBM perdía poder en el mercado nacional hasta desaparecer. La firma no tuvo opción, o buscaba fortalecerse en el extranjero para volverse más competitiva nacionalmente o cerraba las puertas. Detrás de esta técnica de supervivencia estaba el TMT, que fueron quienes vieron la posibilidad de expandirse al mundo y sin dudarlo comenzaron su expansión en América latina acompañados por sus clientes. Gracias al empujón de la economía argentina de los años 90 la firma comenzó su expansión y hoy en día es considerada una multilatina.

Para lograr esta estrategia fue necesario que las empresas cuenten con rasgos distintivos a nivel organizacional. Bodegas Bianchi con la uva, el malbec argentino mientras que Grupo Assa se caracteriza por ser una consultora latinoamericana que trabaja codo a codo con el cliente con una visión global, esto quiere decir que tiene la capacidad de adaptarse a las distintas culturas según el país donde se encuentra.

6.2 Efecto del Top Management Team

Para comenzar con esta sección debemos tener en cuenta los factores claves que interfirieron en el proceso de internacionalización de los casos tratados. Estos son: el *rol* de las instituciones y el contexto económico nacional. Además, trataremos en profundidad el rol que cumplió el TMT. Argentina es un país en vías de desarrollo muy inestable, donde el rol de las instituciones a lo largo del tiempo es fundamental para entender la velocidad de la macroeconomía, sobretodo cuando las empresas nacionales buscaban abrirse a mercados extranjeros (Hoskisson, 2000; Kumar & Mudambi 2013; Cuerdo-

Caszurra, 2007; López, 2006; Briner & Schorr 2002; Chudnovsky & López 2000; Goldstein 2007).

En el caso de Bodega Bianchi, las instituciones hacen referencia a WofA. Esta fue la primera entidad que reúne a todos los CEO de la industria vitivinícola. Mas específicamente, la estrategia WofA 2020, tiene el objetivo de posicionar al malbec argentino en el mercado internacional. Junto con esta estrategia y la llegada del CEO internacional a Bodegas Bianchi, la visión de la empresa comenzó a orientarse al comercio exterior, es decir, se globalizó. Para esto Bodegas Bianchi adquirió el *terroir* Valle del Uco, destinado específicamente a la producción del vino de alta gama. Este vino está orientado exclusivamente a la exportación, para ello el CEO reorganizó las estrategias de la empresa. Una de estas estrategias, mencionada previamente fue la incorporación de los cuatro *drivers*, a través de los cuales se plantea como objetivo la internacionalización de la bodega.

A partir del siguiente cuadro analizaremos concretamente el efecto que tuvo el TMT internacional en la internacionalización de la empresa.

Variables Independientes del TMT:	Bodegas Bianchi	Grupo Assa
experiencia laboral internacional	ALTA	MEDIA
experiencia previa en la industria	ALTA	ALTA
educación internacional	ALTA	MEDIA
nacionalidad	ALTA	BAJA
idiomas	MEDIA	ALTA

Fuente: elaboración propia con datos recaudados de las entrevistas y LinkedIn.

A través de los cambios que inculcó en Bodegas Bianchi el primer CEO extranjero observamos cómo la incorporación de un *mánager* con experiencia internacional aporta a la bodega una visión más global del negocio. Esto logra cambios significativos en una empresa que comenzó siendo familiar, tradicional y orientada exclusivamente al mercado doméstico. Hacemos énfasis en esto último ya que valida la hipótesis del trabajo de graduación. Ella afirma que los CEO internacionales traen consigo experiencias previas que impulsa a la firma al comercio exterior. En este caso, el CEO aporta a la bodega no solo *know how* operativo, sino que también habilidades *soft* de haber trabajado con clientes provenientes de distintas culturas. A su vez, el CEO cuenta con un alto grado de

internacionalización, esto lo podemos observar en el cuadro dónde en las variables a través de las cuales medimos del impacto de los *mánagers* internacionales en la internacionalización de la firma el valor es alto. El CEO chileno, es un claro ejemplo del efecto positivo de tener un alto grado de experiencias internacionales en el TMT genera un gran impacto en la *performance* internacional de la firma. El Sr. Calderón trabajó previamente en firmas vitivinícolas estado unidenses, argentinas y chilenas; estudió en la universidad de Chile y habla dos idiomas, español e inglés. Por este motivo, en nuestro análisis consideramos que, según las variables analizadas previamente, el rol del TMT es de alto impacto en la internacionalización de la firma, es decir, confirma nuestra hipótesis. El hecho de que el CEO provenga de Chile es de suma relevancia, ya que la industria chilena es un caso de éxito en cuanto a la exportación del vino; lo cual fue de gran ayuda para mejorar la exportación de los vinos de alta gama de Bodegas Bianchi. Si bien, este efecto lamentablemente no se puede visualizar rápidamente en los estados contables, debido a que la producción del vino de alta gama lleva mucho tiempo de elaboración hasta ser exportado ya que es una estrategia a largo plazo.

En cuanto a gA no podemos atribuir solamente el efecto de internacionalización a las experiencias previas de los *mánagers*. Cómo podemos visualizar en el cuadro, el TMT posee un alto grado de experiencias previas en la industria ya que la mayoría trabajaba previamente en consultoras. Además, la mayoría de los ejecutivos hablan tres idiomas. Pero, sin embargo, la mayoría son de nacionalidad argentina, y solo algunos, poseen posgrados o masters en el exterior. En el caso de Grupo Assa, identificamos que el rol del TMT no es tan notorio como en el de la primera empresa analizada, entonces, consideramos que el impacto de las experiencias internacionales del TMT sobre la firma es mediano. Observamos que la mayoría del TMT de gA son argentinos y realizaron sus estudios en el mismo país de origen. Pero sí podemos observar que existe un efecto de internacionalización en el *timing* en el que la empresa se convierte internacional. Esto es así, ya que, la organización atravesó diferentes factores macroeconómicos que la impulsaron a expandirse hacia otros mercados para poder sobrevivir en el mercado local. A su vez, apoyado por el tratado del Mercosur, varias firmas nacionales tuvieron la posibilidad de expandirse. De esta manera, los clientes de gA, como Jhonson & Jhonson y Cargill, entre otros,

vieron la posibilidad de operar en el extranjero. Otro factor relevante fue la llegada al país de fuertes consultoras multinacionales, lo que hizo que gA se expanda hacia otros países fortaleciéndose mediante la adquisición de firmas. De esta manera gA a parte de adquirir la firma, adquiere el *know how* de cada una de ellas lo que le permitió sobrevivir en el mercado interno. Además, debemos tener en cuenta la crisis del 2001 que resultó ser un punto de inflexión para la firma. Este evento fue fundamental para la firma debido a que la condición económica Argentina incentivó aun más la búsqueda de nuevos negocios en el exterior. A pesar de que la situación económica Argentina impulsaba a las empresas a expandirse para sobrevivir, no todas lo lograron con éxito. Esto ocurrió por varios factores, pero principalmente por la destreza que presentaba el ejecutivo a cargo del proyecto. En el caso de gA la resolución fue exitosa debido a que el TMT logró crear un híbrido entre las dos culturas, es decir, que no impuso la cultura argentina en los otros países sí no que fue una mezcla de ambas. Asimismo, como mencionamos en el capítulo de caso de estudio, la consultora eligió minuciosamente los referentes de gA en el exterior. Ellos tenían que tener en claro los valores y la misión de la empresa para poder amoldar la nueva firma a la cultura organizacional de gA. Por lo tanto, el objetivo era combinar los conocimientos del *management* propio de la cultura de gA, a los ejecutivos de la firma local.

Plasmando ambos ejemplos podemos observar que el caso que más se identifica con nuestra hipótesis es el de BB, ya que el *mánager* internacional genera un efecto positivo en la internacionalización de la firma. Sin embargo, gA cuenta con rasgos de nuestra hipótesis, pero no podemos afirmar que la internacionalización de la firma se trata exclusivamente del efecto de un TMT internacional.

Analizando las dos empresas en conjunto debemos observar que, en función de la hipótesis planteada, BB muestra apoyarla. Ya que, observamos claramente el antes y el después de contar con un CEO internacional. Con esto nos referimos a que podemos analizar, que los cambios en la *performance* internacional son positivos luego de la incorporación de un CEO que cuenta con experiencia laboral internacional previa en la industria, estudios en el extranjero, nacionalidad diversa y habla hasta dos idiomas. En cambio, para el caso de la consultora, no podemos observar un cambio como en el de BB ya que gA fue

siempre dirigida por el mismo TMT que la fundó. En este caso, el grado de internacionalización del TMT lo consideramos de grado medio porque, según nuestro análisis: la mayoría son argentinos, estudiaron en el país de origen, pocos de ellos realizaron estudios en el exterior, cuentan con experiencias laborales en la industria, pero no en el extranjero y, además, hablan tres idiomas.

Debemos remarcar, que a pesar de que con gA no observamos los resultados que esperábamos observar al analizar las cinco variables tenidas en cuenta, no descartamos que el grado de internacionalización del TMT tuvo un impacto positivo en la *performance* internacional de la empresa. A pesar de que, a través de las variables analizadas no podemos apoyar completamente la hipótesis planteada en el trabajo, no quiere decir que la relación no exista. Si no que, la relación existe y se da en conjunto con la situación económica del país que empuja la internacionalización. Por lo cual, nuestra hipótesis lidia con el grado medio de internacionalización de gA incluyendo como variable a tener en cuenta la situación macroeconómica del país en el momento de la internacionalización. Aún así, incluyendo en nuestro análisis los factores económicos que jugaron un rol clave en la internacionalización de gA, fue el TMT quién logró con éxito la internacionalización.

Podemos observar en el caso de gA un efecto positivo e inmediato de contar con un TMT internacional desde los inicios de la firma, que en BB no podemos ver. La organización se internacionalizó rápidamente porque el TMT supo superar con éxito las barreras que se le presentaron. Llegamos a pensar, que bajo las mismas condiciones macroeconómicas y con un TMT con un bajo grado de internacionalización no hubiese sido lo mismo, es decir, gA hoy no sería considerada una multilatina y tampoco habría sobrevivido a la competencia interna. En ella, el impacto del TMT internacional en la *performance* internacional es positivo e inmediato, ya que la firma con un grado medio de internacionalización en el cuerpo directivo desde el principio de los tiempos logró llegar en tiempo récord a ser una multilatina. GA en este caso de estudio continúa siendo un claro ejemplo de la relación positiva entre managers y output internacional. El hecho de que el grado de internacionalización de gA sea menor que el de BB y que no podamos demostrarlo al 100% con la hipótesis planteada en el trabajo de graduación, no quiere decir que no esté alineada a la teoría que sustenta la hipótesis. La relación positiva la podemos observar desde el

momento cero en el que gA busca expandirse a otros mercados, conducta característica de Born Global. No obstante, de que la razón de la internacionalización fue por supervivencia, el TMT fue el visionario que con tanta competencia interna vio la manera de sobrevivir saliendo al exterior, y eso se logra con un TMT con EI, aunque sea de grado medio. En resumen, no podemos observar un antes y un después de un TMT internacional en gA como en el caso de BB, si no que, lo vemos desde sus inicios. A pesar de que no lo podamos observar al 100% con las EI del TMT internacional analizadas previamente, como en el caso de BB, consideramos que el efecto es positivo.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones y reflexiones finales

El objetivo de este estudio cualitativo fue examinar el proceso internacional en relación al grado de internacionalización del TMT en dos organizaciones provenientes de un país emergente, un tópico no muy desarrollado en la literatura de internacionalización de empresas. Basándonos en el análisis de casos de dos firmas argentinas, Bodegas Bianchi, productora de vinos y Grupo Assa, consultora tecnológica y su proceso de internacionalización. Llegamos a la conclusión de que la internacionalización de firmas en países emergentes tienen un gran potencial para competir internacionalmente. Pero, el contexto de economía en vías de desarrollo juega un rol importante. Por contexto entendemos el impacto de las instituciones, en nuestros casos de estudio, las instituciones aparecieron tardíamente o no cumplieron el rol como proteccionistas de las industrias para fomentar y acompañar su desarrollo internacional. Acompañado de la inestabilidad económica del país, como la crisis del 2001, que impactó seriamente a las industrias analizadas.

Para concluir, podemos afirmar que logramos identificar cierta relación positiva en el grado de internacionalización del TMT con el grado de internacionalización de la firma. Si bien, en el caso de Bodegas Bianchi la relación es más evidente, dado que podemos observar un antes y un después en la dirección de la firma por un CEO nacional y uno internacional. Grupo Assa, también es considerado un caso de éxito en el proceso internacional ya que es considerada una multilatina. Sin embargo, no podemos atribuirle todo a las EI del TMT que, si bien fueron los que hicieron de la idea de internacionalización un hecho, también impactó en su performance, el contexto económico de la época con el *timing* de expansión de la firma. Es decir, que teniendo en cuenta las EI del TMT en simultáneo con la situación que le tocó vivir a gA al momento de internacionalizarse, ambas impactaron positivamente en el desempeño internacional de la firma.

