

1-1-2016

Adaptabilidad de una misma multilatina en dos diferentes mercados: caso Embraer en Portugal y EE.UU., periodo 2002-2012

Juan David Camacho Rico
Universidad de La Salle, Bogotá

Daniel Camilo Gutiérrez Peña
Universidad de La Salle, Bogotá

Iván Andrés Pinzón Burgos
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

Camacho Rico, J. D., Gutiérrez Peña, D. C., & Pinzón Burgos, I. A. (2016). Adaptabilidad de una misma multilatina en dos diferentes mercados: caso Embraer en Portugal y EE.UU., periodo 2002-2012. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/15

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ADAPTABILIDAD DE UNA MISMA MULTILATINA EN DOS DIFERENTES
MERCADOS: CASO EMBRAER EN PORTUGAL Y EEUU, PERIODO 2002-2012**

JUAN DAVID CAMACHO RICO

DANIEL CAMILO GUTIÉRREZ PEÑA

IVÁN ANDRÉS PINZÓN BURGOS

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.

2016

**Adaptabilidad de una misma multilatina en dos diferentes mercados: caso EMBRAER en
Portugal y EEUU, periodo 2002-2012**

**Monografía presentada como requisito para obtener el título de Profesional en Negocios y
Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de La Salle**

Presentada por:

Juan David Camacho Rico

Daniel Camilo Gutiérrez Peña

Iván Andrés Pinzón Burgos

Dirigido por:

Julio César Botero Robayo

2016

“Los grandes trabajos no se consiguen con fortaleza, sino con perseverancia”

Samuel Johnson

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios y a mi familia, quienes han sido mi principal motivación y fuerza en este arduo camino. Igualmente, a mis amigos que fueron un apoyo fundamental en diversas etapas de mi vida; mis profesores y compañeros que contribuyeron a mi formación académica y a las personas que aportaron de una u otra manera a la construcción del presente trabajo.

Juan David Camacho Rico

Me gustaría dar un reconocimiento especial a mis padres, Jaime y Yesikath, y a mi hermano Diego, por apoyarme incondicionalmente en cada una de mis etapas de formación, inculcándome el don de la perseverancia y el esfuerzo. De igual forma a mis amigos y profesores, quienes cumplieron un papel fundamental en mi proceso de enriquecimiento personal y académico.

Daniel Camilo Gutiérrez Peña

Agradezco a mi madre, fuente inagotable de dedicación, esmero y fortaleza por cambiar vidas, por transformar generaciones; también a quienes han logrado entrar en el hermetismo de mi universo y han cambiado mi percepción del mundo, tal vez sin saberlo.

Iván Andrés Pinzón Burgos

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS ESPECIALES.....	I
RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I – EXPLORACIÓN DE TEXTOS ACADÉMICOS RELACIONADOS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MULTILATINAS.....	6
<i>Proceso de internacionalización de multilatinas.....</i>	<i>6</i>
<i>Proceso de internacionalización de multilatinas colombianas.....</i>	<i>12</i>
<i>Proceso de internacionalización EMBRAER</i>	<i>15</i>
 CAPÍTULO II – APROXIMACIONES TEÓRICAS A LOS MODELOS DE UPPASALA Y EL MODELO JOHANSSON & MATTSON	18
MODELO UPPSALA	19
<i>Versión 1977.....</i>	<i>19</i>
<i>Versión 2009.....</i>	<i>22</i>
MODELO DE JOHANSON & MATTSON	28
 CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER EN PORTUGAL Y ESTADOS UNIDOS A PARTIR DE LOS MODELOS.....	37
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER: CASO PORTUGAL.....	39
<i>Análisis con base en el Modelo Uppsala Revisado.....</i>	<i>41</i>
<i>Análisis con base en el Modelo Johanson & Mattson.....</i>	<i>44</i>
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER: CASO ESTADOS UNIDOS	48
<i>Análisis con base en el Modelo Uppsala Revisado.....</i>	<i>50</i>
<i>Análisis con base en el Modelo Johanson & Mattson</i>	<i>54</i>
CONSIDERACIONES FINALES	57
REFERENCIAS	60

LISTA DE TABLAS ESPECIALES

Listado de Tablas

Tabla 1: Ranking Multilatinas 2015	8
Tabla 2: Acumulación del Conocimiento en el Proceso de Internacionalización	27
Tabla 3: Clasificación de Empresas Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson	31
Tabla 4: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Portugal vs. Nivel Teórico del Modelo Uppsala Revisado	41
Tabla 5: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Portugal vs. Nivel Operacional del Modelo Uppsala Revisado.....	43
Tabla 6: Clasificación de EMBRAER en Portugal Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson	47
Tabla 7: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos vs. Nivel Teórico del Modelo Uppsala Revisado.....	50
Tabla 8: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos vs. Nivel Operacional del Modelo Uppsala Revisado.....	52
Tabla 9: Clasificación de EMBRAER en Estados Unidos Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson.....	56

Listado de Figuras

Figura 1: Mecanismo Básico de Internacionalización: Aspectos Estáticos y Dinámicos	19
Figura 2: Proceso Operacional de Internacionalización del Modelo Uppsala 1977.....	21
Figura 3: Modelo de Proceso de Internacionalización de la Red Empresarial: Aspectos Estáticos y Dinámicos	23
Figura 4: Proceso Operacional de Internacionalización del Modelo Uppsala Revisado	25
Figura 5: Relación de Interdependencia de Recursos en la Red de Negocio.....	30
Figura 6: Relación de Interdependencia de Recursos en la Red de Negocio en la Entrada de EMBRAER a Portugal.....	45

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía tiene como objetivo analizar la aplicabilidad de los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson en la internacionalización de EMBRAER, para los casos de Portugal y Estados Unidos, limitándose a trabajar el establecimiento de esta compañía desde sus inicios en cada mercado, hasta el año 2012. La investigación es pertinente dado que determinar la aplicabilidad de los modelos en un caso de estudio, evidencia cómo los fundamentos teóricos se pueden ajustar al accionar de una empresa en específico.

En primera instancia se interpretan los modelos teóricos propuestos; posteriormente, se describe la internacionalización de la multilatina en Portugal y Estados Unidos; y finalmente, se contrastan estos modelos con los casos de estudio, utilizando un enfoque deductivo que busca, a partir de una estructura conceptual, contrastar la teoría con las prácticas de la multilatina en los mercados señalados. Esto se realiza con la finalidad de suplir un vacío académico, debido a que las investigaciones -en su mayoría-, se enfocan en estudiar una empresa y adaptar un modelo teórico; mientras que este documento busca demostrar la aplicabilidad de dos modelos en la internacionalización de una empresa en determinados escenarios.

PALABARAS CLAVES

Aplicabilidad teórica, modelos de internacionalización, EMBRAER, internacionalización de empresas, multilatina

ABSTRACT

This document has as main objective to analyze the applicability of the Models Uppsala and Johanson & Mattson in the internationalization of EMBRAER, for cases of Portugal and the United States, since its entry in each market, until 2012. The research is relevant given that determining the applicability of the models in a case study, shows how the theoretical foundations can be adjusted to the actions of a particular company.

In the first place, the proposed theoretical models are interpreted; subsequently, the internationalization of the multilatina in Portugal and the United States is described; and finally, the models are compared with the case studies, using a deductive approach that seeks, from a conceptual structure, to contrast the theory with the practices of the multilatina in the markets noted above. All of this is done in order to fill an academic gap, because the investigations - mostly-, focus on studying a company and adapt a theoretical model; whereas this document seeks to demonstrate the applicability of two specific models in the internationalization of a company in two scenarios.

KEY WORDS

Theoretical applicability, internationalization models, EMBRAER, internationalization of companies, multilatina.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno económico se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización, por lo que las compañías buscan constantemente expandirse hacia mercados fuera del plano local. Por tal razón, los modelos de internacionalización de empresas explican cuáles son las directrices para que una compañía logre llevar sus operaciones a un ámbito internacional.

Es así como determinar la aplicabilidad de los modelos en un caso de estudio resulta pertinente, en la medida en que se puede evidenciar cómo los fundamentos teóricos se ajustan al accionar de una empresa. Con base en lo anterior, la presente monografía busca dar respuesta a la pregunta de investigación ¿son los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson aplicables a la internacionalización de EMBRAER en los casos de Portugal y Estados Unidos?

De acuerdo con la pregunta de investigación, la hipótesis afirma que el Modelo Johanson & Mattson tiene aplicabilidad en la internacionalización de EMBRAER en Portugal; mientras que el Modelo Uppsala es aplicable a la internacionalización de la multilatina en el mercado de Estados Unidos.

Siguiendo esta línea, este documento tiene como objetivo analizar la aplicabilidad de los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson en la internacionalización de EMBRAER, para los casos de Portugal y Estados Unidos. En ese sentido, inicialmente se interpretan los modelos teóricos propuestos; posteriormente, se describe la internacionalización de la multilatina en los dos mercados; y finalmente, se contrastan estos modelos con los casos de estudio.

Por consiguiente, la estructura de esta monografía es: en el primer capítulo se realiza una exploración de textos académicos relacionados con la internacionalización de multilatinas; el

segundo capítulo contiene las aproximaciones teóricas a los Modelos de Uppsala y de Johanson & Mattson; y por último, el tercer capítulo expone la internacionalización de EMBRAER en Portugal y Estados Unidos contrastada con los modelos.

El Modelo Uppsala consiste en un proceso de internacionalización determinado por diferentes etapas; a lo largo de cada etapa, la compañía va adquiriendo un grado mayor de conocimiento, compromiso y preparación en el mercado extranjero. Debido a las nuevas dinámicas del comercio globalizado, los autores del modelo realizaron una versión revisada en 2009, replanteando algunos aspectos con respecto a la primera versión, publicada en 1977. Estos aspectos se enfocaron en el conocimiento previo del mercado y la importancia de la búsqueda de alianzas estratégicas, con el fin de que la empresa pueda realizar de mejor manera su proceso de inserción en un ámbito internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

El Modelo de Johanson & Mattson explica la entrada de compañías a mercados extranjeros como resultado de las relaciones interorganizativas entre estas y sus redes; es decir, las oportunidades de internacionalización de una empresa serán generadas a través de los miembros de la red de negocios a la que pertenezca. Dicha red está compuesta por conexiones que mantienen las empresas con instituciones -como entidades financieras o actores políticos-, distribuidores, competidores y clientes (Johanson & Mattson, 1989).

La internacionalización de una empresa puede entenderse como la manera en la que esta proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional. Así pues, una multilatina se define como aquella empresa que ya ha realizado su internacionalización en otros mercados, y es de origen latinoamericano (Cuervo-Cazurra, 2009).

En Portugal, la multilatina EMBRAER realizó su entrada en 2002 por medio de la adquisición de parte del capital accionario de OGMA; mientras que en Estados Unidos, hizo su primer acercamiento en 1974 con la empresa norteamericana Piper. Esto refleja la versatilidad de la multilatina y un modo de operación adaptable según el mercado objetivo, debido a que el ingreso de esta en los dos países fue distinto.

El proceso de investigación puede ser guiado por diferentes metodologías según el alcance y el propósito al que se desee llegar. Para el desarrollo de este documento, se utiliza un enfoque cualitativo que permite obtener una base conceptual sólida con el fin de responder a la pregunta planteada, recopilando la información de fuentes primarias, como artículos académicos sobre modelos de internacionalización e informes oficiales de EMBRAER; y de fuentes secundarias como reportes de prensa, análisis de expansión de empresas, textos sobre multilatinas en el exterior, entre otros.

El tipo de investigación es descriptiva de tipo no experimental, puesto que se analiza la aplicabilidad de los modelos en los casos de estudio mencionados. Es así como la estrategia a emplear es descriptiva-analítica, teniendo como fin conocer las características del problema, y descomponiendo el objeto de estudio en sus elementos constitutivos (Lopera, Remírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010).

La presente monografía se limita a trabajar la internacionalización de EMBRAER desde sus inicios en cada mercado, hasta el año 2012; es decir, está enmarcada en una investigación de diseño transversal, lo cual se refiere a estudiar el problema en un periodo de tiempo específico denominado “tiempo de corte” (Salinero, 2004).

En cuanto a los aspectos lógicos del documento, este presenta un enfoque deductivo, puesto que, a partir de una estructura conceptual y teórica -tanto de los modelos como de la internacionalización de la multilatina en Portugal y Estados Unidos-, se busca determinar si los modelos se aplican a casos de estudio concretos haciendo uso de un método de contraste; en otras palabras, se relacionará la teoría con las prácticas de la multilatina en los mercados señalados.

Dadas las condiciones anteriores y según el enfoque investigativo propuesto, la técnica de recolección de información que más se adapta al escrito es la del estudio de caso, debido a que implica un proceso de indagación en el que se busca dar respuesta a cómo y porqué ocurre un fenómeno (Universidad Autónoma de Madrid, 2008).

Esta monografía contribuye al proceso de formación profesional en el área de los Negocios Internacionales, debido a que el estudio acerca de la aplicabilidad de los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson en el caso EMBRAER, permite conocer cómo las compañías pueden utilizar las bases teóricas de la internacionalización, para incursionar en un nuevo mercado y así sus establecer sus operaciones en el exterior.

En este aspecto, el estudio es pertinente en la medida en que se trabaja sobre un vacío académico existente, dado que -generalmente-, las investigaciones se centran en la compañía y la búsqueda de un modelo que explique su internacionalización; mientras que en este documento, se evalúan los modelos y su aplicabilidad en unos casos de expansión concretos.

Al realizar una revisión acerca de las multilatinas más influyentes en el mercado global, se encontró que en los quince primeros puestos sólo hay una empresa colombiana -Avianca-TACA- (América Economía, 2015), evidenciando la necesidad de que más empresas nacionales

incursionen en el exterior en búsqueda de una maximización de recursos. Por esta razón, se busca brindar aportes para la línea de investigación de “Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones” de la Universidad de la Salle; puesto que al ser esta una monografía sobre la multilatina más relevante del sector aeronáutico, su plan de acción en el mercado internacional puede servir de guía para mejorar las condiciones y competitividad de las empresas colombianas.

CAPÍTULO I – EXPLORACIÓN DE TEXTOS ACADÉMICOS RELACIONADOS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MULTILATINAS

A partir de la búsqueda de documentos afines a la temática central del presente escrito, se ha podido establecer un orden de recolección de textos, comenzando por aquellos que se relacionan en menor medida con la investigación, hasta llegar a los documentos que tienen una mayor similitud conceptual y teórica con la monografía a trabajar.

En primera instancia, se expondrán algunos textos que se centran en explicar los procesos de internacionalización de multilatinas en los últimos años. Luego, se analizarán documentos académicos que se enfocan en las multilatinas colombianas y su entrada al ámbito internacional. Posteriormente, se va a revisar la bibliografía relacionada con EMBRAER que describe la internacionalización de esta compañía. Para finalizar, se indagarán textos que relacionen la entrada de esta empresa en nuevos mercados con las teorías de internacionalización.

Proceso de internacionalización de multilatinas

Antes de comenzar con el desarrollo de este apartado, es necesario realizar una breve explicación acerca del concepto de multilatina, su origen y la importancia que ha tomado en el mundo académico. Seguido a esto, se analizarán cuatro investigaciones que centran su argumento en analizar el proceso de internacionalización de compañías con origen latinoamericano.

Las multilatinas pueden ser entendidas como aquellas compañías que tienen operaciones a nivel internacional y son de origen latinoamericano (Cuervo-Cazurra, 2009). Aunque la existencia de compañías con este perfil no es un tema reciente -desde 1890 ya se registran

empresas latinoamericanas con operaciones en el exterior-, sí lo es el análisis de sus procesos y la aparición de este término en los últimos años.

Para inicios del siglo XX, las empresas creadas en América Latina asumieron un papel relevante en el mercado global, resistiendo la entrada de grandes multinacionales a sus países de origen y logrando una inclusión en mercados fuera de la región latinoamericana (Portafolio, 2014).

El auge empresarial del siglo XX en Latinoamérica, fue consecuencia del neoliberalismo en algunas economías de la región que condujo a reformas financieras, a una apertura comercial y a la desregulación en numerosos mercados. Estas transformaciones promovieron el aumento de la inversión extranjera directa, que a su vez impulsó a las empresas de América Latina a internacionalizar sus operaciones y a integrarse en el mundo globalizado (Portafolio, 2014).

Con el crecimiento de las multilatinas en el panorama internacional, Álvaro Cuervo-Cazurra escribió un artículo titulado “*Multilatinas*”, y publicado en *Universia Business Review* en el año 2009, dedicado a las empresas de origen latinoamericano con mayor influencia dentro de los principales mercados internacionales. Dicho artículo es de gran importancia porque brinda un análisis sobre estas empresas e introduce al mundo académico el concepto de “multilatinas”.

Cuervo-Cazurra expone en su texto qué son las multilatinas y cuál es su importancia a nivel internacional. Adicionalmente, realiza una revisión bibliográfica sobre los más importantes artículos académicos escritos acerca de las empresas de origen latinoamericano que han realizado procesos de expansión al mercado global (Cuervo-Cazurra, 2009).

Para el autor, la importancia de las multilatinas ha radicado en su correcta inclusión a los países extranjeros, lo cual ha permitido a las grandes empresas establecerse en el sistema

internacional; y a su vez, tomar un rol de alta envergadura en sus mercados objetivo. Empresas de origen brasileño, mexicano y argentino son aquellas que sobresalen en el listado de las multilatinas más influyentes a nivel mundial, demostrando así que los procesos de internacionalización de la mayoría de ellas, han ido de la mano con el desarrollo económico de los países de origen (Cuervo-Cazurra, 2009).

Tabla 1: Ranking Multilatinas 2015

RK 2015	EMPRESA	PAIS	SECTOR	VENTAS		EMPLEADOS		# DE PAISES
				TOTAL (US \$)	% EN EL EXTERIOR	TOTAL	% EN EL EXTERIOR	
1	MEXICHEM	MEX	Petroquímica	5.580,20	80,00%	19.257	70,00%	34
2	CEMEX	MEX	Cementos	14.247,10	77,70%	44.241	77,70%	37
3	LATAM (LAN TAM)	CHI/BRA	Aerolíneas	12.471,00	87,30%	53.027	77,00%	16
4	GRUPO JBS	BRA	Alimentos	44.834,00	78,30%	208.503	44,00%	20
5	AJE GROUP	PER	Bebidas/licores	1.850,00	81,00%	12.800	79,80%	20
6	TENARIS	ARG	Siderurgia/ metalurgia	10.338,00	75,60%	27.800	74,00%	14
7	GRUMA	MEX	Alimentos	3.381,10	69,70%	17.845	64,80%	18
8	TERNIUM	ARG	Siderurgia/ metalurgia	8.726,10	73,80%	16.900	70,00%	18
9	AVIANCA- TACA	COL/SV	Aerolíneas	4.702,00	79,00%	20.475	65,00%	22
10	GERDAU	BRA	Siderurgia/ metalurgia	15.833,90	61,40%	45.000	55,00%	20
11	NEMAK	MEX	Automotriz/ autopartes	4.623,00	62,60%	20.746	61,70%	15
12	SONDA	CHI/BRA	Tecnología	1.499,50	65,10%	21.881	83,70%	9
13	ARCOS DORADOS	ARG	Entrenamiento	3.504,30	84,30%	95.000	80,00%	14
14	AMÉRICA MÓVIL	MEX	Telecomunicaciones	57.542,80	68,50%	191.156	56,30%	18
15	MARFRIG	BRA	Alimentos	7.842,60	60,00%	45.666	60,40%	11

Elaboración Propia (2016). Fuente (América Economía, 2015)

Para el 2015, países como México, Argentina y Brasil continúan con el dominio en el ranking de las multilatinas con mayor influencia dentro del plano internacional, siendo México el de mayor participación con la presencia de 5 multilatinas; seguido por Argentina y Brasil, cada uno con 3 empresas (América Economía, 2015).

Es importante mencionar que desde finales del siglo XIX ya existían compañías latinoamericanas ejecutando sus operaciones en el extranjero, Cuervo-Cazurra cita el caso de dos compañías en su artículo: el primero, es una compañía argentina de calzado llamada Alpargatas, que estableció su primera subsidiaria fuera de territorio argentino en 1890; y el segundo caso, es la empresa agrícola Bunge y Born -igualmente de origen argentino-, que para 1905 había logrado llevar su producción a un ámbito internacional (Cuervo-Cazurra, 2009).

Los ejemplos señalados demuestran que, a pesar de que la internacionalización de las multilatinas no es un fenómeno reciente, el interés por estudiarlo sí. En el ámbito de los negocios internacionales, la literatura sobre la expansión de compañías latinoamericanas hacia otros mercados es escasa; esto tiene como principal factor que Latinoamérica no es una región que genere compañías de alto impacto para el comercio internacional (Cepal, 1998).

Es importante resaltar que para inicios del siglo XXI, según dos de las revistas más reconocidas en el estudio de los negocios internacionales, como lo son el *Journal of International Business Studies* y *Management International Review*, menos del 6% de sus producciones tienen como eje central a Latinoamérica o alguna de las compañías de la región (Elahee & Vaidya, 2001).

En su artículo, Cuervo-Cazurra finaliza con tres desafíos a cumplir para los negocios internacionales con respecto a los estudios sobre Latinoamérica y las multilatinas. El primero es

que, aunque se ha intentado avanzar en los estudios de la internacionalización de las multilatinas, aún se desconoce las implicaciones que estos procesos han tenido tanto en los mercados que se han realizado, como en el país de origen de la empresa que los llevó a cabo.

El segundo desafío, plantea que aún no se han estudiado los cambios realizados al interior de las compañías, los cuales les permitieron tener incidencia al momento de internacionalizarse. El último desafío, explica que los estudios han revelado un nivel de discriminación a las empresas de origen latinoamericano que condiciona su accionar en el exterior, pero aún no se ha escrito lo suficiente sobre las soluciones a este tipo de discriminaciones, las cuales brinden condiciones de igualdad en la competencia comercial entre las multilatinas y sus pares internacionales.

Con base en lo anterior, se presentan los resultados obtenidos en el proceso de la revisión literaria, donde se encontraron diversos textos que explican la internacionalización de algunas multilatinas en específico, y que a partir de ello, resaltan la importancia que las empresas de esta índole han ganado en el sistema internacional.

Uno de los textos de mayor relevancia para el desarrollo de la presente investigación, dado su contenido sobre la internacionalización de multilatinas de Brasil, es *“El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas”*, escrito por Fleury, Fleury & Reis (2010). Este texto expone la importancia de las empresas brasileñas al describirlas como un eje dentro del desarrollo de la tercera oleada de internacionalización. “Las dos primeras oleadas [de internacionalización] se produjeron por la expansión de las empresas norteamericanas y europeas (en los años 50 y 60) y de las empresas japonesas (en los años 80)”. Mientras que hoy en día se puede presenciar una mayor amplitud en nuevos actores globales, principalmente las multinacionales de los países emergentes (Fleury, Fleury, & Reis, 2010, pág. 45).

En el desarrollo del trabajo se evidencia el proceso que han llevado a cabo diversas empresas brasileñas para lograr posicionarse como actores importantes dentro del sistema internacional, así como la participación de los últimos Gobiernos de este país en las negociaciones de dichas empresas en el exterior. De igual manera, se genera un análisis sobre las similitudes existentes en el camino a la internacionalización y las características más importantes de este proceso, que condujeron hacia la relevancia de las multilatinas brasileñas en diferentes mercados extranjeros.

Otro texto de gran importancia debido a su similitud conceptual con el trabajo a presentar, es el desarrollado por Juan Fernando Vélez Ocampo (2014), quien expone “*El proceso de internacionalización de una compañía multinacional de un país en desarrollo: las decisiones de inversión extranjera directa del Grupo Bimbo*”, el cual explica las causas de la inversión en el extranjero por parte de esta multinacional y las teorías de internacionalización que son aplicables a este caso de estudio.

El desarrollo de dicho trabajo se enfoca en un relato histórico sobre los inicios del Grupo Bimbo y los principales tramos de su proceso de internacionalización; luego de esto se explica, con base en una previa descripción teórica sobre los principales modelos para la entrada a mercados internacionales, cómo se puede llegar a entender la inversión en el extranjero que hizo la multinacional mexicana con respecto a las teorías de internacionalización.

En esta investigación, el autor toma los modelos de internacionalización como base teórica para explicar el proceso de expansión del Grupo Bimbo de manera cronológica, para finalmente llegar a la conclusión de que el paradigma ecléctico de Dunning es aquel que explica las decisiones que tomó la compañía para realizar su proceso de inversión en el extranjero.

Como último trabajo en relación al proceso de internacionalización de multilatinas, se analiza el texto “*Internacionalización de empresas multilatinas: ¿de qué depende su éxito?*”, el cual fue elaborado por Carlos Azola, Francisca Díaz & Daniela Olgún, de la Universidad de Chile (2015). Este trabajo comienza con un marco conceptual que desarrolla las teorías más importantes de internacionalización, y genera un apartado argumentativo que sustenta las razones por las cuales las empresas buscan internacionalizarse, no sin antes definir qué es una empresa multilatina y la importancia que estas tienen dentro del panorama internacional.

El desarrollo del texto se basa en las desventajas que puede llegar a tener una empresa de origen latinoamericano con otro tipo de empresa al momento de ingresar a un mercado extranjero. Asimismo, expone las facilidades y las dificultades que encuentra -en su mayoría-, una multilatina en su proceso de expansión a un mercado extranjero, para así definir los factores de los cuales depende el éxito o el fracaso de una empresa en su proceso de internacionalización.

En conclusión, en este apartado se evidencia la importancia de la construcción de artículos académicos basados en la entrada de una multilatina a mercados extranjeros, debido a que la literatura de los negocios internacionales aún mantiene un escaso número de producciones en temas de América Latina. A su vez, los pocos textos que se han escrito, mencionan los procesos de internacionalización de las multilatinas y entablan semejanzas entre los diferentes procesos de varias empresas exitosas a nivel global, pero no emplean un método comparativo en los análisis de internacionalización de una misma empresa a mercados distintos.

Proceso de internacionalización de multilatinas colombianas

La investigación que se realizó en este apartado corresponde a la búsqueda de aportes académicos acerca de multilatinas con origen dentro del territorio colombiano, esto con el fin de

evaluar cuáles han sido las contribuciones y los enfoques desde los que se ha abordado el tema de internacionalización de empresas en Colombia. En este sentido, se destacan tres proyectos que contrastan estudios de caso con teorías de internacionalización.

En primer lugar, el texto de Santiago Leyva, Andrea Parra & Nataly Trujillo (2011) de la Universidad Konrad Lorenz, ofrece un análisis de tipo documental y exploratorio del proceso de internacionalización de la empresa Gutemberto, a la luz de dos importantes modelos: el modelo de Uppsala planteado por Johanson y Vahlne en la década de 1970; y el estudio de Kendall Roth publicado en *“Implementing International Strategy at the Business Unit Level. The Role of Managerial Decision-Making Characteristics”*, sobre las características gerenciales en la toma de decisiones en una compañía.

Los autores además del proceso investigativo, realizan una entrevista con un empleado de la empresa en cuestión -encargado del área internacional-, para así contrastar la teoría con los procesos de internacionalización de la compañía. Luego del análisis, concluyen que las etapas del modelo Uppsala se evidencian -en su mayoría- en la empresa Gutemberto; y a su vez exponen la importancia que representa dicho modelo para todas las empresas manufactureras del país. Con respecto al estudio de Kendall Roth y su aplicación en este análisis, resaltan la importancia de comprender internamente quiénes y cómo se toman las decisiones de la empresa, para así volverlas más eficientes y acertadas.

Finalmente, exponen que la mejor forma en la que una empresa puede aventurarse al mercado extranjero -en un inicio-, es mediante las exportaciones antes que establecer sedes; considerando dicha internacionalización como un proceso gradual. Asimismo, argumentan que es necesario comenzar con los países más cercanos culturalmente debido a que se está menos expuesto al riesgo (Leyva, Parra, & Trujillo, 2011).

En segundo lugar, se encontró el texto de Cristina Calle & Diego Mateus (2012) de la Universidad del Rosario, el cual plantea un escenario que examina el proceso de internacionalización dentro del sector petrolero en Colombia. Para esto, los autores toman como base teórica dos componentes: los modelos de internacionalización, que toman la expansión de una empresa desde perspectivas como la económica, de proceso, de innovación y de redes; y varias estrategias de internacionalización como franquicias, exportación, Joint Venture, entre otras.

Después de confrontar dicha información con casos de estudio referentes a empresas del sector petrolero -con énfasis en la colombiana Ecopetrol-, y un análisis del mercado colombiano; concluyen que los modelos y estrategias de internacionalización muchas veces se conjugan para crear un modelo propio y exclusivo para la empresa en cuestión. También concuerdan que en el sector petrolero, las prácticas de internacionalización son más fáciles de observar debido a que la cantidad de empresas del sector que emprenden este proceso es bastante alta.

En términos generales, Calle & Mateus aseguran que el análisis del entorno empresarial del país -y del sector específicamente-, a la luz de las teorías y modelos propuestos desde la academia, es la mejor forma para reconocer oportunidades y llevar a cabo una internacionalización más efectiva por parte del sector petrolero (Calle & Mateus, 2012).

Como último texto, está el proyecto realizado por Harold Beltrán, Julián Candela & Alexandra Gutiérrez (2010) también de la Universidad del Rosario, en el que se realiza un análisis de tres casos exitosos de internacionalización de empresas colombianas: Colombina S.A., Quala S.A. y CasaLuker S.A.

En ese escrito, se hace uso de las teorías de internacionalización desde tres aproximaciones: la teoría económica, la teoría de proceso y la de redes. Con cada empresa se hace una evaluación que determina cuál teoría aplica mejor al caso y se fijan los factores de éxito en los procesos de internacionalización. El fin último de su investigación es proponer un plan guía para compañías colombianas que deseen incursionar en el mercado exterior, analizando cuál es el patrón que las empresas estudiadas tienen en común (Beltrán, Candela, & Gutiérrez, 2010).

La producción académica arroja varios aspectos determinantes en el análisis del proceso de internacionalización de diferentes empresas colombianas. En un sentido amplio, se encontró que se contrastan los casos de estudio y la teoría con el objetivo de establecer patrones de internacionalización que ayuden a otras empresas colombianas para llevar sus actividades al exterior. Asimismo, se evidencia que la aplicación de una teoría de internacionalización como el modelo de Uppsala se encuentra presente en los tres documentos, demostrando así lo utilizada que es para evaluar los procesos de internacionalización de compañías colombianas.

Proceso de internacionalización EMBRAER

La indagación de textos académicos en esta sección se realizó en motores de búsqueda brasileños, con el fin de obtener resultados de fuentes locales, debido a que la mayor cantidad de escritos basados en el análisis de EMBRAER provienen de Brasil. En este sentido, se mencionan tres trabajos de investigación referentes a la internacionalización de la multilatin

El primer texto evaluado fue “*Estudo das estratégias de internacionalização da Embraer: O Desafio da Competitividade Sustentada no Setor Aeronáutico*” de la Universidade do Vale do Paraíba, en el que se presenta una descripción de la incursión de EMBRAER en otros países como Estados Unidos, Portugal, Francia, China, entre otros. Posteriormente, los autores exponen

las estrategias de internacionalización y los modos de entrada a un nuevo mercado de una empresa, para relacionarlas con el accionar de la multilatina en las últimas décadas (Claro, Silva, Fuchimi, Ribeiro, & Aparecida, 2009).

Finalmente, los autores presentan las conclusiones haciendo énfasis en cuáles fueron las estrategias más utilizadas por la empresa para su expansión a mercados extranjeros, y cómo repercutieron positivamente en el crecimiento de la compañía y el fortalecimiento de la marca.

El segundo trabajo analizado fue “*Embraer vs. Boeing: Internacionalização da produção e cadeias globais de valor*”, en el cual se presentan aspectos similares al anterior como la contextualización de la expansión de EMBRAER y las principales estrategias de internacionalización empleadas por la compañía. No obstante, se realiza un análisis de la multilatina brasileña en un marco comparativo con la norteamericana Boeing, una de sus grandes competidoras en el sector aeronáutico (Necker, 2015).

La comparación entre las empresas se hace bajo las variables de la eficacia en las cadenas globales de valor y la internacionalización de la fabricación. Estas variables son las que permiten al autor representar por medio de matrices los datos encontrados, haciendo énfasis en la diferenciación de cada una de las empresas, principalmente en su forma de desplegar las cadenas globales de valor (Necker, 2015).

El último texto estudiado, titulado “*Análise da internacionalização e das redes internacionais da Embraer nos Estados Unidos e China*” (2014), contiene importantes elementos teóricos y metodológicos que permiten evidenciar cómo fue el proceso de internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos y China. Por medio de la teoría de redes internacionales, los autores explican el proceso de incursión de la compañía brasileña en los dos mercados, y a su vez

explicar la consolidación de la multilatina como una de las empresas más influyentes en el sector aeronáutico (Monteiro, Sacomano, & Silva, 2014).

En resumen, si bien los escritos encontrados tienen la finalidad de analizar el proceso de internacionalización de EMBRAER; la metodología adoptada, las teorías empleadas y la contextualización utilizada para este análisis varían según su enfoque. De la misma forma, estas producciones académicas sobre la multilatina se limitan a analizar la internacionalización de la compañía desde un solo enfoque, evidenciando una limitación en el estudio de la expansión a otros mercados desde diferentes modelos teóricos.

Como resultado de la recolección de información se puede concluir que la presente investigación se convierte en una producción académica innovadora, puesto que para el crecimiento del conocimiento sobre multilatinas en el mundo de los negocios internacionales, es importante ver cómo se pueden aplicar los modelos Uppsala y Johanson & Mattson, en los casos de la internacionalización de EMBRAER -una de las compañías latinoamericanas más importantes a nivel global-, en dos distintos mercados.

CAPÍTULO II – APROXIMACIONES TEÓRICAS A LOS MODELOS DE UPPASALA Y EL MODELO JOHANSSON & MATTSON

En el presente apartado se expondrán los modelos de internacionalización elegidos para esta monografía. En primera instancia, se hará un acercamiento conceptual al Modelo Uppsala; y posteriormente, se brindará una explicación sobre el Modelo de Johansson & Mattson, lo cual permitirá obtener un sustento teórico amplio para el posterior análisis de los casos de internacionalización de EMBRAER en Portugal y Estados Unidos.

El Modelo Uppsala consiste en un proceso de internacionalización determinado por diferentes etapas incrementales. Al superar cada una, la empresa irá adquiriendo un grado mayor de conocimiento, compromiso y preparación sobre el mercado extranjero, lo que la llevará a realizar una exitosa entrada en un ambiente internacional (Rialp & Rialp, 2001).

Por otra parte, el Modelo Johansson & Mattson afirma que cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior. Lo anterior se puede entender como una interacción que genera un proceso de confianza en el mercado, lo cual hace que entre mayor grado de expansión en el exterior tenga la compañía, la relación de la red se vuelve más estrecha (Weimann, 1989).

MODELO UPPSALA

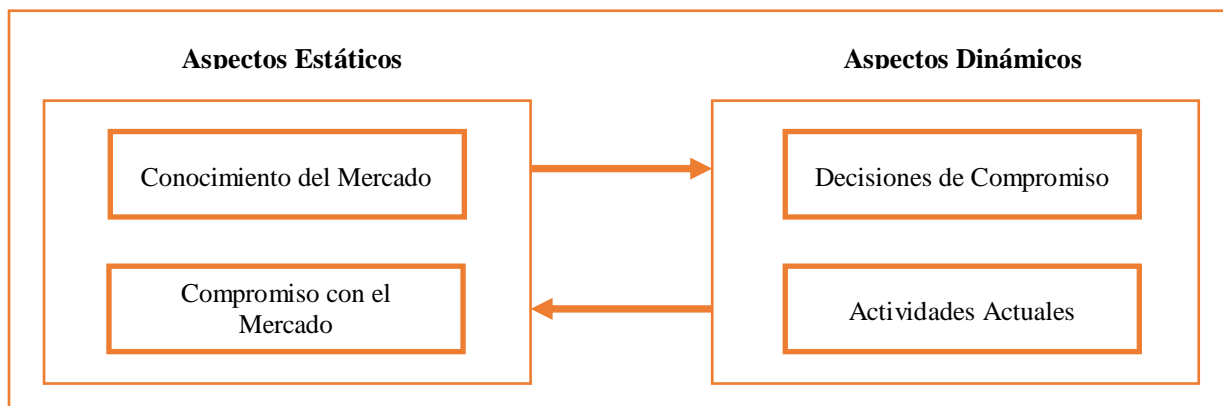
Versión 1977

Para comprender de mejor manera el Modelo Uppsala, es importante mencionar que tuvo una primera versión en el año 1977, donde los autores realizaron una aproximación de las etapas a seguir por una empresa para su ingreso a un mercado internacional. Dichas etapas se dividen en un nivel teórico y un nivel operacional descritas a continuación.

- *Nivel Teórico*

Johansson y Vahlne mencionan que la entrada de una empresa a un mercado extranjero está fundamentada en un *mecanismo básico de internacionalización*, compuesto por dos aspectos; los aspectos estáticos y los aspectos dinámicos. Dentro de los aspectos estáticos se encuentran el *conocimiento del mercado* y el *compromiso con el mercado*; mientras que en los aspectos dinámicos son clasificadas las *decisiones de compromiso* y las *actividades actuales de la empresa* (Johanson & Vahlne, 1977).

Figura 1: Mecanismo Básico de Internacionalización: Aspectos Estáticos y Dinámicos



Elaboración Propia (2016). Fuente (Johanson & Vahlne, 1977, pág. 26)

En la figura 1, se ilustra cómo el *conocimiento* y el *compromiso del mercado* tienen una repercusión directa en los elementos de *decisiones de compromiso* y *actividades actuales*. De la misma forma, al alterarse los aspectos dinámicos, estos tendrán un efecto en los aspectos estáticos; convirtiendo la relación de estos dos componentes del modelo en una relación interdependiente. Siguiendo esta línea, se dará explicación a los elementos agrupados en estos aspectos.

El *conocimiento del mercado* radica en la acumulación de aprendizaje a través de la experiencia; mientras que el *compromiso con el mercado* se refiere al nivel de los recursos invertidos dentro del país extranjero. Estos dos elementos se encuentran en un mismo conjunto, debido a que si existe un incremento en el conocimiento del mercado, mayor será el compromiso adquirido por la empresa.

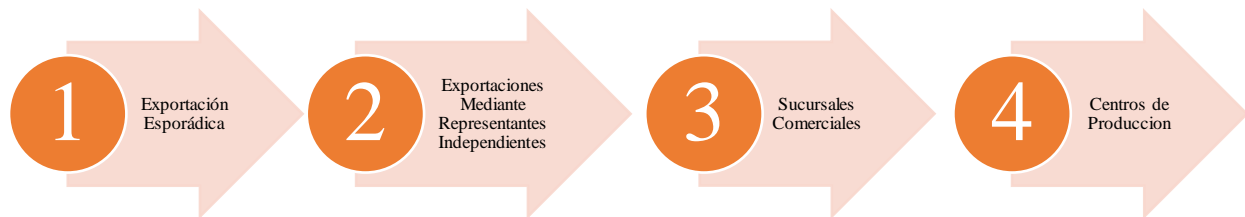
En cuanto a las *decisiones de compromiso*, estas tienen una condición de cambio, dado que pueden definir el aumento o disminución de la inversión destinada a las operaciones internacionales de la compañía; en tanto, las *actividades actuales* representan la cantidad de recursos empleados en el mercado objetivo. Al variar las condiciones de dichos elementos, la empresa gana experiencia con la que puede medir el grado de compromiso que va a asumir.

- ***Nivel Operacional***

Con base en los aspectos teóricos expuestos anteriormente, el nivel operacional se puede explicar por medio de cuatro etapas. En la primera etapa, la empresa realiza procesos de exportación esporádicos; en la siguiente, hace exportaciones a través de representantes independientes; luego, en la tercera etapa, instaura sucursales comerciales; y finalmente, en la

última etapa, establece centros de producción en el mercado extranjero (Johanson & Vahlne, 1977).

Figura 2: Proceso Operacional de Internacionalización del Modelo Uppsala 1977



Elaboración Propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (1977)

Para la primera etapa, la compañía en búsqueda de la internacionalización comienza a realizar exportaciones directas o indirectas de forma no regular, con el fin de obtener un conocimiento inicial del mercado y así, construir un aprendizaje experimental que le permita entender el funcionamiento del país extranjero.

Al entrar en la segunda etapa, la empresa utiliza un representante independiente para que opere como una comercializadora internacional en el proceso de distribución de productos, y así adquirir un mayor nivel de compromiso y conocimiento del mercado.

Con la experiencia adquirida durante las etapas anteriores; en la tercera, la compañía puede establecer sucursales comerciales que faciliten la distribución de sus productos en el extranjero. Asimismo, se encuentra en capacidad de realizar un análisis sobre los costos, ventajas e incentivos del mercado para así tomar decisiones consecuentes con su visión hacia el ámbito internacional.

En la etapa final, la empresa tiene un nivel alto de conocimiento del ambiente empresarial, lo que la lleva a comprometer en mayor medida los recursos en el país extranjero. Lo anterior se

traduce en la construcción de centros de producción, siendo este el paso final del proceso de inserción en el mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977).

Así bien, al avanzar en dichas etapas, la compañía adquiere un nivel de compromiso cada vez mayor, ya que incrementa los recursos destinados al país objetivo; aumenta su nivel de experiencia en el mercado y su construcción de confianza; y acumula conocimiento. Dicho proceso permite que los vínculos débiles y la dependencia unilateral se transformen en una relación fuerte y de interdependencia bilateral (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).

De igual manera, la compañía debe considerar una serie de variables determinantes en la elección del país objetivo para tener éxito en su proceso de internacionalización. De acuerdo a los autores, estas variables son la cercanía física considerable con la casa matriz de la compañía; una similitud en el lenguaje y la cultura; y un sistema político estable (Johanson & Vahlne, 1977).

En síntesis, para esta versión, la construcción del aprendizaje es el resultado de las prácticas realizadas en el proceso de internacionalización, y no la consecuencia de un estudio riguroso acerca del mercado. Es así, como se evidencia que las dinámicas comerciales de la época no brindaban las condiciones suficientes para que las compañías logaran una internacionalización a gran escala.

Versión 2009

El Modelo Uppsala Revisado conserva algunas características de la estructura básica con respecto a su versión anterior, la cual fue realizada bajo las necesidades empresariales de ese entonces. No obstante, debido a las nuevas dinámicas del mercado globalizado, los autores

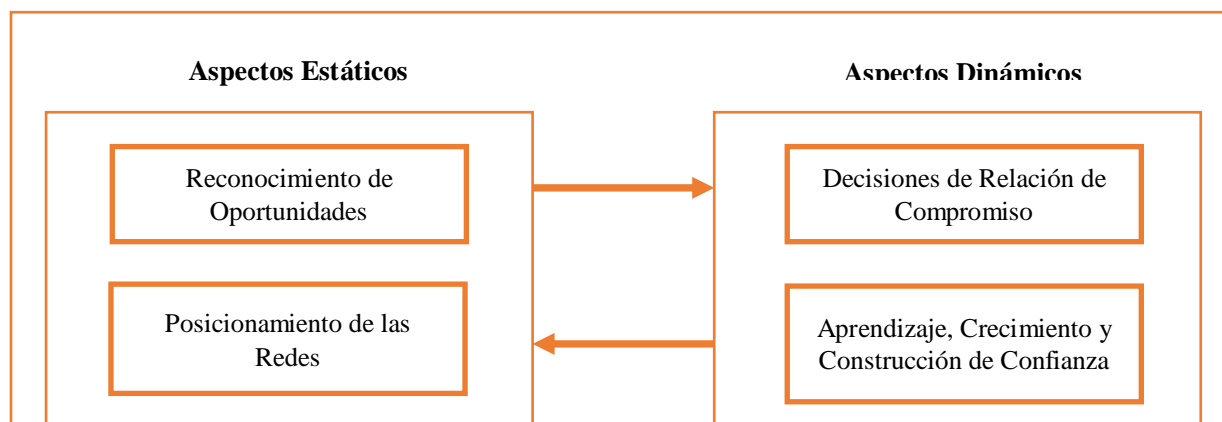
vieron la necesidad de replantear ciertos aspectos enfocados en el reconocimiento de oportunidades y un aprendizaje sobre el entorno al cual desea ingresar la compañía, ligado a un esquema de redes de negocio¹ que permita conseguir un proceso de expansión exitoso.

- **Nivel Teórico**

El modelo revisado está compuesto por los mismos aspectos de la versión de 1977, pero las variables presentan una modificación. Los aspectos estáticos en la versión anterior estaban conformados por el *conocimiento de mercado* y el *compromiso con el mercado*; mientras que, para la versión revisada, las variables expuestas son el *reconocimiento de oportunidades* y el *posicionamiento de las redes*.

En los aspectos dinámicos también se refleja un cambio conceptual. En la versión de 1977, las variables a considerar eran las *decisiones de compromiso* y las *actividades actuales*; en cambio, en el Modelo Uppsala 2009 estas variables son definidas como *relaciones y compromiso*, y *creación de confianza y conocimiento*.

Figura 3: Modelo de Proceso de Internacionalización de la Red Empresarial: Aspectos



¹ Las redes de negocio en el Modelo Uppsala Revisado son consideradas como un conjunto de socios que interactúan y buscan conexiones para su establecimiento en un mercado objetivo. Estas proporcionan una base de conocimiento a partir de la experiencia de todos los integrantes (2009). Elaboración Propia (2016). Fuente (Johanson & Vahlne, 2009, pág. 14)

Estáticos y Dinámicos

La figura 3 muestra la misma relación de variables que la figura 1; es decir, una relación interdependiente entre los dos componentes del modelo. En los aspectos estáticos, la variable de *reconocimiento de oportunidades* constituye un subconjunto del conocimiento que depende principalmente de las capacidades, estrategias y redes relacionadas al objetivo primordial de la empresa. Es así como se constata una evolución con respecto al modelo de 1977, puesto que en esa versión, la proyección de la empresa; el objetivo de la misma; la cultura organizacional; y el ambiente del mercado al cual se desea ingresar, no eran elementos fundamentales a considerar.

Del mismo modo, el Modelo Uppsala Revisado incluye el *posicionamiento de redes*, que involucra la interacción de socios y la búsqueda de conexiones para el establecimiento de la compañía en el extranjero. La diferencia entre esta variable y el *compromiso con el mercado* -versión 1977-, es que las redes de negocio proporcionan una gran base de conocimiento sobre el mercado, no solo a partir de la experiencia propia de la compañía, sino también la de socios estratégicos.

En cuanto a los aspectos dinámicos, la variable *decisiones de relación de compromiso* indica que la empresa, además de decidir incrementar o reducir la inversión destinada a las operaciones internacionales -como establece la variable *decisiones de compromiso* de la versión anterior-, también involucra la decisión de aumentar o disminuir el nivel de compromiso hacia una o varias de sus redes de negocio.

El *aprendizaje, crecimiento y construcción de confianza* va más allá de la adquisición de conocimiento a través de la experiencia -en comparación con la variable *actividades actuales*-, esto debido a que incluye un estudio previo del mercado y una relación más cercana con los

socios que permite el fortalecimiento de la confianza, con la finalidad de conseguir un mayor aprovechamiento de las oportunidades de negocio (Johanson & Vahlne, 2009).

- **Nivel Operacional**

En el nivel operacional, el Modelo Uppsala Revisado no presenta mayor modificación con respecto a la versión anterior -puesto que los pasos a seguir son los mismos-, pero los autores hacen especial énfasis en que el conocimiento previo y el posicionamiento de las redes en el mercado, son primordiales para conseguir una correcta inclusión en el país extranjero.

Figura 4: Proceso Operacional de Internacionalización del Modelo Uppsala Revisado



Elaboración Propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (2009)

Esto refleja que una de las principales diferencias entre las versiones del modelo es el contraste entre datos y teoría, con el objetivo de potenciar las investigaciones a la hora del ingreso de una compañía a un nuevo mercado. Para la versión anterior, el conocimiento se lograba con la experiencia adquirida por la empresa, pero en el Modelo Uppsala Revisado, este conocimiento -aunque depende de la experiencia-, involucra una indagación minuciosa sobre el país en el cual se desea realizar el proceso de internacionalización.

De igual forma, otro cambio radica en la importancia que toman las relaciones con los socios estratégicos, debido a que el aprovechamiento de la oportunidad para establecerse en el exterior, depende de la credibilidad que estos posean en el mercado local y de sus conexiones existentes.

En esta versión, las redes -interpretadas como entidades gubernamentales o comerciales- cobran gran relevancia y terminan siendo eje fundamental en la internacionalización de la empresa, puesto que la existencia de una fuerte relación con socios que conozcan el mercado y con los que se tenga un alto nivel de confianza, hace que la compañía reduzca su nivel de riesgo al momento de la inserción (Johanson & Vahlne, 2009).

En la investigación del mercado se evalúan las oportunidades dependiendo del compromiso que la empresa quiera adquirir en sus operaciones internacionales y las condiciones del país objetivo, con el fin de comenzar el primer paso del nivel operativo, el cual es realizar exportaciones esporádicas que creen un vínculo entre la adquisición de dicho conocimiento de manera teórica, y sus resultados en la práctica.

Dicha investigación también involucra las relaciones dentro de una red de negocio, que consiste en la búsqueda de socios potenciales con la suficiente experiencia en el mercado, para incrementar el compromiso dentro del mismo y así lograr el segundo paso, operar mediante representantes independientes que maximicen la participación de la compañía en el panorama internacional.

Entre más cercana se hace la relación con la red, mayor conocimiento se adquiere del mercado. Por lo tanto, la compañía continúa su proceso de inserción avanzando hacia el tercer nivel en cuestión operacional, crear sucursales comerciales vinculadas con los socios, comprometiendo mayor capital y aumentando su participación en el exterior.

Al culminar los anteriores niveles, la compañía ya habrá obtenido un conocimiento pleno del mercado como resultado de la investigación y la experiencia, sumado a una red de socios aliados que han facilitado el establecimiento en un plano internacional. Por consiguiente, la última etapa

implica la creación de centros de fabricación y medios de producción propios (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).

Para lo anterior, el conocimiento se convierte en un eje primordial en los procesos de internacionalización, siendo tridimensional: el conocimiento de la internacionalización, el conocimiento del negocio y el conocimiento de la institución. La suma de estas tres dimensiones permite un mejor desarrollo de la empresa en el ámbito internacional y evolucionar hacia un proceso de expansión exitoso (Ver Tabla 2) (Brenan & Garvey, 2009).

Tabla 2: Acumulación del Conocimiento en el Proceso de Internacionalización

DIMENSIONES	DEFINICIÓN	RESULTADO DE LOS TRES FACTORES
Conocimiento de la Internacionalización	Capacidades y recursos de la empresa para comprometerse en operaciones internacionales	Conocimiento necesario para la internacionalización de la empresa
Conocimiento del Negocio	Situaciones competitivas en mercados específicos y clientes en esos mercados	
Conocimiento de la Institución	Información sobre la gobernanza en países específicos y sus reglas, regulaciones, normas y valores	

Elaboración Propia (2016). Fuente (Brenan & Garvey, 2009, pág. 126)

La acumulación de conocimiento implica analizar las capacidades de la empresa y su nivel de riesgo para comprometerse en operaciones internacionales, así como las condiciones de mercado y clientes, e información sobre el contexto político del país a ingresar. Estas variables en

conjunto son fundamentales para realizar una correcta internacionalización (Tykesson & Alserud, 2011).

En conclusión, el Modelo Uppsala Revisado mantiene una base fundamental en su desarrollo con respecto a su publicación anterior, argumentando que la internacionalización se consigue de manera consecutiva, pero teniendo como pilar una red de socios lo suficientemente cercana e influyente dentro del país objetivo; y un conocimiento sólido, no solo basado en la experiencia, sino también en los estudios previos que permitan a la compañía ingresar a un nuevo mercado de la mejor manera posible, y reduciendo sus riesgos a un nivel mínimo.

MODELO DE JOHANSON & MATTSON

El modelo de internacionalización desarrollado por Johanson y Mattson explica la expansión de la empresa a nivel global en función de sus redes de negocio; enfocándose en la necesidad de aprender a través de las interacciones en la red, fortaleciendo las conexiones y llevando a la compañía a contemplar decisiones que comprometan recursos en el exterior.

La red de negocio para este modelo es entendida como un conjunto de organizaciones que buscan detectar y aprovechar las oportunidades de un mismo mercado, adquirir conocimiento, e intercambiar información; generando una relación de interdependencia que lleva a compartir recursos para su optimización. Estas redes están compuestas por instituciones -como entidades financieras o actores políticos-, proveedores, competidores y clientes (Rossetti, 2008).

La empresa obtiene las oportunidades de internacionalizarse a través de los miembros de la red, evidenciando que los actores u organizaciones internacionales inciden en su entrada al extranjero, en tanto conformen la misma red de negocio. En este sentido, la red influye en la

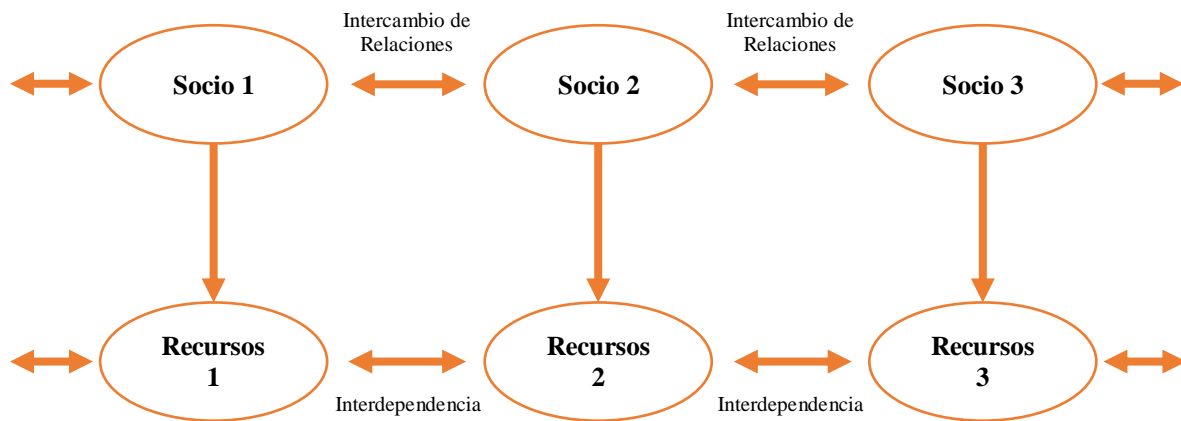
decisión del mercado al cual la empresa va a ingresar, debido a que va a elegir uno en el cual sus recursos se vean potenciados en mayor medida por la calidad de sus socios (Weimann, 1989).

La internacionalización a la luz de este modelo significa que la empresa establece y desarrolla su posición dentro de la red, en relación con sus homólogos en el extranjero. Este posicionamiento se puede alcanzar de tres formas:

- Estableciendo relaciones con socios que ya se encuentren posicionados en una red dentro de un mercado específico. *Extensión internacional.*
- Incrementando los recursos comprometidos en la red, para así mejorar su posición dentro de la misma. *Penetración.*
- Vinculando los posicionamientos en las diferentes redes a las que pertenece la empresa. *Integración Internacional.*

Dado que el mejoramiento de la posición en la red toma tiempo e implica un alto grado de esfuerzo en términos de recursos, la posición inicial de la empresa está parcialmente controlada; en otras palabras, las estrategias futuras de la compañía dependerán del aprovechamiento de oportunidades y el reconocimiento de restricciones de la red (Johanson & Mattson, 1988).

Del mismo modo, la cooperación entre los miembros de la red permite asumir un riesgo compartido en términos de recursos, capacidades y actividades, con la finalidad de lograr la entrada a nuevos mercados, el aprendizaje mutuo y el aumento de la competitividad en el exterior; puesto que el conocimiento es producto de la relación de la empresa con la red, mas no del desarrollo propio que esta pueda generar. Entre más compromiso asuma la compañía dentro de la red, mayor acceso tendrá a los recursos de sus socios, debido a que estos están controlados por otras empresas y el acceso está ligado a su posición en la red (Weimann, 1989).



Elaboración Propia (2016). Fuente (Johanson & Mattson, 1989, pág. 318)

Figura 5: Relación de Interdependencia de Recursos en la Red de Negocio

La figura 5 ilustra cómo cada socio pone a disposición de la red sus recursos. A través del intercambio de relaciones, los socios aprenden acerca del otro y desarrollan confianza entre ellos; en consecuencia, esto conduce a una interdependencia, puesto que la diversidad de recursos contribuye a aumentar la productividad de los miembros de la red (Johanson & Mattson, 1989).

Es así como los recursos disponibles de la empresa están determinados por la diversidad, el tamaño y la posición de la red. Las empresas diversificadas tienen más oportunidades de beneficiarse de las conexiones establecidas por medio de sus redes, en comparación a aquellas compañías que no poseen una solidez dentro de la red, o están en el proceso de establecerse dentro de la misma (Coviello & Munro, 2006).

Con base en esto, para el desarrollo del modelo los autores diseñaron una tabla donde se relaciona el grado de internacionalización de la empresa con el grado de internacionalización de la red, categorizando así el alcance de la empresa y el impacto que tiene la red en el mercado objetivo.

Tabla 3: Clasificación de Empresas Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson

		GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED	
		Bajo	Alto
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Bajo	Empresa Iniciadora	Empresa Rezagada
	Alto	Empresa Internacional en Solitario	Empresa Internacional Junto a Otras Organizaciones

Elaboración Propia (2016). Fuente (Johanson & Mattson, 1988, pág. 298)

Johanson y Mattson presentan en la tabla cuatro tipos de empresas según su grado de evolución y compromiso, tanto en las relaciones de su red de negocio, como en el mercado internacional: la empresa iniciadora, la empresa internacional en solitario, la empresa rezagada y la empresa internacional junto a otras organizaciones.

- ***Empresa iniciadora***

Es aquella empresa que posee un escaso conocimiento acerca de los mercados internacionales, y a su vez, los miembros de su red de negocio aún no se encuentran internacionalizados; es decir, sus actividades se limitan a una red nacional o local. El aprendizaje de la empresa en la red nacional o local no genera un conocimiento suficiente sobre el mercado internacional, por lo que el tamaño y la iniciativa de la compañía tienen un rol fundamental en su intención de operar en el extranjero.

La principal estrategia de entrada a un nuevo mercado de una empresa iniciadora se da mediante agentes comerciales en países cercanos o limítrofes con su país de origen. Con

frecuencia, esta estrategia se basa en estudios empíricos e implica un bajo nivel de compromiso, dado que el riesgo que está dispuesto a asumir la compañía es mínimo como consecuencia de su inexperiencia en el exterior (Johanson & Mattson, 1988).

Para la estrategia mencionada, los autores señalan tres ventajas. La primera es la minimización de la necesidad de desarrollar conocimiento, pues la compañía aprovechará el del agente exterior para su inicio en el ámbito internacional. La segunda es la reducción de la necesidad de adaptación, porque los cambios en el mercado serán asumidos por el agente y no por la empresa iniciadora. La última ventaja radica en la utilización de la posición en el mercado de la empresa ya establecida, lo que permitirá una mayor facilidad para desarrollar sus actividades en el mercado objetivo (Johanson & Mattson, 1988).

Por otro lado, existe una estrategia alternativa que se ajusta a empresas que cuentan con gran cantidad de recursos en el mercado doméstico previo a su incursión en el exterior, la cual consiste en realizar una inversión inicial en nuevas instalaciones dentro del país extranjero, que si bien implica en el corto plazo un alto costo para la compañía, en el largo plazo puede mejorar las posibilidades de desarrollo de conocimiento y la penetración en el mercado (Trujillo, Rodríguez, Gúzman, & Becerra, 2006).

- ***Empresa internacional en solitario***

Es la empresa que posee un alto nivel de internacionalización en comparación a los integrantes de la red a la que pertenece, puesto que su proceso de expansión ha sido consecuencia de la iniciativa propia por explorar nuevos mercados, y de la necesidad de crear oportunidades para sí misma y por consiguiente, para la red. Siguiendo esta idea, la empresa

puede desenvolverse en entornos de mercado que difieren en términos de cultura, instituciones y demás, y lograr un proceso de adaptación eficiente (Johanson & Mattson, 1988).

La compañía altamente internacionalizada puede utilizar sus inversiones en el mercado exterior para obtener una rápida distribución de sus nuevos productos; y con los conocimientos adquiridos sobre entornos más allá del ámbito local, puede minimizar el riesgo de inversión al momento de interactuar en otro mercado (Coviello & Munro, 2006).

Con la experiencia nacional e internacional, y la capacidad de recursos propios, la empresa estará preparada para realizar inversiones que impliquen un mayor nivel de compromiso; y de igual forma, actuar como una promotora para la incursión internacional de sus socios, llevándola a obtener un alto posicionamiento dentro de la red. Esto se traduce en que las iniciativas para promover la internacionalización no vienen de proveedores, clientes y competidores, debido a que estos no están lo suficientemente internacionalizados (Calvo, 2012)

- ***Empresa rezagada***

La empresa rezagada, contrario al caso anterior, es aquella que se encuentra en una red altamente internacionalizada, donde sus socios tienen un gran nivel de expansión en el mercado exterior, pero la compañía aún no cuenta con las herramientas necesarias para estar en igualdad de condiciones. Asimismo, puede llegar a actuar como una impulsadora de internacionalización para sus socios, operando como un agente comercial en su mercado local (Johanson & Mattson, 1988).

Bajo este esquema, el patrón de expansión depende de las relaciones indirectas y la existencia de oportunidades de entrada. La compañía no necesita realizar su internacionalización -en

primera instancia- a los mercados más cercanos, pues su modelo está ligado a la expansión de la red que integra, y las oportunidades de entrada se basan en las conexiones y avances de los integrantes de su red.

Se pueden clasificar las empresas rezagadas en compañías grandes y pequeñas; las compañías grandes tienen un reconocimiento en el mercado local, y esto conlleva a que no cuenten con un alto grado de especialización. Estas empresas -generalmente- buscan su inserción al mercado internacional por medio de Joint Venture, lo cual es de alto riesgo si no tienen experiencia y si otras compañías en la red de producción están internacionalizadas, puesto que entrará a un ambiente de competitividad que la empresa no está en capacidad de afrontar (Johanson & Mattson, 1988).

Por otro lado, las compañías pequeñas son altamente especializadas y contribuyen a soluciones específicas para sus socios, creando un proceso de internacionalización interdependiente. Su nivel de riesgo es menor, dado que la cantidad de recursos a comprometer no es tan elevada, pero su posicionamiento dentro de la red será más bajo con respecto a sus socios.

Sin embargo, como desventaja general de este tipo de compañías se resalta que, debido al poco conocimiento del mercado en comparación con los competidores, es difícil para la empresa rezagada establecer posiciones en una red estrechamente estructurada (Calvo, 2012).

- ***Empresa internacional junto a otras organizaciones***

Este tipo de compañías se caracterizan porque han alcanzado un alto grado de internacionalización, al igual que la red de la cual hacen parte. La empresa está involucrada con

la red en un máximo nivel, y sus operaciones van a estar condicionadas por el accionar de sus socios, siendo así una relación de interdependencia estrecha, en donde los recursos se convierten en el eje del funcionamiento de la red (Johanson & Mattson, 1988).

En esta situación, el establecimiento de filiales de ventas y puntos de fabricación se potencia, puesto que el conocimiento adquirido es alto y se crea una necesidad mayor para coordinar las actividades de la red en distintos mercados. De la misma forma, las relaciones toman un ámbito global, debido a que las aspiraciones de las compañías no están basadas en un posicionamiento individual -estas ya están totalmente consolidadas a nivel local y exterior-, sino que buscan establecerse en conjunto y aumentar los beneficios de la red.

Con respecto a la extensión y penetración del mercado, la compañía tiene la posibilidad de utilizar las posiciones de una red para conectarse con otras redes, siendo una condición necesaria para esta conexión que las relaciones entre las empresas sean estrechas. Igualmente, las empresas con tan alto nivel de internacionalización, promueven mecanismos para no depender de los recursos de agentes externos a su red, y buscan la manera de invertir en el mercado objetivo, con el fin de crear cadenas de producción operadas con recursos propios (Zarate, 2012).

Las posiciones múltiples que ocupan este tipo de empresas en las redes conectadas a nivel global, les dan acceso y cierta influencia sobre los recursos externos; esto significa que la posibilidad de tercerizar algunas actividades aumenta. En algunas ocasiones, los gobiernos o actores externos son los que aconsejan a estas compañías crear un vínculo con empresas del mercado local, para así mejorar la productividad de estas, y de la misma forma, beneficiarse de su conocimiento.

En esta situación, los socios y competidores son internacionalmente activos en los mercados y están mejor estructurados; por lo que una mejora en la posición dentro de la red, tendrá mayor probabilidad de llevarse a cabo por medio de Joint Venture, adquisiciones y fusiones, en contraste con los otros tres casos que ya se plantearon (Zarate, 2012).

Así pues, esta tabla clasifica las empresas según su grado de internacionalización y el de su red, explicando que la expansión y entrada a determinado mercado estará sujeta a la calidad de sus socios y a su posicionamiento en la red.

En conclusión, en este modelo la selección del mercado objetivo y la manera de entrada están supeditadas a aquel mercado en donde la red de socios de la compañía sea más cercana y pueda generarle mayores beneficios. Asimismo, la categorización de una compañía para Johanson y Mattson se basa en el nivel de internacionalización propio y el de la red, determinando así la forma en la que la empresa puede llevar a cabo una correcta internacionalización.

CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER EN PORTUGAL Y ESTADOS UNIDOS A PARTIR DE LOS MODELOS

A continuación, se presentará la sección correspondiente al análisis de la incursión de EMBRAER en los mercados de Portugal y Estados Unidos, contrastándolos con los modelos teóricos de internacionalización expuestos en el capítulo anterior. En primera instancia, se realizará una reseña histórica sobre la compañía en términos generales; para luego, explicar la internacionalización en cada mercado y sus respectivos análisis.

EMBRAER es una empresa multilatina de origen brasileño que ha desarrollado aviones con tecnología innovadora, logrando posicionarse en el siglo XXI como una de las empresas más influyentes dentro del sector aeronáutico a nivel mundial. Fue creada en 1969 con el apoyo del Gobierno brasileño, teniendo un capital mixto² y con control estatal, iniciando sus actividades con la fabricación del modelo *Bandeirante*, un avión que cumplía funciones a nivel militar y civil, con un bajo coste operativo y gran rendimiento (Embraer, s.f.).

A finales de la década de 1970, el desarrollo de nuevos productos como un jet de entrenamiento avanzado y ataque terrestre, un planeador de alto desempeño y una aeronave agrícola; seguidos por el programa de cooperación entre las empresas Aeritalia y Aermacchi denominado AMX, permitieron que EMBRAER alcanzara un nuevo nivel tecnológico e industrial.

² Una empresa de capital mixto es aquella que está constituida por capital público y privado, con la mayoría de las acciones bajo el control del poder público (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

En 1980, el enorme éxito conseguido por los aeroplanos *ERJ 145* y el *E-Jets*; el establecimiento en el mercado de aviones privados; y la expansión de sus operaciones en el sector de servicios de aviación, crearon una base sólida para el reconocimiento de la marca a nivel internacional (Embraer, s.f.).

EMBRAER se privatizó en 1994 luego de la adquisición de la mayoría de su capital accionario por parte de un consorcio de inversionistas³; sin embargo, el Gobierno mantuvo un 6,8% del capital, incluido un poder de veto sobre cualquier cambio en el control de la empresa; posibles modificaciones en los programas de defensa relacionados a la aviación militar; y la venta de tecnología a otros países. Esta privatización se dio en respuesta a la crisis de la deuda latinoamericana⁴ que ocasionó que el Gobierno suspendiera el financiamiento a la multilatina, y la incluyera en la lista de compañías públicas brasileñas a la venta (Goldstein, 2002).

Para inicios del siglo XXI, dos sucesos marcaron la historia de la multilatina. En primer lugar, el Gobierno brasileño estimuló las exportaciones ofreciendo subsidios a aquellas empresas locales en búsqueda de procesos de internacionalización, generando que EMBRAER diera apertura a una instalación propia en el China -primera en el mercado asiático-, encargada de comercializar y ofrecer soporte posventa. En segundo lugar, la compañía comenzó a cotizar en las bolsas de valores de São Paulo, *Bovespa*; y Nueva York, *Nyse*, emitiendo acciones con el fin de acentuar su papel en el sistema global (Embraer, s.f.).

³ Consorcio integrado por: Wasserstein Perella, compañía de inversiones de New York; Bozano Simonsen, uno de los mayores conglomerados financieros de Brasil; Previ y Siste, fondo de pensiones del Banco do Brasil; y Telebras, empresa de telecomunicaciones de Brasil (Embraer, s.f.).

⁴ La crisis de la deuda latinoamericana tuvo sus inicios en 1980, cuando varios países de la región no estuvieron en condiciones de asumir sus compromisos y entraron en cesación de pago de su deuda externa (Ocampo, Sallings, Bustillo, Velloso, & Frenkel, 2014).

Actualmente, EMBRAER es una de las mayores empresas exportadoras de Brasil, con una amplia cartera de productos y servicios en sus cuatro unidades de negocio: Aviación Comercial, Aviación Ejecutiva, Aviación Agrícola, y Defensa y Seguridad. Tiene presencia operativa en diez países, donde posee fábricas, oficinas, centros de servicio y distribución de piezas de repuesto, lo que hace que sus operaciones se encuentren en una escala internacional (EMBRAER, s.f.).

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER: CASO PORTUGAL

La empresa aeronáutica brasileña ingresó al mercado portugués para suplir la creciente demanda que se estaba generando en Europa a inicios del siglo XXI. En este sentido, participó en la licitación -a través de un consorcio- para la privatización de OGMA⁵, una compañía que estaba bajo el control del Gobierno portugués, y que en 2002 decidió vender una parte de su capital al sector privado. Dicho consorcio estaba conformado por EMBRAER, con una participación accionaria del 99%; y la European Aeronautic Defense and Space Company - EADS-, con el 1% restante, creando Airholding SGPS.

Tras dos años de negociaciones entre Airholding SGPS, el Gobierno de Portugal y el de Brasil; el 23 de diciembre de 2004 el consorcio liderado por EMBRAER obtuvo la licitación, adquiriendo el 65% del capital de OGMA, en tanto que el otro 35% quedó en poder del Gobierno local. Con esto, la multilatinas expandió su presencia en Europa gracias a la adquisición de una marca reconocida en el mantenimiento y producción de aeronaves a nivel mundial (EMBRAER, 2004).

⁵ OGMA -Oficina Gerais de Material Aeronáutico-, es una compañía portuguesa dedicada a ofrecer servicios de mantenimiento y manufactura de aeronaves (Ogma, s.f.).

Para 2006, la Agencia Portuguesa para la Inversión -API- y OGMA, firmaron un acuerdo de cooperación industrial con EMBRAER, en el cual se pactó la creación de un hangar en la ciudad de Alverca destinado al mantenimiento, reparación y revisión de jets ejecutivos de la empresa brasileña, ampliando la capacidad instalada existente de OGMA. El acuerdo benefició a Portugal en su misión de desarrollar la actividad aeronáutica en el país; mientras que en el caso de la empresa brasileña facilitó el acceso al conocimiento y la experiencia de la compañía portuguesa en el mercado, y así su presencia en el continente europeo (El Economista Argentina, 2006).

Posteriormente, EMBRAER dio a conocer el inicio de la implementación de dos nuevas unidades industriales en la ciudad de Évora para el año 2008, una dedicada a la fabricación de estructuras metálicas, y la otra a la fabricación de metales compuestos. La construcción de estos centros industriales comenzó en 2010, y culminó dos años después, siendo este un paso decisivo en la estrategia industrial de la multilatina, debido a que fue la primera inversión propia en territorio portugués (Embraer, 2012).

Para el año 2010, EMBRAER anunció la creación de la unidad de negocio Defensa y Seguridad, generando un fortalecimiento de las relaciones entre la compañía y el Gobierno portugués, puesto que el país local comenzó a adquirir material militar fabricado por la compañía, demostrando un aumento en la confianza y credibilidad de la multilatina en el mercado (Embraer, s.f.).

Como último aspecto correspondiente al periodo de estudio, en el 2012 la empresa logró controlar el 100% de consorcio Airholding SGPS, comprando la parte accionaria que correspondía a EADS, y creando un nuevo acuerdo donde se constituía como el accionario

mayoritario de OGMA. Cabe resaltar que el Gobierno portugués, por medio de la empresa de defensa EMPORDEF continuó con el 35% del capital de la compañía portuguesa.

EMBRAER mantuvo el compromiso adquirido al momento de ingresar al mercado portugués, y con el paso del tiempo, aumentó dicho compromiso a tal punto que la inversión pasó de ser por medio de asociaciones que involucraban un menor riesgo, a una inversión directa con fabricación de centros industriales propios.

Análisis con base en el Modelo Uppsala Revisado

Para la evaluación de la internacionalización a la luz de este modelo, se mantendrá el orden establecido en el segundo capítulo. En primer lugar, se examinarán las variables del nivel teórico pertenecientes a los aspectos dinámicos y estáticos (Tabla 4); y en segundo lugar, se realizará el análisis del nivel operacional (Tabla 5), con el fin de determinar la aplicabilidad del modelo en el caso de EMBRAER en Portugal.

- *Nivel Teórico*

Tabla 4: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Portugal vs. Nivel Teórico del Modelo Uppsala Revisado

	VARIABLES TEÓRICAS	APLICABILIDAD EN EL CASO
ASPECTOS ESTÁTICOS	RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda en Europa • Similitud cultural con el país objetivo • Privatización de OGMA con licitación pública • Búsqueda de un socio con intereses comunes (EADS) • Necesidad de Portugal de potenciar su actividad aeronáutica
	POSICIONAMIENTO DE REDES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de una alianza estratégica a través de un consorcio para entrar al mercado

		<ul style="list-style-type: none"> • Intervención de los Gobiernos de Portugal y Brasil en las negociaciones • Aprovechamiento de la experiencia en el mercado de la empresa adquirida (OGMA)
ASPECTOS DINÁMICOS	DECISIONES DE RELACIÓN DE COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de cooperación industrial con la Agencia Portuguesa para la Inversión (API) • Ampliación de la capacidad instalada de OGMA en Alverca, Portugal • Control total del 65% de la participación accionaria (compra del capital de EADS) • Construcción de dos centros industriales en Évora, Portugal
	APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento del entorno europeo a través de la licitación de OGMA • Negociación de material militar con el Gobierno portugués • Incremento del compromiso en el mercado con mayores actividades en Portugal • Aumento de confianza en el entorno con mayor capital invertido

Elaboración propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (2009)

En la tabla 4 se pueden identificar las acciones realizadas por EMBRAER a lo largo de su proceso de internacionalización, dividiéndolas según las variables del nivel teórico del Modelo Uppsala Revisado. En primera instancia, en los aspectos estáticos se asocia el reconocimiento de oportunidades con el estudio previo del entorno, en la medida en que la multilatina evaluó las posibilidades de inserción en Portugal. Una vez elegido el país objetivo, la compañía inició una búsqueda de socios que facilitarían su acceso al mercado portugués. En la práctica, la oportunidad fue la privatización de OGMA, y el aprovechamiento de esta fue la alianza con EADS, que se tradujo en la adquisición del 65% de OGMA por parte del consorcio.

En segunda instancia, la aplicabilidad de los aspectos dinámicos se refleja en el compromiso incremental de la multilatina con el mercado, puesto que conforme va aumentando su nivel de conocimiento, mayor cantidad de recursos va a comprometer. De igual forma, por medio de la

experiencia adquirida, se da un fortalecimiento de la confianza y una relación más cercana con los socios, para conseguir un mayor aprovechamiento de oportunidades. Lo anterior se puede evidenciar en la inversión para la ampliación de las fábricas de OGMA en Alverca, y el incremento de las actividades productivas dentro del territorio portugués.

En resumen, toda actividad que EMBRAER realizó en el mercado portugués incrementó su nivel de confianza, fortaleció su relación con los socios, creó nuevas oportunidades y, por consiguiente, generó un mayor compromiso de recursos, demostrando así que la relación entre los aspectos estáticos y dinámicos es interdependiente.

- *Nivel Operacional*

Tabla 5: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Portugal vs. Nivel Operacional del Modelo Uppsala Revisado

	ETAPAS	APLICABILIDAD EN EL CASO
1	Exportación Esporádica (Estudio de Mercado Previo)	N/A
2	Exportaciones Mediante Representantes Independientes (Conexiones con Socios Estratégicos)	N/A
3	Sucursales Comerciales (Fortalecimiento de la Red)	N/A
4	Centros de Producción (Mayor Conocimiento del Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de OGMA y su capacidad instalada • Ampliación del centro de producción de OGMA (Alverca) • Construcción de dos centros industriales con inversión propia (Évora)

Elaboración propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (2009)

En el nivel operacional, el Modelo Uppsala Revisado no es aplicable en el caso de EMBRAER, puesto que el ingreso de la multilatina al mercado portugués no se dio de forma

secuencial, sino que su participación fue de manera directa gracias a la adquisición compartida de OGMA. Esta contaba con capacidad instalada en el país, al igual que con un amplio conocimiento del mercado europeo, que la compañía brasileña aprovechó para atender la creciente demanda generada a inicios del siglo XXI y acentuar su presencia global.

Como resultado del análisis, se concluye que el modelo no aplica en la internacionalización de EMBRAER en Portugal. Si bien se destaca la aplicabilidad que tiene el nivel teórico, puesto que los acontecimientos reseñados responden a las características de las variables definidas por el modelo; en la evaluación del nivel operacional no se explica la entrada de la multilatina, debido a que esta no fue realizada mediante un proceso como el descrito por Johanson y Vahlne.

Análisis con base en el Modelo Johanson & Mattson

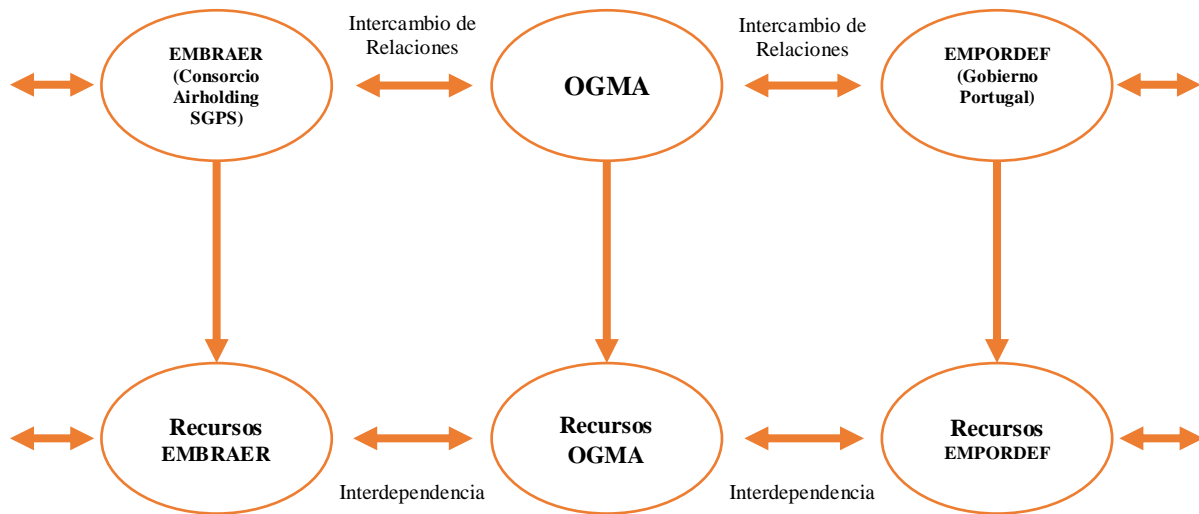
En este apartado se va a contrastar el modelo con la internacionalización de EMBRAER en Portugal, iniciando con la explicación de la relación entre las oportunidades de expansión y la red de negocio de la multilatina, seguido por el análisis de sus interacciones con el resto de miembros de la red, y las decisiones que la llevaron a comprometer recursos en el país objetivo.

Si bien EMBRAER buscaba atender la creciente demanda en Europa, no necesariamente Portugal debía ser el mercado objetivo; sin embargo, la oportunidad de realizar negocios en este país estuvo influenciada por miembros de su red, puesto que en el inicio del proceso de privatización de OGMA, existió un interés del Gobierno de Portugal y Brasil por comenzar negociaciones involucrando a la multilatina. En este caso, tanto el país de origen como el anfitrión mostraron tener un aparato estatal dispuesto a fomentar la inversión extranjera directa de la empresa brasileña en Portugal (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010), demostrando que la

elección del mercado estuvo más determinada por la red, que por una decisión propia de la compañía.

Con la oportunidad dada, EMBRAER a través de sus redes pudo asociarse con EADS, creando el consorcio Airholding SGPS, que posteriormente obtuvo en la licitación en la privatización de OGMA (Ver figura 6). Esto demuestra que EADS, concebido como un competidor en el sector, también pudo hacer parte de la red de negocios de la multilatina, convirtiéndose en un socio estratégico cuando se presentó una oportunidad de expansión que beneficiaba a ambas partes.

Figura 6: Relación de Interdependencia de Recursos en la Red de Negocio en la Entrada



Elaboración Propia (2016). A partir de Johanson & Mattson, (1989)

de EMBRAER a Portugal

El control del 65% del capital de OGMA, significó para EMBRAER el acceso a la red de negocio de la compañía portuguesa, estableciendo relaciones con socios que ya se encontraban posicionados en un mercado específico, e ingresando a Portugal a través de la *Extensión*

Internacional. En consecuencia, la posición inicial de la empresa en la red puede ser considerada como una posición parcialmente controlada, debido a que necesitó de la intervención de otros actores para realizar una inversión inicial en el mercado.

Airholding SGPS muestra cómo la cooperación entre los miembros de la red permitió a EMBRAER asumir un riesgo compartido; y de igual forma, lograr un aprendizaje mutuo que aumentara su nivel de competitividad en el exterior. Sin embargo, es preciso señalar que esta condición limitó el poder de acción de la multilatina en el mercado, puesto que sus decisiones estaban sujetas al aprovechamiento de oportunidades y la identificación de restricciones de la red y del mercado.

Una compañía puede mejorar su ubicación en la red mediante las diferentes interacciones que tenga en el mercado y las relaciones con sus socios. Es así como EMBRAER desarrolló su posición por medio del acuerdo de cooperación industrial con la Agencia Portuguesa para la Inversión -API-, comprometiendo mayor cantidad de recursos y acentuando su influencia tanto en la red, como en el mercado portugués.

El siguiente paso significativo en la internacionalización en Portugal, fue el anuncio en 2008 de la creación de centros industriales en Évora, siendo la primera inversión propia de la compañía en el país. A la luz del modelo, esto refleja un desarrollo del posicionamiento en la red con el incremento de los recursos comprometidos dentro del mercado; en otras palabras, posicionamiento a través de *Penetración*.

Así bien, reuniendo las características de la red de negocios y el nivel de internacionalización de EMBRAER, se puede categorizar a la compañía con base en la tabla de clasificación de empresas del Modelo Johanson & Mattson de la siguiente manera.

Tabla 6: Clasificación de EMBRAER en Portugal Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson

		GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED	
		Bajo	Alto
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Bajo	N/A	N/A
	Alto	N/A	EMBRAER

Elaboración Propia (2016). A partir de Johanson & Mattson (1988)

Se puede observar que la multilatina se encuentra en el nivel de empresa internacional junto a otras organizaciones, puesto que operaba en otros países en donde había adquirido experiencia y conocimiento del mercado global; y de la misma forma, la red a la cual ingresó también contaba con un alto conocimiento e influencia en el plano internacional.

Los altos grados de internacionalización le brindaron a EMBRAER la posibilidad de aprovechar el posicionamiento de los socios y su conocimiento; lograr un nivel de competitividad mayor en el mercado europeo; tener acceso a los recursos de la red desde el momento de su inserción; y desarrollar un nivel de confianza, que llevó a la compañía a asumir un compromiso de recursos propios cada vez mayor en el mercado portugués.

En síntesis, este modelo se aplica a la internacionalización de EMBRAER en Portugal por varias razones: i) la selección del mercado y el modo de entrada no fueron una decisión únicamente de la empresa, sino que estuvo influenciada en mayor medida por las conexiones de la multilatina y los intereses de la red; ii) el conocimiento inicial fue resultado de la adquisición de OGMA, una compañía especializada en el sector que ya contaba con experiencia en el mercado; iii) el aprovechamiento de recursos para beneficio mutuo, fue producto de una estrecha

relación de interdependencia de los miembros de la red; iv) la inversión incremental estuvo determinada por el intercambio de relaciones en la red y el nivel de confianza en el mercado; y v) el comprometerse más en Portugal fue consecuencia del interés de EMBRAER por mejorar su posición dentro de la red.

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMBRAER: CASO ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos fue uno de los principales objetivos de EMBRAER, debido a la gran diversificación y competitividad en el mercado, al igual que su alto desarrollo tecnológico en el sector aeronáutico; razones por las cuales fue uno de los primeros países donde realizó exportaciones a inicios de la década de 1970. En 1974, se vinculó con la compañía Piper Aircraft Inc mediante subsidiarias, iniciando un acuerdo de cooperación que tenía como finalidad la producción de pequeñas aeronaves, diseñadas y producidas por la empresa estadounidense (Monteiro, 2013).

En 1978 la multilatina recibió el aval de la Federal Aviation Administration -FAA-⁶ para operar con la aeronave *Bandeirante*, generándole mayores beneficios al ratificar su establecimiento en el mercado. Un año después, decidió crear Embraer Aircraft Corporation - EAC- en Dania, Florida, una oficina de representación financiada por el empresario estadounidense Robert Terry, la cual tenía como objetivo concentrar las actividades de ventas de aviones de uso comercial y militar en Estados Unidos (Embraer, s.f.).

Las décadas siguientes fueron significativas para la compañía, puesto que a medida que EMBRAER aumentaba su conocimiento a través de la experiencia en el mercado estadounidense, se comprometía más con el mismo. Dicho conocimiento estaba siendo replicado

⁶ Entidad gubernamental responsable de la regulación de la aviación civil en los Estados Unidos (Faa, s.f.).

en sus operaciones dentro del mercado europeo -específicamente en Francia-, dada la creciente demanda en ese territorio.

Para el año 2002, la multilatina decidió invertir de forma directa en Estados Unidos creando Embraer Aircraft Maintenance Services -EAMS-, una unidad encargada del mantenimiento y la renovación del interior de las aeronaves, reparación de componentes y revisiones generales, ubicada en Nashville, Tennessee⁷. Esta inversión representó un paso importante para la empresa, debido a que significó la primera instalación propia de la compañía en el extranjero, mejorando el soporte posventa de sus operaciones en el país (Monteiro, 2013).

EMBRAER tomó la decisión de aumentar su presencia en Estados Unidos en el 2006, construyendo tres nuevos centros de servicios dedicados a la atención de los jets privados y la línea de aeronaves comerciales. Estos centros se ubicaron en el aeropuerto Fort Lauderdale-Hollywood en Florida; en el Williams Gateway en Arizona; y en el Bradley en Connecticut, demostrando el incremento significativo de su compromiso con el mercado (Monteiro, 2013).

Dos años después, la compañía anunció la inversión en la primera planta de montaje y manufactura en el exterior, la cual se ubicaría en la ciudad de Melbourne, Florida, e iniciaría sus operaciones en 2011. Esto significó un cambio en la forma de operar para la empresa, puesto que fue la primera planta de fabricación de aeronaves ejecutivas y jets ligeros fuera de Brasil (EMBRAER, s.f.).

Como último aspecto, en el 2012 EMBRAER firmó el Acuerdo de Cooperación en temas de Mejora y Eficiencia Operacional, Seguridad y Productividad de Aeronaves Comerciales, firmado por Paulo Cesar de Souza (CEO de EMBRAER), Jim Albaugh (CEO de Boeing) y Tom Enders

⁷ Esta instalación sería ampliada en el 2005 como consecuencia del aumento de la demanda en el mercado estadounidense.

(CEO de Airbus), con el que pudo implementar el centro de ingeniería y tecnología en la planta de Melbourne, Florida, aumentando su nivel de conocimiento en el mercado aeronáutico (EMBRAER, s.f.).

Análisis con base en el Modelo Uppsala Revisado

El análisis de la internacionalización a la luz de este modelo se realizará en el orden establecido del segundo capítulo. Primero, se evaluarán las variables del nivel teórico pertenecientes a los aspectos dinámicos y estáticos (Tabla 7); y luego, las del nivel operacional (Tabla 8), con el fin de definir la aplicabilidad del modelo en el caso de EMBRAER en Estados Unidos.

- *Nivel Teórico*

Tabla 7: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos vs. Nivel Teórico del Modelo Uppsala Revisado

	VARIABLES TEÓRICAS	APLICABILIDAD EN EL CASO
ASPECTOS ESTÁTICOS	RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de ingreso a uno de los mercados más importantes del mundo • Estados Unidos como país pionero en tecnología aeronáutica • Apoyo gubernamental de Brasil para la internacionalización de la empresa • Búsqueda de un socio con intereses comunes (Piper Aircraft Inc.)
	POSICIONAMIENTO DE REDES	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de cooperación con Piper mediante subsidiarias • Reconocimiento por la FAA para operar en Estados Unidos • Acuerdo entre CEO's de EMBRAER, Boeing y Airbus
ASPECTOS DINÁMICOS	DECISIONES DE RELACIÓN DE	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Embraer Aircraft Maintenance Services

	COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de tres centros de servicios en Florida, Arizona y Connecticut • Primera planta propia de fabricación en Melbourne, Florida
	APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada al mercado por medio de una compañía líder en fabricación de aeronaves • Compromiso incremental de recursos propios en Estados Unidos • Aumento del nivel de conocimiento a través del acuerdo de cooperación entre CEO's • Aprovechamiento del conocimiento replicado en otros mercados (Francia)

Elaboración propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (2009)

La tabla 7 ilustra la misma relación de variables realizada en el análisis de la internacionalización de EMBRAER en Portugal, pero tomando los acontecimientos significativos del establecimiento en Estados Unidos. Para este caso, el *reconocimiento de oportunidades* respondió a la búsqueda de la entrada en un país con alta demanda, y que fuera pionero tecnológicamente en el sector aeronáutico. Esto generó un mayor conocimiento en el mercado, confirmando su intención de establecerse en el panorama internacional.

El *posicionamiento de redes* se evidencia en la práctica principalmente con la búsqueda de un socio potencial como Piper; una compañía con la que EMBRAER logró ingresar en el mercado estadounidense vía subsidiarias. Esta sociedad fue clave para el establecimiento en el mercado, dada la relevancia de la compañía norteamericana y su experiencia en el sector.

El aumento de *las decisiones de relaciones de compromiso* en el mercado demuestra la acumulación de conocimiento, puesto que la cantidad de recursos aumenta en relación al nivel de confianza que tenga la compañía; razón por la cual EMBRAER decidió poner en funcionamiento tres centros de servicio, con la finalidad de ampliar su operación en el exterior. Es importante resaltar que la entrada con inversión directa en Estados Unidos se dio en 2002, con la creación de

la primera fábrica de producción de la multilatina fuera de Brasil, una razón más que expresó su compromiso incremental con el país norteamericano.

Por otro lado, el conocimiento adquirido durante el proceso de internacionalización en Estados Unidos es una prueba de que el *aprendizaje, crecimiento y construcción de confianza* son elementos determinantes para obtener un mayor aprovechamiento de las oportunidades de negocio en otros mercados; en este caso, estas experiencias pudieron ser replicadas en la entrada de la compañía a diferentes países, como Francia.

En un sentido amplio, el nivel teórico del Modelo Uppsala tiene aplicabilidad en el caso de estudio, debido a que la empresa obtuvo conocimiento, no solo por medio de las experiencias, sino también por un estudio previo del entorno. Asimismo, la multilatina aprovechó la influencia de los socios en Estados Unidos para comprometer sus recursos incrementalmente, a tal punto de invertir de manera directa en el país objetivo.

- *Nivel Operacional*

Tabla 8: Análisis Internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos vs. Nivel Operacional del Modelo Uppsala Revisado

	ETAPAS	APLICABILIDAD EN EL CASO
1	Exportación Esporádica (Estudio de Mercado Previo)	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en la diversificación, competitividad y alto desarrollo tecnológico de Estados Unidos • Primeras exportaciones a territorio estadounidense
2	Exportaciones Mediante Representantes Independientes (Conexiones con Socios Estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con la compañía Piper Aircraft Inc mediante subsidiarias • Aval de la Federal Aviation Administration (FAA) para operar con la aeronave <i>Bandeirante</i> • Creación de la oficina de representación Embraer Aircraft Corporation en Dania, Florida, financiada por Robert Terry

3	Sucursales Comerciales (Fortalecimiento de la Red)	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguración de Embraer Aircraft Maintenance Service en Nashville, Tennessee • Construcción de tres nuevos centros de servicio en Florida, Arizona y Connecticut
4	Centros de Producción (Mayor Conocimiento del Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la fábrica de Nashville, Tennessee • Inversión en la primera planta de montaje y manufactura en el exterior, ubicada en Melbourne, Florida • Acuerdo con CEO's de Airbus y Boeing que permitió aumentar el nivel de conocimiento del mercado aeronáutico

Elaboración propia (2016). A partir de Johanson & Vahlne (2009)

La aplicabilidad del nivel operacional en el proceso de internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos se determinará con respecto a las etapas propuestas por Johanson y Vahlne en su modelo. El primer acercamiento de la multilatina al mercado fue a través de un estudio previo - etapa uno del modelo-, donde encontró que el país ofrecía grandes oportunidades en términos de conocimiento y desarrollo tecnológico, llevándola a realizar exportaciones esporádicas.

La segunda etapa del modelo se evidencia con las alianzas realizadas por la compañía, las cuales le permitieron minimizar el nivel de riesgo en su inserción, aumentar su nivel de confianza y mejorar su posicionamiento en el mercado. En este sentido, EMBRAER se benefició de la relación estrecha con socios que conocían el mercado implementando subsidiarias en el país, siendo esto una muestra del aumento del compromiso de recursos en el exterior.

Para la tercera etapa, la confianza y el conocimiento de la multilatina en el mercado se tradujo en la construcción de centros de servicio dedicados al mantenimiento de aeronaves, los cuales demostraron una mayor inversión de capital propio y aumento de su participación en el sector aeronáutico; convirtiéndose en una empresa más competitiva debido a la consolidación de los vínculos con diferentes actores del entorno.

La construcción de unidades propias de fabricación en Estados Unidos puede considerarse como la última etapa del nivel operacional, en la cual la inversión directa representa el conocimiento adquirido mediante las experiencias, y la confianza en el mercado. Si bien la inversión propia genera un riesgo mayor, los beneficios pueden aumentar con respecto a una inversión conjunta.

Así pues, se puede afirmar que el nivel operacional del modelo se ajusta a la internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos, debido a que fue un proceso que en un principio incluyó exportaciones esporádicas; luego, la multilatina fortaleció las conexiones con sus socios estratégicos realizando exportaciones mediante representantes; posteriormente, con la instalación de sucursales comerciales, la compañía asumió un mayor compromiso en el mercado; y finalmente, invirtió de manera directa en el país con la construcción de fábricas propias.

En definitiva, el Modelo Uppsala Revisado si es aplicable al caso de estudio, porque: i) la adquisición de conocimiento de EMBRAER en Estados Unidos no solo se basó en la experiencia propia, sino que fue producto de una interacción con compañías líderes en el sector; ii) el compromiso de recursos fue creciendo conforme el país reflejaba un nivel de confianza donde se minimizaban sus riesgos; y iii) la multilatina pasó de entrar por medio de una subsidiaria, a establecer centros de fabricación fuera del país de origen, demostrando que su ingreso al mercado estadounidense fue de forma secuencial.

Análisis con base en el Modelo Johanson & Mattson

En esta sección se relacionarán las aproximaciones teóricas expuestas en el segundo capítulo, con los sucesos destacados de la internacionalización de EMBRAER en Estados Unidos, con el

fin de generar un análisis que determine la pertinencia del modelo para la explicación del proceso.

La selección del mercado estadounidense por parte de la multilatina estuvo influenciada principalmente por tres razones: el alto grado de competitividad en el mercado, la diversificación y múltiples oportunidades de negocio, y los desarrollos tecnológicos del sector aeronáutico; contrario a lo sucedido en Portugal, donde la elección del país dependió de los miembros de su red.

Luego de haber elegido el mercado objetivo, EMBRAER obtuvo la primera conexión con Piper Aircraft Inc, un socio estratégico que le permitió su ingreso a Estados Unidos por medio de subsidiarias. Esta empresa promovió la entrada a una red altamente internacionalizada al ser una de las más importantes en el sector, colocando a la multilatina en una posición parcialmente controlada, donde su incidencia en el mercado y en la red era mínima, debido a que no contaba con gran experiencia internacional.

El crecimiento de EMBRAER dentro del mercado estadounidense estuvo supeditado a la relación con terceros, que aumentaron su confianza en el país y ratificaron su establecimiento dentro del territorio. Esto se ve reflejado en el aval de la Federal Aviation Administration -FAA- para que la empresa operara con uno de sus productos; y en la inversión conjunta entre esta y Robert Terry para la creación de una oficina de representación comercial.

Con base en las relaciones establecidas por la compañía brasileña en su proceso de internacionalización en Estados Unidos, se puede clasificar la multilatina como una *Empresa Rezagada* según la tabla de grado de internacionalización de Johanson y Mattson.

Tabla 9: Clasificación de EMBRAER en Estados Unidos Según Grados de Internacionalización en el Modelo de Johanson & Mattson

		GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED	
		Bajo	Alto
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Bajo	N/A	EMBRAER
	Alto	N/A	N/A

Elaboración Propia (2016). A partir de Johanson & Mattson (1988)

EMBRAER es una *Empresa Rezagada* porque se encuentra en una red altamente internacionalizada, donde sus socios tienen un gran nivel de expansión en el mercado exterior, pero la compañía aún no cuenta con las herramientas necesarias para estar en igualdad de condiciones.

Aunque la multilatina tuvo una cercanía importante con sus socios, no hubo una fuerte relación de interdependencia entre ellos, debido a que fue un proceso en el que la empresa buscaba comprometerse cada vez más en el mercado con capital propio, reduciendo la participación de terceros en su proceso de establecimiento dentro del territorio estadounidense.

Por lo anterior, se puede concluir que el Modelo Johanson & Mattson explica parte del proceso de internacionalización en Estados Unidos, puesto que la importancia de los socios como herramienta de minimización de riesgo y entrada a un mercado se ejemplifica en el caso de estudio. No obstante, dos de los elementos fundamentales del modelo no se acoplan a los acontecimientos descritos: i) la selección del mercado fue una decisión de la empresa gracias a su interés por el país y las condiciones de su entorno, y no un resultado de la influencia de miembros de la red; y ii) la inversión fue incremental en búsqueda de desarrollar su capacidad

productiva en el mercado de manera individual, mas no por mejorar su posicionamiento dentro de una red específica, esto se traduce en el compromiso cada vez mayor de recursos propios, reduciendo la participación de terceros.

CONSIDERACIONES FINALES

Al inicio de la presente monografía, se planteó el objetivo de analizar la aplicabilidad de los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson en la internacionalización de EMBRAER, para los casos de Portugal y Estados Unidos, comenzando con una interpretación sobre los modelos teóricos ya mencionados, describiendo la internacionalización de la compañía en cada mercado, y contrastando la teoría con los casos de estudios seleccionados.

Este proceso se realizó con la finalidad de responder a la pregunta de investigación ¿son los Modelos Uppsala y Johanson & Mattson aplicables a la internacionalización de EMBRAER en los casos de Portugal y Estados Unidos?; y a su vez, comprobar la hipótesis de que el Modelo Johanson & Mattson tiene aplicabilidad en la internacionalización de la multilatina en Portugal; mientras que el Modelo Uppsala es aplicable al mercado de Estados Unidos.

En el desarrollo de esta investigación, se encontró que existe cierta discriminación por parte del mercado internacional hacia las multilatinas, afirmando que estas no están lo suficientemente preparadas para competir con compañías de diferente región. De igual manera, la academia no se

ha preocupado por producir numerosos textos sobre multilatinas; y los artículos académicos que las estudian, se basan en analizar la internacionalización de una empresa en específico y encontrar el modelo que se adapte al objeto de estudio.

En cuanto el estudio de la internacionalización de EMBRAER se puede concluir que, si bien es una de las multilatinas más representativas en la región, su incursión en el exterior ha sido poco analizada. Los escritos que analizan el desempeño de la multilatina se centran en realizar un análisis a partir de un único enfoque teórico; es decir, se analiza la internacionalización de la compañía desde un solo modelo, creando un sesgo en el estudio acerca de su establecimiento en el extranjero.

Por esta razón, la presente monografía muestra un estudio diferente sobre los modelos de internacionalización, exponiendo una alternativa para realizar un análisis que tiene como punto de partida la interpretación de la teoría, y posteriormente, comprueba su aplicabilidad en casos de estudio específicos.

El Modelo Uppsala Revisado es un elemento teórico significativo para el estudio de la internacionalización de empresas, puesto que presenta un proceso compuesto por etapas en las que la compañía incrementa gradualmente el compromiso en el mercado con base dos elementos: el conocimiento adquirido a través de la experiencia propia y de un estudio previo del entorno; y gracias a sus conexiones con socios potenciales que reduzcan su riesgo en el proceso de inserción.

De igual forma, el Modelo Johanson & Mattson también presenta ciertas características que lo hacen relevante para el análisis de la internacionalización de compañías; debido a que expone

una alternativa de establecimiento en nuevo mercado por medio de una sólida red de negocio, en la cual se establezcan lazos con socios estratégicos que faciliten su participación en el mercado.

Al realizar el contraste entre la teoría presentada y la internacionalización de EMBRAER, se demostró que tanto el Modelo Uppsala como el Modelo Johanson & Mattson explican la incursión de esta multilatina en los mercados de Portugal y Estados Unidos. Sin embargo, los dos modelos no se aplican en ambos casos, dado que la división de enfoque teórico permite a cada modelo explicar el establecimiento diferenciado de la compañía en estos países.

Es así como los hallazgos de la investigación permiten validar la hipótesis planteada, puesto que el Modelo Johanson & Mattson sí tiene aplicabilidad en la internacionalización de la multilatina en Portugal; y el Modelo Uppsala sí es aplicable al mercado de Estados Unidos.

En Portugal, el Modelo Johanson & Mattson se aplica porque: i) la selección del mercado y el modo de entrada de EMBRAER estuvo supeditada a los intereses de los miembros de la red, y no a una iniciativa propia de la compañía; ii) el conocimiento inicial del mercado fue consecuencia de la interacción con OGMA, un socio de la red ya establecido en el país objetivo; iii) la estrecha relación entre los miembros de la red permitió a la empresa aprovechar los recursos de sus socios, creando una relación de interdependencia entre ellos; y iv) el aumento de la inversión estuvo determinado por el intercambio de relaciones entre socios y el interés de la multilatina por mejorar su posición dentro de la red.

Para el caso de la internacionalización de Estados Unidos, las razones para determinar la aplicabilidad del Modelo Uppsala Revisado se basan en : i) el conocimiento inicial de EMBRAER fue obtenido a través del estudio previo del mercado, de la experiencia propia y de la adquirida por medio de la interacción con terceros ii) conforme aumentaba el nivel de

confianza en el mercado y se minimizaban los riesgos de la empresa, el compromiso de los recursos propios incrementó; y iii) la inserción de la multilatina fue un proceso que inició con el establecimiento de una subsidiaria, hasta instaurar centros de fabricación propios con una inversión directa, demostrando así que fue un desarrollo secuencial.

A pesar de que la presente monografía se enfoca en la internacionalización con un límite temporal, en la práctica este fenómeno no presenta una etapa final; por el contrario, siempre puede alcanzar un nuevo nivel, lo cual invita a que próximos estudios continúen explorando acerca del alcance de los modelos y su aplicabilidad en casos empresariales concretos. De igual manera, el desarrollo de este documento impulsa a la comunidad académica de los Negocios Internacionales a promover investigaciones que relacionen la teoría con la práctica, con el fin de que sirvan de guía para que empresas colombianas lleven sus operaciones a un ámbito internacional.

REFERENCIAS

- América Economía. (2 de Septiembre de 2015). Ranking Multilatinas 2015. *América Economía*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>
- Azola, C., Díaz, F., & Olguín, D. (2015). Internacionalización de empresas multilatinas: ¿de qué depende su éxito? Santiago, Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135964>
- Beltrán, H., Candela, J., & Gutiérrez, A. (2010). Internacionalización de las empresas colombianas casos exitosos: Colombina S.A., Quala S.A. y CasaLuker S.A. Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1621/1072645158-2010.pdf?sequence=1>
- Brenan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133. Obtenido de www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531908000251

- Calle, C., & Mateus, D. (2012). Estudio de los Procesos de Internacionalización del Sector Petrolero. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3638/1032432401-2012.pdf?sequence=3>
- Calvo, J. C. (2012). La internacionalización de la empresa. 31-40. Universidad de Zaragoza – Zaguán, Aragón. Obtenido de <http://zaguan.unizar.es/record/8513/files/TAZ-TFM-2012-557.pdf>
- Cepal. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (Vol. 6). (W. Perez, Ed.) Mexico, D.F: Siglo Veintiuno. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2035/1/S338644P437_es.pdf
- Claro, G., Silva, V. d., Fuchimi, V., Ribeiro, P., & Aparecida, E. (2009). Estudo das estratégias de internacionalização da Embraer: O desafio da competitividade sustentada no setor aeronáutico. *Encontro Latino americano de iniciação científica*, 2(6), 1-5.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (2006). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. doi:10.1108/03090569510095008
- Cuervo-Cazurra, A. (2009). Multilatinas. *Universia Business Review*, 1(2), 1-15. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/view/726/multilatinas>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2010). *Negocios Internacionales, Ambiente y Orientación*. México: Pearson Educación.
- El Economista Argentina. (10 de 08 de 2006). Acuerdo de cooperación entre Embraer y OGMA. *El Economista Argentina*, pág. 1. Obtenido de <http://eleconomistaamerica.com.ar/mercados-cotizaciones/noticias/54436/08/06/Acuerdo-de-cooperacion-entre-Embraer-y-OGMA.html>
- Elahee, M. N., & Vaidya, S. P. (2001). Coverage of Latin American business and management issues in cross-cultural research: An analysis of JIBS and MIR 1987-1997. *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, 6(21), 21-31. Obtenido de <http://tandfonline.com/doi/abs/10.1081/OTB-1001030333>
- EMBRAER. (2004). *Consortio liderado por EMBRAER compra controle na OGMA*. Sao Paulo: Press Releases. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de <http://www.embraer.com/pt->

BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/CONSORCIO-LIDERADO-POR-EMBRAER-COMPRA-CONTROLE-NA-OGMA.aspx

Embraer. (2012). *Embraer abre dois novos Centros de Excelencia em Portugal*. Brasilia: EMBRAER. Obtenido de <http://www.embraer.com/pt-br/imprensaeventos/press-releases/noticias/paginas/embraer-abre-dois-novos-centros-de-excelencia-em-portugal.aspx>

EMBRAER. (s.f.). *EMBRAER*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de EMBRAER: <http://www.embraer.com.br/pt-BR/SuporteCliente/Paginas/home.aspx>

Embraer. (s.f.). *Embraer History*. Obtenido de <http://www.embraer.com/en-US/ConhecaEmbraer/TradicaoHistoria/Pages/default.aspx>

Faa. (s.f.). *Federal Aviation Administration*. Obtenido de <https://www.faa.gov/>

Fleury, A., Fleury, M. L., & Reis, G. G. (2010). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universia Business Review*, 3(9), 34-55. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/download/727/853>

Goldstein, A. (2002). Embraer: de campeón nación a jugador global. *Revista de la Cepal*, 2(77), 101-121. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10827/077101121_es.pdf?sequence=1

Johanson, & Mattson. (1988). Internationalization in industrial systems-a network approach. En N. H. Vahlne (Ed.), *Strategies in Global Competition* (págs. 287-314). Stockholm, Sweden: Croom Helm.

Johanson, & Vahlne. (1977). The internationalization process of the "firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1989). Strategic Action In Industrial Networks And The Development Towards The "Single European Market". *Stockholm School of Economics*, 24(10), 314-340. Obtenido de <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n126&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (12 de 2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Leyva, S., Parra, A., & Trujillo, N. (2011). Análisis del proceso de Internacionalización de la empresa colombiana Gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales de la toma de decisiones. *Proyecto de Investigación Formativa*, 3(2). Obtenido de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf
- Lopera, J., Remírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El metodo analitico como metodo natural. *Nómadas*, 3(7), 17-19.
- Monteiro, A. (2013). Análise do processo de internacionalização. *Piracicaba&Sp*, 2(10), 40-60. Obtenido de https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/26062013_141835_antonioguimaraes.pdf
- Monteiro, A., Sacomano, M., & Silva, E. d. (2014). Analise da internacionalização e das redes internacionais da Embraer nos Estados Unidos e China. *Simpoi*, 2(23), 1-16. Obtenido de http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00086_PCN00475.pdf
- Necker, K. (19 de 01 de 2015). Embraer vs Boeing internacionalizacao da producao e cadeias globais de valor. 1-7. Obtenido de <https://estrategiaparatodos.wordpress.com/2015/01/19/embraer-vs-boeing-internacionalizacao-da-producao-e-cadeias-globais-de-valor/>
- Ocampo, J. A., Sallings, B., Bustillo, I., Velloso, H., & Frenkel, R. (2014). *La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica*. Santiago, Chile: Cepal. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/36761-la-crisis-latinoamericana-de-la-deuda-desde-la-perspectiva-historica>
- Ogma. (s.f.). *Ogma*. Obtenido de <http://www.ogma.pt/index.php?page=home>
- Portafolio. (04 de 07 de 2014). Las empresas multilatinas en el sistema internacional. *Portafolio*, págs. 1-1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/empresas-multilatinas-sistema-internacional-89682>

- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). *Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Pasdt, Present and Future Trends of Research*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S1474-7979%2801%2911016-1>
- Rossetti, A. (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e. *Ciência da Informação*, 2(10), 61-72. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000100006&lng=pt&nrm=iso
- Salinero, J. G. (2004). Estudios descriptivos. *Nure investigación*, 1(14), 1-3.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). *Emisión de acciones, sociedades con capital mixto*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/Conceptos2007/2007007682.pdf>
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. (10 de 09 de 2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un caso de estudio comparado. *Icesi*, 7(106), 314-324. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/1818/HTML#0
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Gúzman, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Universidad del Rosario*, 45(12), 24-30. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Tykesson, D., & Alserud, M. (2011). The Uppsala Model's Applicability. *Lunds Univertet*, 29(6), 35-36. Obtenido de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1977477&fileId=2436199>
- Universidad Autónoma de Madrid. (2008). *"Estudio de casos"*. Madrid. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/.../Est_Casos_doc.pdf
- Velez, J. (2014). El proceso de internacionalización de una compañía multinacional de un país de desarrollo: las decisiones de inversión extranjera directa del Grupo Bimbo. Bogotá, Colombia.
- Weimann, G. (1989). *Social Networks and communication*. Newbury Park: Sage. Obtenido de <https://www.usip.org/sites/default/files/sr116.pdf>

Zarate, L. (2012). Las redes y proceso de internacionalizacion de pequeñas y medianas empresas: El caso de la industria del software de Costa Rica. *Revista global de negocios*, 4(12), 47-56. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-4.pdf>