

## ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS INDIAS HACIA LATINOAMÉRICA

### INTERNATIONALIZATION'S STRATEGIES OF INDIAN COMPANIES TO LATIN AMERICA

Otto Regalado-Pezúa<sup>a</sup> · Gabriel A. Zapata<sup>b</sup>

Clasificación: empírico – estudio de caso  
Recibido: 31 – Octubre - 2018 / Aceptado: 14 – Febrero - 2019

#### Resumen

El objetivo de la presente publicación es el de analizar los modos de ingreso de las empresas indias en su proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. Tanto la revisión de literatura como los resultados de las entrevistas realizadas a académicos expertos concluyen que en este proceso influyen variables concernientes al país receptor de inversión extranjera, a la oferta como el tipo de empresa y sector económico en el que opera, y a la demanda como las características del mercado al que se dirige la empresa que busca internacionalizarse. Se analizaron cinco casos; dos empresas de servicios: Tata Consultancy Services Limited y Oberoi Hotels & Resorts, y tres empresas de bienes: Hero MotoCorp Ltd., Bajaj Auto Ltd. y Mahindra. Las limitaciones encontradas demuestran que hay un gran campo de acción para futuras investigaciones sobre estrategias de internacionalización de empresas indias hacia América Latina.

*Palabras clave:* estrategias de internacionalización, India, Latinoamérica, modos de ingreso.

#### Abstract

The objective of this publication is to analyze the ways of entry for the Indian companies in their internationalization's process towards the Latin American market. The literature review and the results of the interviews with expert academics conclude that this process is affected by variables as; the country that receives the foreign investment; to the offer, the kind of company, economic sector in which it operates, and to the demand; the market where the company seeks to develop its internationalization. Five cases have been analyzed; two service companies: Tata Consultancy Services Limited and Oberoi Hotels & Resorts and three tangible product companies: Hero MotoCorp, Bajaj Auto and Mahindra. The limitations found show that there is a large field of action for future research on strategies for the internationalization of Indian companies to Latin America.

*Keywords:* Internationalization's strategies, India, Latin America, Entry modes.

---

<sup>a</sup> Profesor asociado de la ESAN Graduated School of Business, Universidad ESAN. Doctor en Ciencias de Gestión por la Université de Nice – Sophia Antipolis, Niza, Francia; máster en Marketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia; magíster en Administración por la Universidad ESAN y licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Dirección postal: Av. Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico, Lima 15023, Perú. Dirección electrónica: oregalado@esan.edu.pe.

<sup>b</sup> Ingeniero industrial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Profesional en Dirección en Proyectos (PMP), con más de diez años de experiencia en mejora de procesos, dirección de proyectos y control de gestión en empresas de los sectores público y privado. Dirección electrónica: gabriel.zp@gmail.com.

## Introducción

Diversas razones motivan a las empresas a internacionalizarse; por un lado, aquellas que buscan recursos tienen como objetivo principal adquirir en los mercados extranjeros determinados tipos de recursos que no estén disponibles en el país de origen o que estén disponibles en el extranjero a menores costos. Por otro, aquellas empresas que buscan mercados tienen como objetivo principal explotar nuevas oportunidades que ofrecen los mercados extranjeros, ya sea por su tamaño, necesidad, demanda, entre otras razones. Lo cierto es que desde hace décadas se estudian los procesos de internacionalización y al respecto se señala que las empresas que lo hacen, en el tiempo aumentan gradualmente su participación internacional (Johanson y Vahlne, 1977); y, por consiguiente, desarrollan diferentes estrategias o modos de ingreso.

Además, en los últimos años se han observado cambios en la economía mundial donde aparecen nuevos actores importantes como China o la India. En este último país se observan mejoras en su economía gracias a diferentes situaciones coyunturales: en la década de los ochenta, el Gobierno indio promovió la inversión privada, iniciándose así la liberalización de la economía. A pesar del crecimiento de la producción, también se presentaban algunos desequilibrios fiscales y comerciales, que hicieron que, en 1991, se agotaran las reservas internacionales.

Tras la crisis en la balanza de pagos, la India presentó un crecimiento anual promedio del 5,2% entre 1990 y 1997, impulsado sobre todo por la acumulación de capital, el incremento del trabajo y la mejora del capital humano que contribuyeron al crecimiento del país y la productividad. Luego, entre 1999 y 2008 la producción del país aumentó al 7,0% promedio anual, gracias al aporte proveniente de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) (Fundación BBVA, 2010).

Así, los principales sectores económicos del país son los servicios, la agricultura y la manufactura. El sector servicios representa el 52% del PIB y emplea el 29% de la población. El sector agricultura representa el 18% del PIB y emplea al 50% de la población. El sector manufacturo representa el 30% del PIB y está compuesto principalmente por la industria textil y automotriz (PromPerú, 2016).

La exportación de servicios de *software*, *hardware* e información y otros servicios de negocios es lo que más dinamiza la economía india (PromPerú, 2015). Respecto a los bienes, sus exportaciones están conformadas principalmente por hidrocarburos, minerales preciosos (diamantes, oro), medicamentos, joyería, productos agrícolas (arroz, carne, algodón) y vehículos (Santander, 2018), destinados sobre todo a mercados como Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos, China, Hong Kong y Reino

Unido (OEC, s.f.; Santander, 2018). La India mantiene tratados de libre comercio (TLC) con Corea del Sur y con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático; asimismo, ha iniciado negociaciones con la Unión Europea, Mercosur, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica.

Actualmente, la India es una de las economías más grandes del mundo y para el 2040 podría convertirse en la segunda desplazando a Estados Unidos, teniendo en cuenta la diferencia que existe en el poder de compra entre los países, según el reporte elaborado por PwC (abreviatura de PriceWaterhouseCoopers). En dicho reporte también se estima que para ese año, el PIB de China y de la India será diez veces mayor que el PIB de Europa. Otros factores que influyen en el desarrollo de la economía india es el crecimiento poblacional. Se estima que para el 2040 la población aumentará a 1.600 millones de habitantes; así como el aumento de la productividad gracias al uso de tecnologías (BBC Mundo, 2017).

En resumen, si bien la India se ha especializado en la exportación de servicios, concretamente en el sector de informática, también tiene potencial para comercializar en el extranjero productos manufacturados a gran escala.

En la tabla 1 se presentan los indicadores macroeconómicos de los principales países que han recibido inversión extranjera india. En el análisis del producto interno bruto de cada región, se observa un crecimiento pronunciado en los años enunciados en países como Uruguay, Perú y Argentina de acuerdo con la variación y crecimiento económico influenciado por la región. Sin embargo, este último ayudado de su inestabilidad política hace que en aspectos como la tasa de desempleo se haya mantenido a lo largo de los años, mientras el resto de países latinoamericanos, a excepción de Brasil, la han disminuido, en promedio, 16%.

También se observa en la región un crecimiento promedio de 17% en la población económicamente activa comprendida, de acuerdo con la OIT, como las personas de 15 o más años que aportan trabajo para la producción de bienes o servicios. Indicando un posible aumento en la demanda de los diferentes sectores económicos que componen las economías internas de cada país.

De acuerdo con lo anterior, en la región se destaca el crecimiento económico de los países como Uruguay, Perú y Ecuador, reflejado en el índice EMBI (por sus siglas en inglés, *Emerging Markets Bonds Index* [Indicador de Bonos de Mercados Emergentes]), cuyo fin principal es medir el comportamiento de la deuda externa emitida por cada país. Entre menor sea el indicador, mayor es la certeza de que el país honrará sus obligaciones.