Para futuros análisis se deberían incluir variables adicionales a tener en cuenta como por ejemplo la variable lejanía geográfica. Argentina es un país muy

grande, por ejemplo, en Europa es muy frecuente encontrarse con ejecutivos, con diversas experiencias internacionales a lo largo de su carrera ya que es común irse a estudiar o trabajar a un país vecino y aprender de su cultura. Esto, es debido a que les resulta más accesible por cercanía geográfica el hecho de irse a trabajar o estudiar a otro país. En cambio, en Argentina nos encontramos más aislados geográficamente lo cual nos resulta más costoso participar de diferentes experiencias internacionales. Además, en nuestro análisis debemos tener en cuenta el fenómeno fuga de talentos, el cual consiste en que los individuos mejor preparados abandonan el país en búsqueda de oportunidades que su país no les puede ofrecer, como es el caso de las economías emergentes. Este fenómeno, puede explicar en cierto punto porqué en la literatura internacional se tratan pocos casos de empresas internacionales con TMT internacionales, ya que muchos de los profesionales con diversas experiencias internacionales permanecen en el extranjero y no vuelven a su país de origen.

Los estudios de internacionalización de empresas y *mánagers* de países emergentes se encuentra en una etapa temprana de desarrollo donde se requieren futuras investigaciones para poder recolectar más información sobre el tópico. Adicionalmente, varios de los temas identificados a lo largo del trabajo deberían ser explorados en mayor detalle en distintas industrias, lo que le proveerá un *insight* importante a las teorías de empresas internacionales en economías en desarrollo.

Las principales limitaciones del estudio es que nos basamos en solo dos casos de industrias diversas, lo cual limita llegar a conclusiones generales y no son plenamente comparables entre sí. Además, el efecto de CEO internacional en BB es muy reciente a pesar de ser de alto grado de impacto y, en cambio, en gA desde sus comienzos que el grado del TMT internacional fue mediano y constante en el tiempo. Asimismo, las entrevistas fueron realizadas a integrantes del TMT, los cuales pueden estar sesgados hasta llegar a exagerar las percepciones positivas de su *performance* internacional. Consideramos, que sería de gran utilidad realizar el mismo estudio en diversas economías en desarrollo para comprender mejor el efecto del TMT internacional en la internacionalización de las empresas y evidenciar las características esenciales para lograr una internacionalización exitosa.

8. Bibliografía

- Andersson S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Artopoulos, A., Friel, D., & Hallak, J. C. (2011). Export emergence of differentiated goods from developing countries: Four argentine cases. *Economics Department Working Paper*, 107.
- Bianchi, C. (2009). Retail internationalization from emerging markets: Case study evidence from Chile. *International Marketing Review*, 26(2), 221-243.
- Briner, M. A., Schorr M. (2002). Principales características e impactos de la “extranjerización” reciente de la economía argentina: Un análisis del desempeño de las grandes empresas transnacionales durante la década de los noventa. *Realidad economica*.
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America’s emerging multilatinas*. London: Palgrave-Macmillan.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 453-469.
- Chudnovsky, D., Kosacoff, B., & Lòpez, A. (1999). Las multinacionales latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado. *Fondo de Cultura Económica*, Buenos Aires.

- Chudnovsky, D., & Lòpez, A. (2000). A third wave of FDI from developing countries; Latin American TNCs in the 1990. *Transitional Corporations*, 9 (2), 31-74.
- Cuervo-Cazurra, A., (2002). Transforming the firm through the co-evolution of resources and scope. En Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., & Lechner, C. (Eds.) *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Blackell, London.
- Cuervo-Cazurra, A., (2007). Liberalización Económica y Multilatinas. *Globalization, Competitiveness and Governability*, 1 (1), 66-87.
- Cuervo-Cazurra, A., (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A., (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*. 25, 14-33.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall*.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H., & Narula, R. (2004). Relational assets: The new competitive advantages of MNEs and countries. *Multinational and Industrial Competitiveness: A New Agenda*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 20, 581-597.
- Fan, T. & Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.

- Fanelli, J. M. & Frenkel, R. (1996). Estabilidad y estructura: interacciones en el crecimiento económico. En Katz, j. (Ed.), Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano de los años 90. *CEPAL/IDRC- Alianza Editorial, Santiago de Chile*.
- Finchelstein, D. (2012). Políticas Públicas, Disponibilidad de Capital e Internacionalización de Empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile. Conicet, Argentina. Vol.XXXIX, N°70, 103-134.
- Finchelstein, D. (2017). The Role of the State in the Internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. (52) 578-590.
- Finkelstein, D., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organization. *West, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing*.
- Finkelstein, D., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic Leadership; Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards. *Oxford: Oxford University Press*. 3-366.
- Galván, I., (2003). Capítulo 2: Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En Galván, I., La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. *Universidad de las Palmas de Gran Canaria*. 93-140.
- Gammeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals, emerging theory: Macro-and micro-level perspectives. *Journal of International Management*.
- Goldstein, A. (2007). Multinational companies from emerging economies. Composition, conceptualization and direction in the global economy. Basingstoke: Palgrave-MacMillan.
- Grupo ASSA, (2017). We are Gupo Assa.
- Grupo ASSA, (2018). Company Report 2018, Transforming business in the collaborative economy.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.

- Hambrick, D.C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*. 9 (2), 193-206.
- Heijltjes, M., Olie, R., & Glunk, U. (2003). Internationalization of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 89-97.
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation. *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hoskisson R. E., Eden L., Lau C. M., Wright M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*. Vol. 43 (3), 249-267.
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48 (1),1-12.
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kaczmarek, S., & Ruigrok, W. (2013). In at the Deep End of Firm Internationalization: Nationality Diversity on Top Management Teams Matters. *Management International Review*, 53, 513-534.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Kobrin, S. J. (1984). International expertise in American business. How to learn to play with the kids on the street. *New York, NY: Institute of International Education*.
- Kumar, V., Mudambi, R., & Gray, S. (2013). Internationalization, innovation and institutions: The 3 I's underpinning the competitiveness of

- emerging market firms. *Journal of International Management*, 19(3), 203-206.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. A. (2013, June). The internationalization of small firms: The relationships between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*. 11(2), 172-195.
 - Kumar V., Mudambi R. & Gray S. (2013). Internationalization, Innovation and Institutions: The 3 I's Underpinning the Competitiveness of Emerging Market Firms. *Journal of international Management*. 19(3), 203-206.
 - Leff, N. (1979). Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited. *Journal of Economic Literature*. 58(2), 72-83.
 - Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Kothari, V. B. (2003). Top Management Team Heterogeneity and SME Export Performance: Investigating the Role of Environmental Uncertainty. *Small Business Strategy*, 14(1), 86-102.
 - Lopez, A. (2006). *Empresarios, Instituciones y Desarrollo Economico: El Caso Argentino*. Buenos Aires: Cepal.
 - Lora, E. (2001). Las reformas estructurales en América Latina: qué se ha reformado y cómo medirlo (No. 462). *Working Paper, Inter-American Development Bank, Research Department*.
 - Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25, 806-819.
 - Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veig, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
 - Narayanan, V. K., Zane, L. K., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
 - Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
 - Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.

- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Internationalization and Firm Performance: The Mediating Role of Foreign Market Entry. *Management International Review*, 50(2),185-206.
- North, D., (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. *Fondo de Cultura económica, México*.
- Oviatt, B. M. & McDougall P. P., (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 25(1): 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D. Z., & Nikol, P. (2008). Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective. *British Journal of Management*, 19, 205-221.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team`s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *International Business Studies*, 28 (4), 807-825.
- Sambharya, R. B., (1996). Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 17 (9), 739-746.
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las multilatinas. *Revista de la CEPAL 95, Agosto 2008*. 7-30.
- Staw, B. M. (1991). Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action. *Journal of Management*, 17(4), 805-819.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177.
- UNCTAD (2018). UNCTAD *Stat data base. Outward Foreign Direct Investment*. <http://unctadstat.unctad.org/>
- UNCTAD (2018). World Investment Report: Investment and New Industrial Policies. New York, Geneva: UNCTAD
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *General Management*, 14(2), 34-55.

Páginas web consultadas

- <https://comtrade.un.org/data>
- <http://unctadstat.unctad.org/>
- <https://www.bodegasbianchi.com.ar/>
- <https://grupoassa.com/>
- <https://www.losandes.com.ar/>
- <https://www.lanacion.com.ar/>



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés