

**LAS TIC COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS
MULTILATINAS EN MERCADOS INTERNACIONALES A PARTIR DEL COVID 19**

GERMAN LEONARDO NIÑO DIAZ

ID 000279761



**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
2023**

**LAS TIC COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS
MULTILATINAS EN MERCADOS INTERNACIONALES A PARTIR DEL COVID 19**

GERMAN LEONARDO NIÑO DIAZ

ID 000279761

**Proyecto de trabajo de grado para obtener el título de
Magíster en Gerencia del Comercio Internacional**

ASESORA

Mg. Diana Milena Lopez García



**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
2023**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Floridablanca, _____

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a Dios por bendecirme durante todo este proceso de aprendizaje y quien me ha brindado sabiduría, para superar los obstáculos y dificultades presentados a lo largo de mi carrera profesional”.

“A mi alma mater La Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme una vez más la oportunidad de prepararme y seguir creciendo profesionalmente”

“A la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, por su apoyo y contribuir a que este logro sea posible”

DEDICATORIA

“A mis Padres, les dedico con mucho orgullo cada triunfo que la vida me concede pues también es parte Ellos”

“Con amor a mi esposo Juan, él ha sido mi apoyo incondicional en cada momento y sensación que experimenté durante este proceso”

“A mi tía Blanca (QEPD) le seguiré dedicando cada triunfo que alcance pues estoy seguro de que desde donde esta se encuentra feliz y orgullosa al verme subir un peldaño más en mi carrera profesional”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	13
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:.....	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. ESTADO DEL ARTE.....	20
5. MARCO CONCEPTUAL.....	25
5.1. EMPRESAS MULTINACIONALES.....	25
5.1.1. <i>Modos de entrada</i>	25
5.1.2. <i>Inversión Extranjera Directa</i>	26
5.2. ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	27
5.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	28
5.3.1. <i>Estrategia internacional</i>	28
5.3.2. <i>Estrategia multidomestica</i>	29
5.3.3. <i>Estrategia global</i>	29
5.3.4. <i>Estrategia transnacional</i>	30
5.4. EMPRESAS MULTILATINAS.....	30
5.4.1. <i>Definición de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</i>	30
5.4.2. <i>Las TIC en las empresas</i>	36
6. MARCO TEÓRICO	39
6.1. VENTAJA COMPETITIVA.....	39
7. METODOLOGÍA.....	45
7.1. ENFOQUE	45
7.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ACUERDO CON EL TIPO DE ESTUDIO.....	46
7.2.1. <i>Tipo de estudio</i>	46
7.2.2. <i>Características metodológicas</i>	46
8. RESULTADOS	47
8.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MULTILATINAS DESDE LA APLICACIÓN DE LAS TIC PARA LA COMPETITIVIDAD.....	47
8.2. DESCRIPCIÓN DE LAS TIC APLICADAS POR LAS MULTILATINAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DEL COVID 19.....	60
8.3. COMPARAR LA APLICACIÓN DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO RELACIONADOS CON LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	72
9. CONCLUSIONES.....	90
10. REFERENCIAS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Volumen y valor del comercio mundial de mercancías	14
Figura 2. Las cinco fuerzas que miden la competitividad.	40

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ranking Empresas Multilatinas 2021.	47
Tabla 2. Identificación y aplicación de las TIC en las principales Multilatinas y su relación con los factores de competitividad.	85



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: LAS TIC COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS MULTILATINAS EN MERCADOS INTERNACIONALES A PARTIR DEL COVID 19.

AUTOR(ES): GERMAN LEONARDO NIÑO DIAZ

PROGRAMA: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR(A): DIANA MILENALOPEZ GARCIA

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el uso de las TIC como estrategia de competitividad de las principales multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020. Esta investigación se enmarca desde un enfoque descriptivo el cual se define como un método que consiste en observar y describir el objeto de estudio tal como es, en este proyecto se ven descritos a través de argumentos y gráficos. Los resultados encontrados, demuestran que las herramientas TIC han sido clave para el éxito de las empresas multilatinas en la economía actual, en otras palabras, les permiten navegar en un entorno incierto y responder rápidamente a cambios en el mercado; esto gracias a la digitalización y la automatización, puesto que han mejorado su eficiencia y agilidad frente a cambios en la demanda actual. Es así como, las empresas multilatinas líderes, en particular las del top 3 de este ranking, han prosperado gracias a su enfoque estratégico en la adopción de TIC.

PALABRAS CLAVE:

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), empresas multilatinas, factores de competitividad y mercados internacionales.


Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: ICT AS A COMPETITIVENESS STRATEGY FOR MULTILATINA COMPANIES IN INTERNATIONAL MARKETS FROM COVID 19.

AUTHOR(S): GERMAN LEONARDO NIÑO DIAZ

FACULTY: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR: DIANA MILENALOPEZ GARCIA

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the use of ICT as a competitiveness strategy of the main multilatinas in international markets starting in 2020. This research is framed from a qualitative approach which is defined as a methodological approach that analyzes a variety of elements to understand the social experience of an individual through the meanings that he or she attributes, and here in this project they are described through arguments and graphics. The results found demonstrate that ICT tools have been key to the success of companies (analyzed in this project) in the current economy, in other words, they allow them to navigate in an uncertain environment and respond quickly to changes in the market; This

KEYWORDS:

Information and Communications Technologies (ICT), multi-Latin companies, competitiveness factors and international markets.


V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

La crisis provocada por el COVID-19, hizo que los gobiernos tomaran medidas para evitar la propagación del virus, las cuales tuvieron afectaciones en la economía mundial. Debido a esto, el comercio internacional tuvo que afrontar nuevos retos durante el año 2020 a causa de la pandemia tales como, la restricción en las exportaciones e importaciones, nuevas normas y regulaciones afectando diferentes sectores como el comercio de servicios, el caso particular del comercio electrónico, las micro, pequeñas y medianas empresas (Ferrero, 2020). Reflejo de esto, fue la caída en el volumen del comercio mundial de bienes en -9,2% para el año 2020 (CEPAL, 2020).

A pesar de la complejidad en el comercio internacional, las Multilaterales vieron oportunidades para expandir productos y servicios, así como entrar en nuevos mercados. Esto llevó a inversiones en plantas de producción y creación de empleos, demostrando su capacidad para adaptarse a entornos globales cambiantes (Gonzales, 2020). Dichas tendencias han estado en el marco de la Industria 4.0 y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, tanto para identificar los avances en materia de producción, como para conocer previamente los intereses de los consumidores, tal como lo genera cada año Euromonitor en su reporte de tendencias de consumo.

América Latina no está ajena a los desafíos y transformaciones que la acercan cada vez más a la economía digital, especialmente después del Covid-19. Esto sugiere que la región presenta un ambiente propicio para fomentar la adopción de actividades digitales e innovación, lo que resulta en un crecimiento y la explotación de oportunidades. Según el informe "Transformación Digital en América Latina 2020" de la firma de capital riesgo Atlántico, el entorno digital en la

región ha experimentado un notable crecimiento en comparación con las economías desarrolladas (Vasconcellos et al., 2022).

Por lo anterior, este trabajo pretende analizar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como estrategia de competitividad de las principales empresas Multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020, a través de la caracterización de dichas empresas, desde la aplicación de las TIC; a su vez se describirán las estrategias basadas en las TIC aplicadas por las Multilatinas para afrontar los efectos del COVID-19 y para finalizar se compararán los efectos que tuvo la implementación de dichas estrategias en las empresas estudiadas con los indicadores de competitividad.

De acuerdo con lo propuesto, la metodología implementada para el desarrollo de este trabajo es de tipo cualitativo descriptivo a partir del análisis de bases de datos confiables, reportes, noticias de actualidad, entre otras herramientas; de esta manera se logra recolectar información importante que permite analizar el uso de las TIC como estrategia de competitividad de las principales multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del Problema:

Implementación de estrategias de las empresas Multilatinas basadas en las TIC a partir del COVID-19 para fortalecer la competitividad en mercados internacionales.

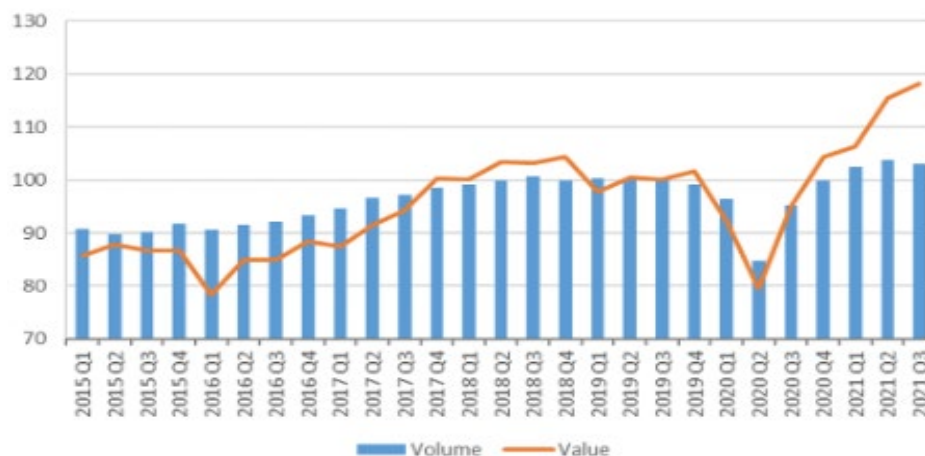
1.2. Formulación del Problema:

¿De qué manera las estrategias basadas en las TIC fortalecen la competitividad de las Multilaterales en los mercados internacionales a partir del año 2020?

1.3. Descripción del Problema:

La pandemia ha acelerado el proceso de desglobalización de la economía mundial, con esto, se inicia un retroceso en la interdependencia de las naciones empezando desde el ámbito económico, pasando a lo social, tecnológico y cultural (Banco Mundial, 2022). Además, se ha evidenciado, un crecimiento económico tendiente a la baja, sumado a las tensiones comerciales y las economías proteccionistas, así como la disminución del volumen del comercio mundial de mercancías en un 0,8% en el tercer trimestre de 2021 lo cual se debe a la crisis en las cadenas de suministro, que provocó el desabastecimiento de materias primas para la producción en las compañías y el aumento de los casos de COVID-19 que afectaron el buen desempeño del comercio mundial (OMC, 2021).

Adicionalmente la disminución de importaciones y exportaciones de economías fuertes tales como las de Europa, Estados Unidos y Asia, mostraron un aumento en el valor del comercio, debido al incremento de costos en exportaciones e importaciones debido al alza en precios de productos básicos primarios como el combustible, el cual aumentó su precio a niveles astronómicos a partir del año 2021, lo que se puede observar en la figura 1 que muestra el comportamiento del volumen en relación con el valor del comercio mundial de mercancías (OMC, 2021).

Figura 1.*Volumen y valor del comercio mundial de mercancías*

Nota: Tomado de Organización Mundial de Comercio (OMC, 2021).

Para el caso de América Latina, se debe tener presente que previo al Covid-19, según Naciones Unidas (2020) el margen fiscal se redujo y la deuda pública aumentó cerca del 30% del PIB en el período 2009-2011, y a más del 45% en 2019 con esto, se puede decir que la capacidad fiscal es escasa y, a su vez, se tiene poca capacidad redistributiva debido a la baja carga tributaria, la regresión de los impuestos y su evasión.

A lo anterior se suma el impacto negativo causado por el Covid-19 en países de América Latina y el Caribe, teniendo en consideración que, según Naciones Unidas, América Latina y el Caribe se convirtieron en zonas críticas, debido entre otros aspectos a la desigualdad social, y sistemas de salud poco estructurados (Naciones Unidas, 2020), cuyo resultado se ha visto reflejado en la pobreza extrema, pasando del 13,1 % en 2020 al 13,8 % en 2021 (CAF, 2022).

En contexto con lo anterior, la economía de América Latina emerge de manera desigual respecto a las economías de países más poderosos, el impacto negativo en la sociedad debido a la

desigualdad ha venido afectando el crecimiento sostenible y la integración de la sociedad, dificultando el entorno competitivo de los negocios internacionales, al generarse nuevos retos y tendencias sobre todo después del COVID-19, tal como lo menciona Jabar Singh, vicepresidente Wholesale Banking de Scotiabank Colpatría en Colombia, quien argumenta que las multilatinas deben aportar y aprovechar la reactivación económica, acogiendo nuevos modelos de negocio que reflejen resultados positivos como la creación de nuevos empleos, acceso a nuevos sectores, poniendo en práctica las nuevas tendencias de consumo y la diversificación geográfica (Toro, 2020).

Un aspecto crucial es la revisión de objetivos y la adaptación de la visión de las multilatinas a las mega tendencias del mercado. Esto impulsa estrategias de producción e inversión más efectivas, especialmente en un contexto excepcional marcado por la pandemia, que ofrece oportunidades en diversos sectores. Es esencial subrayar que, si las Multilatinas se ajustan a esta nueva normalidad y a los desafíos que presenta, experimentarán resultados positivos, como señala Singh (2020, p.1). Además, destaca la importancia que las empresas deben otorgar a la estrategia de expansión regional. En una región interconectada, las multilatinas optimizan sus procesos para garantizar calidad y servicio en el mercado (Toro, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, es menester considerar que las empresas multilatinas se deben apoyar en el uso de las TIC, para mejorar la crisis en las cadenas de suministro y manejar de manera eficiente las transacciones financieras que generan las operaciones comerciales, la pandemia ha generado procesos de innovación y modelos de negocios que evolucionan a la velocidad que lo hacen las TIC.

En la actualidad las empresas que tienen un enfoque de competitividad incorporan las TIC para responder a los retos que plantea la interconectividad, considerando además la velocidad con la que se efectúan las relaciones comerciales, que permite de manera estratégica y rápida conseguir clientes globales, reducir los costos comerciales y afianzar la relación entre la oferta y la demanda. Así mismo esta interconectividad aporta a las medianas y a nuevas empresas puesto que el mercado global está más cerca, existe mayor facilidad de incorporar estrategias innovadoras mediante el marketing digital y herramientas que facilitan las negociaciones como el crowdfunding y otros métodos alternativos de financiamiento, además que contar con la implementación de servicios basados en la nube, evitando así la inversión en activos tangibles optimizando la dinámica B2C (Business to Consumer) (Urrutia, 2022).

Por lo anterior, se plantea la pregunta **¿De qué manera las estrategias basadas en las TIC fortalecen la competitividad de las Multilatinas en los mercados internacionales a partir del año 2020?**

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar el uso de las TIC como estrategia de competitividad de las principales multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las empresas multilatinas desde la aplicación de las TIC para la competitividad.
- Describir las TIC aplicadas por las multilatinas para contrarrestar los efectos del COVID 19.
- Comparar la aplicación de las TIC en las principales Multilatinas relacionándolas con los factores de competitividad.

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de analizar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como estrategia de competitividad para las principales multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020 radica en la transformación radical del panorama empresarial. Con el advenimiento de la pandemia de COVID-19, las TIC se convirtieron en la columna vertebral de la continuidad operativa, permitiendo a las empresas mantenerse a flote en un entorno altamente volátil y desafiante.

En este contexto, las multilatinas se vieron compelidas a replantear sus modelos de negocio, adoptando soluciones tecnológicas para mantener la conectividad con empleados, socios y clientes, y optimizar procesos de producción y distribución. La capacidad de adaptarse a esta nueva normalidad tecnológica se ha convertido en un factor crítico de éxito. Además, el uso estratégico de las TIC no solo implica la supervivencia en tiempos difíciles, sino también la oportunidad de prosperar y ganar ventajas competitivas. La adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización de procesos proporciona a las empresas una ventaja diferencial en la agilidad operativa y la toma de decisiones.

Por otro lado, el análisis de cómo las multilatinas han implementado estas soluciones tecnológicas en mercados internacionales brinda valiosas lecciones sobre las mejores prácticas y los desafíos específicos que enfrentan al expandirse a nivel global. Permite identificar patrones y estrategias exitosas que pueden ser replicadas o adaptadas en otros contextos empresariales.

En resumen, el estudio de cómo las principales multilatinas han integrado las TIC en su estrategia de competitividad a partir del año 2020 es fundamental para comprender y aprovechar el rol transformador de la tecnología en el mundo de los negocios internacionales, y proporciona un marco sólido para el diseño de estrategias futuras en un entorno empresarial cada vez más digital y globalizado.

Ahora bien, es preciso mencionar que la investigación sobre el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como estrategia de competitividad en las principales multilatinas en mercados internacionales en el 2023 es de crucial relevancia en el actual panorama empresarial. En el contexto post-pandémico, las TIC han demostrado ser un factor determinante para la resiliencia y el éxito de las empresas a nivel global. En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica, entender cómo las multilatinas han capitalizado las TIC para ganar ventajas competitivas proporciona insights valiosos para las estrategias empresariales del presente y el futuro.

El 2023 marca una fase significativa en la adopción y adaptación de tecnologías digitales en el tejido empresarial global. Las multilatinas, al ser actores prominentes en múltiples mercados internacionales, están en el epicentro de esta transformación. Su capacidad para implementar y aprovechar las TIC de manera efectiva es un diferenciador crucial en su competitividad. Este análisis permitirá identificar tendencias emergentes, evaluar el impacto de la tecnología en la cadena de valor y comprender cómo estas estrategias se traducen en ventajas comerciales tangibles.

4. ESTADO DEL ARTE

El análisis de las Multilatinas ha sido un tema de interés tanto desde el enfoque investigativo como desde la mirada propia del comercio internacional, que ha permitido identificar las tendencias y estrategias aplicadas por estas empresas, en un contexto dinámico, cambiante y con grandes retos como el COVID 19, que implica fortalecer los niveles de competitividad.

Por ende, se hace relevante hacer mención al estudio realizado por Díaz (2012), titulado *Aportes a la evaluación de la competitividad internacional de las Multilatinas*, que tuvo como finalidad identificar las conexiones entre el enfoque conceptual de la competitividad internacional en el ámbito empresarial, propuesto por Cerrato y Depperu (2011), y la literatura disponible acerca de las empresas multilatinas y translatinas en el contexto de las relaciones internacionales. El resultado de esta investigación revela una cierta debilidad en el fundamento conceptual de la empresa multilatina o translatina, al mismo tiempo que se sostienen métodos para evaluar la competitividad internacional de las compañías que emprenden procesos de internacionalización desde América Latina. Esta evaluación abarca aspectos de responsabilidad social y desarrollo local, enriqueciendo aún más el panorama analítico.

En este mismo lineamiento, se encuentra el artículo denominado “*Estrategias de las Multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización*” (Quintero, 2018) dentro de ese estudio se abordan diversos temas, que incluyen la teoría relativa a las Multilatinas y su perspectiva en términos de enfoque empresarial, así como las tácticas organizacionales y de globalización. Esto se complementa con la integración del modelo de las fuerzas competitivas de Porter y su relación con las estrategias de innovación y variedad. El propósito principal de este análisis teórico consistió en la identificación de un nuevo concepto, como el de las multilatinas, que ostenta una importancia empresarial significativa para las grandes empresas en Colombia. Asimismo, se

exploró su enlace con las estrategias de internacionalización, con el fin de avanzar en el desarrollo de los negocios a nivel internacional y en la apertura de nuevos mercados. Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una metodología que se basó en una revisión bibliográfica utilizando fuentes primarias y secundarias extraídas de bases de datos. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda incluyeron: estrategias, multilatinas, negocios internacionales y organizaciones.

Cabe mencionar el artículo presentado por la revista *Desafíos de la Universidad del Rosario* en el año 2018 titulado: “*las empresas transnacionales: un punto de encuentro para la Economía Política Internacional de América Latina*”, el propósito central de esta investigación consistió en establecer las bases para la relevancia de examinar los desacuerdos presentes en las Empresas Transnacionales (ETN) dentro del contexto de la gobernanza económica. Además, se buscó resaltar los debates y contribuciones en esta área que han evolucionado al margen de los paradigmas de análisis convencionales en la Economía Política Internacional (EPI). Esto se debe a que la prominente posición de las ETN en las nuevas configuraciones de la gobernanza económica global no ha sido abordada de manera sistemática en las últimas investigaciones en el ámbito de la EPI en la región. De ahí que, en el transcurso de esta investigación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la participación de las ETN en los procesos de definición de normativas y prácticas relacionadas con la gobernanza internacional en el ámbito del comercio, inversiones y medio ambiente. Se sostiene que las ETN no se limitan a ser actores económicos, sino que también asumen un rol "político" al participar en la reconfiguración de la relación entre el Estado, el mercado y la naturaleza. Esto se realiza mediante la creación de nuevos acuerdos de gobernanza económica. Esta propuesta contribuye a considerar la Economía Política Internacional en América Latina como un terreno por explorar y construir, en consonancia con las oportunidades presentes en la región (Saguier & Ghiotto, 2018).

En este mismo orden de ideas, en un artículo publicado en el periódico *World Economy and International Relations* en 2018, se realizó un análisis que abordó la situación en América Latina respecto a las Empresas Transnacionales (ETN) de propiedad estatal. En este contexto, se resaltó que las corporaciones multinacionales son los actores predominantes en la economía moderna, controlando más del 70% del comercio y la industria a nivel global (según el FMI, 2018). En la región latinoamericana, la transnacionalización condujo al surgimiento de lo que se denomina como "translatinas", entidades transnacionales propias de la región.

Adicionalmente, uno de los aspectos destacados en la economía mundial contemporánea es el crecimiento constante de las multinacionales estatales. Estas compañías, de propiedad gubernamental, han adquirido un papel de relevancia significativa en la economía global en tiempos recientes. En contraste, las "translatinas" desempeñan un papel crucial en las economías de los países en los que operan, debido a su tamaño y su importancia estratégica, independientemente de que su presencia a nivel internacional esté disminuyendo gradualmente.

Las investigaciones más recientes acerca de las "translatinas" se centran en análisis numéricos; no obstante, debido al debilitamiento de las inversiones en la región, ha surgido un interés investigativo por explorar las dimensiones cualitativas de estas empresas, especialmente aquellas con una mayor influencia estatal. Además, este artículo examina cómo las empresas "multilatinas" bajo control estatal impactan el crecimiento económico de los países latinoamericanos desde la perspectiva de la competitividad global. Entre los factores subyacentes, se considera la mejora de infraestructuras, el desarrollo de tecnologías de información y comunicación, la innovación y el fortalecimiento del capital humano, entre otros (Crestsy & Zakhartsova, 2020).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2021, ha presentado un informe titulado "Efectos de la COVID-19 en las redes de suministro global en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay". Este estudio, de naturaleza exploratoria, examina el impacto que la pandemia ha tenido en las cadenas de suministro en la región del Cono Sur. Para llevar a cabo este análisis, se basa en estudios de caso previos realizados por la OIT entre los años 2017 y 2019, abarcando nueve redes de suministro global en los cinco países de la región.

La OIT también ha subrayado que en la actualidad todos los segmentos de las cadenas de suministro, desde las industrias extractivas de materias primas hasta las actividades de ensamblaje, distribución y ventas, están experimentando los impactos económicos y sociales derivados de la pandemia de COVID-19. En este sentido, se ha observado un patrón común en los eslabones iniciales de las cadenas de suministro examinadas. Estos eslabones están compuestos mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas (Pymes) con un menor grado de desarrollo tecnológico, limitado capital y capacidad de innovación. Como resultado, estas Pymes han sido las más afectadas por las consecuencias de la crisis sanitaria.

El artículo titulado "COVID-19 y los retos para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe (ALC) junto a los posibles impulsores para una recuperación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible" (2021) persiguió como objetivo primordial analizar las repercusiones generadas por el COVID-19 en la región de América Latina y el Caribe (ALC), y abordar los factores esenciales que podrían impulsar una potencial recuperación en el ámbito regional (Gonzales et al., 2021).

Se llegó a la conclusión de que la región de ALC se ha confrontado con desafíos estructurales en materia de desarrollo, los cuales se derivan de la brecha digital existente, la degradación medioambiental, la erosión de las bases democráticas y la carga de la deuda

financiera. Estos elementos han engendrado un marcado malestar entre los habitantes de la región, agravado aún más por las crisis acentuadas por la pandemia de COVID-19. Este clima de insatisfacción ha creado una oportunidad para que la región fortalezca su resiliencia y reoriente su camino hacia un desarrollo sostenible. Para lograr esto, se sugiere consolidar cadenas de valor regionales que se fundamenten en criterios de impacto, atraer inversión extranjera directa en consonancia con la sostenibilidad y estimular un desarrollo estructural que facilite la expansión de las empresas de ALC hacia los mercados internacionales.

Así mismo, López, Nava, y Huerta (2021) presentan un análisis sobre el COVID 19 y las Multilatinas “Acciones iniciales ante la pandemia” quienes realizaron un análisis de contenido cualitativo en periódicos publicados en América Latina y sitios web corporativos, de marzo a abril del 2020, período durante el cual las multilatinas realizaron las primeras acciones frente a la pandemia, esta investigación se erige como un recurso esencial para aquellos encargados de tomar decisiones en el ámbito empresarial. Proporciona una guía valiosa para la implementación de acciones en medio de una crisis pandémica. Además, subraya la importancia crucial de la celeridad en la respuesta a desafíos que emergen de manera inesperada. A manera de culminación, el estudio enfatiza la necesidad imperante de que los líderes empresariales incorporen en sus estrategias de contingencia procedimientos específicos para abordar situaciones imprevistas, como lo es una pandemia. Esta orientación debe estar dirigida a fortalecer la capacidad de reacción de la organización en momentos críticos.

En el artículo publicado en el *European Management Review* titulado Internacionalización y desarrollo de capacidades en mercados emergentes: ¿Qué viene después del éxito?, tuvo como propósito analizar cómo y por qué una Empresas Multilatinas de Mercado Emergentes (EMNE) que lucha en una industria inestable en geografías turbulentas desarrolla competencias

competitivas para seguir desempeñándose a nivel local e internacional. Este estudio tuvo una técnica cualitativa de estudio de caso, al final destaca la reinención, el re-pionerismo y la re-señalización como nuevas capacidades que surgen como resultado de la adaptación a una industria que cambia rápidamente en entornos impredecibles (Ocampo & Gonzales, 2021).

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Empresas multinacionales

La definición más aceptada de una empresa multinacional es la de “aquella que realiza inversión extranjera directa (de ahora en adelante IED) para controlar o poseer actividades de valor agregado en más de un país” (Méndez & Ritter, 2013, p. 7).

5.1.1. Modos de entrada

Son las formas en que una empresa puede incursionar en un mercado extranjero; estas maneras de hacerlo constituyen la base para la internacionalización de las empresas y van a depender también de los motivos y las estrategias empresariales. Estas se clasifican en tres grupos de acuerdo con Méndez y Ritter van (2013):

- **Exportación:** consiste en vender bienes o servicios que una empresa local produce, a un país diferente. Una ventaja de la exportación es que permite a las empresas enfrentar los desafíos de las economías locales que, en ocasiones pueden ser muy inestables (Méndez & Ritter, 2013).

- Convenios contractuales y de cooperación: constituyen acuerdos establecidos entre compañías con el propósito de llevar a cabo actividades comerciales particulares. Estos acuerdos pueden manifestarse en formas como licencias, franquicias, contratos de gestión, empresas conjuntas y alianzas de participación (Méndez & Ritter, 2013).
- Inversión Extranjera Directa: dado que este modo de entrada es el que principalmente emplean las empresas Multilatinas, se describirán a más detalle.

5.1.2. Inversión Extranjera Directa

Se trata de un flujo global de inversiones en el que las empresas buscan involucrarse en operaciones existentes o erigir nuevas instalaciones. Las modalidades en las que esto puede ocurrir son:

- Adquisición: depende de la oferta de empresas que se relacionen con la naturaleza de la empresa compradora en el extranjero. Las adquisiciones pueden ser totales o parciales, además facilitan la entrada en otros mercados, el retorno de la inversión y el conocimiento en el mercado local (Méndez & Ritter, 2013). Esta es una manera de conseguir activos que se relaciona con marcas, infraestructura o redes de distribución.
- Nueva filial: consiste en que una empresa denominada matriz, adquiere gran parte de participación en otra empresa extranjera convirtiendo a esta última en subsidiaria. Una ventaja para la empresa matriz es que puede desarrollar sus políticas propias y controla las adquisiciones de activos.

Estas filiales siguen una clasificación que gira en torno a dos ejes (White & Poynter, 1984):

- El alcance de mercado: se refiere al ámbito de operación de la sucursal, pudiendo ser local o limitado si su actividad se concentra en el mismo país o naciones cercanas al país de origen, o bien extenso o global cuando su actividad se expande a múltiples países (White & Poynter, 1984).
- El alcance de valor: hace referencia a las actividades de creación de valor desempeñadas por la sucursal. Estas pueden manifestarse como ventas cuando su alcance es limitado y local, y la sucursal solo comercializa los productos de la empresa principal. En un escenario de filial local, la sucursal se adapta a las necesidades y demandas del mercado local, aunque en su conjunto, sus funciones incluyen las tareas esenciales de generación de valor para la matriz. Por ejemplo, podría ser responsable de producir una línea de productos específica, siempre bajo la dirección y coordinación de la matriz para la ejecución de sus funciones y estrategias (White & Poynter, 1984).

5.2. Estructura de las empresas multinacionales

Siguiendo lo propuesto por Birkinshaw & Morrison (1995) se pueden identificar dos tipos de estructura en las multinacionales:

- Jerarquía: ubica a la matriz como la que toma las decisiones estratégicas y monitorea cómo se desempeñan las divisiones, de esta manera se economiza en costos de coordinación debido a que agrupan tareas de acuerdo a la geografía o producto mercado; por último, que se previenen comportamientos oportunistas toda vez que la matriz desarrolla todo un sistema de monitoreo y control (Birkinshaw & Morrison, 1995).

- **Heterarquía:** en este modelo, no se ejerce el control sobre las decisiones estratégicas tomadas por la matriz, sino que esta delega responsabilidades locales en caso de que a los directivos les resulte complejo entender la dinámica de cada una de las filiales. De esta manera, las filiales adquieren un poco de independencia, experiencia y recursos; igualmente; las filiales se relacionan en cuanto al movimiento de personas y conocimiento, por último, las filiales son coordinadas en función de dimensiones como la ubicación geográfica o producto (Birkinshaw & Morrison, 1995).

5.3. Estrategias de internacionalización

Estas estrategias dan cuenta del comportamiento de las empresas en el contexto internacional. Siguiendo a Méndez y Ritter Van (2013) estas estrategias son:

5.3.1. Estrategia internacional

Se produce cuando las empresas explotan sus competencias expandiéndose oportunamente en mercados extranjeros. Este es un modelo que está basado en subsidiarias locales quienes son las administradoras de los negocios, sin embargo, no de manera autónoma, sino que reciben instrucciones de una casa matriz así que, quienes ejercen el control son los directivos de la casa matriz en el país de origen. Este modelo presenta la limitación de que de esta manera no existe una identificación y una respuesta débil a las condiciones locales, por lo tanto, se pueden perder oportunidades de negocio en el mercado (Méndez & Ritter, 2013).

5.3.2. Estrategia multidomestica

Con este modelo, se permite que las operaciones internacionales actúen bajo cierta independencia. Esto significa que las subsidiarias pueden diseñar, fabricar y comercializar productos o servicios que respondan a las exigencias del mercado local del sitio donde operan. Con este modelo se responde a productos específicos para suplir las necesidades locales sobre todo cuando hay una fuerte competencia cultural ya que la cultura ejerce influencia en los gustos y hábitos de consumo en el sector.

Lo anterior no significa que para cada contexto haya que fabricar productos o líneas de producto diferentes, pero sí las estrategias que se formulan van acorde al contexto. Estas empresas se dividen por áreas geográficas en donde bien se puede contar con una dirección regional, o también cada filial establece algún tipo de relación con la casa matriz, estas tienen un alto grado de autonomía con el fin de optimizar el rendimiento de la empresa a nivel local, esto sobre todo se da en las empresas de consumo (Méndez & Ritter, 2013).

5.3.3. Estrategia global

Esta estrategia no hace diferenciación de contextos para ofrecer sus productos, sino que estandariza su oferta a todas las operaciones internacionales. A través de esta estrategia, el mundo es un solo mercado, por lo tanto, sus productos son creados a escala global por lo que su ubicación ha de ser estratégica y eficiente. En este sentido, no requiere adaptación local porque además ofrece productos de calidad a un buen precio. Como es de esperar, las decisiones, el control y la dirección están centralizadas en la casa matriz y las filiales son interdependientes entre sí. Este tipo de modelo se da por ejemplo en empresas industriales que ofrecen producto estandarizados para satisfacer necesidades universales en cambio no es tan común para empresas de consumo donde,

por ejemplo, cada país tiene una legislación que regula estos productos y por lo tanto las organizaciones tienen que adaptarse a ello (Méndez & Ritter, 2013).

5.3.4. Estrategia transnacional

Esta estrategia exige que las empresas se adapten a las necesidades locales y una producción eficiente. Con esta estrategia se facilita el aprendizaje global en el cual, se adquieren habilidades importantes en las operaciones mundiales que son usadas para optimizar las competencias principales y ser extendidas a todas sus operaciones (Méndez & Ritter, 2013).

5.4. Empresas Multilatinas

Se concibe como empresas Multilatinas aquellas que tienen origen latino y que se han convertido en modelos de organización a nivel internacional visibilizando la región sorteando las dificultades propias del mercado al considerar lo impredecible que es América Latina en comparación con Europa o Estados Unidos. Muestra de ello es la dinámica que se vivió en Venezuela donde para finales de la primera década del siglo XXI vivía una sobreproducción de materia prima y en cambio, para la segunda década de este mismo siglo inició con decadencia económica y recesiones (Carrillo, 2019).

5.4.1. Definición de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Siguiendo la definición proporcionada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia, las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) engloban un conjunto esencial de recursos y elementos que incluyen dispositivos, herramientas, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios. Estos elementos son fundamentales en la

habilidad de compilar, procesar, almacenar y transmitir una amplia variedad de información, que va desde datos numéricos hasta contenido en formato de voz, texto, video e imágenes.

En el ámbito financiero y empresarial, las TIC han ganado un rol preeminente. Desde el desarrollo de complejos sistemas de análisis de datos hasta la optimización de las comunicaciones comerciales a través de plataformas digitales, estas tecnologías han revolucionado la forma en que las organizaciones abordan la gestión de información y toma de decisiones. La habilidad de procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, la automatización de tareas repetitivas y la conectividad global son solo algunas de las ventajas que las TIC han traído al mundo financiero, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una adaptación más rápida a los cambios del mercado (Ley 1341 de 2009, artículo 6).

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se han integrado profundamente en nuestra cotidianidad, transformando radicalmente nuestra realidad. Este cambio es una consecuencia directa del surgimiento de la tecnología digital. La convergencia entre la tecnología digital y la creciente potencia de los ordenadores ha impulsado avances sustanciales en la ciencia y la tecnología, potenciando así el recurso más valioso de la humanidad: la información y el conocimiento.

En la actualidad, es ineludible hallar una institución dedicada a investigar la ciencia y potenciar la técnica que no cuente con los más avanzados y sofisticados dispositivos para almacenar y procesar información. No obstante, las Tecnologías de la Información y Comunicación han tenido un efecto transformador no solo en la esfera académica sino también en

el ámbito empresarial y en la dinámica de los negocios. Han remodelado las interacciones con los clientes, el manejo de pedidos, la promoción de productos y el establecimiento de relaciones con las entidades gubernamentales.

Dentro de cada rincón de la administración corporativa, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han experimentado una metamorfosis en los métodos de operación, desvinculando a los empleados de las tareas más abrumadoras. Este cambio ha permitido afinar la utilización de los recursos y conferir una mayor eficacia a la empresa en su totalidad. A través de esta revolución tecnológica, se alcanza el poder de aumentar la producción, mejorar la calidad y reducir la inversión temporal en los procedimientos.

En el entorno de los negocios internacionales, las TIC han asumido un papel protagónico. La automatización de procesos, el análisis de datos en tiempo real y la comunicación global instantánea han potenciado la eficiencia y la competitividad. Además, estas tecnologías han posibilitado una conectividad constante con proveedores, socios y clientes en todo el mundo, allanando el camino para una expansión internacional más ágil y efectiva. Las empresas pueden adaptarse con mayor flexibilidad a las demandas cambiantes del mercado global y tomar decisiones informadas basadas en datos precisos y actualizados. En definitiva, las TIC han llevado a una nueva era de gestión empresarial, catalizando un incremento en la productividad, la calidad y la eficiencia, lo cual es fundamental para prosperar en el competitivo panorama de los negocios internacionales.

Las características que diferentes autores especifican como representativas de las TIC, recogidas por Cabero (1998), son:

- ***Inmaterialidad:*** de manera global, se puede afirmar que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) desempeñan la función de generar (aunque en ocasiones sin contar con referentes tangibles, como en las simulaciones), procesar y transmitir la información. Esta información, que carece de forma física, tiene la capacidad de ser transportada de manera transparente e inmediata a cualquier ubicación (Cabero, 1998).

- ***Interactividad:*** la característica más significativa de la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el ámbito educativo radica en su capacidad para facilitar el flujo de información entre el usuario y la computadora. A través de las TIC, se consigue un intercambio fluido de datos, lo cual habilita la adaptación de los recursos empleados a las particularidades y necesidades individuales de los sujetos. Esta particularidad se forja a partir de la interacción específica que se da entre el individuo y el ordenador. (Cabero, 1998).

- ***Interconexión:*** se define como la generación de oportunidades innovadoras a partir de la fusión de dos tecnologías diferentes. Un ejemplo notable es la telemática, que surge de la integración de la informática con las tecnologías de comunicación. Esta convergencia conlleva la creación de herramientas completamente nuevas, como el correo electrónico o los chats en tiempo real (Cabero, 1998).

- ***Instantaneidad:*** la fusión entre las redes de comunicación y su amalgama con la informática ha abierto la puerta a la utilización de servicios que facilitan la transmisión de

información y comunicación entre ubicaciones distantes geográficamente, de manera veloz (Cabero, 1998).

- ***Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido:*** En el ámbito de la gestión y transmisión de información, se abarca una diversidad de contenido que incluye texto, imágenes y sonido. Por ello, los avances en este campo se han concentrado en alcanzar transmisiones multimedia de alta calidad, lo cual ha sido optimizado mediante el proceso de digitalización (Cabero, 1998).

- ***Digitalización:*** Establecer una comunicación eficiente y uniforme al codificar información diversa (sonidos, texto, imágenes, animaciones) en un formato universal, permitiendo su transmisión a través de canales comunes. Esto implica la digitalización de sonidos para garantizar una comunicación efectiva en redes telemáticas, con el apoyo de dispositivos hardware y software especializado (Cabero, 1998).

- ***Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos:*** Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) influyen en cómo asimilamos conocimiento más que en los conocimientos en sí. El acceso a una gran cantidad de información a través de Internet es crucial en la sociedad actual. Sin embargo, se advierte sobre el exceso de información, la calidad de esta y la tendencia a enfocarse en aspectos sociales en lugar de educativos (Cabero, 1998).

- ***Penetración en todos los sectores*** (culturales, económicos, educativos, industriales...). promover la adopción y adaptación a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a nivel global, considerando su influencia en todas las esferas sociales y sectores, para abordar los cambios y desafíos que surgen de esta transformación. (Beck, 1998).

- ***Innovación:*** fomentar la innovación y transformación social a través de la adopción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), reconociendo la coexistencia y complementariedad con medios anteriores, como la correspondencia personal y el teléfono, para enriquecer la comunicación escrita y oral (Cabero, 1998).

- ***Tendencia hacia automatización:*** la intrincada naturaleza impulsa la emergencia de una variedad de opciones y recursos que posibilitan la automatización de la información en múltiples ámbitos personales, laborales y sociales. La demanda por información organizada resulta en el desarrollo de administradores individuales o corporativos con propósitos diversos y conforme a principios específicos (Cabero, 1998).

- ***Diversidad:*** el uso de las tecnologías puede abarcar una amplia gama de propósitos, que van desde la simple interacción entre individuos hasta el procesamiento de información para generar conocimientos inéditos (Cabero, 1998).

5.4.2. Las TIC en las empresas

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se distinguen en las empresas en tres niveles:

- *En primer lugar*, a nivel de información. Esto conlleva la reducción de costos y la mejora en el manejo y transmisión de datos.
- *En segundo lugar*, a nivel de la estructura de la empresa. Esto potencia la comunicación y las interacciones personales entre los empleados.
- *En tercer lugar*, en el ámbito comercial. Esto implica la expansión del mercado (mediante el comercio electrónico), la reducción de costos logísticos, la facilitación del diálogo con los clientes y la mejora de la imagen de marca.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han generado una auténtica metamorfosis en la manera en que operamos y administramos nuestros recursos. Las TIC han emergido como un componente esencial para optimizar la productividad laboral, al agilizar las comunicaciones, respaldar la colaboración en equipo, supervisar los inventarios y llevar a cabo análisis financieros. Además, son una herramienta vital en la promoción de productos en el mercado.

Cuando se aplican adecuadamente, las TIC empoderan a las empresas para aumentar la cantidad de producción, acelerar la velocidad de trabajo, elevar la calidad y reducir el tiempo necesario para completar tareas. Estas tecnologías propician la competitividad en el mercado y liberan tiempo que puede ser invertido en otras actividades valiosas.

En resumen, las TIC han revolucionado múltiples facetas de los negocios, desde la eficiencia operativa hasta la proyección de la marca en el mercado y la satisfacción del cliente. Su poderosa influencia abarca una amplia gama de áreas y sectores, impulsando la innovación y remodelando la forma en que las empresas funcionan y prosperan en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En el ámbito de los negocios internacionales en Colombia, las TIC desempeñan un papel fundamental al simplificar la tarea de presentar productos a los clientes y lograr ventas de múltiples formas. En este sentido, la utilización del correo electrónico emerge como una herramienta clave, permitiéndonos enviar variados tipos de información y comunicados a los clientes. Esto incluye la capacidad de remitir catálogos de productos, mensajes de felicitación o boletines informativos, todo ello con un costo prácticamente insignificante. Las TIC son el factor habilitante en esta facilidad.

Así pues, la creación de una página web destinada a la exhibición de productos posibilita que los clientes interesados los encuentren de manera sencilla en Internet y se pongan en contacto con la empresa. Además, esta plataforma posibilita transmitir la filosofía y los valores de la empresa al público, construyendo así una conexión más sólida. Por otro lado, la implementación de un sistema de gestión de clientes informatizado, o como es llamado CRM por sus siglas en inglés, brinda la oportunidad de comprender mejor a los clientes, analizando sus patrones de compra y su historial. Esto facilita la planificación más efectiva de las estrategias de ventas y la gestión eficiente de las diversas áreas de operación de la empresa.

En similitud con el ámbito de Marketing, las TIC tienen un impacto positivo en otros aspectos cruciales de la empresa, como la gestión financiera (contabilidad, banca y facturación electrónica), logística y distribución (seguimiento de flotas, gestión de almacenes y comercio electrónico), recursos humanos (educación a distancia e-learning, gestión del conocimiento y seguimiento personalizado), producción y procesos (gestión de adquisiciones, órdenes de producción y gestión de recursos ERP).

Hoy en día, en el entorno empresarial colombiano, las TIC representan un factor determinante en la productividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o naturaleza. Incluso en el caso de empresas pequeñas o emprendimientos, existen servicios TIC fundamentales que deben estar presentes, como la conexión a Internet, el correo electrónico, un dominio en línea y una página web. Estos servicios esenciales, constituyen la base para agilizar operaciones cotidianas de todas las empresas, y establecen el cimiento necesario para el aprovechamiento de servicios más avanzados. En resumen, para los negocios internacionales en Colombia, las TIC se perfilan como un elemento central para optimizar la eficiencia, la comunicación y la interacción con los clientes, promoviendo el crecimiento y la competitividad empresarial.

6. MARCO TEÓRICO

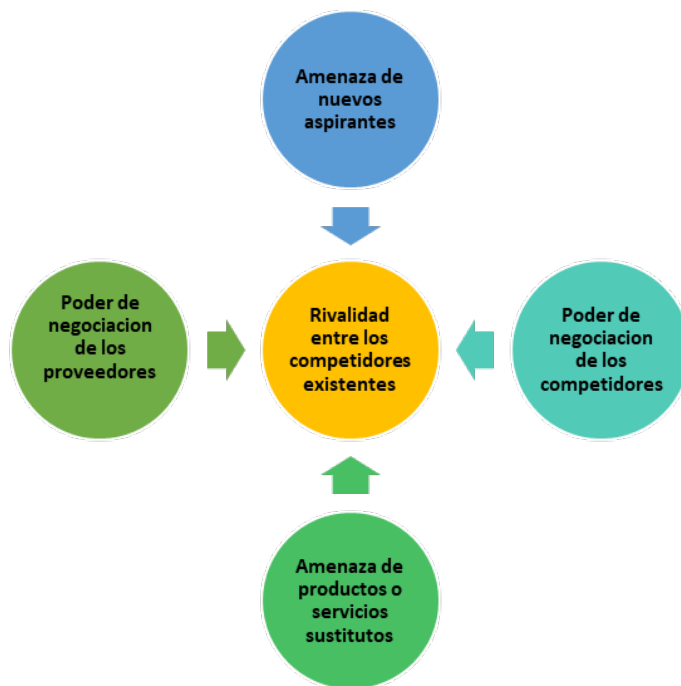
6.1. Ventaja competitiva

Las cinco fuerzas conceptuadas por Michael Porter tienen como objetivo principal evaluar el nivel de competencia y la atracción efectiva en una industria. Esto proporciona a las empresas la capacidad de mejorar su posición competitiva a través de un análisis exhaustivo tanto de su entorno circundante como de su estructura interna. Este marco de análisis posibilita la evaluación de factores externos y establece una base para el diseño de diversas estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas identificadas (Ramirez, 2020). De acuerdo con este enfoque, Porter (1982) plantea que el propósito fundamental es determinar la posición actual de la empresa para orientar la selección de estrategias futuras, dado que las cinco fuerzas delimitan las variables de precios, costos y requisitos de inversión.

En el proceso de llevar a cabo este análisis, es imperativo tener en consideración el macroambiente, que abarca las fuerzas de naturaleza económica, política, cultural, social, legal, ecológica, demográfica y tecnológica. Además, también se deben considerar las fuerzas que configuran la competitividad del sector, tal como resalta Porter (1982) con su afirmación de que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente". En sintonía con esta perspectiva, Porter en su obra "La Ventaja Competitiva de las Naciones" (1990) introduce las cinco fuerzas competitivas que influyen en la conformación de la estrategia, como se ilustra en el siguiente gráfico.

Figura 1.

Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.



Nota: fuente elaboración propia adaptado de ser competitivo edición actualizada y aumentada. (Porter,1990).

De acuerdo con la ilustración, Porter (1990) determina considera las cinco fuerzas de la siguiente manera:

- La **rivalidad entre los competidores existentes** se refiere a las empresas que, dentro del mismo sector, ofrecen el mismo tipo de productos o servicios. Este tipo de competencia se estimula cuando se reduce la demanda, lo que ocasiona, diferenciación en los productos, reducción en los precios, costos fijos altos, entre otros; la estrategia más común para hacer contrapeso a esta competencia se destaca, aumentar la calidad de los productos, bajar los

precios, ofrecer nuevos servicios y beneficios, planear la publicidad y promoción de ventas (Porter,1990).

- La **amenaza de nuevos aspirantes** se refiere a la entrada de compañías en una industria que fabrican o comercializan productos o servicios similares. Para fortalecer esta dimensión, resulta crucial presentar tácticas que salvaguarden las barreras de entrada, como, por ejemplo, elevar la excelencia de los productos, reducir los precios, fomentar canales de venta innovadores y perfeccionar las condiciones de comercialización (Porter, 1990).
- La **amenaza de productos o servicios sustitutos** expone la llegada de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos en lugar de los existentes en la industria, imponiendo un techo al precio que puede ser establecido por un producto o servicio (Porter,1990).
- El **poder de negociación de los proveedores** esta capacidad es ejercida por los proveedores con el propósito de elevar sus tarifas y mantener una posición menos flexible en las negociaciones. En otras palabras, a medida que disminuye el número de proveedores, se incrementa la capacidad de negociación. Para contrarrestar esta influencia, se despliegan estrategias como la adquisición de proveedores, la producción interna de materias primas necesarias y la formación de alianzas estratégicas (Porter,1990).
- El **poder de negociación de los compradores** se emplea con el propósito de conseguir precios más favorables y condiciones beneficiosas. Entre las tácticas se incluyen: distinción de productos, servicios posteriores a la venta, garantías mejoradas, incentivos de venta y la optimización de la comunicación con el cliente (Porter,1990).

Michael Porter, (1990) además destaca tres estrategias genéricas que permiten a la empresa enfrentar a las cinco fuerzas mencionadas en el apartado anterior, obteniendo una ventaja competitiva que permita adelantar a sus rivales. Estas fuerzas son:

- Liderazgo global en costos: se refiere a disminuir los costos a lo largo de la cadena de valor para poder ofrecer precios bajos, alcanzando una mayor participación en el mercado.
- Diferenciación: Ofrecer productos exclusivos que no puedan ser imitados fácilmente por la competencia, esta diferenciación puede darse incluso a través del servicio al cliente.
- Enfoque o concentración: Consiste en la especialización o segmentación ya sea de clientes o de productos específicos.

Sumado a estas estrategias, se presenta el Diamante de Porter, (1990) que contiene los cuatro factores que afectan la competitividad de las empresas. En este sentido, este modelo busca mostrar la visión competitiva de la empresa dentro del sector, pretendiendo resolver el por qué de la existencia de empresas con mejor posicionamiento o más competitivas que otras. Con base en lo anterior Porter (1990) presenta cuatro factores para incrementar la ventaja competitiva los cuales se describen a continuación.

- **Condiciones de los factores:** Es cuando la empresa cuenta con factores diferenciadores, que no son solo necesarios, sino que también difíciles de copiar u obtener, lo que genera una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector (Porter, 1990).
- **Condiciones de la demanda:** Hace referencia al aporte de los clientes a las empresas, cuando estos brindan información sobre las principales necesidades del consumidor; para

lograr esto se debe contar con clientes exigentes e informados para que de una u otra manera obliguen a la empresa a innovar y buscar nuevas alternativas para satisfacer los requerimientos del mercado (Porter, 1990).

- **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas:** una faceta de esto alude al hecho de que la existencia de competidores en el ámbito promueve el surgimiento de ventajas competitivas. Se considera un estímulo que resulta en la elevación de la calidad del producto, la promoción de la innovación y la mejora del servicio, entre otros aspectos. En otra vertiente, se examina cómo la configuración interna de la empresa cultiva la rivalidad entre sus colaboradores como una estrategia destinada a potenciar el desempeño y la eficiencia, generando de este modo una ventaja competitiva (Porter, 1990).
- **Sectores afines y auxiliares:** examina si los demás sectores que suministran colaboran o brindan servicios a la empresa están presentes o ausentes; por ejemplo, la comunicación con proveedores o empresas de sectores similares promueve la aparición de innovaciones y la aparición de nuevas ideas a través de un trabajo en equipo o colaborativo que a su vez genera una ventaja competitiva (Porter, 1990).

A los factores mencionados anteriormente se le añaden dos más que Porter (1990) considero importantes para la generación de ventajas competitivas, a pesar de que las empresas no puedan controlarlos porque son factores externos, descritos a continuación:

- **El gobierno (la dirección):** Hace referencia al modelo de gestión de los recursos el cual es importante para generar una ventaja competitiva, pues es la dirección la que decide, por ejemplo, hasta qué punto apoya iniciativas de innovación e investigación (Porter, 1990).

- Factores Causales (el azar): Hace referencia a eventos imprevistos que pueden fomentar o eliminar ventajas competitivas, incluso puede producir impactos que alteren la estructura del sector al que pertenece la empresa, como por ejemplo nuevos inventos, perfeccionamiento de tecnologías básicas, acontecimientos políticos, cambios en la demanda, pandemias, etc. (Porter, 1990).

Para terminar, es pertinente resaltar que el funcionamiento de una empresa y la obtención de sus objetivos de rentabilidad están determinados en gran medida por su entorno, pues al implementar el diamante de Porter como una herramienta útil a la hora de comprender la posición actual de la empresa para así determinar las estrategias que se deben implementar con el fin de lograr el posicionamiento deseado.

7. METODOLOGÍA

7.1. Enfoque

Esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo el cual se define como un enfoque metodológico que emplea elementos como palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes. La investigación cualitativa analiza una variedad de elementos para comprender la experiencia social de un individuo a través de los significados que este atribuye (Katayama, 2014 citado en Sánchez, 2019).

Desde otra perspectiva, con la aplicación del enfoque interpretativo se explora la autenticidad del objeto de análisis, examinando los significados que las personas involucradas otorgan al fenómeno. Esta aproximación comienza con la observación y posteriormente analiza la información no estructurada para explorar fenómenos, comprender desafíos y resolver interrogantes. De acuerdo con Álvarez et al., (2014) la investigación cualitativa se centra en comprender, explicar y explorar las relaciones y la naturaleza subyacente de la información no estructurada. Se basa en un enfoque inductivo en lugar de depender de deducciones directas para explicar, predecir, o describir fenómenos. Acorde a esta afirmación, se puede inferir que, en vez de comenzar con el propósito de validar teorías, este estudio se inicia con la observación de la realidad que representa el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sector empresarial en general, y con un enfoque particular en las empresas multilatinas. Luego, se formula una teoría como un modelo explicativo de esa realidad, centrándose en cómo las TIC han contribuido durante esta crisis ante los desafíos derivados del confinamiento y el distanciamiento social, abordando cuestiones específicas.

7.2. Diseño de la investigación de acuerdo con el tipo de estudio

7.2.1. Tipo de estudio

El enfoque metodológico adoptado para esta investigación es de carácter descriptivo, el cual, tal como su denominación sugiere, proporciona una representación detallada de datos, hechos y circunstancias (Bernal, 2006), de manera precisa conforme a la realidad observada. En consonancia con esta elección metodológica, el diseño de la investigación se configura como un diseño documental que se lleva a cabo a través de una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas diversificadas, tales como libros, publicaciones, revistas, noticias y otros materiales informativos. Bajo esta perspectiva, los documentos en sí mismos constituyen la unidad de análisis.

El enfoque cualitativo descriptivo se selecciona para obtener descripciones detalladas y precisas de fenómenos. Es particularmente valioso para investigadores interesados en comprender quiénes, qué y dónde de los eventos. Aunque es esencial en la investigación cualitativa, los estudios descriptivos cualitativos también representan una valiosa aproximación metodológica en sí mismos (Aguirre y Jaramillo, 2015).

En el caso puntual de la presente investigación se pretende analizar el uso de las TIC como estrategia de competitividad de las principales multilatinas en mercados internacionales a partir del año 2020.

7.2.2. Características metodológicas

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores al tratarse de una investigación de tipo cualitativo descriptivo, para el desarrollo de los objetivos propuestos se analizarán bases de datos como legiscomex, redalyc, dialnet y google academic, así como, informes, noticias, reportes, entre otros instrumentos confiables publicados desde el año 2020 hasta la fecha, que permitan la

documentación necesaria para responder a la pregunta de investigación y lograr el objetivo específico del trabajo

8. RESULTADOS

8.1. Caracterización de las empresas multilatinas desde la aplicación de las TIC para la competitividad.

Evidenciando los resultados frente a la caracterización de las multilatinas, se debe partir desde la identificación de este tipo de empresas acorde a su importancia, el cual es presentado a través del Ranking de las empresas Multilatinas que publica la Revista especializada América Economía para el año 2021 donde se mide el grado actual y el potencial de globalización de las empresas latinoamericanas. Para lo anterior, en la tabla No. 2 se evidencia la posición de la empresa acorde al ranking, el país de origen, el sector, el número de países en donde tienen presencia, el porcentaje de la fuerza comercial y el índice.

Tabla 1.

Ranking Empresas Multilatinas 2021

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
	ORBIA ADVANCE					
1	CORP. (EX MEXIQUEM)	México	MULTISECTOR	41	80.33	100,00
2	GRUPO BIMBO	México	ALIMENTOS	33	74.55	94,96
3	CEMEX MEXICO	México	CEMENTO	19	82.95	93,93
4	VALE	Brasil	MINERIA	22	100	92,19
5	AMERICA MOVIL	México	TELECOMUNICACIONES	25	84.80	89,85

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
6	NEMAK	México	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	15	85.55	84,28
7	GRUPO ALFA	México	MULTISECTOR	19	67.99	81,47
8	LATAM	Chile/Brasil	AEROTRANSPORTE	25	80.36	80,78
9	TENARIS ARGENTINA	Argentina	SIDERURGIA/METALURGIA	18	84.76	79,94
10	GRUMA	México	ALIMENTOS	17	74.97	78,2
11	LOGICALIS LATIN AMERICA	Brasil	TECNOLOGIA	26	31.40	78,11
12	GRUPO JBS	Brasil	ALIMENTOS	8	89.11	77,47
13	GLOBANT	Argentina	TECNOLOGIA	16	85.16	74,53
14	TERNIUM MEXICO	México	SIDERURGIA/METALURGIA	18	53.91	73,29
15	MABE	México	MANUFACTURA	26	72.21	72,19
16	COSAN	Brasil	BIOENERGIA	10	74.81	71,65
17	EMPRESAS COPEC	Chile	MULTISECTOR	16	56.79	69,53
18	SIGMA	México	ALIMENTOS	18	63.78	68,94
19	AMBEV	Brasil	BEBIDAS/LICORES	18	45.32	68,65
20	ISA	Colombia	ENERGIA ELECTRICA	7	74.97	67,82
21	CENCOSUD	Chile	BEBIDAS/LICORES	5	57.56	67,12
22	GRUPO ARGOS	Colombia	CEMENTO	18	52.89	67,23
23	VIÑA CONCHA Y TORO	Chile	BEBIDAS/LICORES	13	78.32	67,12
24	EMBRASER	Brasil	AEROESPACIAL	11	86.09	67,06
25	METALFRIO	Brasil	MANUFACTURA	15	55.53	66,37
26	MARFRIG	Brasil	ALIMENTOS	10	67.07	66,25
27	SQM	Chile	QUIMICA	17	85.42	65,8
28	SIGDO KOPPERS	Chile	CONSTRUCCION/INGENIERIA	17	46.68	65,19
29	GRUPO MEXICO	México	MINERIA	7	68.67	63,07
30	CMPC	Chile	FORESTAL/CELULOSA	8	79.04	62,7

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
31	GERDAU	Brasil	SIDERURGIA/METALURGIA	10	68.44	62,1
32	TUPY	Brasil	TECNOLOGIA	5	76.33	61,9
33	ALPEK	México	PETROQUIMICA	7	73.22	60,85
34	AL SEA	México	ENTRETENCION	11	49.66	60,74
35	WEG	Brasil	MANUFACTURA	12	57.29	60,3
36	EMBOTELLADORA ANDINA	Chile	BEBIDAS/LICORES	3	61.31.	59,64
37	SONDA	Chile	TECNOLOGIA	9	49.11	59,45
38	BRA SKEM	Brasil	PETROQUIMICA	11	52.17	59,37
39	ALCORP	Peru	ALIMENTOS	14	42.18	59,04
40	SAAM	Chile	TRANSPORTE/LOGISTICA	11	65.61	58,3
41	ARCA CONTINENTAL	México	BEBIDAS/LICORES	5	62.92	58,11
42	GRUPO EPM	Colombia	MULTISECTOR	6	66.06	57,74
43	FALABELLA EMPRESA DE	Chile	RETAIL	7	45.51	57,23
44	ENERGIA DE BOGOTA	Colombia	ENERGIA ELECTRICA	6	55.43	56,91
45	SOFTEK	México	TECNOLOGIA	19	59.36	56,48
46	GRUPO NUTRESA	Colombia	ALIMENTOS	14	43.08	56,34
47	MINERVA	Brasil	ALIMENTOS	5	65.22	56,34
48	ENAEX	Chile	QUIMICA/FARMACIA	10	47.49	55,33
49	SUZANO PAPEL E CELULOSE	Brasil	FORESTAL/CELULOSA	13	2.63	55,16
50	ARCOS DORADOS	Argentina	ENTRETENCION	20	45.05	55,15
51	BAMCOLOMBIA	Colombia	FINANZAS	5	31.27	54,93
52	ARCOR	Argentina	ALIMENTOS	13	35.26	54,82

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
53	AVIANCA HOLDINGS	Colombia/El Salvador	AEROTRANSPORTE	4	47.62	54,82
54	FEMSA	México	BEBIDAS/LICORES	13	43.26	54,15
55	GRUPO SURA	Colombia	FINANZAS	10	45.08	54,03
56	ARAUCO	Chile	FORESTAL/CELULOSA	10	42.96	53,33
57	GRUPO SIMEC	México	SIDERURGIA/METALURGIA	4	50.05	52,95
58	VITRO	México	MULTISECTOR	6	53.50	52,73
59	BANCO ITAU	Brasil	FINANZAS	18	15.39	52,46
60	BANMEDICA	Chile	SALUD	3	36.80	52,06
61	MASISA	Chile	FORESTAL/CELULOSA	7	28.44	51,63
62	MOLYMET	Chile	SIDERURGIA/METALURGIA	9	48.06	51,1
63	COLOMBINA	Colombia	ALIMENTOS	20	37.03	50,77
64	INDUSTRIAS CH GRUPO GLORIA HOLDING	México	SIDERURGIA/METALURGIA	5	47.70	50,5
65	ALIMENTARI PERU	Perú	ALIMENTOS	3	38.74	50,22
66	ENAP	Chile	PETROLEO/GAS	4	76.22	50,05
67	INTERCEMET	Brasil	CEMENTO	5	66.77	49,88
68	FERREYCORP	Perú	MULTISECTOR	10	19.04	49,59
69	BRF FOODS	Brasil	ALIMENTOS	10	49.07	49,42
70	VOTORANTIM CIMENTOS	Brasil	CEMENTO	11	47.81	48,95
71	COPA AIRLINES	Panamá	AEROTRANSPORTE	15	75.35	48,25
72	GOL	Brasil	AEROTRANSPORTE	9	89.15	47,36
73	ULTRAPAR PARTICIPACIONES	Brasil	PETROLEO/GAS	7	7.97	47,15
74	CAROZZI	Chile	ALIMENTOS	6	38.99	46,3

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
75	ORGANIZACIÓN TERPEL	Colombia	PETROLEO/GAS	5	24.87	45,86
76	GRUPO ELEKTRA GRUPO	México	RETAIL	5	40.30	44,69
77	INDUSTRIAL LALA	México	ALIMENTOS	4	29.08	44,43
78	CINEROLIS	México	ENTRETENCION	13	19.61	44,2
79	XIGNUX	México	SIDERURGIA/METALURGIA	5	46.17	43,1
80	KLABIN	Brasil	FORESTAL/CELULOSA	6	66.82	42,7
81	CCU	Chile	BEBIDAS/LICORES	5	27.74	41,86
82	PETROBRAS	Brasil	PETROLEO/GAS	2	19.94	41,25
83	ALPARGATAS	Brasil	MANUFACTURA	10	27.84	40,29
84	GENTERA	México	FINANZAS	3	23.24	40,2
85	RANDON PART	Brasil	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	11	13.99	39,92
86	ENJOY	Chile	ENTRETENCION	3	27.06	38,64
87	GRUPO CARSO	México	MULTISECTOR	15	32.03	36,63
88	AEROMEXICO	México	AEROTRANSPORTE	22	57.03	35,69
89	TOTVS	Brasil	TECNOLOGIA	8	33.16	34,9
90	VOLARIS	México	AEROTRANSPORTE	5	29.66	35,69
91	LOZALIZA	Brasil	LOGISTICA	5	3.41	34,19
92	TV AZTECA	México	MEDIOS	6	18.72	34,14
93	MARCOPOLO	Brasil	AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES	6	25.43	33,79
94	RIPLEY	Chile	RETAIL	2	36.52	32,12
95	YPF	Argentina	PETROLEO/GAS	6	18.58	30,98
96	INTERCERAMIC	México	MANUFACTURA	4	27.36	30,93
97	DERATEX	Brasil	MANUFACTURA	4	15.51	28,96
98	SALFACORP	Chile	CONSTRUCCION/INGENIERIA	3	10.56	28,12
99	GRUPO TELEVISIA	México	MEDIOS	2	7.52	22,91

°Ra.	Empresa	País de Origen	Sector Productivo	No. países	Fuerza Comercial %	índice 2021
100	TATTERSAL	Chile	MULTISECTOR	5	2.97	22,32

Nota: fuente elaboración propia con datos de la Revista especializada América Economía (2022).

Teniendo en cuenta el análisis de la tabla anterior, se puede observar que los países de origen que cuentan con mayor número de empresas posicionadas dentro de las 100, está en primer lugar México con 30, posteriormente, Brasil con 28 y Chile con 22. Por otra parte, en cuanto a sectores se evidencia que el de alimentos es el más imperativo con 14, en segundo lugar, se encuentra las empresas Multisector con 8 y en tercer lugar se presenta un empate entre los sectores de siderurgia/metallurgia y las empresas del sector bebidas/licores contando cada uno 7 empresas. Además, se puede identificar que la empresa con mayor la fuerza comercial es Vale de Brasil con el 100% perteneciente al sector de la minería y la empresa con menor fuerza comercial dentro del top 100 es Susano Papel e Celulose de Brazil perteneciente al sector forestal/celulosa con el 2.63%.

En este contexto, es posible observar que se consideran diversos elementos para la caracterización de las empresas multilatinas, tal como se refleja en el estudio presentado por Deloitte (2015) titulado "Factores Claves para la Regionalización en América Latina". En el cual se identifican los elementos y características esenciales que configuran el crecimiento exitoso de las empresas multilatinas como se describen a continuación:

- Los **líderes de primer nivel** en los consejos de dirección y en la gestión operativa se destacan. Se observa que los ejecutivos en las empresas multilatinas (tanto en puestos gerenciales como directivos) suelen ser graduados de universidades de renombre internacional. Esto sugiere que las multilatinas de éxito demandan un liderazgo de alta

calidad y deben ser capaces de atraer y retener el talento más destacado, tal y como ocurre con las empresas globales equivalentes (Deloitte, 2015).

- Destacado **liderazgo en el mercado local** acompañado por diversas estrategias competitivas. Las compañías multilatinas suelen ocupar posiciones destacadas en sus respectivas industrias a nivel local, estando usualmente entre los tres primeros lugares. Estas empresas generalmente emplean una variedad de estrategias empresariales locales, que incluyen no solo la eficiencia en términos de costos, sino también la integración vertical y la diversificación de sus carteras. Este último aspecto difiere de la estrategia predominante en las empresas latinas globales, que tiende a centrarse en la eficiencia en costos (Deloitte, 2015).

- En cuanto a la **expansión internacional**, las empresas multilatinas se caracterizan por adoptar diversos enfoques al ingresar a nuevos países. Estos enfoques pueden incluir el crecimiento orgánico, la expansión inorgánica a través de adquisiciones y la formación de alianzas estratégicas. En contraste, las empresas latinas globales tienden a enfocarse más en la expansión inorgánica, particularmente a través de adquisiciones (Deloitte, 2015).

- Una característica notable de las empresas multilatinas es **su necesidad significativa de financiamiento para respaldar sus esfuerzos de expansión regional**. Sin embargo, el estudio revela que estas compañías a menudo buscan incrementar su financiamiento a través de la deuda, ya que su acceso a los mercados internacionales de capital tiende a ser más limitado en comparación con las empresas latinas globales (Deloitte, 2015).

- **Niveles más bajos de gobierno corporativo y mayor control de familia.** Las empresas multilatinas suelen presentar niveles de madurez en términos de gobierno corporativo que son menos avanzados en comparación con las empresas latinas globales. Esto se debe en gran medida a que las multilatinas generalmente cotizan únicamente en las bolsas de valores de su país de origen, lo que implica que están sujetas a regulaciones y requisitos menos rigurosos en aspectos como la contabilidad, la transparencia y la divulgación financiera, así como en la implementación de un modelo sólido de gobierno corporativo. Otro rasgo distintivo de las multilatinas es su tendencia a tener un alto grado de control e influencia por parte de la familia propietaria. Esta característica podría tener un efecto limitante en el camino de las multilatinas hacia la transformación en empresas latinas globales, ya que podría plantear desafíos para la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo (Deloitte, 2015).

Si bien, como se evidenció previamente existen características aplicadas a las multilatinas, no son el único referente para el proceso de caracterización, considerando por ejemplo el artículo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) "El desarrollo de las 'multilatinas', una buena noticia para la región" (2022), el cual presenta otras características a partir de los resultados de una encuesta efectuada por el Instituto para la Integración y Comercio del BID en colaboración con el Instituto Interdisciplinario de Economía y Política de Buenos Aires, a un total de 112 empresas multilatinas con matrices en 15 países de América Latina.

En ese contexto, se pueden destacar varios aspectos relevantes de las empresas multilatinas:

- **Priorización de la región:** Las empresas multilatinas, que tienen operaciones en promedio en cinco países, destinan el 88% de sus filiales a diversas economías de América Latina, con un 7% adicional en América del Norte. Esta tendencia intrarregional se refleja también en el patrón de comercio exterior y empleo (Bafarine et al., 2022).

- **Inversión en I+D:** Aunque el 43% de las empresas encuestadas afirma invertir en investigación y desarrollo (I+D), solo destinan en promedio el 1,38% de sus ventas a esta área. Notablemente, las empresas de Chile y México lideran en actividades de I+D, con un 64% de ellas involucradas en tales esfuerzos. A nivel sectorial, se observa un mayor gasto en I+D en firmas industriales, especialmente aquellas basadas en recursos naturales, seguidas por empresas de servicios intensivos en conocimiento en distintos sectores. Sin embargo, el nivel de expansión de las actividades de I+D fuera del país de origen es limitado, con excepciones en Brasil y México. Además, solo las empresas de estos países junto con Colombia han solicitado registros de patentes en años recientes (Bafarine et al., 2022).

- **Equidad de género:** En promedio, el 35% de los empleados de estas empresas son mujeres, con una mayor presencia en el sector de servicios (39%) y un menor en el sector primario (30%). No obstante, persiste un "techo de cristal", ya que solo el 19% de los cargos directivos o gerenciales son ocupados por mujeres (Bafarine et al., 2022).

- **Influencia de la seguridad jurídica:** La seguridad jurídica se erige como el factor principal que las empresas consideran al invertir en el exterior. Además de esto, otras tres motivaciones se destacan en las inversiones en la región: acceso a mano de obra calificada,

acceso a mercados geográficamente cercanos o con acuerdos comerciales, y conexión con proveedores especializados (Bafarine et al., 2022).

En relación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las empresas multilatinas han experimentado una transformación en sus estrategias y operaciones. A raíz de la pandemia, el papel de las TIC ha cobrado aún más relevancia, permitiendo a las empresas adaptarse al entorno digital y redefinir sus estrategias comerciales. Estudios como el llevado a cabo por NTT DATA y MIT Technology Review en 2022, titulado "Digital marketing en América Latina", resaltan cómo la experiencia del cliente se ha convertido en el eje central de las estrategias empresariales para el año 2022. La inversión en marketing digital en Latinoamérica aumentó significativamente en 2021, alcanzando cerca de 11.000 millones de dólares, y se espera que esta cifra supere los 15.600 millones para 2024.

En síntesis, las empresas multilatinas han demostrado una marcada preferencia por invertir en la región, promover la equidad de género, y enfocarse en la investigación y desarrollo. Además, han identificado la seguridad jurídica y la inversión en tecnología como elementos cruciales en su evolución y éxito en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Al abordar las características clave de las empresas Multilatinas, tomo en consideración el informe proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2022, bajo el título "El desarrollo de las 'multilatinas', una buena noticia para la región". En este estudio, se resalta una encuesta dirigida a 112 empresas Multilatinas que cuentan con casas matrices en 15 países de América Latina. Dicha encuesta fue llevada a cabo por el Instituto para la Integración y Comercio

del BID en colaboración con el Instituto Interdisciplinario de Economía y Política de Buenos Aires, lo cual arroja luz sobre cuatro atributos primordiales de las Multilatinas:

Preferencia regional en las inversiones: La elección de América Latina como destino central para sus inversiones es una tendencia distintiva entre las multinacionales de la región. Las empresas Multilatinas objeto de estudio, que en promedio operan en cinco naciones, focalizan el 88% de sus filiales en diversas economías de América Latina (con un adicional del 7% en América del Norte). Este enfoque se replica en sus patrones de comercio exterior y empleo (Bafarine et al., 2022).

Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D): A pesar de que el 43% de las empresas encuestadas afirma invertir en I+D, se destina un promedio de solo el 1,38% de sus ventas a estas actividades. Es relevante resaltar que las empresas de Chile y México sobresalen en este ámbito, con un 64% de las encuestadas manifestando participación en actividades de I+D. A nivel sectorial, se observa que el mayor gasto en I+D se concentra en empresas industriales, muchas de ellas relacionadas con recursos naturales, seguidas por empresas de servicios con enfoque en conocimiento en diversos sectores. Además, se identifica un bajo nivel de expansión de las actividades de I+D fuera del país de origen, excepto en los casos de Brasil y México, y destaca la solicitud de registros de patentes por parte de empresas multinacionales de estos dos países y Colombia (Bafarine et al., 2022).

Equidad de género: En promedio, el 35% de los empleados de estas empresas son mujeres. Existe una presencia menor de mujeres en el sector primario (30%), mientras que su participación

es más marcada en el sector de servicios (39%). No obstante, persiste un "techo de cristal", con apenas el 19% de los puestos directivos o gerenciales ocupados por mujeres (Bafarine et al., 2022).

Consideraciones jurídicas y motivaciones para inversión: La seguridad jurídica surge como el factor primordial en la toma de decisiones de inversión en el extranjero por parte de estas empresas. Además, en las inversiones regionales se evidencian tres motivaciones adicionales: acceso a mano de obra calificada, entrada en mercados geográficamente cercanos o con acuerdos comerciales, y establecimiento de relaciones con proveedores especializados (Bafarine et al., 2022).

En el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las empresas Multilatinas han experimentado una notable transformación. El estudio "Digital marketing en América Latina", desarrollado por NTT DATA y MIT Technology Review en 2022, subraya cómo el marketing digital se ha vuelto un componente esencial en la estrategia de negocios para el 2022.

La pandemia aceleró la digitalización en América Latina, obligando a las empresas a adaptarse a un entorno totalmente digital y replantear sus estrategias comerciales. El marketing digital, en particular, ha experimentado un crecimiento exponencial y se proyecta que esta tendencia continúe. Según estadísticas de Statista, la inversión en marketing digital en Latinoamérica alcanzó casi los 11.000 millones de dólares en 2021 y se anticipa que superará los 15.600 millones para el 2024 (PuroMarketing, 2022).

Además, los resultados sobresalientes de la encuesta del BID, en la cual participaron líderes de más de 60 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, reflejan características notables de las Empresas Multilatinas en el contexto de las TIC:

- El 90% de las organizaciones analizadas tiene una estrategia en marketing digital, y aproximadamente el 70% de ellas aumentó su inversión en el último año, con proyecciones de aumentos en los próximos 5 años (PuroMarketing, 2022).
- El 40% de las empresas encuestadas no solo cuentan con activos digitales como redes sociales, sitios web o aplicaciones, sino que también utilizan herramientas tecnológicas como análisis de datos, automatización de marketing o comercio digital (PuroMarketing, 2022).
- El 15% de las organizaciones encuestadas reconoce no tener la capacidad de identificar a sus clientes de manera precisa (PuroMarketing, 2022).
- Más del 70% de las empresas encuestadas tienen un plan de marketing de contenidos definido, aunque solo 2 de cada 3 empresas lo enlazan directamente con resultados comerciales en sus flujos de trabajo (PuroMarketing, 2022).
- Un 43% de las empresas encuestadas considera que aún no han logrado alinear sus campañas con una estrategia de marketing digital integral (PuroMarketing, 2022).

En resumen, el sector de las TIC ha experimentado un crecimiento sustancial durante la crisis, impulsado por la digitalización en empresas y hogares debido a las restricciones de COVID-19. Esto ha establecido un contexto de agilidad e inmediatez, en el cual la tecnología es un factor esencial para ahorrar tiempo y recursos, optimizar procesos y mantener conexiones sin importar

las distancias. En este sentido, las empresas multilatinas han logrado avances notables en la aplicación de las TIC, enfocándose en maximizar tanto los aspectos internos como externos de sus operaciones. Esto les ha permitido mantener y aumentar su competitividad en respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno empresarial.

Finalmente, es importante señalar que los líderes empresariales han reconocido la innovación como un componente crucial para la inversión en transformación digital. La crisis ha dejado claro que la tecnología puede ser el factor diferenciador en el éxito continuo de las empresas, y las TIC se han vuelto más accesibles para todos. Esto ha facilitado la digitalización de los negocios, abriendo oportunidades para mantener la actividad comercial, expandir la visibilidad y aumentar el alcance en el mercado.

8.2. Descripción de las TIC aplicadas por las multilatinas para contrarrestar los efectos del COVID 19.

La crisis pandémica ha actuado como un catalizador para la metamorfosis digital en las sociedades occidentales. El teletrabajo, la banca en línea y el auge del comercio electrónico son ejemplos de actividades que cobraron una relevancia sin precedentes en el año 2020. América Latina también experimentó esta tendencia, aunque de manera desigual debido a las disparidades en el nivel de desarrollo digital entre sus países. A pesar de estas diferencias, la región está avanzando hacia la economía digital y busca consolidarse como un terreno crucial para la promoción y el progreso de las actividades innovadoras y digitales. Según el informe "Transformación Digital en América Latina" (2020) de la firma de capital riesgo Atlántico, la penetración tecnológica se encuentra en su punto más alto. El escenario digital está

experimentando un crecimiento exponencial y se vislumbran notables oportunidades para el desarrollo en comparación con las economías ya desarrolladas.

En este proceso, México, Colombia y Brasil se destacan como actores preponderantes en la economía digital y son los principales destinos de inversión en startups dentro de la región. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2019, la inversión en startups alcanzó los 4.600 millones de dólares. En la mayoría de los países, las iniciativas Fintech, como el banco brasileño Nubank y Neon, así como empresas como Mercado Libre en el sector del comercio electrónico, han experimentado un crecimiento sólido y han afianzado su posición. Un ejemplo llamativo es Mercado Libre, la compañía argentina que se convirtió en la empresa más valiosa en bolsa de la región en agosto de 2020, dado el aumento en su actividad durante la pandemia en todos los países.

El confinamiento y la búsqueda de asistencia gubernamental durante el año 2020 también impulsaron un incremento en la bancarización y la actividad en línea en los procesos bancarios. Un ejemplo de esto es BBVA, que notó un aumento del 60% en la actividad y las ventas a través de canales digitales en países como Perú, Colombia y México, sus principales mercados en la región.

Empresas como Rappi e iFood, en el sector de entregas de comida y bienes, también experimentaron un crecimiento significativo durante la pandemia. Además, Rappi aspira a transformarse en la primera "superapp" de América Latina. Según Alejandro Romero, socio y CEO para Las Américas de la consultora de comunicación Llorente y Cuenca, estas empresas no solo están creando empleo, sino que también están introduciendo alternativas de precios asequibles que impulsan la dinámica económica. Estas soluciones se han vuelto esenciales para abordar las

necesidades no satisfechas del mercado, lo que demuestra que América Latina también puede ser un centro de innovación.

Como he mencionado anteriormente, el marketing digital y el comercio electrónico se han vuelto herramientas indispensables para conectar con los clientes y permanecer en sus mentes. La mayoría de las empresas multilatinas cuentan con planes bien definidos de contenido de marketing, y el éxito de estas estrategias se evalúa en términos de ventas generadas y tráfico web. Aunque la adopción del comercio electrónico en América Latina es aún inferior en comparación con otras regiones, esto se debe a la falta de preparación del mercado y la cultura empresarial. La pandemia ha sido un motor para cambiar esta cultura y para superar las barreras tradicionales del comercio en línea. Por este motivo, sectores como el retail reconocen la importancia de impulsar y expandir el desarrollo digital en la región.

En este contexto, es fundamental resaltar las tendencias que están delineando el futuro del marketing digital en América Latina, según se destaca en el informe de (MIT Technology Review & NTT Data, 2022). Se distinguen las siguientes herramientas digitales:

- **El Metaverso:** Esta innovadora tecnología posibilita la creación de experiencias inmersivas e interactivas para los consumidores, permitiéndoles explorar y evaluar productos antes de su adquisición. En esencia, revolucionará nuestra manera de interactuar y vivenciar el mundo (PuroMarketing, 2022).
- **TikTok:** fortalecer la conexión con la audiencia mediante el aprovechamiento de esta plataforma, que en América Latina se ha convertido en una estrategia integral de marketing

digital, respaldada por su algoritmo y características únicas que la destacan de otras plataformas (PuroMarketing, 2022).

- **Contenido personalizado:** Esta táctica tiene como propósito diseñar acciones y vivencias específicas e individuales para mejorar las tasas de conversión y retención de los clientes. Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, actualmente es posible crear experiencias personalizadas para cada cliente, mejorando la Experiencia de Usuario (UX) (PuroMarketing, 2022).

- **Presencia c-commerce en el ecosistema Martech:** Este concepto se ha vuelto muy popular entre las compañías latinoamericanas debido a su capacidad para optimizar cualquier proceso de marketing mediante la tecnología. Herramientas como el Gestor de Campañas y el Monitoreo Social están ganando relevancia en las organizaciones de la región (PuroMarketing, 2022).

- **Analítica aumentada:** Esta práctica automatiza la información empresarial y genera estrategias de marketing más efectivas. Aporta ventajas sobre la analítica tradicional al analizar datos y seleccionar tendencias en línea con las necesidades de las empresas (PuroMarketing, 2022).

- **C-Commerce:** Este modelo de negocio implica la venta a través de aplicaciones de mensajería como Instagram y WhatsApp. En muchos casos, se convierte en el canal de

comunicación entre la marca y los clientes para diversos propósitos, convirtiéndose en una opción atractiva para las empresas en la región (PuroMarketing, 2022).

- **Blockchain:** Esta tecnología de rápido crecimiento está transformando la estructura de las empresas. En el marketing de la web 3.0, el blockchain desempeña un papel fundamental al aumentar la eficiencia y transparencia (PuroMarketing, 2022).

En este escenario, dentro del ámbito de las empresas Multilatinas que adoptaron el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para mitigar los impactos del COVID-19, resaltan particularmente las Multilatinas de orientación tecnológica, que resultaron ser los principales beneficiarios de la pandemia. Durante el año 2020, Mercado Libre experimentó un incremento significativo en los pedidos, lo que llevó a la inauguración de una instalación de almacenamiento de 12,000 metros cuadrados en el país. Este proyecto requirió la contratación de alrededor de 1,000 empleados en áreas como logística, seguridad industrial y recursos humanos. Por otro lado, Rappi obtuvo una inversión de \$300 millones, que destinará a fortalecer su presencia en más de 250 ciudades distribuidas en nueve países (Deloitte, 2020).

En consecuencia, el año 2020 representó uno de los periodos más desafiantes, pero al mismo tiempo generó oportunidades de crecimiento, especialmente para las empresas que lograron diversificar sus mercados. Esto no solo se reflejó en los ejemplos previamente mencionados, sino también en otras empresas Multilatinas como el Grupo Éxito o Sura.

En este sentido, a continuación, se expondrán los ejemplos de éxito de algunas empresas multilatinas que aplicaron estrategias apoyadas en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), centradas en la competitividad, y lograron superar con éxito este periodo.

- **Mercado Libre:** Esta empresa capitalizó la explosión del comercio electrónico y los pagos digitales, lo que se tradujo en ganancias netas de 55,9 millones de dólares en el segundo trimestre de 2020, generando un beneficio neto por acción de 1,11 dólares (MercadoLibre, 2020). Durante este tiempo, Pedro Arnt, CFO de MercadoLibre, observó cambios profundos en el comportamiento del consumidor debido a la pandemia, marcando un hito en el comercio electrónico y los pagos digitales en la región. La empresa se centró en el bienestar de su equipo y pudo mantener de manera ininterrumpida sus soluciones de comercio electrónico y fintech durante el segundo trimestre del año, lo que permitió transacciones seguras entre pequeñas y medianas empresas y los compradores (El Cronista, 2020).

Entre las medidas implementadas por MercadoLibre, destacan el lanzamiento de plataformas integrales para el apoyo y la capacitación en el uso de plataformas de pago en línea, dirigidas tanto a las pymes como a los emprendedores que se adentraban en el mundo online por primera vez. También reforzaron su oferta comercial para los segmentos de operaciones de menor volumen, además de habilitar la aceptación de tarjetas de ayuda alimentaria a través de Mercado Pago en Argentina y Brasil, lo cual representó el 10% del volumen total de pagos procesados y permitió a más de 40 mil nuevos comerciantes aceptar estos pagos de emergencia (MercadoLibre, 2020).

Como parte de su segundo enfoque estratégico, la compañía promovió el uso del enlace de pago como herramienta para evitar aglomeraciones en puntos de venta físicos, al mismo tiempo que permitía a las pequeñas y medianas empresas continuar operando. En el ámbito del comercio electrónico, el valor total de los artículos comercializados alcanzó los 5,044.8 millones de dólares, lo que representa un incremento interanual del 48.5% en dólares y del 101.5% en moneda constante (MercadoLibre, 2020).

- **Grupo Éxito:** impulsar la estrategia de omnicanalidad, integrando el comercio electrónico con tiendas físicas y desarrollando nuevos formatos como Éxito Wow, Carulla FreshMarket y Surtimayorista. En Colombia, alcanzar ventas de 3 billones de pesos, mostrando un aumento del 10.4% respecto al mismo periodo de 2019, destacando la relevancia de los canales de comercio electrónico y la entrega a domicilio (Grupo Éxito, 2020).

En el escenario postpandémico, las cadenas de comercio desempeñaron un papel central, según afirmaciones de Carlos Mario Giraldo, líder del Grupo Éxito. En estrecha colaboración con empleados, proveedores y aliados, se esforzaron por mantener el suministro constante y asegurar una oferta sólida de productos esenciales en los 524 puntos de venta en Colombia. Esto fue fundamental para infundir tranquilidad y confianza en los clientes, al abastecer sus necesidades básicas en un momento crucial (Semana, 2020).

De manera sorprendente, se han destacado los resultados obtenidos en el ámbito digital, uno de los cambios de mayor impacto desencadenados por la pandemia, al igual que la expansión

de los servicios a domicilio. Giraldo resaltó que las ventas en línea experimentaron una consolidación asombrosa entre abril y junio de 2020. Las ventas aumentaron a tasas de tres dígitos, y las aplicaciones de Éxito y Carulla, que ofrecen servicios a domicilio de alimentos y la opción de compra en línea con retiro en tienda, experimentaron un crecimiento sin precedentes en la compañía (Semana, 2020).

Es importante destacar que esta empresa en el sector minorista ha centrado sus esfuerzos en perfeccionar la experiencia del cliente en los últimos años. Este enfoque ha impulsado la transformación digital y la integración de tecnología de vanguardia en todas sus tiendas. A partir de finales de 2022 y principios de 2023, los consumidores tendrán la oportunidad de disfrutar de una nueva experiencia de compra sin contratiempos gracias a la implementación de la solución de autoservicio "Self Checkout" de Toshiba Global Commerce Solutions. Esta tecnología estará disponible en todas las tiendas del grupo empresarial, incluyendo Carulla, Surtimax y Super Inter (Linea Data Scan, 2022).

Continuando con estos ejemplos, es relevante mencionar los estudios realizados por Forbes y Llorente y Cuenca (LLYC) en 2021, en los cuales se llevó a cabo un análisis detallado y periodístico del mundo empresarial en América Latina y el Caribe. El objetivo era abordar la pregunta crucial: ¿qué empresas multilatinas han logrado una adaptación óptima a la nueva normalidad?

Mediante el uso de herramientas como inteligencia artificial, análisis de grandes volúmenes de datos, minería de datos, estudios de tendencias y encuestas, se destacan como ejemplares de buenas prácticas empresas de México, Brasil, Chile y Colombia. Estas compañías emergen como

protagonistas en las discusiones sobre las multilatinas y su desempeño empresarial durante la crisis sanitaria. En el caso de Colombia, se destacan empresas como Rappi y Grupo Phoenix en la región (El Nuevo Siglo, 2021).

El análisis señala que, en medio de la turbulencia económica, continúan emergiendo las empresas exitosas que conforman el universo de las multilatinas. Estas compañías, en mayor o menor grado, han aprendido a adoptar la flexibilidad como un valor clave para afrontar los desafíos que marcó el año 2020. La solidez de sus operaciones en estas circunstancias ha dado lugar a empresas con resiliencia, que son innovadoras y ágiles para adaptarse.

En el caso de Rappi, una empresa emergente colombiana fundada en 2015 actualmente brinda a millones de personas diariamente la capacidad de conectarse para satisfacer sus necesidades y asegurar un suministro constante. Durante la pandemia, logró rápidamente innovar y adaptarse a las nuevas normativas en constante evolución, lo que requirió operaciones más complejas. La aplicación tuvo que transformarse rápidamente para responder a las nuevas circunstancias, convirtiéndose en un impulsor fundamental que permite a los ciudadanos realizar compras sin ponerse en riesgo y, al mismo tiempo, se convirtió en un recurso vital para empresas grandes, medianas y pequeñas cuyo alcance se vio limitado.

Según datos de Euro Monitor Internacional (2020), en la primera mitad de 2020, los servicios de entrega de comida a domicilio en América Latina crecieron un 66%. La aplicación Rappi evolucionó de ser simplemente una plataforma de entrega de comida a ofrecer servicios de

entrega de efectivo, eventos, apuestas, antojos y más. Esta adaptación durante la pandemia contribuyó a que Rappi fuera uno de los pocos ganadores significativos del año 2020.

- **Rappi** aspira a convertirse en una "superapp", una aplicación con una amplia gama de servicios que incluyen desde hacer compras en el supermercado hasta pagar servicios e incluso disfrutar de conciertos en línea, al estilo de aplicaciones asiáticas como WeChat y Reef Co. En América Latina, los usuarios de Rappi pueden realizar transacciones comerciales innovadoras, como cambiar puntos ganados en juegos por alimentos u otros productos, utilizando lo que llaman el "componente de la última milla" debido a su facilidad de uso. Estas oportunidades para combinar experiencias poco convencionales atraen a los clientes y contribuyen a la retención y al crecimiento del número de usuarios en la plataforma, como explicó Ruales, director comercial de la compañía (Ramírez, 2020).

Como parte de su estrategia digital, Rappi implementó una campaña para llevar contenidos digitales a la televisión. El objetivo es posicionar las múltiples propuestas de valor que la plataforma ofrece a sus usuarios y duplicar la cantidad de nuevos usuarios que descargan la aplicación en un mes normal. Como parte de esta campaña integral, Rappi presenta Turbo Fresh, un servicio desarrollado en colaboración con Carulla. Este servicio permite a los usuarios acceder a un catálogo con más de 1.500 productos esenciales y recibir entregas en menos de 10 minutos. Hasta diciembre de 2021, se habían realizado más de 250,000 pedidos bajo esta modalidad (Marketing Zone Icesi, 2021).

En el proceso de lanzar este servicio, Rappi aprovechó la televisión como una plataforma para llevar sus contenidos digitales a un público más amplio. Un estudio de tendencias globales de marketing para 2021 realizado por Deloitte señala que en un entorno saturado de contenido, los consumidores están expuestos a entre 4,000 y 10,000 anuncios al día, lo que significa una intensa competencia por su atención (Marketing Zone Icesi, 2021).

- También se **destaca NuBank**, una empresa de tecnología financiera fundada en Brasil en 2013, que emplea el análisis de datos masivos para tomar decisiones cruciales en su operación y para personalizar su interacción con los clientes. Esta evaluación permite, según la información proporcionada por la empresa, establecer el límite de crédito específico para cada cliente y, incluso, detectar actividades fraudulentas. Esta startup, que actualmente figura como la séptima empresa más valiosa del mundo en términos de capitalización de mercado, ha adoptado el enfoque de utilizar la predicción de datos como un componente central de su estrategia de gobierno corporativo, en lugar de considerarlo simplemente como un respaldo secundario (El Nuevo Siglo, 2021).
- Por otro lado, **Petrobras**, la firma petrolera brasileña, ha implementado una solución de minería de datos, estructuración y análisis de grandes volúmenes de información en su planificación con el objetivo de optimizar la eficiencia en la identificación, estudio y extracción de recursos. A través de la herramienta de análisis Sas Analytics, Petrobras ha aprovechado el procesamiento de enormes cantidades de datos para enfrentar el desafío de analizar información geológica que abarca millones de años, con el propósito de tomar decisiones más eficaces y eficientes (El Nuevo Siglo, 2021).

- En cuanto a **Alicorp**, una empresa alimenticia peruana con operaciones en varias naciones de América Latina ha establecido una colaboración con UTEC Ventures para desarrollar un programa destinado a encontrar los alimentos más saludables en la región. Este esfuerzo tiene como objetivo abordar los desafíos futuros relacionados con la seguridad alimentaria, como el cambio climático y la escasez de recursos. Para lograrlo, Alicorp utiliza herramientas de inteligencia artificial, aprendizaje automático, análisis y estructuración de grandes volúmenes de datos, así como la Internet de las cosas (El Nuevo Siglo, 2021).

Considerando los resultados previamente expuestos sobre la aplicación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) por parte de las empresas multilatinas para mitigar los impactos del COVID-19, es crucial que las empresas de la región de las multilatinas se mantengan ágiles en su adaptación a la transformación digital. Aunque esta tendencia ya estaba en marcha, la pandemia aceleró estos procesos y llevó a las compañías a tomar la decisión de implementar o mejorar estas iniciativas según sus necesidades. Es esencial capacitar a los empleados y fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo tecnológico, con el fin de mejorar la capacidad de ventas y el tráfico en línea.

Además, es importante resaltar que las empresas que lograron un crecimiento sustancial durante este periodo demostraron una destacada diversificación en sus mercados. Estas empresas innovaron de manera coherente con las demandas cambiantes del mercado, evidenciando así la capacidad regional para abrazar la transformación digital. Enfocándose en las necesidades del cliente y en proporcionar productos y servicios de alta calidad, lograron sobresalir. En resumen, el

análisis destaca el papel esencial que desempeñaron las tecnologías de la información y comunicación para superar los desafíos planteados por la pandemia. También subraya la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia en un entorno empresarial volátil. La implementación efectiva de las TIC permitió aprovechar las oportunidades presentadas en este contexto, lo que demuestra la necesidad de amoldarse y sacar ventaja de las circunstancias para prosperar en el panorama empresarial actual.

8.3. Comparar la aplicación de las TIC en las empresas objeto de estudio relacionados con los factores de competitividad.

La competitividad empresarial, además de estar ligada a la excelencia de los productos o servicios ofrecidos, requiere una evaluación exhaustiva del contexto económico, político y social en el que las empresas operan. Incluso el más mínimo error en esta dinámica puede resultar en cambios drásticos en la rentabilidad de estas organizaciones.

La competitividad es un concepto aplicable en diversos campos, incluyendo la ciencia y la política, y su función puede variar según el entorno en el que se aplique. En el contexto empresarial, cuando hablamos de una empresa competitiva, nos referimos a una organización que sobresale de sus competidores debido a una serie de indicadores específicos. Esto hace que la empresa sea más atractiva para los consumidores o usuarios y, por consiguiente, capaz de generar márgenes de beneficios sustanciales.

Para toda empresa, es fundamental internalizar el concepto de competitividad, ya que este les permite lograr eficiencia y eficacia tanto en la producción como en la atención al cliente. Estas habilidades, a su vez, facilitan una mayor comercialización y una sostenibilidad económica a largo plazo (Flores, 2022).

En este sentido, ser competitivo implica poseer solidez, viabilidad en los proyectos, asegurar financiamiento adecuado, mantener estabilidad, fomentar un entorno laboral favorable, fomentar la innovación y agregar valor a la oferta, así como tener visión de futuro y actualizar los objetivos para lograr productos y servicios más eficaces (Retos Directivos, 2021).

La firma KPMG recientemente realizó una encuesta internacional entre altos directivos de diversas empresas de distintos sectores. Este estudio logró identificar estrategias de competitividad empresarial que se implementan de manera constante en los negocios. Una estrategia de competitividad es un plan a largo plazo que busca aprovechar fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para lograr una posición de ventaja en el mercado. En resumen, su objetivo es crear y mantener una ventaja competitiva sostenible, englobando características que diferencian a la empresa de su competencia y le permiten obtener una posición favorable en el mercado para aumentar su rentabilidad. Esto implica que la empresa será capaz de superar a sus competidores en la industria y establecer los cimientos para un futuro empresarial exitoso, donde atraer y retener clientes ya no será un desafío (Pérez, 2021). A continuación, se describen cuatro de las estrategias que encabezan la lista de opciones:

- Para incrementar la satisfacción de los clientes, alrededor del 80% de las empresas competitivas han optado y continúan optando por una estrategia centrada en sus compradores. Sin embargo, esta iniciativa no solo se trata de aumentar la cantidad de consumidores; lo fundamental es mejorar la calidad de los productos o servicios, dado que esto influye directamente en el nivel de satisfacción experimentado. Los clientes más contentos otorgarán su confianza a las marcas, lo que en consecuencia las tornará más competitivas en el mercado (Retos Directivos, 2021).

- Durante las épocas de crisis, es cuando con mayor frecuencia se ponen en práctica estrategias de competitividad empresarial orientadas a reducir los costes operativos. Estos costes pueden disminuirse de diversas formas, pero siempre manteniendo intacta la calidad de los productos o servicios. En este contexto, el precio se convierte en el arma principal ante la competencia, disminuyendo notoriamente gracias a la reducción de los gastos en materias primas, procesos, entre otros factores (Retos Directivos, 2021).

- Otra estrategia es desarrollar nuevos productos y servicios, aunque esto sin duda requiere de una inversión considerable. Esta iniciativa puede realizarse de dos formas: refinando o mejorando un producto ya existente en el mercado, o creando uno completamente nuevo que aporte una innovación disruptiva y posicione a la marca (Retos Directivos, 2021).

- La mejora de los procesos y el desempeño también constituye una estrategia de competitividad empresarial, donde se incluyen aspectos como la capacitación del personal, la actualización de sistemas y tecnología, así como la adecuación de las infraestructuras. Todo esto se encuentra dentro del enfoque centrado en los procesos (Retos Directivos, 2021).

- Cuando la competitividad empresarial se encuentra bien desarrollada, se convierte en el cimiento de las estrategias corporativas y en el impulsor de campañas de marketing efectivas que fomentan su crecimiento. Por ende, puede considerarse un indicador económico crucial para las organizaciones. Si se desea profundizar en la competitividad empresarial de una empresa, se puede comenzar por analizar su capacidad de innovación, ya que esta habilidad permitirá que las inversiones en finanzas y tecnología rindan resultados satisfactorios. Tener un capital sólido no es suficiente; es necesario responder a

- las necesidades específicas de un nicho de mercado. Por esta razón, la innovación suele ser la herramienta que hace que una empresa sea competitiva y rescate a otras de situaciones de bancarrota (Flores, 2022).

Dentro de la competitividad empresarial se encuentran varios factores que convierten a las organizaciones en entidades atractivas para inversores y clientes:

- **La gestión directiva es esencial.** Un equipo de líderes que comprende la importancia de la competitividad empresarial tomará decisiones orientadas a mejorar la productividad de la organización (Flores, 2022).

- **La diferenciación entre las categorías de organización y el servicio al cliente** resulta fundamental para lograr mayor competitividad empresarial y la calidad de los productos. Esto se debe a que definir roles y responsabilidades mejora la eficiencia laboral. Todos deben comprender claramente sus funciones para evitar tareas ajenas a su competencia, lo que podría disminuir su enfoque y rendimiento laboral (Flores, 2022).

- **La relación entre calidad y precio** es un factor esencial al analizar la competitividad empresarial, ya que esta relación asegura la supervivencia de la compañía a corto y mediano plazo, y determina su nivel de rentabilidad. Los diferentes modelos de competitividad empresarial consideran el equilibrio entre la inversión, los costos y las ganancias en la producción y comercialización de bienes o servicios (Flores, 2022).

- **La innovación es fundamental en la productividad y competitividad empresarial,** ya que influye en las estrategias de comunicación interna, el clima laboral, el rendimiento, el marketing y los sistemas de ventas. Lo moderno, creativo y excepcional forman parte de las características de la competitividad empresarial, ya que la agilización de los procesos internos de una empresa mejora su rendimiento y se refleja en el impacto de sus productos o servicios en el mercado (Flores, 2022).

- **La actualización tecnológica** es esencial en la búsqueda de la competitividad empresarial. Las organizaciones competitivas invierten en tecnologías probadas que marcarán la diferencia en la producción. No obstante, el equipo gerencial debe ser perspicaz, ya que en cada industria se requiere personal técnico capacitado para operar y resolver problemas con las nuevas maquinarias (Flores, 2022).
- **La comercialización** también es un factor clave en la competitividad empresarial, ya que los recursos comerciales representan la inversión financiera. La relación entre precio y calidad ofrecida es vital. Todos los modelos de competitividad empresarial buscan alimentar este componente esencial para la rentabilidad de una organización, ya que el resto de los factores de producción se ven comprometidos si este aspecto no se maneja adecuadamente (Flores, 2022).

El talento humano es un recurso valioso para impulsar la competitividad empresarial. Las grandes organizaciones cuidan y fomentan las capacidades de sus empleados, fomentando la creatividad a través de un ambiente de camaradería y el bienestar emocional del equipo. Las empresas están formadas por individuos, lo que hace que la productividad y la competitividad empresarial estén profundamente entrelazadas. Una organización no puede sobresalir ni ofrecer calidad en productos y servicios si no cuida de su personal interno (Flores, 2022).

- **La capacidad de financiamiento** es uno de los elementos destacados en la formación de una empresa competitiva, ya que ningún proyecto puede mantenerse sin financiamiento. Gracias a este aspecto en la competitividad empresarial, se sostiene la estructura organizativa, es posible retener al talento humano y se pueden adquirir nuevas tecnologías

para mejorar el rendimiento laboral. Además, en este componente se incluyen los préstamos y los enfoques externos de financiación (Flores, 2022).

Tomando en consideración el concepto y los factores que impulsan la competitividad empresarial, a continuación, se enumeran tres de las empresas que lideran el ranking de las multilatinas, con el objetivo de evaluar la competitividad presente en estas organizaciones a través de la implementación de las TIC en sus estrategias para superar la crisis originada por el COVID-19.

- **Orbia:** una empresa de origen mexicano que se especializa en polímeros, materiales e infraestructura, lleva a cabo operaciones comerciales en 41 naciones (Informe especializado de América Economía, 2022). Con la llegada de la pandemia del COVID-19, la compañía aseguró la continuidad de sus operaciones, manteniendo un suministro constante a sus clientes a nivel global. Se reconoció la vital importancia de ciertas líneas de negocio para afrontar los retos planteados por la crisis.

Por ejemplo, el aumento casi inmediato en la demanda de infraestructuras de conectividad a Internet para facilitar el trabajo remoto y la educación a distancia en todo el mundo, junto con una creciente necesidad de equipos médicos, especialmente ingredientes y componentes de inhaladores para hacer frente a las nuevas afecciones respiratorias, entre otros, resultó en que los clientes dependieran y se beneficiaran de la operación ininterrumpida de la empresa (Orbia, 2020).

La empresa proporciona soluciones innovadoras y sostenibles que buscan aumentar la resiliencia de las personas, la sociedad y el medio ambiente. Estas soluciones tienen como objetivos:

- Mejorar la disponibilidad de alimentos con un menor consumo de recursos como agua, tierra y energía.
- Contribuir al desarrollo de ciudades inteligentes, seguras, sostenibles y regenerativas. - Conectar y capacitar comunidades a través de un mejor acceso a la información.
- Impulsar la innovación para ofrecer tecnologías avanzadas en el ámbito de la salud (Orbia, 2020).

Dentro de los programas implementados por la empresa, destaca especialmente el enfoque en ciberseguridad, logrando hitos significativos y avanzando a un ritmo sólido. Los proyectos de la primera fase implementados en 2021 han tenido un impacto concreto en áreas como el cumplimiento de TI y la seguridad humana, la gestión de vulnerabilidades y la respuesta a incidentes cibernéticos. Esto se ha reflejado en logros clave como:

- La *digitalización del estándar de control* de ciberseguridad para el cumplimiento de TI, con procesos para gestionar nuestra madurez cibernética. - La centralización de la capacidad de escaneo en la gestión de vulnerabilidades y la implementación de procesos para el seguimiento de correcciones de vulnerabilidades.

- El *despliegue de una nueva solución de registro y supervisión* de seguridad para la respuesta a incidentes cibernéticos. Estas capacidades fortalecen la capacidad de la empresa para detectar y prevenir ciberataques, reduciendo el riesgo de interrupciones y pérdidas de datos significativas. Orbia también se centra en mejoras futuras, como la gestión de riesgos de proyectos y terceros, el despliegue de controles de seguridad tecnológica operativa (OT) en las instalaciones de producción, la centralización de servicios de pruebas cibernéticas y la ingeniería de soluciones cibernéticas para proteger activos en la nube y SAP (Orbia, 2022).

La empresa ha tomado medidas para promover una cultura de ciberseguridad, incluyendo una edición mejorada del Mes de la Creación de Conciencia sobre Seguridad Cibernética. Este evento buscaba fomentar una mayor conciencia y responsabilidad en la seguridad digital a través de un nuevo Hub de Ciberseguridad, seis Ciberesenciales y seminarios web, además de exposiciones itinerantes en diferentes sitios de Orbia. Durante esta campaña, se proporcionó capacitación sobre la Política de Uso Aceptable en toda la organización, con una tasa de finalización superior al 95%. También se brindó capacitación especializada continua en vivo para equipos de Personal, Finanzas y TI, junto con campañas globales sobre el phishing. En 2023, la empresa continuará fortaleciendo sus capacidades en esta área y llevará a cabo una evaluación del programa cibernético para medir los avances y realizar ajustes si es necesario (Orbia, 2022).

En lo que respecta a la estrategia de creación de valor de Orbia, esta se basa en tres enfoques principales:

- Invertir en un crecimiento rentable y en la innovación, aprovechando su posición y tecnologías líderes a nivel global, con énfasis en tecnologías de descarbonización.
- Maximizar el valor de la integración de Orbia y su participación en las cadenas de valor.
- Generar valor para los accionistas mediante una gestión eficaz del capital y la adopción de una actitud disciplinada (Orbia, 2022).

- **Grupo Bimbo:** En el año 2019, Grupo Bimbo inició su proceso de modernización digital, incorporando soluciones en la nube de Microsoft Azure con el objetivo de optimizar sus operaciones. En esta fase inicial, la empresa implementó una plataforma de análisis de datos para lograr una mejor visibilidad de las tareas y eliminar barreras entre distintas áreas

de la organización. Para ello, se desarrolló un nuevo sistema de inteligencia empresarial basado en datos contextuales y respaldado por tecnologías avanzadas como Power BI y Azure Synapse Analytics (Redacción A, 2023).

Tras tres años de implementación de soluciones en la nube, análisis de datos y automatización, Grupo Bimbo ha experimentado una mejora en la eficiencia organizativa gracias a la tecnología. Esto ha tenido un impacto en todas las áreas de su negocio, y como resultado, Microsoft ha anunciado su alianza estratégica con Grupo Bimbo con el propósito de llevar adelante un proceso de transformación digital. El objetivo principal es impulsar la innovación continua, alcanzar las metas de sostenibilidad y aumentar la eficiencia de la compañía (Redacción A, 2023).

Juan Pajón, vicepresidente global de tecnología empresarial de Grupo Bimbo, resaltó la importancia de la innovación y la transformación tecnológica en la industria. Afirmó que la tecnología por sí sola no es suficiente, y que es esencial modificar la forma de trabajo. Agregó que esta transformación tecnológica permitirá que la empresa sea más ágil, capaz de responder rápidamente a las tendencias y demandas del mercado. Además, subrayó la importancia de trabajar con datos listos para ser transformados en información y conocimientos empresariales (Redacción A, 2023).

Esta modernización también se extendió a los procesos de producción y comercialización de la empresa, dando lugar a programas piloto que supervisan todos los procesos y sistemas de manufactura. Estos programas piloto recopilan datos relevantes que se integran en una solución personalizada basada en la plataforma de IoT de Microsoft Azure. Al recolectar información de

las panaderías y plantas, los sistemas empresariales pueden medir la eficiencia y reducir errores, optimizando así los procesos de producción (Redacción A, 2023).

Para Grupo Bimbo, la transformación digital no se limita únicamente a la automatización o la digitalización, sino que debe estar respaldada por un razonamiento empresarial que justifique la inversión en tecnología. A través de esta colaboración, la empresa ha mejorado notablemente sus procesos, identificando y resolviendo de manera proactiva y rápida las anomalías de datos. También ha experimentado un crecimiento responsable y seguro gracias a las soluciones de ciberseguridad de Microsoft. Esto ha permitido construir una cadena de valor más sólida, confiable, ágil y eficiente (Redacción A, 2023).

- **Cemex México:** La iniciativa más ambiciosa de CEMEX, denominada Working Smarter, está enfocada en la adopción de tecnologías digitales con el propósito de establecer una nueva ventaja competitiva. Esto se logra al proporcionar servicios empresariales con un mayor valor añadido, al adoptar un novedoso modelo operativo y al impulsar la innovación ágil. Este esfuerzo se centra en la digitalización de servicios empresariales fundamentales en áreas como finanzas, atención al cliente, recursos humanos e informática. Para ello, CEMEX aprovechará la colaboración en Investigación y Desarrollo con proveedores líderes para acelerar la adopción de las innovaciones más recientes. Los resultados esperados incluyen una mejora en la prestación de servicios a nivel global, un mayor enfoque de los empleados en proyectos de valor añadido y la redefinición de los métodos de trabajo mediante un modelo operativo rediseñado (CEMEX, 2022).

La Compañía ha anunciado un avance significativo en su iniciativa de transformación digital, Working Smarter, que combina tecnologías digitales, modelos operativos e innovación por parte de proveedores líderes para optimizar los servicios de gestión administrativa. Junto con CEMEX Go, la primera plataforma digital global de la industria, Working Smarter es un pilar central en la estrategia digital de CEMEX (CEMEX, 2022).

Working Smarter se enfoca en aprovechar las oportunidades actuales y futuras para mejorar los servicios de gestión administrativa en todo el mundo. Estos servicios abarcan desde la gestión financiera y contable hasta la informática y los recursos humanos, abarcando también aspectos de la gestión comercial. Esta iniciativa unifica todas las locaciones globales de CEMEX en una experiencia uniforme, impulsada por el análisis de datos, la inteligencia artificial y tecnologías cognitivas, con el objetivo de enriquecer la experiencia de los empleados (CEMEX, 2022).

Fernando González Olivieri, director general de CEMEX, ha destacado que la estrategia digital de la compañía ha permitido establecer relaciones estrechas con los clientes, como lo refleja el alto índice Net Promoter Score de 68 en 2021. Working Smarter posiciona a la empresa como líder digital en la industria de materiales de construcción, no solo centrándose en la experiencia del cliente, sino también en los procesos de gestión empresarial (CEMEX, 2022).

Con el objetivo de acelerar la innovación, CEMEX ha establecido una serie de acuerdos con una duración que oscila entre 5 y 7 años, con un valor total de 500 millones de dólares, junto a seis proveedores líderes en las áreas de finanzas, contabilidad,

tecnología de la información y recursos humanos. Estos contratos buscan reemplazar los gastos operativos actuales de la compañía, optimizando costos y reduciendo eficazmente los gastos operativos (CEMEX, 2022). Los socios seleccionados son los siguientes:

- IBM aportará agilidad y flexibilidad a las operaciones financieras y contables de CEMEX, además de mejorar los servicios de back-office. Utilizará diversos centros globales con automatización avanzada, análisis avanzado y tecnologías cognitivas para optimizar sus servicios. Asimismo, proporcionará soluciones de seguridad de TI para asegurar la infraestructura digital de CEMEX y fortalecer su resiliencia cibernética (CEMEX, 2022).
- HCL Technologies, en colaboración con NEORIS (una subsidiaria de CEMEX especializada en aceleración digital), llevará a cabo la transformación del negocio y la informática. Esta asociación aprovechará plataformas híbridas en la nube y potenciará las aplicaciones de negocios de CEMEX con automatización avanzada, mejorando los niveles de servicio (CEMEX, 2022).
- Axians proporcionará servicios de transformación y gestión de redes de extremo a extremo, incluida la implementación global de la tecnología SD-WAN. Esta tecnología optimizará el enrutamiento, la resiliencia y la flexibilidad para soportar las operaciones interconectadas en tiempo real (CEMEX, 2022).
- Tata Consultancy Services aportará plataformas avanzadas de recursos humanos, análisis de datos y servicios de automatización. Estas soluciones digitales mejorarán la experiencia de los empleados y la fuerza laboral, promoviendo la colaboración y la eficiencia (CEMEX, 2022).

- ServiceNow y su plataforma de transformación digital permitirán a CEMEX orquestar la interacción entre las organizaciones internas y externas de prestación de servicios, reduciendo los tiempos de proceso y mejorando la experiencia digital de los empleados (CEMEX, 2022).

Además, Avasant, una firma especializada en estrategia digital y abastecimiento asumió la gestión de las relaciones con los proveedores de servicios a través de la adquisición de la oficina global de gestión de proveedores de CEMEX en Monterrey, México, en enero de 2022 (CEMEX, 2022).

Tabla 2.

Identificación y aplicación de las TIC en las principales Multilatinas y su relación con los factores de competitividad.

Factores de Competitividad	ORBIA	GRUPO BIMBO	CEMEX MÉXICO
Gestión Directiva	Optimizar el uso de las TIC para agilizar la toma de decisiones y garantizar la continuidad de operaciones, asegurando la provisión de productos y servicios a clientes, y brindando apoyo en necesidades esenciales durante la pandemia	Optimizar el Gobierno Corporativo a nivel global conforme a las pautas de la Bolsa Mexicana de Valores. Formar un equipo directivo experto en la industria mexicana. Este equipo liderará la estrategia a largo plazo, tomará decisiones cruciales, supervisará la administración, gestionará riesgos, garantizará el cumplimiento normativo y evaluará y seleccionará a los directivos clave de la empresa.	Mejorar la gestión administrativa global a través de la iniciativa Working Smarter. Esto abarca finanzas, contabilidad, tecnología, recursos humanos y servicios comerciales. Buscamos unificar todas las ubicaciones de CEMEX en una experiencia única, potenciada por análisis de datos, inteligencia artificial y tecnologías cognitivas para beneficiar a nuestros empleados.

Factores de Competitividad	ORBIA	GRUPO BIMBO	CEMEX MÉXICO
<p>Nexos entre Calidad y Precio</p>	<p>Optimizar rentabilidad y estabilidad con integración vertical. Fluorinated Solutions se centra en fluorita y gases refrigerantes. Desde 2017, soluciones de polímeros están 70% integradas en etileno, mejorando gestión de costos de Orbia de sal a PVC.</p>	<p>Ofrecer productos de alta calidad a consumidores con presupuestos ajustados, ante los altos costos de insumos, especialmente la harina. Adaptarse a las condiciones económicas y a la inflación en Latinoamérica, priorizando la calidad y beneficios para los consumidores en un contexto de incremento de precios.</p>	<p>Ofrecer concretos convencionales, especiales e innovadores con tecnología de punta y calidad certificada para satisfacer las necesidades de los clientes y agregar valor al mercado de la construcción.</p>
<p>Distinción entre las Categorías de Organización y Servicio al Cliente</p>	<p>Fomentar ética, seguridad y bienestar en la cadena de valor. Respetar derechos, promover diversidad y asegurar condiciones laborales justas. Integrar sostenibilidad y apoyar comunidades a través de programas de Responsabilidad Social Corporativa.</p>	<p>Optimizar la organización funcional de Bimbo para una coordinación efectiva de todas las áreas a través del gerente general. Vincular el marco estratégico con la estructura organizacional para guiar acciones y operar con versatilidad en línea con la misión de la empresa</p>	<p>CEMEX establece el Centro de Servicio para ofrecer una experiencia de servicio óptima a clientes y la sociedad. Utilizando talento humano de calidad y tecnología avanzada, el objetivo es responder a las necesidades de manera eficiente y oportuna a través de varios canales de comunicación, como teléfono, correo, fax y Portal Comercial en Internet.</p>

Factores de Competitividad	ORBIA	GRUPO BIMBO	CEMEX MÉXICO
Innovación	Promover soluciones innovadoras y sostenibles para fortalecer la resiliencia global: alimentos eficientes, ciudades inteligentes, empoderamiento comunitario e innovación en tecnologías de salud.	Optimizar procesos de producción y comercialización con modernización y tecnología IoT en la plataforma Microsoft Azure. Utilizar datos relevantes para personalizar soluciones y mejorar la eficiencia en las panaderías y plantas, reduciendo errores y optimizando la producción."	Reducir costos operativos al firmar contratos de 500 millones de dólares en 5-7 años con proveedores líderes en finanzas, tecnología y recursos humanos, optimizando gastos de la Compañía.
Actualización Tecnológica	Conectar el mundo y promover tecnologías sostenibles. Impulsar la innovación y crecimiento a través de alianzas, adquisiciones y fondos de inversión. Avanzar hacia un mundo sostenible y circular, fortaleciendo el valor del negocio.	Optimizar procesos y fortalecer la cadena de valor con transformación digital basada en un enfoque empresarial racional y soluciones de ciberseguridad de Microsoft	Optimizar la gestión administrativa con la iniciativa de transformación digital 'Working Smarter' de CEMEX, que utiliza tecnologías avanzadas y modelos operativos innovadores
Comercialización	Maximizar ingresos y reducir riesgos a través de una red global de comercialización y una amplia diversificación de productos en Orbia.	Garantizar calidad y frescura con una red de distribución directa y plantas de vanguardia. Alcanzar una amplia base de consumidores con diversificación estratégica en productos y mercados.	Aumentar ventas virtuales en 'Construrama' y lograr un crecimiento del 57% en ventas hasta septiembre de 2022, alcanzando más de \$60.000 millones de pesos y 64.000 toneladas de cemento CEMEX.

Factores de Competitividad	ORBIA	GRUPO BIMBO	CEMEX MÉXICO
Talento Humano	Optimizar gestión del talento con mejores prácticas. Mantener estructura salarial competitiva basada en equidad interna y datos de mercado actualizados	Fomentar representación, inclusión y equidad a través de programas de desarrollo y formación continua. Utilizar GB University para identificar y cultivar talento anualmente, asegurando recompensas equitativas por crecimiento profesional.	Destacada como una de las 12 mejores empresas para jóvenes en Colombia por Employers for Youth. Comprometida con desarrollo, bienestar y sostenibilidad, contratando 23 personas de diversas comunidades y formando a 17 jóvenes en Mantenimiento de Motores Diesel
Capacidad de Financiamiento	Demostrar el compromiso con la sostenibilidad a través de emisión de bono en 2022. Vincular sostenibilidad con estrategia financiera. Invertir fondos en proyectos para abordar desafíos globales como el cambio climático y la descarbonización.	Enfocarse en rentabilidad, reinversión y generación de efectivo para un crecimiento sostenible. Utilizar eficiencia de costos y capacidad de producción para mantener ventaja competitiva.	CEMEX impulsa la innovación en finanzas sostenibles con su Marco de Financiamiento Verde, actualizado en 2023 para alinearse con objetivos de 1.5°C y validado por SBTi. Prioriza la innovación, incluyendo tecnología CCUS para lograr cero emisiones netas de CO ₂ .

Nota: fuente elaboración propia con datos extraídos de (Orbia, 2022), (Grupo Bimbo, 2022) y (CEMEX, 2022).

A partir del análisis evidenciado en el tabla 2, donde se ha examinado con minuciosidad los elementos que impulsan la competitividad en el ámbito empresarial, en combinación con la identificación de las tres principales empresas multilatinas según el Ranking de las 100 empresas, se ha puesto de manifiesto que las corporaciones multinacionales de América Latina han sido

capaces de capitalizar de manera significativa las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para afrontar los desafíos tanto durante la fase crítica de la pandemia del COVID-19 como en el periodo posterior a la misma. Esto les ha permitido no solo mantener su competitividad en un entorno sumamente complejo, sino también demostrar una notable capacidad de adaptación y resiliencia en medio de la adversidad.

Por su parte, las herramientas TIC se han erigido como auténticos catalizadores para el desempeño exitoso de estas empresas en el panorama económico actual, habilitándolas para navegar en medio de la incertidumbre global y las disrupciones en los mercados. Al aprovechar las ventajas proporcionadas por la digitalización, la automatización y la optimización de procesos, estas corporaciones han logrado generar una mayor eficiencia en sus operaciones y han demostrado una destacada agilidad para hacer frente a los cambios repentinos en la demanda y las dinámicas del mercado. En este contexto, se ha observado que las empresas multilatinas, en particular las que conforman el top 3 de este ranking, han logrado no solo sobrevivir, sino también prosperar gracias a su capacidad de adoptar y adaptarse a las TIC de manera estratégica.

Es importante subrayar que esta tendencia hacia la digitalización y la tecnología no solo ha permitido la continuidad operativa durante las circunstancias adversas, sino que también ha llevado a la consolidación de nuevas formas de colaboración, comunicación y comercialización. Las empresas multilatinas han demostrado que la implementación efectiva de soluciones tecnológicas no solo se trata de una respuesta a una crisis inmediata, sino que también se convierte en un componente clave para garantizar una ventaja competitiva sostenible en un panorama empresarial en constante evolución

La capacidad de estas empresas para adoptar herramientas TIC de manera estratégica y a largo plazo se ha traducido en una redefinición de sus modelos operativos y en la creación de nuevas oportunidades de crecimiento. La adopción de tecnologías como el análisis de datos, la inteligencia artificial, la automatización de procesos y la conectividad global ha permitido a estas empresas multilatinas mejorar la toma de decisiones, optimizar la cadena de suministro, fortalecer las relaciones con los clientes y, en última instancia, impulsar la innovación en productos y servicios.

Finalmente, el análisis detenido de la intersección entre los factores competitivos empresariales y el desempeño de las principales empresas multilatinas dentro del panorama actual ha puesto en relieve la profunda influencia de las TIC en la resiliencia y el éxito de estas organizaciones. Su capacidad para utilizar estas herramientas como palanca estratégica ha sido un factor determinante en su habilidad para enfrentar los retos sin precedentes planteados por la pandemia y continuar avanzando en un escenario económico altamente dinámico. En el ámbito del comercio internacional, esta adaptación tecnológica se erige como un ejemplo ilustrativo de cómo las empresas pueden aprovechar la innovación para potenciar su competitividad y asegurar su lugar en un mercado global en constante cambio.

9. CONCLUSIONES

En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la globalización de los mercados, el papel de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramienta estratégica para la competitividad empresarial ha alcanzado una relevancia sin precedentes. La

llegada del COVID-19, con su impacto disruptivo en la economía global y los patrones de consumo, ha resaltado la necesidad crítica de que las empresas se adapten y transformen, y en este contexto, las empresas multilatinas han encontrado en las TIC una vía esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible en los mercados internacionales.

Las TIC se han erigido como un puente crucial entre la innovación y la supervivencia empresarial, permitiendo a las empresas multilatinas enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia de manera efectiva. La capacidad de estas empresas para abrazar la digitalización, la automatización, el análisis de datos y la conectividad global les ha conferido la agilidad necesaria para responder a las cambiantes demandas del mercado. En particular, las restricciones en la movilidad y las interacciones físicas provocaron un cambio acelerado hacia soluciones digitales y canales en línea, donde las TIC jugaron un papel crucial al permitir a las empresas multilatinas mantener sus operaciones, servicios y relaciones con los clientes de manera continua.

Uno de los principales hallazgos radica en que las empresas multilatinas que han implementado estrategias de TIC han sido capaces de diversificar sus fuentes de ingresos, expandir su presencia en mercados extranjeros y fortalecer su resiliencia ante crisis económicas. La adopción de tecnologías como la nube, el análisis predictivo y la inteligencia artificial ha permitido a estas empresas tomar decisiones más informadas y rápidas, optimizar sus cadenas de suministro y personalizar sus ofertas para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

Es importante resaltar que la adopción exitosa de TIC no se trata solo de implementar nuevas herramientas, sino de transformar la cultura organizativa y la forma en que se abordan los procesos

de negocio. Las empresas multilatinas que han tenido éxito han sido las que han comprendido que la tecnología es una herramienta que debe integrarse en todos los niveles de la organización y que la capacitación y la gestión del cambio son elementos esenciales para maximizar los beneficios de estas inversiones.

Sin embargo, también se debe mencionar que la implementación efectiva de las TIC no está exenta de desafíos. La brecha digital, la ciberseguridad y la inversión en infraestructura tecnológica son preocupaciones que deben ser abordadas de manera seria y continua. Además, aunque las TIC ofrecen un potencial significativo, no son una solución única para todos los problemas. Las empresas deben ser selectivas en cuanto a las soluciones tecnológicas que adoptan y deben asegurarse de que estas se alineen con sus objetivos comerciales y estrategias de mercado.

En conclusión, la pandemia del COVID-19 ha acelerado la necesidad de que las empresas multilatinas abracen las TIC como parte integral de su estrategia competitiva en los mercados internacionales. La adopción de estas tecnologías no solo ha permitido la supervivencia en tiempos de crisis, sino que ha proporcionado una base sólida para el crecimiento y la expansión en el futuro. Aquellas empresas que logren capitalizar la transformación digital de manera efectiva serán las que estén mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades emergentes y enfrentar los desafíos en un entorno empresarial en constante evolución. Las TIC no solo son una respuesta temporal a la pandemia, sino una inversión estratégica para el futuro de las empresas multilatinas en los mercados internacionales.

Para finalizar, este trabajo desarrollado en el escenario pospandemia, lleva a concluir que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han demostrado ser un pilar fundamental en la estrategia de competitividad para las empresas multilatinas en mercados internacionales. La rápida adopción de soluciones digitales no solo les ha permitido adaptarse a las nuevas realidades, sino también expandir su alcance y agilizar operaciones. Las TIC se han convertido en un catalizador para la innovación, la resiliencia y la diferenciación en un entorno empresarial altamente competitivo.

Por consiguiente, recomendaría llevar a cabo un estudio exhaustivo sobre cómo las empresas multilatinas han implementado y se han beneficiado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como estrategia de competitividad en los mercados internacionales después del surgimiento de la pandemia de COVID-19. El enfoque debería estar en analizar casos concretos de empresas multilatinas que han adoptado soluciones digitales para mejorar su posición competitiva en mercados internacionales, examinando los desafíos enfrentados, los beneficios obtenidos y las lecciones aprendidas en el proceso. Además, sería valioso investigar cómo la inversión en TIC ha influido en su capacidad para innovar, adaptarse a cambios rápidos y mantener relaciones comerciales eficientes a nivel global. Este estudio podría proporcionar insights significativos para otras empresas en la región que buscan fortalecer su competitividad en el entorno comercial actual.

10. REFERENCIAS

- Banco de desarrollo de America Latina CAF. (2022, April 6). *5 datos sobre pobreza en América Latina y el Caribe*. Banco de Desarrollo de America Latina. Retrieved August 18, 2022, from <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/04/5-datos-sobre-pobreza-en-america-latina-y-el-caribe/>.
- Banco mundial. (2022) Informe sobre el desarrollo mundial 2022: Finanzas al servicio de la recuperación equitativa. Cap.1. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>.
- Banco mundial. (2022) Informe sobre el desarrollo Naciones Unidas. (2020). El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe. https://peru.un.org/sites/default/files/2020-07/SG%20Policy%20brief%20COVID%20LAC%20%28Spanish%29_10%20July_0.pdf.
- Barafani, M. (2022) *El Desarrollo de las 'multilatinas', Una Buena Noticia para la Región, Más Allá de las Fronteras*. Available at: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/el-desarrollo-de-las-multilatinas-una-buena-noticia-para-la-region%EF%BF%BC/>.
- Barafani, M., Fuchs, M., Lachman, J., López, A., Merino, M. F., Papu, V., ... & Rozemberg, R. (2022). Radiografía de las empresas multilatinas y las multinacionales de América Latina.
- BBVA (2021) La transformación digital en América Latina Se Acelera con la pandemia, BBVA NOTICIAS. BBVA. Available at: <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-en-america-latina-se-acelera-con-la-pandemia/>.
- Beck, U. (1998) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización (4a ed.)*. Barcelona: Paidós.
- Cabero, J. (1998) Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M et al., (Eds): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- CEMEX (2022) *Comunicados, CEMEX*. Available at: https://liferayprod-cdn.cemex.com/es/full-story/-/asset_publisher/FRPW43WCYckA/content/cemex-bold-move-in-digital-innovation-creates-a-unique-competitive-advantage.
- CEMEX (2022) *Cemex - corporate website - cemex, Corporate Website*. Available at: <https://www.cemex.com/es/home>.

- CEPAL, N. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*.
- CEPAL, N. (2022). *Las tasas de pobreza en América Latina se mantienen en 2022 por encima de los niveles prepandemia, alerta la CEPAL*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/comunicados/tasas-pobreza-america-latina-se-mantienen-2022-encima-niveles-prepandemia-alerta-la>.
- Cretsu, Olga V y Zakhartsova, Anastasia S. (2020). *World Economy and International Relations Latin America: State-owned TNCs*. 64(3),88-97.
- Deloitte. (2020). *Multilatinas Factores claves para la regionalización en América Latina*.
- Díaz Sánchez, H. E. (2012). *Aportes a la evaluación de la competitividad internacional de las multilatinas*. *Suma de Negocios*, 3(2), 115-122.
- El Cronista. (2020) *Mercadolibre Gan, Edici*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/MercadoLibre-gano-3-5-veces-mas-en-la-cuarentena-las-razones-del-impulso-20200810-0002.html>.
- El Nuevo Siglo (2021) *Multilatinas se reinventaron y Aumentaron Servicios en plena crisis, El Nuevo Siglo*. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-25-2021-multilatinas-se-reinventaron-y-aumentaron-servicios-en-plena-crisis>.
- Ferrero, M. (2020). *Comercio internacional y Covid-19: desafíos y oportunidades*. <https://acuerdosrevista.mincit.gov.co/articulos/comercio-internacional-y-covid-19-desafios-y-oport>.
- Flores, E. (2022) *Aumentar La competitividad empresarial con 2 estrategias, IEIE*. <https://www.ieie.eu/competitividad-empresarial/>.
- Fondo Monetario Internacional. *Base de datos de Perspectivas de la economía mundial*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx>.
- Gonzales, J. (2020). *Las Multilatinas son el reflejo de los auges y las crisis por las que ha pasado la región*. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2020/las-multilatinas-son-el-reflejo-de-los-auges-y-las-crisis-por-las-que-ha-pasado-la-region-3103095->
- Gonzalez-Perez, M. A., Mohieldin, M., Hult, G. T. M., & Velez-Ocampo, J. (2021). *COVID-19,*

- sustainable development challenges of Latin America and the Caribbean, and the potential engines for an SDGs-based recovery. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(1), 22-37. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-12-2020-1119/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN.
- Grupo Bimbo. (2022) *Alimentamos un Mundo Mejor*, Grupo Bimbo. Available at: <https://www.grupobimbo.com/es>.
- Jose Gonzales. (2020) Las multilatinas son El Reflejo de los Auges y las crisis por las que ha pasado la región, *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2020/las-multilatinas-son-el-reflejo-de-los-auge-y-las-crisis-por-las-que-ha-pasado-la-region-3103095>.
- Linea Data Scan (2022) *Grupo éxito apuesta por la transformación digital en sus tiendas*, *Linea Datascan | Soluciones tecnológicas*. <https://www.lineadatascan.com/wikilinea/grupo-exito-apuesta-por-la-transformacion-digital-en-sus-tiendas/>.
- Lopez-Morales, J. S., Nava-Aguirre, K. M., & Huerta-Estevez, A. (2021). Multilatinas and COVID-19: initial actions to the pandemic. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(1), 38-58. <https://n9.cl/6po94>.
- Marketing Zone Icesi (2021) *Rappi Lanzó una campaña que lleva contenidos digitales a Televisión*, *Marketing Zone Icesi*. <https://n9.cl/6po94>.
- Martin, Carrilo, Sergio. (2019) Multilatinas: qué son, cuántas hay y cuál es su relevancia para la región. <https://www.france24.com/es/20191009-multilatinas-que-son-relevancia-region>.
- Méndez, M., y Ritter Van, F. (2013). *Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Michael, E. (1990). *Porter. The competitive Advantage of Nations*.
- MinTIC. (2009). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC>.
- MIT Technology Review and NTT Data (2022) *Marketing digital en Latinoamérica: El Impulso*

- en el Ecosistema martech, *MIT Technology Review*. Available at: <https://www.technologyreview.es/s/14531/marketing-digital-en-latinoamerica-el-impulso-en-el-ecosistema-martech>.
- Ocampo, J. V., & Gonzales, M. A. (2021). *Internationalization and capability building in emerging markets: What comes after success?* *European Management Review*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12487?af=R>.
- Orbia (2020). *Sustainability reports*, Orbia. <https://www.orbia.com/sustainability/sustainability-reports/>.
- Orbia (2022) *Sustainability reports*, Orbia. <https://www.orbia.com/sustainability/sustainability-reports/>.
- Organización Mundial del Comercio. (2021) El volumen del comercio de mercancías disminuyó en el tercer trimestre, mientras que el valor del comercio siguió aumentando. https://www.wto.org/spanish/news_s/news21_s/stat_20dec21_s.htm.
- Pérez, A (2021). OBS Business School. *Estrategia competitiva: Definición, Tipos y planteamiento*, OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>.
- Portafolio. (2022). Negocios entre las empresas y ‘startups’ aumentaron 76 %. Portafolio. <https://www.citethisforme.com/cite/sources/journalmanualcite>.
- PuroMarketing. (2022) Digital marketing en américa latina: Tendencias Que Marcarán el futuro del marketing digital, PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/30/37066/digital-marketing-america-latina-tendencias-marcaran-futuro-marketing-digital>.
- Quintero, L. F. (2018). Estrategias de las multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización. *Revista Espacios*, 39(42). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p03.pdf>.
- Ramírez, S. (2020) Esta es la Estrategia de Rappi para convertirse en la ‘superapp’ Latinoamericana, Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/07/14/tecnologia/esta-es-la-estrategia-de-rappi-para-convertirse-en-la-superapp-latinoamericana>.
- Redacción A (2023). *Grupo bimbo y Microsoft SE Asocian Para optimizar procesos, en Alimentos*.

<https://enalimentos.lat/noticias/6781-grupo-bimbo-y-microsoft-se-asocian-para-optimizar-procesos.html>.

Retos Directivos (2021). *Competitividad empresarial: Qué Es, 4 claves y ejemplos: EAE, El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>.

Saguier, Marcelo & Ghiotto, Luciana (2018). Las empresas transnacionales: un punto de encuentro para la Economía Política Internacional de América Latina. *Desafíos*, 30(2), 159-190. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.6222>.

Semana. (2020). *Grupo éxito Logra Resultados Históricos en medio de la pandemia, Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/como-son-los-resultados-del-grupo-exito-en-medio-de-la-pandemia/692074/>.

Toro, J. (2020). *La pandemia es el momento para fortalecer las multilatinas según Scotiabank Colpatria*. La República. Retrieved January 26, <https://www.larepublica.co/finanzas/la-pandemia-es-el-momento-para-fortalecer-las-multilatinas-segun-scotiabank-colpatria-3094361>.

Urrutia, B. (2022). *Ventajas de la inmersión digital en el comercio internacional*. Brigard Urrutia. Retrieved December 16, 2022, <https://bu.com.co/es/insights/noticias/ventajas-de-la-inmersion-digital-en-el-comercio-internacional>.

Valenzuela, M., & Reinecke, G. (2020). Impacto de la COVID-19 en cadenas mundiales de suministro en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. ILO.

White, R. E., y Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2), 59-69. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-26467-4_2.