Revisadas las características de la oferta y la demanda, el objetivo de la presente investigación consiste en analizar los modos de ingreso de las empresas indias en su

**Tabla 1. Principales indicadores macroeconómicos de los países de Latinoamérica con inversión india**

País	Indicadores Macroeconomicos de la región											
	PIB precios actuales USD MM			Tasa de desempleo % de la población activa total			Población Económicamente Activa Cantidad de personas			Tasa Riesgo País EMBI JP Morgan Chase Corresponde a diciembre de cada año		
	Año 2007	Año 2017	Variación	Año 2007	Año 2017	Variación	Año 2007	Año 2017	Variación	Año 2007	Año 2017	Variación
Uruguay	23,41	56,16	140%	9,15	7,89	-14%	1.648.710	1.769.073	7%	2,43	1,46	-40%
Brasil	1.397.000	2.056.000	47%	8,09	13,32	65%	93.952.059	104.278.222	11%	2,2	2,32	5%
Chile	173,61	277,08	60%	7,14	6,96	-3%	7.238.105	8.963.428	24%	1,51	1,17	-23%
Colombia	207,42	309,19	49%	11,2	8,85	-21%	21.357.162	26.421.385	24%	1,95	1,73	-11%
México	1.053	1.150	9%	3,65	3,42	-6%	47.576.477	58.072.901	22%	1,72	2,45	42%
Ecuador	51,01	103,05	102%	6,07	3,84	-37%	6.715.958	8.120.097	21%	6,14	4,59	-25%
Perú	102,17	211,38	107%	4,19	3,59	-14%	15.255.493	17.902.590	17%	1,78	1,36	-24%
Argentina	287,53	637,59	122%	8,47	8,51	0,5%	18.090.391	19.901.885	10%	4,1	3,51	-14%

proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. Después de realizar la revisión de literatura correspondiente se plantearon dos hipótesis de partida, a manera de preguntas de investigación: ¿qué estrategias de internacionalización siguen las empresas indias en su ingreso hacia Latinoamérica? ¿Las estrategias de internacionalización difieren por sector de actividad e industria o utilizan las mismas estrategias en todos los mercados presentes en América Latina?

Para cumplir el objetivo de esta investigación se ha trabajado en tres etapas: la primera de ellas, una revisión de literatura sobre las estrategias de crecimiento y modos de ingreso de las empresas en busca de su internacionalización, principalmente hacia mercados emergentes como Latinoamérica. Estas estrategias y modos de ingreso pueden clasificarse de distintas maneras (Regalado-Pezúa y Zapata, 2019), y serán desarrolladas a continuación en el marco teórico. La segunda parte, correspondiente a la investigación de fuentes primarias realizadas mediante entrevistas en profundidad a investigadores y académicos expertos en negocios internacionales, dos de ellos de nacionalidad india. Finalmente, la última parte presenta las estrategias seguidas por cinco empresas indias, de distintos sectores económicos, presentes en Latinoamérica, así como un estudio comparativo que permite evidenciar las coincidencias y diferencias.

### Marco teórico

El marco teórico que da soporte a esta investigación está centrado en las estrategias de internacionalización y modos de ingreso a mercados extranjeros, con énfasis en mercados emergentes. En este sentido, las empresas primero deberían definir la estrategia de crecimiento y

posteriormente, el modo de ingreso al mercado prospectado. Como se mencionó en páginas anteriores, los modos de ingreso se pueden presentar y clasificar desde diferentes enfoques. Regalado-Pezúa y Zapata (2019) señalan que de acuerdo con la literatura existente sobre crecimiento de las empresas se observan principalmente dos estrategias: crecimiento orgánico y crecimiento inorgánico. La estrategia de crecimiento orgánico se da cuando las empresas deciden crecer por sus propios medios; mientras que la estrategia de crecimiento inorgánico se da cuando las empresas deciden comprar otras para crecer. Estas últimas se recomiendan cuando los mercados seleccionados son desconocidos y se busca explorar oportunidades de desarrollo (Regalado-Pezúa y Zapata, 2019).

La estrategia de crecimiento orgánico hace referencia a una construcción de marca de manera gradual. En este caso, la empresa tiene como objetivo posicionar la venta de sus productos y servicios en el mercado local. Una vez alcanzado este posicionamiento, se aprovecha la experiencia adquirida y los recursos que hayan podido generar para buscar su globalización a partir de su incursión en mercados emergentes (o mercados en vías de desarrollo) y posteriormente, en mercados desarrollados. Esta estrategia se caracteriza, sobre todo, por generar un crecimiento lento y necesitar una menor inversión inicial, lo que la convierte en una opción atractiva para la pequeña o mediana empresa que desea expandir sus operaciones (Regalado-Pezúa y Zapata, 2017).

Por su parte, el modo de entrada se refiere a las formas de operaciones que emplean las empresas para ingresar a mercados extranjeros y es una de las decisiones estratégicas más críticas que toman las empresas multinacionales debido a que este ejercerá una influencia en su éxito empresarial (Regalado-Pezúa y Zapata, 2019; Young,

Hamill y Wheeler, 1989; (Zhao Hongxin; Ma Jieqiong; Yang Jie , 2017). Estudios anteriores demostraron que la elección de los modos de entrada depende de diferentes tipos de factores, incluidos factores específicos de la empresa, específicos de la industria y específicos de cada país (Pan y Tse, 2000). En la literatura de negocios internacionales, los modos de entrada han sido asociados estrechamente con diversos grados de compromiso de recursos, exposición al riesgo, control y rentabilidad (Pan y Tse, 2000).

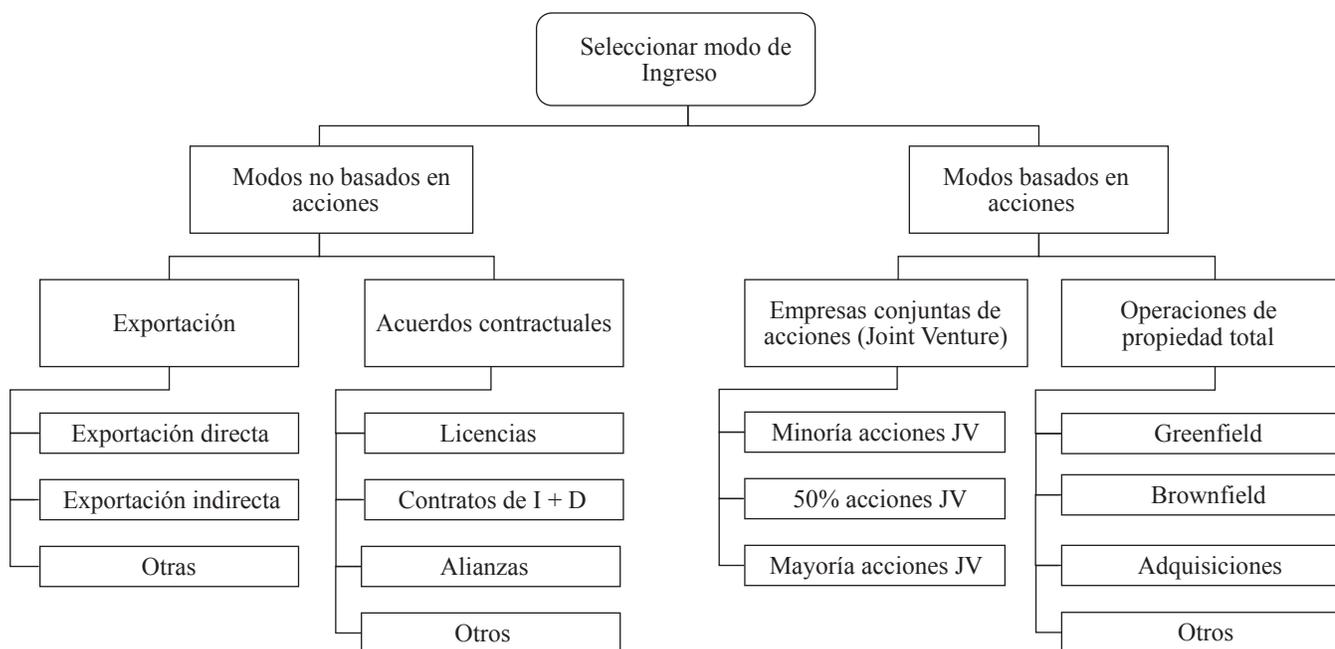
Los enfoques clásicos de las decisiones estratégicas a largo plazo, como la elección del modo de entrada, enfatizan la elección de la opción que ofrece el mayor retorno de la inversión ajustado al riesgo en el conjunto factible (Anderson Erin; Gatignon Hubert, 1986) En resumen, el control es una forma de obtener un mayor rendimiento. En ese sentido, es necesario responder a las preguntas: ¿qué modo de entrada conduce a un rendimiento superior? (Zhao Hongxin; Ma Jieqiong; Yang Jie , 2017); ¿cuál es el mejor modo de entrada para una función dada en una situación determinada? (Anderson Erin; Gatignon Hubert, 1986); ¿qué mecanismos de control efectivos ejercen las empresas que buscan internacionalizarse? Sobre el mejor modo de entrada, Anderson Erin; Gatignon Hubert, (1986) indican que a pesar de la existencia de evidencia relevante, la literatura no sugiere cómo se debe sopesar las compensaciones para llegar a una opción que maximice el retorno de la inversión ajustada al riesgo. Por el contrario, sobre el control, Anderson Erin; Gatignon Hubert, (1986) señalan que es la capacidad de

influir en los sistemas, métodos y decisiones y que tiene un impacto crítico en el futuro de una empresa extranjera. Sin control, a una empresa le resulta más difícil coordinar acciones, llevar a cabo estrategias, revisar estrategias y resolver las disputas que surgen cuando las partes de un contrato persiguen sus propios intereses. Además, el participante puede usar su control para obtener una mayor proporción de las ganancias de la empresa extranjera (Regalado-Pezúa y Zapata, 2019).

En cuanto a la clasificación de los modos de entrada, estos se pueden clasificar en dos categorías principales (véase figura 1): modos basados en acciones (operaciones de propiedad total y empresas conjuntas de acciones) y modos no basados en acciones (acuerdos contractuales) (Pan y Tse, 2000).

De esta clasificación, se observa en la literatura y se confirma con la evidencia y la discusión y análisis de las entrevistas realizadas, que las empresas indias, principalmente, crecen de manera inorgánica, mediante modos basados en acciones de acuerdo con la figura 1, y utilizan como estrategia de internacionalización la inversión extranjera directa (IED), la misma que consiste en la inversión de capital por una persona natural o jurídica (instituciones, empresas públicas, empresas privadas, etc.) en un país extranjero. La entrada de capital en este país extranjero puede hacerse mediante la construcción de una planta o la participación en empresas ya establecidas para conformar una filial. Este tipo de inversión se realiza con la finalidad de permanencia y tener participación en el mercado de valores (OMAL, s.f.).

Figura 1. Modos de entrada al mercado



Fuente: adaptada de Pan y Tse. (2000). *The hierarchical model of market entry modes* (p. 538).

Las inversiones extranjeras directas se dividen en subsidiarias propias, que pueden ser proyectos *greenfield* o *brownfield*, fusiones y adquisiciones (M&A) y empresas conjuntas de acciones o *joint ventures* (Regalado-Pezúa y Zapata, 2017).

Las subsidiarias propias es una estrategia que consiste en establecer una subsidiaria en un país extranjero. Puede realizar distintas actividades, por ejemplo: acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, entre otros, lo que implica la fabricación total del producto (Peris, Rueda y Benito, 2013).

Otro modo de entrada es el nuevo proyecto (*greenfield project*), el cual consiste en la construcción de una fábrica por parte de la empresa entrante en el país donde va a operar. Estos proyectos parten de cero con respecto a la ubicación del terreno y el empleo de recursos, donde se construirá y montará una nueva instalación; del mismo modo, se debe regir por las normas y requerimientos del país receptor de inversión (Peris *et al.*, 2013).

Otra modalidad, es el proyecto *brownfield*, que consiste en modificar, mejorar o aumentar la capacidad de una planta, aprovechando las instalaciones existentes tras su adquisición (Regalado-Pezúa y Zapata, 2017).

Las fusiones y adquisiciones (M&A) consisten en la combinación y adquisición de otras compañías, así como de otros activos recursos de los cuales carece el inversor (López-Duarte y García-Canal, 2001). En el proceso de internacionalización, es posible distinguir la adquisición total o una adquisición parcial que consiste en una opción que permite a las organizaciones inversoras acceder a los recursos particulares desarrollados por empresas locales, cuya decisión depende exclusivamente del conocimiento objetivo que desea obtener la empresa adquiriente, y el cual se encuentra fijado en la compañía local. Según López-Duarte y García-Canal (2001), otro factor determinante en la adquisición parcial, radica en la posibilidad de no adquirir una empresa en su conjunto, evitando la obtención de activos innecesarios o de difícil control.

Principalmente, esta estrategia es utilizada para adquirir nueva tecnología, así como mayores recursos y es ampliamente empleada para ingresar en el mercado internacional. Sin embargo, al ser muy cara deja de ser una opción disponible para todas las empresas.

De igual forma, otro modo de entrada lo constituyen las empresas conjuntas (*joint ventures*), las cuales consisten en la asociación entre una empresa extranjera y una local para crear una nueva sociedad en el mercado donde opera la compañía local, compartiéndose así la propiedad y el control de la misma. Normalmente, es la empresa extranjera la que aporta capital y tecnología, mientras

que el socio local aporta una parte del capital, conocimiento del mercado donde opera y acceso al mismo. La ventaja de este modo de entrada es que se comparten los riesgos, los costos, conocimiento directo del mercado internacional por parte de la empresa extranjera, penetración de mercado de una forma más sencilla, mayor control de los procesos de producción y comercialización, entre otros (Peris *et al.*, 2013; Regalado-Pezúa y Zapata, 2017). Pese a lo anterior, es importante tener en cuenta aspectos que pueden generar inconvenientes como el compromiso de los recursos con los que cuenta cada organización y el manejo de temas controversiales entre los socios, como reparto de dividendos, cuantía de inversión en I+D, arreglo de precios de transferencia. La flexibilidad en los contratos hace que alguna de las compañías tenga un acto de explotación oportunista y, por consiguiente, un reparto inequitativo de utilidades, denominado “The hold-up problem” (Rojas-López, Rincón-López y Meza-León, 2014).

## Discusión de expertos sobre estrategias de internacionalización

Después de revisar la literatura especializada sobre estrategias de internacionalización, se recurrió a investigadores y académicos expertos en negocios internacionales (véase tabla 2) para, por medio de entrevistas en profundidad, conocer las estrategias y modos de ingreso que se adaptan mejor al mercado latinoamericano; conocer las características que deben tener los mercados de América Latina para ser atractivos a una empresa india que tenga como objetivo internacionalizarse; así como identificar los sectores de preferencia de la inversión india en Latinoamérica. En el análisis de contenido realizado a las respuestas de los entrevistados se encuentran coincidencias, diferencias, así como diferentes grados de priorización en los factores señalados.

De manera unánime, todos los expertos entrevistados coincidieron que no hay una fórmula determinada, y que no se pueden generalizar las estrategias de internacionalización. Por tanto, se puede señalar que la elección de los modos de entrada dependerá de varios factores, entre ellos el sector económico o la industria en la que participa la empresa entrante. María A. González, además del sector económico, hace referencia al país de origen de la empresa, a la experiencia que esta tenga en otros mercados y a la experiencia del gerente que liderará la operación. Miguel A. Montoya complementa la respuesta, haciendo referencia al momento político y a la fortaleza financiera del entrante.

Julio Cerviño clasifica estos factores determinantes en tres rubros: i) Variables del país (riesgo país, distancia

**Tabla 2. Background académico y aporte de los expertos entrevistados**

Nº	Nombre	Grado académico	Institución	Principal aporte
1	Armando Borda	PhD	ESAN	Un factor determinante en el proceso de internacionalización es el control de la distribución del producto.
2	Ana Cecilia Calderón	MBA	ESAN	Una forma de ingreso de las empresas indias es mediante la adquisición de empresas más pequeñas con presencia en países latinoamericanos. Especialmente, en el sector farmacéutico.
3	Julio Cerviño	PhD	Universidad Carlos III	Existen tres rubros que determinan los factores de ingreso de las empresas: 1. Variables del país de ingreso 2. Factores estructurales y específicos de la empresa. 3. Factores de control y estratégicos de la empresa.
4	Jorge Gil	PhD (c)	ESAN	Los modos de ingreso que las empresas indias utilizan principalmente son la IED mayormente de tipo Greenfield y en menor caso de tipo Brownfield.
5	María Alejandra González	PhD	Eafit	La elección de los modos de entrada dependerá de la experiencia del gerente líder de la operación y país de origen de la empresa.
6	Uday Kulkarni	PhD	Arizona State University	La infraestructura de India es debil, por ende obliga a las compañías a fabricar piezas en otros países, ensamblar y exportar productos terminados.
7	Myriam Martínez Fiestas	PhD	Universidad de Granada	El proceso de internacionalización de las empresas indias debería ser realizado mediante acuerdos o alianzas con terceros.
8	Miguel A. Montoya	PhD	Tec de Monterrey	Los modos de entrada de las empresas Indias dependen de la situación política del país receptor y la fortaleza financiera del entrante.
9	Hari Seshasayee	MSc	ProColombia	Las empresas grandes de India que han invertido en América Latina lo han hecho por medio de fusiones y adquisiciones.
10	Atul Sharma	Químico Farmacéutico	Vikram University India	La baja producción o manufactura de artículos en Latinoamérica, hace que sea mercado atractivo para las empresas idias. De igual manera, existen beneficios brindado por parte del gobierno del país asiático a las empresas exportadoras que contribuye a una mejor competitividad mundial.

Fuente: elaboración propia.

cultural, desarrollo económico e inversión extranjera respecto al PIB); ii) Factores estructurales y específicos de la empresa (tamaño, experiencia internacional, grado de internacionalización, prestigio de marca, estructura de capital y actividad); y iii) Factores de control y estratégicos de la empresa (importancia percibida sobre economía de escala, control de los procesos de calidad, necesidad de crecimiento, sistemas implementados e inversión en programas de formación). Como ejemplo, Cerviño enfatiza que, en el caso de la industria automotriz, el modo de entrada debe darse a través de distribuidores oficiales (empresas locales con *know how* y recursos suficientes) que puedan comercializar el producto y ofrecer los servicios de mantenimiento y posventa (garantía, reparación, etc.). Esta estrategia le permitirá a la empresa una entrada sin inversión, la participación de un operador local que aporte capital, redes y conocimiento, y un cierto control de la operación.

Una de las principales preocupaciones de la internacionalización es la distribución del producto, Cerviño y Armando Borda hacen referencia al control de la distribución del producto sobre todo en mercados B2C. Por ese motivo, Borda señala que las estrategias M&A tienen una ventaja frente a las demás porque pueden asegurar el

acceso al canal de distribución, presentar portafolios de marcas valoradas en el mercado de destino, y explotar la reputación entre proveedores y clientes. Si el control es una forma de tener mayor rendimiento, Myriam Martínez señala que el nivel de control de las estrategias dependerá del modo de entrada. A mayor inversión se requerirá mayor control. Las empresas indias deberían tener acuerdos o alianzas con terceros. Indica, igualmente, que debido a que en comercio exterior casi no hay normativas todo debería regir por la autonomía de las partes, es decir, lo que las empresas hayan pactado. En el caso de las empresas indias, pueden enviar personas de la casa matriz cada cierto tiempo para verificar incumplimientos que no sería posible ver a distancia.

Jorge Gil hace referencia a una combinación de esquemas dependiendo del sector de actividad o de la industria. En el caso de la minería, se tienen proyectos *greenfield*, donde las mineras exploran y explotan; pero también realizan alianzas estratégicas, donde una empresa explora y otra explota. En el caso de la agroindustria, en el mercado latinoamericano se han visto fusiones y adquisiciones; o alianzas estratégicas para la producción, pero se terminan sacando los productos por exportación tradicional. En concreto, para el caso de las empresas indias

establecidas en la región, Gil señala que los modos de ingreso utilizados principalmente es la IED mayormente de tipo *greenfield* y en menor caso de tipo *brownfield*.

Ana C. Calderón señala concretamente que en el sector farmacéutico los laboratorios grandes, como Sun Pharmaceutical, para ingresar a países latinoamericanos adquieren laboratorios indios ya establecidos en estos países. De esa forma, el ingreso a estos mercados puede resultar más fácil porque tienen el *know how* y las instalaciones. Otra forma de ingresar a Latinoamérica en el mismo sector, es mediante alianzas estratégicas con los distribuidores de productos farmacéuticos, quienes registran los productos y utilizan su fuerza de ventas para la comercialización de los mismos. Finalmente, indica que hay laboratorios cuyo objetivo no es comercializar sus productos con sus propias marcas, sino que ingresan a Latinoamérica con el servicio de maquila de productos con marcas para terceros, como ejemplo, se tienen las cadenas de farmacias que mandan fabricar productos con marcas propias.

Hari Seshasayee, al igual que los otros académicos, también hace referencia, entre otros factores, al sector de actividad, al capital disponible, a la visión a largo plazo del inversionista y al tamaño de la empresa. Sobre este último factor, señala que las empresas grandes de la India que han invertido en América Latina lo han hecho por medio de fusiones y adquisiciones, por ejemplo, el Grupo Aditya Birla compró Novelis (empresa estadounidense que tiene grandes plantas en Brasil y negocios en Colombia); las empresas farmacéuticas como Dr. Reddy's compraron la planta de Roche (de Suiza) en México o Lupin, que compró Laboratorios Grin en México; incluso, empresas de tecnología de la información (TI) como Wipro, Tech Mahindra y Hexaware Technologies. Con respecto a las empresas pequeñas, estas empiezan con exportaciones esporádicas, y posteriormente evalúan si es factible hacer una inversión orgánica o inorgánica. En los sectores de servicios o con productos específicos las empresas indias inician con una oficina comercial que gestione el *marketing* y maneje los clientes locales.

En cuanto a las inversiones indias, Gil señala que estas se dirigen principalmente a sectores de hidrocarburos, farmacéuticos, automotriz, químicos, electrónicos, entre otros; además del tamaño potencial de mercado se debe considerar la competencia, así como el poder de negociación de los líderes de mercado. Otros factores, son las condiciones que brinda el país receptor de inversión extranjera, la facilidad para hacer negocios, así como el crecimiento y tendencia del PIB de los mercados receptores de inversión.

Con respecto a las características que tiene el mercado latinoamericano que hace atractivo a las empresas indias,

Seshasayee señala que para muchas empresas de la India, Latinoamérica es como la última frontera (en el caso de las empresas que ya han entrado a Europa, Asia o África). Asimismo, señala que para las empresas indias, Latinoamérica es un mercado donde quieren tener presencia para competir en el largo plazo. Pero hay algunos sectores específicos, como agroquímicos, tecnología informática y automotriz, donde América Latina es un mercado clave. Seshasayee indica que la industria automotriz india ha invertido en 22 plantas de fabricación en Latinoamérica, sobre todo en México, Brasil y Colombia. Igualmente, en TI la empresa TCS tiene una de sus más grandes oficinas fuera de la India en Guadalajara (México), con más de 8.000 empleados solo en esa ciudad. Otro ejemplo, en agroquímicos, la empresa india UPL tiene más ingresos en Brasil que en la misma India.

Sobre el mercado indio, Urday Kulkarni hace una reflexión histórica sobre el proceso de internacionalización de las empresas del país. Señala que estos se inician a partir de los años setenta, en una economía desacelerada por la inexistencia de petróleo en el territorio y la poca cantidad de dólares que tenía el país para poder responder ante obligaciones en esta divisa. Este hecho motivó al Gobierno a incentivar la internacionalización de las empresas para captar dólares mediante medidas de comercio internacional proteccionistas contra la producción nacional. Logrando así, que su fuerza empresarial pudiera ser más competitiva a escala mundial.

Por otro lado, concerniente al aspecto de competitividad, Kulkarni indica que la India se encuentra entre las economías que cuenta con mano de obra más económica de Asia. Lo que conlleva directamente que las organizaciones obtengan beneficios en los costos directos e indirectos de producción, traducido en una mayor competitividad y rentabilidad empresarial. A partir de ello, múltiples compañías extranjeras, en especial de tecnología de la información, han encontrado en el país un lugar atractivo para centralizar sus operaciones de miras hacia el exterior. Asimismo, Kulkarni señala que el desarrollo de infraestructura es débil en el país, lo que conlleva que las empresas productoras, en especial las pertenecientes a la categoría de vehículos de transporte, importen las piezas de China, realicen el ensamblaje y las exporten como producto terminado a diferentes países a escala mundial.

Atul Sharma, como complemento del aspecto competitivo e internacionalización del sector productivo de la India, indica que la fabricación o manufactura de productos en los países latinoamericanos es bastante baja y la mayoría de las empresas de la región importa los productos de otras partes del mundo, lo que se traduce en una oportunidad comercial. De igual forma, el Gobierno brinda beneficios a las empresas orientadas a la

exportación, lo cual genera en las compañías un efecto de reducción de costos y mejora competitiva en un entorno mundial. Asimismo, dice que principalmente las empresas indias inician sus negocios en la región latinoamericana con distribuidores locales. Una vez se encuentre consolidada la operación, las compañías dependiendo el rubro prefieren tener un mayor control con sus propios empleados, como es el caso del sector farmacéutico y de tecnologías de la información.

Para otros mercados, los académicos entrevistados también coinciden en que las características que hacen atractivo a un mercado también dependen de varios factores. Para Borda, las características dependen del motivo de ingreso. Por ejemplo, si el objetivo es *market seeking*, la decisión para entrar estará determinada en función al tamaño de mercado o si se tienen suficientes fortalezas para competir. En este sentido, Borda considera que América Latina es un mercado atractivo para este tipo de inversión. Por otro lado, si el motivo de ingreso es *resource seeking*, la decisión para entrar estará determinada en función a la existencia de recursos necesarios en ese país y en los costos de transacción asociados a dicha inversión. En el caso de América Latina, señala Borda, existen países que cumplen con ambas restricciones.

Para Cerviño, la decisión de inversión debe centrarse en el potencial del mercado. Las características de América Latina, con excepción de Venezuela, Cuba y algunos países de Centro América, como Nicaragua, la hace un mercado atractivo por las proyecciones positivas de sus economías y una adecuada estabilidad político-legal.

Montoya ratifica lo señalado por Cerviño en cuanto a la excepción de países como Venezuela y Cuba y respecto a las condiciones que deben reunir los mercados a los que las empresas entrantes deben considerar, entre otros factores: las instituciones funcionales, el Estado de Derecho, el respeto a la propiedad privada y el mercado en crecimiento. Por su lado, Gil indica que los incentivos podrían darse en la simplificación de trámites, la descarga de impuestos adicionales por ser extranjeros, la transparencia y seguridad para la inversión extranjera, entre otros. Sin embargo, Calderón señala que si bien el mercado latinoamericano genera oportunidades para ingresar a nichos de mercado rentables, deben tenerse en cuenta también los factores legales; por ejemplo, hace referencia a la regulación del sector farmacéutico que se ha vuelto más exigente, generando incluso que algunos laboratorios indios se hayan retirado del mercado peruano porque no lograron adecuarse a la nueva regulación establecida por el órgano competente.

Finalmente, González destaca, por encima del tamaño de mercado, la especialización de la empresa en un rubro determinado. Como ejemplo, menciona una empresa

constructora de represas que puede entrar a un mercado por única vez, no importando el tamaño del mercado sino el cumplimiento del contrato.

## Casos de empresas indias en Latinoamérica

Las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas indias no difieren mucho de las empresas chinas, ya que ambas comparten una serie de elementos comunes; por ejemplo: un rápido crecimiento en las últimas décadas, grandes flujos de IED y de capital de cartera. Estos ingresos combinados con altas tasas de ahorro interno, crearon grandes reservas de capital a nivel macroeconómico, lo que a su vez condujo a una relajación de la restricción de las salidas de capital. Muchos flujos de salida han tenido que ser alentados por los países receptores para impulsar el empleo local y su crecimiento económico. Por otro lado, la expansión tuvo que ser alimentada en cierta medida por la disponibilidad de mejores créditos (Athreye y KaPur, 2009).

La India y América Latina tienen similitudes en el aspecto político, económico y de mercado, y esto las ha llevado a construir acuerdos de cooperación e intercambio internacional. Sin embargo, han tenido que trabajar para superar ciertas barreras de entrada como son la distancia, las diferencias culturales o el idioma.

Compañías indias como Jindal Steel & Power, Oil and Natural Gas Company (ONGC) o Aditya Birla Group han invertido en proyectos para la extracción de recursos naturales en Bolivia, Trinidad y Tobago, Venezuela, entre otros; inversiones que han contribuido a expandir la presencia de la India en la región. Asimismo, la India importa el 20% de su petróleo de Brasil, Colombia y México, el cobre es importado de Chile y los aceites vegetales provienen de Argentina (LatinAmerican Post, 2017). Aparte de la industria dedicada a la extracción de materias primas, también se han llevado a cabo una serie de intercambios comerciales de productos y de servicios, especialmente en áreas como la informática y la industria automotriz.

Los académicos entrevistados coinciden que, en los países con mayor mercado como México, Brasil y Argentina, a corto y mediano plazo, podrían desarrollarse los sectores: automotriz, servicios informáticos, electrónico y farmacéutico. Del mismo modo, señalan que en los demás países, con menor mercado, ven oportunidades en los servicios informáticos y la industria hotelera, por ejemplo. Finalmente, señalan que en todos los países en general se pueden desarrollar la elaboración de productos agrícolas, ingeniería, textiles y químicos.

A continuación, se presentan las principales estrategias y acciones de cinco estudios de caso de empresas indias

(Tata Consultancy Services Limited, Hero MotoCorp Ltd., Oberoi Hotels & Resorts, Bajaj Auto Ltd. y Mahindra) que se han internacionalizado hacia diferentes mercados en Latinoamérica. En la tabla 3 se presenta de forma gráfica los países donde cada empresa tiene presencia.

Como se verá caso por caso, a diferencia de Bajaj Auto Ltd. y Mahindra, empresas con la mayor presencia de la región, la compañía Oberoi Hotels & Resorts inició su plan de expansión por el continente americano recientemente en México, ya que su proceso de internacionalización fue realizado en Asia, África y Medio Oriente.

### Caso: Tata Consultancy Services Limited

Tata Consultancy Services (TCS) es una empresa que brinda servicios de tecnología de la información (TI), consultoría y soluciones en los siguientes segmentos de negocio: banca, servicios financieros, seguros, *retail*, productos envasados, telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento, fabricación, entre otros. TCS se fundó en 1968 como parte de Tata Group, uno de los conglomerados más grandes de la India. En sus inicios, TCS se dedicaba al desarrollo de *software* para otras empresas, por lo que vendía las horas de trabajo de sus ingenieros, así como del personal de mantenimiento y soporte. Actualmente, su modelo de negocio busca ofrecer servicios a grandes compañías con presencia global en diversos sectores e industrias.

Hoy, TCS opera en diversos países de América, Europa, Asia-Pacífico, Oriente Medio y África (MarketLine, 2017a); entre sus socios tecnológicos se pueden mencionar a SAP, Oracle y Microsoft. Según IDC (2015) –principal proveedor mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y eventos–, desde el 2013, TCS ha experimentado un mayor crecimiento que otras empresas del mismo rubro gracias al desarrollo de su marca, proveniente de las campañas de *marketing* y comunicación.

TCS busca que su marca sea reconocida a nivel internacional y para ello se ha enfocado en estrategias

orientadas en fortalecer la confianza del cliente, en ampliar el conocimiento que el cliente tenga sobre TCS y en el compromiso. En ese sentido, las estrategias adoptadas por TCS en Europa abarcan el reposicionamiento, reconocimiento y localización de su marca. El reposicionamiento de marca lo consigue mediante la implementación y retroalimentación de procedimientos que garantizan los niveles de servicio acordados con sus clientes. Mientras que el reconocimiento de marca se ha logrado a través de la creación de la Cumbre del TCS, así como la participación en eventos como Davos, el foro Drucker y la cumbre empresarial europea. La participación activa de TCS en redes sociales, aplicaciones móviles y *marketing* viral, también ayudan al reconocimiento de marca, así como la exposición en medios locales durante eventos como las maratones de Ámsterdam, Berlín y Nueva York.

En América Latina, TCS inició operaciones cuando sus clientes empezaron a expandirse en la región. Fue la primera empresa india en establecer operaciones en Brasil, durante la década de los noventa (CEPAL, 2008). Posteriormente, comenzó a operar en Chile, Argentina, Uruguay, Colombia, México, Ecuador y Perú. Hoy, la empresa tiene 17 oficinas en América Latina, entre oficinas regionales, centros de servicios (TCS, 2018a) dedicados a brindar apoyo a consultorías, implementaciones, tercerización de procesos, mantenimientos y servicios de infraestructura tanto a clientes locales como regionales y globales (Tata Consultancy Services Limited, 2017).

Durante este proceso de internacionalización, también se han llevado a cabo algunas adquisiciones. En el 2005, TCS adquirió Comicro, el proveedor de servicios de externalización (BPO) más importante de Chile. La adquisición de esta empresa de servicios permitió expandir las operaciones de TCS en ese país, ocupar el liderazgo en servicios BPO y poseer una cartera de clientes importante, como bancos, aseguradoras, administradoras de fondos de pensiones, entidades gubernamentales, entre otros (Molina, 2005).

**Tabla 3. Presencia de las empresas analizadas en Latinoamérica**

Empresa	Países																	
	ARG	BOL	BRA	CHL	COL	ECU	PRY	PER	URY	CRI	SLV	GTM	HND	MEX	NIC	DOM	HTI	PAN
Tata Consultancy Services Limited	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓					✓				
Hero Motocorp Ltd.	✓				✓			✓			✓	✓	✓					
Oberoi Hotels & Resorts														✓				
Bajaj Auto Ltd	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Mahindra			✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓			✓

Fuente: elaboración propia.

Para sus operaciones en América Latina, la estrategia de TCS consiste en prestar servicios a clientes locales, regionales y globales; aplicar el concepto de deslocalización para ofrecer servicios a bajo costo y aprovechar las diferencias de horarios entre los países de la región para mantener continuidad en el servicio (CEPAL, 2008). Con respecto al primer punto, TCS presta servicios a grandes empresas que pertenecen a los sectores bancario, financiero, telecomunicaciones, minero, petroquímico, manufacturero y de *retail*, como ABN AMRO, Goodyear, Equifax y Brasil Telecom, en Brasil; el Instituto de Seguridad Social, de México (IMSS); Banco Pichincha, en Ecuador, y Banco de Crédito del Perú (BCP) (Bloomberg, 2018a; Gestión, 2013; United Nations, ECLAC, 2011).

La deslocalización u *offshoring* consiste en trasladar una actividad de un país a otro con el objetivo de reducir los costos, también está asociada a la búsqueda de mejor infraestructura o personal más calificado. Las razones por las cuales TCS inició operaciones en Uruguay, son la estabilidad política y económica del país que permiten llevar a cabo inversiones en el país, disponibilidad de personal técnico calificado y un huso horario opuesto al de la India (Mesquita, 2010; Uruguay XXI, 2010).

Rajeev Gupta, vicepresidente regional de TCS para América Latina, señaló en una entrevista que existieron tres factores que motivaron a TCS a invertir en México. El primer factor fue la presencia de empresas locales con capacidad de competir a nivel mundial y que se encuentran inmersas en un proceso de internacionalización. El segundo factor fue la existencia de compañías transnacionales que buscan tener presencia en el mercado mexicano y aprovechar el crecimiento del mercado potencial. El tercer factor está relacionado a que las empresas internacionales ven a México como un destino de servicios debido a su proximidad geográfica y cultural con Estados Unidos, además de contar con profesionales bilingües (Gándara, s.f.).

Con respecto al aprovechamiento de las diferencias de horarios, se puede mencionar que el centro que tiene TCS en Uruguay, cuyo huso horario es opuesto al de la India, le permite brindar a TCS un servicio continuo las 24 horas del día, los 7 días de la semana (Mesquita, 2010).

Para TCS, la clave del éxito está en ser selectivo a la hora de aceptar un proyecto, y esto implica hacer una lista corta de clientes potenciales. TCS estima que en los próximos años seguirá ampliando su mercado mediante contratos con diferentes entidades del sector público y que también pueden ampliar el portafolio de soluciones que ofrecen –por ejemplo, en Perú solo ofrecen 4 de los 15 servicios de los que dispone TCS para otras regiones– (Gestión, 2013).

TCS ha sido reconocida por haber obtenido el primer lugar en las encuestas de satisfacción del cliente

realizadas por Whitelane Research a altos ejecutivos en Europa, también ha aparecido en la lista de las 100 compañías globales más innovadoras que elabora la *Revista Forbes* y ha encabezado la lista de Business Today (MarketLine, 2017b). En Latinoamérica, TCS ha ocupado por cuarto año consecutivo el primer puesto como Top Employer, uno de los reconocimientos más importantes en materia de recursos humanos (TCS, 2018b).

#### Caso: Hero MotoCorp Ltd.

Hero MotoCorp Ltd. es una empresa india dedicada a la fabricación y comercialización de motocicletas y piezas de repuesto; también es propietaria de una red de estaciones de servicio. La empresa nació en 1983 como un acuerdo de colaboración conjunta (*joint venture*) entre Hero Cycles (empresa de la familia Munjal dedicada a la fabricación de bicicletas) y Honda Motor Co. Ltd. (empresa japonesa dedicada a la fabricación de motocicletas). En sus inicios, su primer nombre fue Hero Honda Motors Ltd.

En el 2001, Hero se convirtió en el fabricante más grande de motocicletas de la India y del mundo, liderazgo que mantiene hasta la fecha. Durante casi 26 años (1984-2010), la tecnología en sus motocicletas provenía de la alianza que mantuvo con Honda. Sin embargo, en el 2010, Hero Group compró las acciones de Honda y al año siguiente pasó a llamarse Hero MotoCorp. Pawan Munjal, CEO de la empresa, fue la persona responsable en liderar la expansión global de la empresa, así como el cambio de su identidad corporativa.

La gama de productos de Hero abarca motocicletas de 110, 125, 150, 230 cc y *scooters*, vehículos de baja cilindrada que se caracterizan por tener un bajo consumo de combustible. Asimismo, la compañía tiene cinco plantas en la India con una capacidad de producción que sobrepasa los 6 millones de motocicletas al año. En el 2017, la compañía vendió 6.664.240 unidades, de las cuales exportó 182.117 (MarketLine, 2017a). Actualmente, tiene participación en 35 países de África, Asia, Medio Oriente y América Latina.

En Latinoamérica, Hero tiene presencia en países como El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Colombia y Argentina, y busca liderar las ventas en los demás países de la región compitiendo con calidad y precio. El mercado de motocicletas en Latinoamérica ha crecido en los últimos años. Por ejemplo: en Brasil, el número de motocicletas aumentó de 2,8 millones en 1998 a 15,6 millones en el 2010; en Argentina, este parque creció 329% entre 1997 y el 2009; mientras que en Colombia, el número de motocicletas nuevas registradas por año aumentó en 400% durante el mismo período (1997-2009) (CAF, 2015).

En Colombia, la marca ha estado desde 1999 a través de la distribución de algunos modelos. Posteriormente, cuando Hero inicia su proceso de expansión en la región de Centro y Sudamérica, decide instalarse en Colombia basado en el conocimiento previo del mercado, siendo el segundo mercado de motocicletas más grande de América y su estabilidad económica (Pérez, 2014).

En el 2014, Hero MotoCorp decidió instalar una planta de ensamblaje en Villa Rica, pueblo ubicado en Cauca, Colombia. Esta planta entró en funcionamiento en el 2015 con una capacidad de producción de 78.000 unidades al año y demandó una inversión por parte de Hero de USD 70 millones. La producción de motocicletas en Villa Rica está destinada a abastecer al mercado interno y externo. Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el país tiene 47 millones de habitantes y cuenta con un parque automotor con más de 5,8 millones de motocicletas, una cifra mayor que otros vehículos de cuatro ruedas.

La ubicación de Colombia a otros mercados potenciales también ha permitido la exportación de estos vehículos a Centro y Sudamérica. Entre junio y septiembre de 2017 se exportaron 1.200 motocicletas a El Salvador, Guatemala y Costa Rica con un valor de USD 750.000. El siguiente objetivo de la empresa es aprovechar los acuerdos que tiene Colombia con otros países de Centroamérica y ofrecer un producto que sea competitivo (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

En el 2017, Hero inició operaciones en Argentina con el lanzamiento de una nueva motocicleta Ignitor, la cual fue desarrollada en la India (La República, 2017). Hero también se asoció con Marwen para que esta empresa se dedique al ensamblaje y distribución de sus motos en Argentina. A mediano plazo, el plan de la compañía es crecer su participación en ese mercado y abastecer a otros países como Uruguay, Paraguay y Brasil (El Cronista, 2017; La Nación, 2017).

Hero actualmente compite con marcas reconocidas como Kawasaki, Yamaha, Honda, Suzuki, Bajaj, TVS, entre otras (MarketLine, 2017b); sin embargo, en sus planes tiene pensado ingresar a los mercados de México y Estados Unidos (El Economista, 2015).

### Caso: Oberoi Hotels & Resorts

Oberoi Group fundado en 1934 por Rai Bahadur Mohan Singh Oberoi, quien adquirió el hotel Clarkes, ubicado en Shimla. Posteriormente, cuando la India consiguió su independencia, la compañía comenzó a construir nuevos hoteles y se expandió a Nueva Delhi, Calcuta y Mumbai. Aunque Rai Bahadur Mohan Singh Oberoi fundó la compañía y la amplió en todo el país, el crédito por el éxito y

la fama internacional que el grupo ha recibido proviene de su actual presidente, Prithvi Raj Singh Oberoi, hijo menor de Rai Bahadur, quien antes de unirse a la compañía viajó por el mundo, se alojó en los mejores hoteles y experimentó sus servicios. La experiencia adquirida durante los viajes realizados le sirvió para hacer un *benchmarking* e introducir servicios similares en los hoteles de Oberoi.

Oberoi Group opera 30 hoteles y dos cruceros en el río Nilo y Kerala. El grupo empresarial tiene presencia en seis países bajo las marcas de lujo “Oberoi” y “Trident”. También ofrece el servicio *catering* en los vuelos, restaurantes en los aeropuertos, viajes y excursiones, alquiler de coches, gestión de proyectos y fletes aéreos corporativos (Bloomberg, 2018a Oberoi Hotels & Resorts, 2018).

Oberoi Hotels & Resorts posee y administra la mayoría de sus hoteles, lo que garantiza que no haya interferencia por los propietarios u otras partes interesadas en sus operaciones, algo que normalmente ocurre con las franquicias (Quora, 2014). La marca Oberoi es sinónimo de exclusividad y servicio preferencial en países como la India, Indonesia, Dubái, Mauricio, Egipto, Arabia Saudita y Marruecos.

En el 2016, la cadena abrió en Dubái un resort con un área de 240 acres que alberga un campo de golf, un área para reuniones de 5.000 pies cuadrados y un spa de servicio completo. A finales del 2017, abrió en Marruecos una villa de 25 acres (Sturken, 2017).

Como parte de la estrategia para ampliar su portafolio de productos hoteleros, Oberoi anunció en el 2018 su ingreso al mercado americano con el Grupo GDI, compañía líder en desarrollo inmobiliario en México; con este acuerdo, el Grupo GDI tendrá los derechos exclusivos para inaugurar 22 hoteles y resorts en Canadá, Estados Unidos, México, América Latina y el Caribe (La República, 2017). El Grupo GDI ya cuenta con dos ubicaciones en la Riviera Maya y Punta Mita en México para las primeras propiedades Oberoi, serán resorts ubicados frente al mar. Asimismo, el Grupo GDI se encargará de todos los aspectos del desarrollo de las propiedades, mientras que Oberoi será responsable de su gestión. GDI estima una inversión de aproximadamente USD 100 millones en cada una de las propiedades (Toscani, 2017).

El crecimiento de Oberoi Hotels & Resorts se divide en dos etapas: en la primera, recurrió al crecimiento orgánico, Oberoi aprovechó las ventajas de la ubicación y propiedad de sus palacios en la India, así como de la atención personalizada que brinda a sus clientes, esto aseguró la lealtad de sus clientes. Oberoi construyó una base de clientes con información sobre sus deseos, necesidades y preferencias sobre otros destinos turísticos con la finalidad de expandirse a escala regional (Asia, África

y Medio Oriente). En la segunda etapa, Oberoi optó por establecer alianzas con empresas extranjeras con la finalidad de posicionar mejor la marca. Como el nicho de mercado para hoteles de lujo es pequeño y los servicios de suministro de agua, alcantarillado y energía eléctrica es insuficiente en algunas partes de la India, Oberoi creyó necesario llevar a cabo una expansión rápida, ya que requería consolidar su marca antes de la llegada de otras cadenas internacionales de hoteles. Estos lugares son seleccionados por tener patrimonios y monumentos históricos de gran valor turístico. Oberoi también se asegura de que los clientes y culturas de dichos países puedan encajar con la marca (Lam, Grace y Law, 2015; Oberoi Hotels & Resorts, 2018).

El segmento del mercado al cual está orientado esta cadena de hoteles está compuesto por compañías multinacionales y turistas con alto poder adquisitivo, clientes que están dispuestos a pagar para obtener servicios de primera calidad, es por ello por lo que Oberoi ofrece un servicio de lujo y varios tipos de alojamiento con servicios acorde con las necesidades del cliente.

#### Caso: Bajaj Auto Ltd.

Bajaj Auto Limited, también conocida como Bajaj, es uno de los mayores fabricantes de vehículos de dos y tres ruedas en la India y el cuarto fabricante a nivel mundial. La empresa se fundó en 1945 en Pune como M/S Bachraj Trading. En sus inicios se dedicaba a importar vehículos de dos y tres ruedas en la India. Luego, en 1959, obtuvo la licencia del Gobierno indio para la fabricación de vehículos de dos y tres ruedas, pasó a llamarse Bajaj Auto Private Ltd. y se convirtió en una empresa pública.

Actualmente, la compañía fabrica y comercializa motocicletas, vehículos de tres ruedas para el transporte de carga y de pasajeros, vehículos deportivos, repuestos y accesorios. Entre algunas de sus motocicletas más conocidas se pueden mencionar: Pulsar, Discover, Platina, Ninja, así como el "Torito" de Bajaj, un vehículo de tres ruedas empleado para el transporte de pasajeros.

Bajaj ha establecido alianzas estratégicas con empresas japonesas como Kawasaki Heavy Industries para la producción de motocicletas en la India, con Kubota para el desarrollo de motores diésel para sus vehículos de tres ruedas y con Tokio Research and Development para el desarrollo de *scooters* y ciclomotores sin cambios. La compañía también ha formado *joint ventures* con Maharashtra Scooters, empresa que luego fue adquirida por Bajaj; con Renault y Nissan con quienes desarrolló, fabricó y comercializó el Bajaj RE60, más conocido como Qute, un vehículo de bajo costo (ULC) que mide 2,75 m y pesa 400 kg (Álvarez, 2012). Por el lado de las adquisiciones, Bajaj posee el 48% de las acciones

de KTM Power Sport AG, fabricante austriaco de motocicletas deportivas (off-road, motocross, superbike, entre otros). Por medio de esta alianza, KTM provee el conocimiento y experiencia en el desarrollo de motores de cuatro tiempos a cambio de que Bajaj se encargue de la fabricación y distribución a nivel global (Crosland, s.f.; MarketLine, 2016).

Bajaj inició su proceso de internacionalización en 1973 exportando a Nigeria, Bangladesh, Australia, Sudán, Bahrein, Hong Kong y Yemen. Actualmente, tiene presencia en los mercados de Asia, África, Medio Oriente y América Latina (Bajaj Auto, 2017a). En Latinoamérica, estos vehículos son comercializados en Costa Rica, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, República Dominicana, Haití, México, Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Bolivia, Argentina y Uruguay. En Perú, la marca Bajaj está presente desde 1992 bajo la representación de la división automotriz de Crosland, quienes introdujeron el "Torito". Los precios competitivos de estos vehículos, las facilidades de crédito, así como la red de ventas y talleres de servicio fueron factores claves para que Bajaj se posicione en el mercado peruano (Crosland, 2017).

En Colombia, Bajaj está presente desde 1993, gracias a una alianza estratégica con Auteco, empresa que se encarga del ensamblaje y distribución de motocicletas en ese país. Entre algunos modelos ensamblados se pueden mencionar: Pulsar, Discover, Boxer y las tricimotos "Torito" (Auteco, 2018). Cabe precisar que Auteco también se dedica al ensamblaje de las motos deportivas KTM desde el 2012 (Pérez, 2012), año en el que Bajaj lideraba el mercado colombiano con una participación del 42% (PortalAutomotriz.com, 2012).

En Ecuador, Bajaj está presente desde el 2010 a través de su socio local Indian Motos Inmot S.A., empresa dedicada al ensamblaje y a la comercialización de motocicletas y repuestos de la marca. Las partes provenientes de la India (CKD - kits de ensamblaje) son ensambladas en la planta ubicada en la ciudad de Manta y comercializadas en más de 25 puntos de ventas. Entre los principales modelos se pueden encontrar: la Pulsar, la Discovery y la Boxer (Acelerando, s.f.; Indian Motos, 2019; Periodismo Ecuador, 2015).

En el 2012, Bajaj abrió una planta ensambladora en México, la cual es administrada por el Grupo Autofin México; la inversión inicial en esta planta fue de USD 900.000 destinados a la compra e instalación de líneas de ensamble, dinamómetros y la compra del lote de repuestos (González, 2012). Los primeros modelos que se comercializaron fueron la Discovery, la Pulsar, la Boxer y la Avenger con motores de 125, 135, 150, 220 cc, motocicletas de baja cilindrada que se comercializaban fácilmente por su bajo precio.

Según indicó André Caussimon, director general de Bajaj México, en ese mercado se venden 15 motos por cada mil habitantes, una cifra menor que la registrada en Colombia y en otros países de la región, siendo un mercado muy atractivo ya que presenta posibilidades de crecimiento en ventas (PortalAutomotriz.com, 2012).

Para el 2018, Bajaj cambió de socio y anunció una alianza con MotoDrive, filial del Grupo Automotriz Surman, para ensamblar y comercializar sus motocicletas en México. La idea detrás de esta alianza era aumentar la presencia de Bajaj en el mercado mexicano y para ello se construirían dos plantas de ensamblaje: la primera estaría ubicada en Toluca y tendría una capacidad de producir 50.000 unidades anuales, mientras que la segunda podría instalarse al norte del país, entre los estados de San Luis Potosí y Durango, y tendría una capacidad de producción mayor que la de Toluca (Márquez, 2018).

En Argentina, Bajaj se asoció con el Grupo Guerrero, uno de los principales fabricantes de motocicletas en ese país. Los primeros modelos como la Bajaj Guerrero XCD 125, Rouser 150 y 200 y la Avenger 200, se ensamblaron y se comercializaron a partir de enero del 2009 (Tomich, 2010). Sin embargo, para el 2013 se finalizó el acuerdo con Bajaj, dejando a sus clientes sin atención posventa ni a la posibilidad de acceder a los repuestos para las motos (Esteban, 2014). Ese mismo año, Bajaj anunció una alianza estratégica con Corven Motos, empresa del Grupo Iraola, para el ensamblaje y distribución de motocicletas de la marca Bajaj (Corven Motors, s.f.). Para ello, se realizó una inversión de USD 1,7 millones destinada a la ampliación de la planta de Corven ubicada en Venado Tuerto, Santa Fe, que cuenta con una capacidad de producción de 10.000 unidades al mes (Autoblog.com.ar, 2013; Imhoff, 2018; Télam, 2014).

Según el reporte elaborado por MarketLine (2016), Bajaj se destaca por la innovación, tecnología aplicada en el diseño y desarrollo de vehículos, su red de distribución, la fabricación a bajo costo y solidez financiera. Con respecto a la tecnología aplicada en el diseño y desarrollo de vehículos, se puede mencionar que en el 2016 la Pulsar RS200 fue elegida como la motocicleta del año por Autocar India, Bike India, Zigwheels, BBC Top Gear, entre otros (Bajaj Auto, 2016).

En el 2017, Bajaj Autos intentó comprar Ducati, empresa del Grupo Volkswagen dedicada a la fabricación de motocicletas, con la finalidad de poder ingresar en dicho segmento *premium* y tener presencia directa en el mercado europeo (De Arístegui, 2017; Martín, 2017), adquisición que no pudo concretar el Grupo Volkswagen. Sin embargo, ese mismo año Bajaj estableció una alianza estratégica con el fabricante británico de motocicletas Triumph, el cual le permitiría expandirse a

mercados emergentes como Asia y América Latina, mientras que Bajaj se beneficiaría del desarrollo tecnológico de Triumph para ingresar al segmento de motocicletas de media cilindrada (Carvallo, 2017).

### Caso: Mahindra

Mahindra es una empresa india reconocida por la fabricación de vehículos utilitarios (SUV, 4x4 y *pick-ups*). Fundada en Mumbai en 1945 como Mahindra & Mohammed; esta empresa inició sus operaciones importando acero, posteriormente obtuvo licencia para ensamblar vehículos todo terreno, motocicletas y tractores. Hoy en día, Mahindra está conformada por varias empresas que operan tanto en la industria manufacturera (que abarca desde la fabricación de vehículos aeroespaciales y maquinaria pesada de construcción hasta automóviles) como también en otros sectores clave, como tecnología, servicios, financieros y turismo, logística y *retail* (Mahindra, s.f.a).

El crecimiento de Mahindra en el sector automotriz ha sido producto de exportaciones, alianzas estratégicas, *joint ventures* y adquisiciones. Las primeras exportaciones de Mahindra fueron a los países que conformaban Yugoslavia, Indonesia y países africanos, mercados que se caracterizaban por ser similares al mercado indio. En ese entonces, Mahindra no tenía músculos financieros para adquirir una marca de automóviles reconocida a nivel mundial, por lo que decidió establecer alianzas estratégicas con fabricantes como SsangYong, Saab, Peugeot y Citroën para acceder al mercado global y así como a la última tecnología (Sugre, 2018). Entre los *joint ventures*, estableció uno con Ford, entre 1995 y 1998, y otro con Renault, entre el 2005 y 2010, para la fabricación y comercialización local de vehículos. En el 2005, Mahindra se asoció con el fabricante norteamericano de camiones Navistar y en el 2012 adquirió el total de las acciones de dicha empresa conjunta (Autobild.es, s.f.; India Today, 2014; Truck News, 2012).

Por el lado de las adquisiciones, Mahindra compró la mayoría de las acciones del fabricante de vehículos en dos ruedas Kinetic Motor Company Ltd. (2008), del fabricante de autos eléctricos REVA Electric Car Co. Ltd. (2010) y de la empresa automotriz coreana SsangYong Motor Company (2011) (DNA, 2008; El Mundo, 2011; El País, 2010). En el 2015, Mahindra adquirió el 51% de las acciones de Peugeot Motorcycles (que pertenece al Grupo PSA) y el 76% de la firma de diseñadores italiana Pininfarina (ABC.es, 2015; EFE, 2014; Mahindra, s.f.a).

Mahindra en la búsqueda de posicionar mejor sus productos cambió su imagen corporativa, entre ellos el logo, con la finalidad de que sea reconocida como marca global, que se destaca por el uso de tecnología inteligente,

por ser una empresa moderna y progresiva (Management Case Studies and Articles, 2011). Su portafolio de productos se ha diversificado en los últimos años y, actualmente, abarca tanto vehículos comerciales como de transporte de pasajeros que son comercializados en los diferentes países de América, Asia, Europa, Medio Oriente y África (Mahindra, s.f.b).

En Latinoamérica, los vehículos de Mahindra son comercializados en Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Perú.

En Uruguay, la empresa Nordex estableció un acuerdo con Mahindra para ensamblar los vehículos de la marca desde el 2004. En ese entonces, Nordex buscaba posicionarse el nicho de mercado, el cual estaba conformado por los vehículos utilitarios, y la ventaja de los vehículos Mahindra es que se adaptan a las necesidades de la región y son más baratos que sus equivalentes europeos, norteamericanos o japoneses (810 AM, 2007). La inversión en planta se estimó en USD 500.000 y generó trabajo a proveedores locales para el suministro de asientos, vidrios y sistemas de escape. Entre los modelos ensamblados se encuentra el Cimarrón, un vehículo utilitario de doble cabina impulsado por un motor de 2.500 cc y con capacidad de carga de 1.000 kg, disponible en versiones 4x4 y 4x2. La comercialización de estos vehículos estaría orientada a Uruguay y otros países que conforman el Mercosur. Sin embargo, la producción de estos vehículos se paralizó en el 2007 (LaRed21, 2004).

En el 2008, Mahindra estableció una asociación con Bramont Montadora Industrial e Comercial de Veículos Ltda., una armadora ubicada en la zona franca de Manaus, Brasil, que posee una red de concesionarios en todo el país. En ese entonces, el mercado brasileño gozaba de una economía estable y en pleno crecimiento, lo que implicaba mejores oportunidades para la industria automotriz. Además, desde Brasil, Mahindra podría fabricar vehículos para los demás países que conforman el Mercosur. En esta asociación, Bramont invirtió USD 8 millones en una línea de montaje con una capacidad de producción de 5.000 unidades anuales; entre los primeros modelos ensamblados se pueden mencionar: el Mahindra Scorpio SUV y el Mahindra Pik up (Business Standard, 2008; Europa Press, 2008). Sin embargo, las ventas fueron menores a las esperadas debido a que la producción no sobrepasaba las 2.500 unidades al año (Rioseco, 2011).

En septiembre de 2011, Minvest, empresa del grupo chileno Gildemesiter, adquirió el 70% de Bramont, pasando a ser el armador y distribuidor de los productos Mahindra (Motormundo, s.f.; Rioseco, 2011; Tapia, s.f.). En el 2015, Minvest decidió cerrar la planta por una

serie de factores, entre los cuales: el bajo nivel de ventas en el mercado local (se vendieron menos de 4.000 unidades en siete años), la devaluación de la moneda brasileña y los altos costos de ensamblaje; el cual pasaba por un proceso logístico largo y lento cuyas etapas se llevaban a cabo en diferentes locaciones: el montaje de la carrocería lo realizaba la empresa Usiparts, mientras que el chasis, el sistema de suspensión y el motor era ensamblado en la planta de Bramont (autodato, 2015; Reuters, 2015).

En octubre de 2016, