



Universidad de Monterrey
Escuela de Negocios

Ensayo de 1er Parcial

El proceso de internacionalización: Grupo Bimbo, The Coca-Cola Company y Toyota Motor Corporation

Ambiente de Negocios Internacionales
Profesor José Antonio Cano Gutiérrez

Fresia Milipza Pérez Garza	552805
Aline Rivera Mata	552977
Francisco Dávila Santoy	529625
Luz Paulina Reyes Acevedo	558872

Damos nuestra palabra que hemos realizado esta actividad con integridad académica

San Pedro Garza García, Nuevo León, México a 23 de febrero de 2021

Índice

Introducción	2
Desarrollo	2
Internacionalización	2
Estrategias de internacionalización	3
Procesos de internacionalización	5
Barreras en la internacionalización	6
Facilitadores de la internacionalización	7
Críticas a la internacionalización	8
Ventajas de la internacionalización	8
Grupo Bimbo	9
The Coca-Cola Company	12
Toyota Motor Corporation	15
Conclusión	17
Referencias	18

Introducción

El objetivo del trabajo es analizar el proceso de internacionalización de tres empresas multinacionales, siendo estas Grupo Bimbo (empresa mexicana perteneciente a la industria de alimentos), The Coca-Cola Company (empresa estadounidense perteneciente a la industria de bebidas) y Toyota Motor Corporation (empresa japonesa perteneciente a la industria automotriz). Previo al análisis, se define el concepto de internacionalización y se brinda un marco teórico de las distintas estrategias y procesos para que una empresa pueda introducirse en un mercado extranjero. Asimismo, debido a la complejidad y relevancia de este fenómeno en la economía global actual, se mencionan las principales barreras y facilitadores a las que una empresa se enfrenta para convertirse en una corporación multinacional así como las principales ventajas y desventajas de la internacionalización. Posteriormente se procede al análisis individual y comparativo de las empresas antes mencionadas y, con lo anterior, se concluye que el éxito y alcance global de las tres empresas multinacionales se ha logrado en gran parte por su estrategia de creación de filiales y joint ventures. No obstante lo anterior, el éxito de cualquier otra empresa multinacional dependerá del esfuerzo, el tiempo invertido, las barreras globales y el análisis del entorno externo en términos políticos, culturales, legales, ambientales, entre otros.

Internacionalización

La internacionalización se define como el proceso mediante el cual una compañía busca incrementar o adquirir una mayor participación de mercado fuera de su país de origen a través de la entrada en mercados internacionales (Hayes, 2020); así como el desarrollo de actividades de compra-venta en el extranjero (Aguilar et al., citado en Duque et al., 2021). La tendencia global de la internacionalización de las corporaciones ha empujado a la economía hacia un estado de globalización en donde los mercados se encuentran interconectados gracias al comercio y a las finanzas internacionales.

Similarmente, Hill (2015) afirma que la globalización es el cambio hacia una economía global más integrada e interdependiente, de la cual se desprenden dos facetas: la primera, globalización de los mercados, se refiere a la fusión de los mercados nacionales (tradicionalmente distintos y separados) en un solo mercado mundial de gran tamaño, lo cual se demuestra a través de la tendencia en la convergencia de los gustos y preferencias de los clientes hacia una norma mundial. La segunda faceta, la globalización de la producción,

corresponde a la subcontratación de bienes y servicios en diversos países para obtener ventajas de las diferencias en costos y calidad de los factores de producción.

Por su parte, Madura (2009) y Rueda (2008) enlistan las razones por las cuales las empresas buscan internacionalizarse, tales como: aprovechar la ventaja comparativa de los países, búsqueda de mercados imperfectos, extender el ciclo del producto fuera del país de origen, reducir costos de operación, necesidad de crecimiento en economías emergentes y búsqueda de mejores condiciones económicas y legales en el extranjero

Estrategias de internacionalización

Aral International Services (2016), señala que la empresa, una vez que analice las implicaciones de la internacionalización, deberá establecer la estrategia de penetración en mercados extranjeros que permita a sus factores productivos alcanzar su mayor potencial.

La primera de ellas consiste en la **exportación**, la cual representa la estrategia más clásica de la internacionalización y la cual se distingue entre tres tipos: indirecta, directa y concertada. La **exportación indirecta** consiste en la intervención de un intermediario para llevar a cabo la distribución de los productos a los mercados externos, mientras que la empresa productora administra su inventario para el posterior envío. En la **exportación directa**, la empresa productora asume los costos y riesgos de trámites, gestiones y negociaciones para introducirse en un mercado extranjero con un canal de distribución propio. De este modo, la empresa tiene varias opciones para comercializar sus productos tales como ventas propias, a través de un distribuidor, agente comercial, etc. Por último, la **exportación concertada** implica una estrategia mixta en la que alguno de los procesos operativos se comparten mediante un consorcio (alianza de empresas para promover bienes y servicios en el extranjero) o un “Piggy-Back” (acuerdo entre dos empresas en la que una comercializa sus productos a través de la estructura comercial de la otra).

Por su parte, la internacionalización basada en **contratos o acuerdos de cooperación** es una estrategia que resalta la experiencia y el *Know How* de las empresas. El objetivo de esta es explotar las ventajas competitivas obtenidas a través de la sinergia emanada del acuerdo firmado entre los socios en la que cada una “se encargará de hacer lo que mejor sabe hacer”. Los dos tipos de acuerdos más comunes son las **licencias** en las que, a través de un contrato y compensación económica, una empresa (licenciadora) cede a otra (licenciataria) la autorización de producir, comercializar o usar determinados bienes,

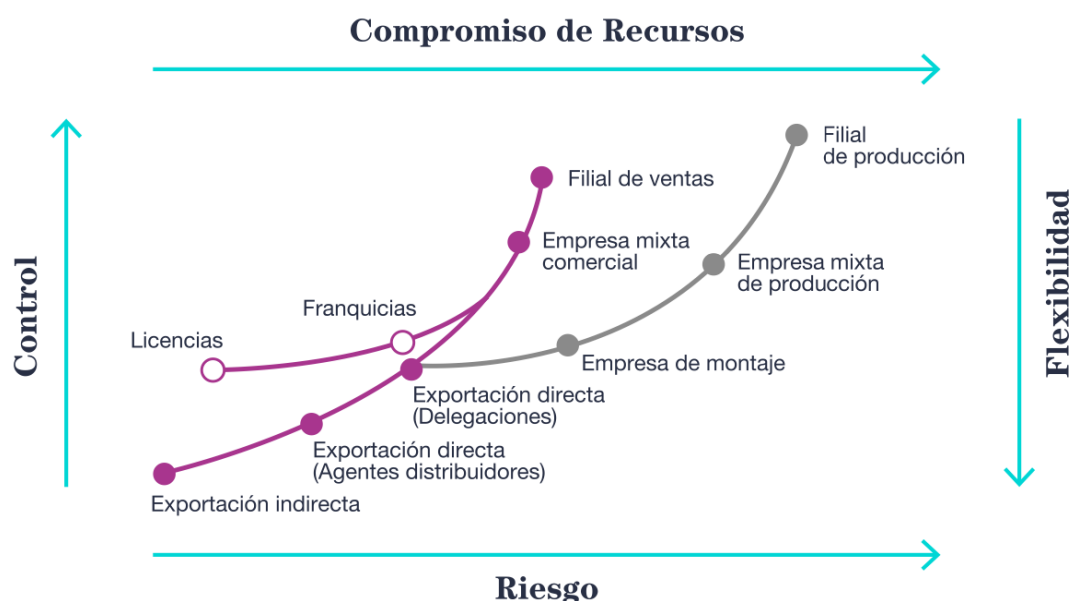
servicios, marcas o patentes que el primero de estos posee derechos en el país de origen; y las **franquicias**, que consisten en un tipo de contrato donde la empresa franquiciadora autoriza a una franquiciataria el uso de marca, producto, sistema de operaciones, etc.

Las **Joint Ventures** existen debido a la existencia de ciertos países que limitan la inversión extranjera directa y, por lo tanto, la entrada de nuevas empresas. Estas son corporaciones que surgen a través de acuerdos contractuales entre dos o más empresas (extranjeras y nacionales) que aportan capital, tecnología, riesgos, costos, conocimientos y activos y comparten la propiedad y control de la misma en el mercado de la empresa local.

Finalmente, la **Inversión Extranjera Directa y creación de filiales** son las estrategias más ambiciosas, pues implican un alto grado de conocimiento del mercado objetivo y los riesgos asociados a este. La organización invierte por sí misma y sin un socio local en el mercado extranjero para establecer filiales o subsidiarias de comercialización y producción.

El éxito de estas estrategias está sujeta no solo a los factores políticos, sociales o económicos de los mercados extranjeros, sino también a las capacidades de la empresa para asumir los riesgos, costos y limitantes que no permita alcanzar las metas y objetivos de la organización. Por ello, se establece un modelo cuatridimensional (Figura 1) para clasificar a las estrategias en términos de control, compromiso, flexibilidad y riesgos.

Imagen 1. Modelo cuatridimensional de las estrategias de internacionalización



Fuente: Aral International Services (2016)

Procesos de internacionalización

La internacionalización cuenta con múltiples dimensiones, por lo que las distintas teorías que plantean una explicación usualmente tienden a ser complementarias (Cuervo-Cazurra, 2010). Estos modelos predicen una secuencia de eventos o procesos que lleva a cabo la empresa para internacionalizarse.

El primero es el **proceso innovativo**, en el que la empresa pasa de ser doméstica a internacional por medio de las exportaciones. Su base teórica es la economía conductual, postulando que el cambio se debe a la información disponible, aumento en la experiencia de la administración y una alteración en las preferencias de los mercados extranjeros. El proceso es simple: la empresa no cuenta con deseos de exportar, pero la demanda de otros países los incita a hacerlo de forma pasiva. El incremento en pedidos evoca un conflicto con las prácticas previas, incentivando a los administradores a favorecer una gestión internacional. De esta manera, las empresas se convierten en exportadores activos.

Cuervo-Cazurra (2010) establece otro proceso, la **internacionalización incremental**. Este toma como partida la economía conductual, y establece que los administradores son aversos al riesgo, y racionales. Para ellos, la falta de conocimiento por parte de la gestión y la aversión al riesgo genera que las empresas se internacionalizan de forma gradual: cada vez incrementando su compromiso e inversiones en un país extranjero. Al ser incremental, los administradores logran conocer al país objetivo de forma directa mientras que a su vez aumenta su compromiso en él. Las etapas en que sucede son:

- Ninguna actividad de exportación.
- Exportación por medio de representantes independientes.
- Subsidiaria de mercadotecnia o ventas.
- Subsidiaria de producción.

Estudios adicionales (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Eriksson, Majkgard and Sharma, 2000), argumentan que la administración frecuentemente carece de conocimientos sobre internacionalización o sobre cómo manejar situaciones asociadas con la expansión internacional. Hace falta conocimiento sobre negocios internacionales, desde los clientes, mercados y competencia en el extranjero. Finalmente, es necesario saber sobre instituciones internacionales, el gobierno, pautas legales, normas y valores presentes en otras culturas. Estas carencias orillan a la administración a favorecer una internacionalización gradual, ya que perciben un incremento en costos al operar en el extranjero.

La tercera categoría son los de **ciclo de producto**. De acuerdo con Vernon (1966), parte del concepto del ciclo de vida de un producto – introducción, crecimiento, madurez y declive. La propuesta se basa en que una empresa ubicada en un país desarrollado introduce un producto, durante el crecimiento exporta a países en desarrollo y se establece en ellos. Debido a aspectos de demanda y su elasticidad, así como la estandarización de la tecnología, al llegar a su madurez la fabricación se traslada a países con un costo de manufactura pequeño, hasta que finalmente –en el declive– la producción se detiene por completo en el país de origen. Así, la manufactura y las exportaciones ocurren únicamente en países en vías de desarrollo donde los costos son menores y el proceso ha sido estandarizado.

Barreras en la internacionalización

La estrategia corporativa de internacionalización supone un proceso largo y complicado, con obstáculos y barreras externas a la organización e internas. La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa [FAEDPYME] (2015) propone seis grandes limitantes para las empresas:

- Nuevos mercados,
- entorno y competidores,
- recursos humanos, formación y equipo,
- requerimientos técnicos y productivos,
- limitaciones fiscales y costes, y
- financiación y fiscalidad.

Entre ellas, Globe Spain (2015) puntualiza que la principal barrera es de índole financiera. La producción, promoción e incluso la exportación y distribución. Añade que el acceso a financiamiento externo resulta con mayores dificultades si no se cuenta con una estrategia clara y una clara retribución económica.

De igual forma, existen en el mundo diferentes barreras comerciales: falta de conocimiento del mercado objetivo. Si no se cuenta con información sobre este, así como los consumidores, canales de distribución y la competencia, las estrategias de internacionalización pueden fracasar. La barrera interna es que el personal no posea una formación adecuada para prevenir situaciones adversas o que carezcan de la habilidad para conseguir información útil. De manera externa, el problema es acceder a dicha información o que se requiera de un desembolso significativo para adquirirla. En este aspecto,

FAEDPYME (2015) propone que es imperativo un conocimiento del consumidor de manera integrada. Señalando que las empresas cuentan con la responsabilidad de familiarizarse con los nuevos puntos de contacto con sus clientes.

La cultura, costumbres, tradiciones y preferencias del país objetivo pueden ubicarse como un obstáculo ya que si son lo suficientemente significativas, la empresa debe recurrir a modificar su producto o servicio para lograr comercializar. Incluso, puede haber un ajuste a la manera en que se negocia con proveedores o consumidores.

También, persisten barreras económicas como aranceles o tasas, así como las no económicas como lo son las de carácter legal o normativo, a los que se debe atender para satisfacer aspectos de calidad, homologación de productos o restricciones publicitarias.

Facilitadores de la internacionalización

Derivado de la globalización, las alianzas estratégicas se han posicionado como uno de los principales facilitadores de la internacionalización (Villar, 2007). Las alianzas se han convertido en instrumentos esenciales para servir a los consumidores en un entorno global, siendo la primera gran opción para las empresas. Dussauge, Garrette & Mitchell (2000) estipulan que una alianza estratégica son acuerdos entre dos o más empresas independientes que incurren en una operación por la que buscan coordinar habilidades y recursos, o bien, fusionarlos. El objetivo final, como lo plantea Villar (2007) es facilitar o acelerar la expansión internacional de las empresas socias.

Asimismo, la combinación entre los activos de las compañías permite la creación de otros recursos, capacidades o competencias. Las alianzas resultan mayormente eficaces en entornos inciertos, en los que los cambios ocurren rápidamente y la presión que observan las empresas para ser internacionales es extrema. A su vez, crear vínculos entre empresas incrementa significativamente el valor de ellas ante los consumidores (Villar, 2007).

Rojas & Vega (2013) señalan que el involucramiento de las instituciones públicas que favorezcan la competitividad internacional es un determinante del desempeño de estas. Además, para que sea rápida y sostenible, es imperativo que se acompañe de capitales de emprendimiento, estrategias de toma de riesgos, y la habilidad para cooperar y aprender por medio de redes. Destacan, de igual manera que debe de mantenerse una visión global, aprendizaje activo de mercados extranjeros, un extensivo conocimiento de los activos intangibles de la compañía (Rojas & Vega, 2013).

Críticas a la internacionalización

La complejidad de la internacionalización crea el espacio para criticar este proceso, sin embargo, las críticas dependen de la estrategia de internacionalización que cada empresa adopte. En general, la Fundación Universitaria Iberoamericana (2016) describe a la incertidumbre como una de las críticas más importantes, pues la expansión hacia otros mercados siempre implica cierto nivel de riesgo y es comúnmente amenazada por factores exógenos como las restricciones gubernamentales (Hill, 2015).

Asimismo, la internacionalización requiere una inversión cuantiosa en investigación de mercado, con el fin de proveer a las empresas los elementos necesarios para su correcta adaptación a los nuevos mercados (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2016). Esto aplica especialmente a las empresas con estrategias multidentificadas, quienes deben adaptar sus productos y procesos a las condiciones culturales de cada país en el que operen. Generalmente esto se contraponen con el objetivo de maximización de utilidades, pues la duplicidad de funciones y las series de producción más cortas implican un aumento en los costos de producción, en comparación a las estrategias de producción global (Hill, 2015).

Por otro lado, Hill (2015) menciona que un factor preocupante para muchos críticos es el aumento del desempleo en las economías más avanzadas. Debido a que gran parte de las empresas internacionales buscan reducir sus costos, de modo que trasladan su manufactura a países con niveles salariales bajos. Además, la motivación de las empresas internacionales de reducir sus costos puede llevarlas a regirse bajo comportamientos no éticos y trasladar su producción a países con leyes laxas respecto a la protección de los trabajadores y del ambiente. De este modo, la internacionalización atenta contra el bienestar social y por ende, la administración de las empresas internacionales es compleja.

Ventajas de la internacionalización

No obstante, la internacionalización también supone diversas ventajas para cualquier firma que decida adoptarla en sus operaciones. Según Vidal (2016), el proceso de internacionalización permite que las empresas expandan sus operaciones a diversos mercados y ayuda a que exploten las economías de escala en su producción, y reduzcan sus costos. De esta manera, las firmas pueden incrementar sus ventas, su participación en los mercados internacionales y por ende, sus ganancias y rentabilidad. Las empresas

internacionales también pueden construir economías de localización, mediante la dispersión de las actividades donde se desempeñen de forma eficiente (Hill, 2015).

Asimismo, Dunning (1988) señala que las empresas pueden obtener ventajas fiscales de la internacionalización, pues existen ciertos países con regulaciones tributarias más amigables hacia los negocios. Por otro lado, Hill (2015) sostiene que la internacionalización puede disminuir la divergencia cultural entre naciones e incentivar la convergencia entre las preferencias de los consumidores alrededor del mundo.

Además, Vargas, Reza & Rivera (2011) mencionan que otra ventaja de la internacionalización es la obtención de mejores rendimientos de las inversiones, pues en distintos países se pueden generar diversos retornos, dependiendo de las condiciones locales. Las empresas también pueden tener mejores economías de alcance y aprendizaje. Por último, las empresas pueden instalar sus operaciones en países con mano de obra barata, materias primas más baratas o energía más barata; donde puedan reducir sus costos. Dado todo lo anterior, posteriormente se estudiarán los procesos de internacionalización de tres empresas de distintas industrias, para identificar las estrategias que aplican y de qué manera participan en el mercado internacional.

Grupo Bimbo

Grupo Bimbo es una empresa mexicana fundada en 1945, que es líder en la industria de la panificación a nivel mundial. Esta firma se dedica a la producción y distribución de diversos productos de panadería. Además, tiene presencia en 33 países alrededor de América, Europa, África y Asia, 197 plantas alrededor del mundo, más de 2.8 millones de puntos de ventas, alrededor de 13 mil productos comercializados y 150 marcas, por lo que en 2019 alcanzó los \$15,1 mil millones de dólares en ventas (Grupo Bimbo, 2021).

Vargas, Reza & Rivera (2011) señalan que el activo más valioso de esta firma es la posesión de una de las redes de distribución más extensas del mundo, con más de 58,000 rutas. Bimbo se ha encargado de construir y fortalecer esta red a lo largo de los años mediante diversas estrategias de internacionalización. El proceso de internacionalización de Grupo Bimbo comenzó cuando en 1984, después de haber consolidado el mercado interno, se hizo la primera exportación de productos Marinela hacia Estados Unidos. Bimbo comenzó a internacionalizarse mediante la exportación directa, asumiendo los costos arancelarios y de transporte, al introducirse en el mercado americano con su propio canal de distribución;

con el propósito de llevar sus productos a expatriados hispanos que vivían en EUA (IESE Insight, 2013). Eventualmente, Bimbo decidió trabajar con la exportación concertada, que logró por sus numerosas alianzas estratégicas y su integración en la cadena de valor. En principio, Bimbo adoptó un proceso de internacionalización innovativo, debido a que las exportaciones fueron su primer acercamiento a los mercados extranjeros.

Después decidió expandirse a América Central en 1989, con la creación de Bimbo Centroamérica y Guatemala, construyendo la primera planta fuera de México. En 1991 se creó la División América Latina (OLA) para controlar la expansión de sus operaciones. Todas las empresas de Grupo Bimbo se ubican en cuatro divisiones: Bimbo SA (panadería de México y Centroamérica), Barcel SA (snacks y Ricolino), Bimbo Bakeries USA, y OLA, responsable de operaciones en Latinoamérica (Vargas, Reza & Rivera, 2011).

Aunque estas estrategia fueron rentables durante un tiempo considerable, Bimbo se dio cuenta que debía establecerse como un actor local en las comunidades en las que operaba, con el fin de competir con las marcas locales. Pues en el mercado americano, una de sus principales barreras de entrada, era que el gobierno favorecía altamente a las marcas locales y había costos arancelarios considerables. Si bien el proceso innovativo le había permitido exportar sus productos e incrementar sus ventas, Bimbo apostó por un proceso de internacionalización incremental, en el que poco a poco se iba adentrando a distintos mercados extranjeros mediante diversas estrategias. Por lo tanto, Vargas, Reza & Rivera (2011) señalan que en la década de los 90s Grupo Bimbo adquirió Alesa en Chile y Holsum en Venezuela. Asimismo, se estableció en El Salvador, Costa Rica, Argentina y Perú en Colombia. A finales de la década, en 1998, Bimbo adquirió la panadería estadounidense Mrs. Baird's de Texas. Después, en 2001 Bimbo compró Plus Vita en Brasil y en 2002 adquirió la empresa canadiense George Weston Ltd. Euromonitor Research (2012) remarca que el crecimiento internacional de Bimbo fue impulsado a través de la compra de activos en mercados desarrollados. La compañía adquirió el negocio de panadería fresca de Sara Lee en España y Portugal, y también compró Weston Foods a principios de 2009 en Estados Unidos. La adquisición de Weston Woods impulsó aún más la expansión en los mercados internacionales; pues esto implicó una presencia de costa a costa y varias marcas importantes. Grupo Bimbo inició su expansión hacia Europa con la compra de la empresa de confitería Park Lane de República Checa. Además, ha utilizado su estrategia en mercados emergentes, pues en 2006 adquirió Beijing Panrico de China. En general, Bimbo manejó su

proceso de internacionalización mediante alianzas estratégicas, que mostraron ser un facilitador importante en su expansión, y mediante inversiones en empresas ya establecidas, que después se convirtieron en subsidiarias de ventas y producción para la compañía.

Otro aspecto importante de la estrategia de internacionalización de Grupo Bimbo es la adaptación de sus productos a cada mercado donde opera. Grupo Bimbo (2020) en su Reporte Anual 2019 se describe a sí mismo como: “más que global, glocal”; pues responde a las necesidades de cada mercado, estableciendo estrategias sustentables en su cadena de suministro. Según IESE Insight (2013), Grupo Bimbo sabe que el conocimiento de la cultura local es fundamental y toma en cuenta la importancia de las diferencias culturales, incluso en mercados relativamente homogéneos como América Latina; esto en términos de preferencias de compra y el funcionamiento de las cadenas de distribución. En su entrevista con IESE Insight (2013), el CEO de Grupo Bimbo mencionó que hornear es un negocio muy local, pues la frescura es un elemento clave y por ende, es difícil trasladar hacia otros países los procesos de fabricación. Además, lo que funciona en un mercado no necesariamente funciona en otra; aunque la cadena de valor de Bimbo pueda ser global en algunos aspectos, los clientes de los distintos países son muy diferentes y por ende, Bimbo no tiene una estrategia global. Sino que en cada mercado particular se ofrece una cartera de productos distinta y las decisiones se toman de manera local. En teoría esto implica un aumento importante de costos, debido a la investigación de mercados que se debe realizar y los procesos de adaptación, pero es una estrategia que ha garantizado el éxito en la internacionalización de Bimbo; pues ha enfrentado las diferencias culturales eficazmente.

Por otro lado, Grupo Bimbo (2020) ha establecido diversas alianzas estratégicas que le han permitido desarrollar acciones integrales para mejorar los productos que ofrecen a sus consumidores. Un ejemplo de esto es el programa “Dale un Giro Saludable a tu Vida”, que es un proyecto de inversión colaborativa entre más de 100 empresas que se llevó a cabo en 36 supermercados de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y México. Además, en 2016 empezó a utilizar la estrategia de las joint ventures, pues se crearon las Bimbo Ventures, para generar alianzas estratégicas que le permitieran desarrollar proyectos de innovación para mejorar sus operaciones. Esta estrategia ha permitido que Grupo Bimbo impulse a startups con ideas disruptivas en materia de nuevos productos, ingredientes y embalajes; optimización de operaciones, innovación en procesos comerciales y de distribución, innovación digital y autonomía.

En general, el proceso de internacionalización de Grupo Bimbo se compone de cinco estrategias principales: la exportación (directa y concertada), las alianzas estratégicas, las joint ventures, la inversión extranjera directa y la creación de filiales (subsidiarias de producción y distribución). Bimbo ha realizado diversas inversiones a lo largo del tiempo con el propósito de establecer nuevas plantas de producción mediante la adquisición de empresas establecidas en cada mercado local, que ya cuentan con la experiencia, el know how del mercado y sobretodo, añaden valor a su cadena de distribución. La estrategia principal de internacionalización de Bimbo es adquirir o aliarse con empresas locales que les ofrezcan valor agregado en términos de tecnología o capacidad de distribución; así como conocimiento de mercado. Dichas adquisiciones, le dieron la oportunidad a Grupo Bimbo de instalar líneas de producción más grandes o nuevas plantas. Esto les permite aprovechar las economías de escala, reducir nuestros costos y ser aún más competitivos. Los factores de éxito en la estrategia de internacionalización de Bimbo pueden dividirse en cinco: la escala de sus operaciones y su diversificación global, la eficiencia en su distribución, la construcción de un valor de marca sólido, su capacidad de innovación y la calidad de sus productos (Grupo Bimbo, 2020). Además, las joint ventures y alianzas estratégicas permitieron que Bimbo tomara ventaja de la tecnología y recursos existentes de empresas ya establecidas, para mejorar su cadena de valor y suministro. Asimismo, es una manera de combatir la restricción a la inversión extranjera directa que existe en algunos países. La exportación que Bimbo realizó fue en principio directa, teniendo control completo de la distribución y enfrentando las diversas barreras arancelarias; y mediante sus adquisiciones en cada mercado se empezó a trasladar a la exportación concertada, compartiendo procesos entre empresas y cediendo poco a poco el control a lo largo de su cadena de suministro.

No obstante, aunque Grupo Bimbo ha adoptado una estrategia de internacionalización multidentificada, al adaptar sus productos a cada uno de sus mercados; siempre ha mantenido una cultura organizacional común. Asimismo, Bimbo ha adoptado una estrategia global de procesos, que le ayudan a mantener unificadas sus operaciones. Grupo Bimbo cuenta con programas y eventos de capacitación para su personal, y tiene una plataforma de tecnologías de la información común. En palabras del CEO, Daniel Servitje: "... donde quiera que vayamos, ya sea China, Estados Unidos o España; los mercados, productos, precios y estrategias serán diferentes, pero nuestras funciones de back-office estarán alineadas" (IESE Insight, 2013). Esto les permite que, a donde quiera que establezcan

sus operaciones, Grupo Bimbo no pierda su esencia de marca; hecho que es una de las principales preocupaciones de los procesos de internacionalización. Grupo Bimbo es un ejemplo exitoso de un proceso de internacionalización incremental, que supo valorar la importancia de los riesgos y costos que suponen la expansión.

The Coca-Cola Company

The Coca-Cola Company es una empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas. La empresa se fundó en 1886 en Atlanta, Estados Unidos y al día de hoy tiene presencia en casi todos los países del mundo, excluyendo a Cuba, Corea del Norte y Birmania. Sus más de 500 marcas en el mundo se dividen en estas 11 categorías: bebidas carbonatadas, agua gasificada, agua de sabores, bebidas a base de frutas, bebidas deportivas, agua purificada, proteína vegetal, jugos y néctares, productos lácteos, bebidas energéticas y té. El éxito de su variado catálogo de productos ha otorgado a la compañía un valor de mercado de \$215.43 mil millones de dólares y ganancias de \$33.014 mil millones de dólares.

La empresa salió por primera vez de Estados Unidos en 1902 al adentrarse en Cuba y para 1929 ya tenía presencia en 76 países. Una de las estrategias más tempranas que tuvo la compañía para entrar al mercado internacional fue la de un contrato, durante la Segunda Guerra Mundial para proveer a los soldados estadounidenses con productos de su marca en cualquier lugar del mundo en el que se encontraran. Esta estrategia coadyuvó a que en este periodo bélico, The Coca-Cola Company pudiera construir 63 embotelladoras en distintas partes del mundo y aprovechar las ventajas competitivas de sus socios (Hill, 2015).

Entre 1980 y 1990, la estrategia de internacionalización de The Coca-Cola Company estuvo en manos de Roberto Goizueta, quien quería que la compañía actuara como una empresa global, manteniendo una misma visión de crecimiento para Estados Unidos y el resto del mundo. Esto provocó que se generara una estandarización tanto de sus productos como de la percepción de la marca, pues utilizaban el mismo mensaje publicitario en todo el mundo. Asimismo, esto causó que la compañía pudiera alcanzar economías de escala rápidamente, reduciéndose los costos de producción. Sin embargo, a finales de los noventa esta estrategia ya no era benéfica para la empresa, pues su competencia estaba ganando participación en el mercado y estaba frenando el crecimiento de Coca-Cola, al punto en que por primera vez la compañía fue incapaz de alcanzar sus objetivos financieros. Dado lo

anterior, el nuevo líder en la internacionalización, Douglas Daft, decidió darle un nuevo enfoque a la estrategia de crecimiento en el mercado global y cedió gran poder a los administradores locales de cada país para que tomaran las decisiones que consideraban más acertadas y realizaran los ajustes necesarios para que los consumidores de cada país prefirieran a Coca-Cola sobre su competencia. No obstante, este enfoque no generó el crecimiento esperado y Neville Isdell a partir de 2004 decretó que se debía encontrar un punto medio en el que sí existieran ajustes a los productos y a la publicidad que se lanzaran según el país, pero que las decisiones de marketing y de desarrollo de productos recayeran en la sede en Estados Unidos y no en los administradores locales (Hill, 2015).

En la actualidad y en palabras del Presidente y Director Global de Operaciones de The Coca-Cola Company, Brian Smith: "...el crecimiento exponencial de la compañía en un entorno global se debe a la constante búsqueda de hacia dónde se dirige el consumidor." (González, 2019) Por ello, Coca-Cola hace una tropicalización de sus productos y también adapta su empaque, su promoción, las plataformas digitales institucionales, el proceso de pedido, su localización, su formato y los precios a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores de cada país en el que operan. Cabe resaltar que en varias ocasiones la tropicalización de estos factores se encuentra ligada a las diferentes normas tanto explícitas como implícitas que se tienen en los diferentes mercados.

Uno de los ejemplos más claros de la tropicalización en esta empresa es el de la publicidad que tiene el refresco Coca-Cola. La asociación principal de este producto con valores sociales es la de la felicidad. Sin embargo, el concepto de felicidad es abordado de diferentes maneras en cada país. Esto se debe principalmente a que cada región tiene su propia cultura, valores, preconcepciones y códigos de conducta. Por ejemplo, de acuerdo a Cubero (2015), la publicidad de Coca-Cola en países como Pakistán, Egipto y la India se enfoca en transmitir al consumidor un sentimiento de unión que se aleja de la imagen occidental colonizadora y la reemplaza por una representación de amistad y fraternidad, pues es claro que estos países frecuentemente tienen contextos políticos turbios, especialmente frente a Estados Unidos. Por otro lado, la empresa sabe que el fútbol soccer es el deporte por excelencia en España y México así como que ambos de estos países tienen problemas con la obesidad en sus poblaciones. Por ello en la publicidad visual de Coca-Cola en estos países se muestra en repetidas ocasiones en un contexto de deporte, intentando

persuadir al consumidor mexicano y español a que asocie el producto con una imagen positiva y saludable.

Por otra parte, se puede notar una clara atención a lo que los consumidores demandan en cuanto a la adaptación de los productos en sí. Por ejemplo, The Coca-Cola Company notó que en Japón su producto estrella no era un refresco (como es el caso en varios otros países), sino un café frío enlatado llamado Georgia Coffee. Por lo que en lugar de tratar de inducir forzosamente el éxito de sus bebidas carbonatadas al mercado japonés, la compañía decidió impulsar el crecimiento de Georgia Coffee en ese país y delegó su desarrollo a sus empleados de Japón. Similarmente, mediante las alianzas estratégicas de la empresa, en 2003 se creó una nueva bebida carbonatada de naranja en China que fue un éxito, pero sólo se ha introducido en otros dos países (Tailandia e India), puesto que es probable que no sea tan aceptada en otras regiones. Dichas alianzas le permiten a Coca-Cola aprovechar el conocimiento, experiencia y know how de sus aliados, y reducen el riesgo que implica introducirse a nuevos mercados. Por este conocimiento de los diferentes mercados internacionales, la empresa es capaz de expandirse mediante una estrategia de inversión extranjera directa y creación de filiales, asumiendo muy pocos riesgos. En general, dichos riesgos son mínimos, dado que Coca-Cola reconoce la importancia de la soberanía de los consumidores en cada país e invierte tiempo, y recursos en adaptar sus productos a cada público objetivo. Además, crea filiales de producción y distribución que le permiten afrontar los costos de exportación y aprovechar economías de escala.

Finalmente, es importante resaltar que The Coca-Cola Company sigue apoyándose de contratos y acuerdos de cooperación, así como de compras de compañías nacionales para seguir creciendo. Entre las principales adquisiciones se encuentran las de las compañías Made Group, Organic and Raw Trading Company, Bodyarmor, Fairlife, Glaceau y Costa Coffee. Por otra parte, entre las principales alianzas que Coca-Cola tiene se encuentran las empresas y organizaciones Microsoft Corporation, InterContinental Hotels Group, Special Olympics, World Economic Forum y Global Citizen.

Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation es una compañía multinacional dedicada a la manufactura y comercialización de automóviles con sede en Japón, fundada en 1993 como parte de la empresa textil Toyoda Automatic Loom antes de independizarse en 1937. Actualmente

Toyota cuenta con al menos 53 filiales de producción en 26 países distintos de Japón entre los cuales se encuentran Estados Unidos, México, el Reino Unido, Canadá, Australia, Francia, Brasil y Pakistán y vende sus vehículos en más de 170 países. Para tener un marco de referencia de cuán grande es esta empresa, se puede decir que las ganancias anuales del pasado año 2020 de Toyota fueron de \$275.356 millones de dólares.

Similarmente al caso de The Coca-Cola Company, durante la Segunda Guerra Mundial Toyota fue un proveedor importante de bienes para el ejército de su país, pues durante el periodo de la guerra Toyota centró su producción a lo que sus tropas requirieran. Sin embargo, no fue sino hasta 1950 cuando Toyota empezó su proceso de internacionalización. En 1959 se construyó la primera planta manufacturera de Toyota fuera de Japón y fue Brasil el país que recibió a la compañía nipona. Rápidamente se fueron construyendo más fábricas alrededor del mundo, las cuales le dieron a Toyota un reconocimiento global. Para los sesentas, la empresa ya se había instalado también en el occidente en Estados Unidos y Canadá, así como en Europa. Toyota fue expandiéndose gradualmente hacia otros países, utilizando filiales de producción, que le permitían reducir los costos arancelarios y de mano de obra; lo que le permitía competir con las marcas líderes, que eran mayormente americanas

Cabe señalar que, contrariamente al caso de Coca-Cola y Grupo Bimbo, Toyota hace un esfuerzo por tener productos y una imagen lo más estandarizada posible. En la industria automotriz no es común que haya una gran tropicalización de los productos que se adapte a las necesidades y preferencias de los consumidores. Al Toyota tratar al mundo como un sólo mercado, se permite reducir costos de producción significativamente y alcanzar economías de escala que maximicen sus utilidades. De hecho, uno de los objetivos fundamentales de Toyota es la reducción de costos en todo momento como se podrá apreciar al hablar de sus estrategias de internacionalización.

De acuerdo a la investigación de García (2015), en cuanto a las estrategias utilizadas para llegar a ser la empresa multinacional que Toyota es hoy en día, la empresa hizo uso de una combinación de exportaciones, filiales propias y las joint ventures. Para adentrarse en los diferentes países en los que sus vehículos están en circulación, Toyota se apoya mucho en las exportaciones directas de sus productos, lo que le permite mantener el control sobre las operaciones. Sin embargo, rara vez las exportaciones provienen directamente de Japón. La mayor parte de las exportaciones son realizadas por medio de las filiales que se

encuentran en otros países. Ejemplo de ello es la decisión de Toyota en 2008 de ampliar la producción de una de sus plantas en Estados Unidos para poder exportar sus vehículos a los mercados de China y la Región de Oriente Medio que estaban experimentando un fuerte crecimiento en ese entonces.

De igual forma, las filiales tienen un papel importante en el cumplimiento del objetivo de la reducción de costos. La mayoría de las filiales de Toyota están enfocadas en la manufactura de los vehículos que vende. En 2015 la empresa dió a conocer que tenía un plan que le ayudaría a reducir sus costos un 20% llamado Nueva Arquitectura Global que es un conjunto de innovaciones tecnológicas para sus fábricas, nuevos trenes de potencia y plataformas más básicas y flexibles. Una de las partes más interesantes de esta estrategia global de producción es que se intentaría manufacturar los vehículos con los componentes más comunes de encontrar en cualquier país. De esta manera, no se tendrían que exportar autopartes ni conseguir los componentes a un precio mayor en ciertas regiones y a la vez se podría tener un producto completamente estandarizado. De hecho, esta estrategia también fue beneficiosa para los consumidores, pues los vehículos tenían una mejor calidad y precio frente a la competencia. Por estas razones, la compañía está muy motivada a realizar inversión directa en el extranjero y destinar grandes cantidades de capital a sus filiales.

Por último, en cuanto a los joint ventures que Toyota tiene, podemos encontrar el caso del joint venture horizontal entre Toyota y Guangzhou Automobiles Group (fabricante de vehículos chino) que crearon conjuntamente la empresa GAC Toyota Motor con el objetivo de tener una mayor penetración en el mercado chino. Esta unión tuvo éxito, pues alcanzaron tener una producción de un millón de unidades entre 2006 y 2015 dentro de China. Otro caso de joint venture de Toyota es la creación de la empresa Nummi junto con General Motors. El objetivo de esta cooperación fue fabricar automóviles de manera conjunta y venderlos por medio de concesionarios que estuvieran apoyando la unión. No obstante este fue un caso de fracaso puesto que hubo grandes diferencias de opinión que les impidieron a General Motors y a Toyota seguir trabajando juntos. El proceso de internacionalización en Toyota, así como el de Coca-Cola y Grupo Bimbo fue incremental, pues las empresas hicieron cambios graduales que les permitieron expandir sus operaciones poco a poco al mercado internacional y llegar a ser las grandes empresas que son actualmente.

Conclusión

A través de este ensayo se ha podido constatar la importancia que la internacionalización ha cobrado en las últimas décadas. Se ha observado que los procesos de internacionalización, aunque pueden ser largos y requieren de un enorme esfuerzo para alcanzar el éxito, brindan grandes beneficios para aquellas empresas que decidan adentrarse en el mercado internacional.

De igual forma, se han discutido las diferentes estrategias de internacionalización y se han asociado con el ejemplo de tres empresas multinacionales exitosas: Grupo Bimbo (México), The Coca-Cola Company (Estados Unidos) y Toyota Motor Company (Japón). A manera de resumen, se encontró que estas empresas utilizaron principalmente las estrategias de creación de filiales y joint ventures. Estas estrategias les han permitido a susodichas empresas crecer y fomentar las bases de su participación en el mercado global. Es importante notar, sin embargo, que las estrategias utilizadas dependen en gran medida del giro y la industria en la que se encuentre la empresa. Asimismo, se identificó un facilitador clave para el proceso de internacionalización de estas empresas: las alianzas estratégicas; que les permitió adentrarse a mercados extranjeros con el menor riesgo y costo posible. También es importante denotar que dependiendo de su industria, cada empresa adopta estrategias globales o multidomésticas, que les permitan reducir sus costos y agregar valor a sus productos. Grupo Bimbo y The Coca-Cola Company, al ser empresas de la industria de alimentos y bebidas, es más difícil que ofrezcan productos a escala global, mientras que Toyota, al ser parte de la industria automotriz, no tiene que invertir recursos en adaptarse a los diversos mercados.

Finalmente, es de suma importancia que las empresas que desean adentrarse en un proceso de internacionalización tomen en cuenta las barreras que son propensas a presentarse en los diferentes países que conforman el mercado global, que generalmente son arancelarias o culturales. De la misma manera, deben hacer un meticuloso análisis de los beneficios y las desventajas que puede traer para ellas el ser una empresa multinacional. Estas empresas deben tener un perfecto entendimiento de las diferentes culturas, las normas legales, la competencia, los recursos requeridos y las limitaciones que existen en cada país para que puedan tener éxito como las tres empresas expuestas en este trabajo.

Referencias

- Aral International Services. (2016). *Estrategias de internacionalización de la empresa* (1ª edición, pp. 12-23). [Ebook].
- Arthur, R. (2018) *Onwards and Upwards: Coca-Cola's strategy for taking new acquisitions to the next level*. Recuperado de: <https://www.beveragedaily.com/Article/2018/11/05/Coca-Cola-on-M-A>
- Coca-Cola FEMSA. (2019). *Nuestros Productos*. Recuperado de: <https://coca-colafemsa.com/acerca-de/somos-kof/nuestros-productos/>
- Crunchbase. (2020). *List of The Coca-Cola Company's 12 Acquisitions*. Recuperado de: https://www.crunchbase.com/search/acquisitions/field/organizations/num_acquisitions/the-coca-cola-company
- Cubero, A. (2015). *La publicidad de Coca-Cola alrededor del mundo. Estudio sobre cómo se adapta la publicidad de Coca-Cola en siete países diferentes*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). *Internationalization process*. En F., Kellermans y P. Mazzola (Ed.) *Handbook of Strategy Process Research*. Northampton, Estados Unidos: Edward Elgar.
- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 99-126.
- Dunning, J. (1988). *Explaining International Production*. Londres y Boston: Unwin Hyman.
- Duque, P., Meza, O., Zapata, G. & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, vol.42, N°1.
- Euromonitor Research. (2012). *Mayor expansión de Grupo Bimbo en los mercados internacionales a través de adquisiciones*. Recuperado de: <https://blog.euromonitor.com/grupo-bimbos-further-expansion-in-international-markets-via-acquisition/>
- Fortune. (2021). *Coca-Cola*. Recuperado de: <https://fortune.com/company/coca-cola/fortune500/>
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa [FAEDPYME]. (2015). *Barreras y Obstáculos a la Internacionalización*. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/55/03.pdf>

- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2016). *Opiniones FUNIBER : ventajas de la internacionalización de las empresas*. Recuperado de: <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2016/03/28/funiber-opiniones-ventajas-internacionalizacion-empresas>
- García, A. (2015). *El Proceso De Internacionalización De Toyota Y Nestlé*. León: Universidad de León.
- Globe Spain. (2015). Barreras a la Internacionalización y posibles soluciones. Recuperado de: <http://www.globespain.eu/fr/noticias/18/Barreras-a-la-Internacionalizacion-y-possibles-soluciones>
- González, E. (2019, agosto 12). *La estrategia de Coca Cola para crecer su portafolio*. Expansión. [Empresas]. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2019/08/12/que-todos-los-mercados-sean-como-mexico-el-deseo-de-the-coca-cola-company>
- Griebeler, M. & Mendoza, C. (2011). *Coca-Cola: 125 años de una marca mundial*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/coca-cola-125-años-de-una-marca-mundial/a-15052468>
- Grupo Bimbo. (2020). *Grupo Bimbo Reporte Anual 2019*. [Archivo PDF]. Recuperado de: https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-2019_0.pdf
- Grupo Bimbo. (2021). *GRUPO BIMBO TODAY*. Recuperado de: <https://www.grupobimbo.com/en/grupo-bimbo-today>
- Hayes, A. (2020). *Internationalization Definition*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>
- Hill, C. (2015). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global* (8ª edición). Nueva York: McGraw Hill Education.
- IESE Insight. (2013). *The Unstoppable Mexican Wave*. Recuperado de: <https://www.grupobimbo.com/en/press-room/news/unstoppable-mexican-wave>
- IHG. (2014). *IHG announces strategic alliance with The Coca-Cola Company*. Recuperado de: <http://strategic-partnering.net/ihg-announces-strategic-alliance-coca-cola-company/>
- Macrotrends. (2021). *CocaCola Net Worth 2006-2020 | KO*. Recuperado de: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/KO/cocacola/net-worth>

- Macrotrends. (2021). *Toyota Revenue 2006-2020* / TM. Recuperado de: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TM/toyota/revenue>
- Madura, J. (2009). *Administración Financiera Internacional*. (9ª edición). Cengage Learning Editores.
- Microsoft Corporation. (2020). *The Coca-Cola Company announces strategic partnership with Microsoft to transform global engagement and experiences*. Recuperado de: <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-coca-cola-company-announces-strategic-partnership-with-microsoft-to-transform-global-engagement-and-experiences-301047345.html>
- Rojas, S. & Vega, R. (2013). *Los procesos de internacionalización en las pymes: reflexión desde diferentes perspectivas*. Poliantea, vol. 9, nº16, pp. 53-70.
- Rueda, J. (2008). LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: CAUSAS Y ESTRATEGIAS QUE LO PROMUEVEN. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. vol. IV, nº7, pp. 51-57.
- The Coca-Cola Company. (2021). *Partnerships*. Recuperado de: <https://www.coca-colacompany.com/shared-future/partnerships>
- The Coca-Cola Company. (2021). *What brands does The Coca-Cola Company offer?* Recuperado de: <https://www.coca-colacompany.com/faqs/how-many-brands-does-coca-cola-have>
- Toyota. (2021). *Historia*. Recuperado de: <https://www.toyota.mx/somos-toyota>
- Vargas, J., Reza, M. & Rivera, L. (2011). Internationalization Strategies Followed By Three Mexican Pioneer Companies -- Grupo Modelo, Grupo Bimbo and Cemex: Issues and Challenges. *International Journal of Research in Commerce and Management*. nº10. pp. 1-7.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.
- Vidal, I. (2016). *STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE COMPANIES: STUDY CASE OF HALCÓN CERÁMICAS*. [Tesis de pregrado]. Universitat Jaume, España.
- Villar, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*. (p. 23). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).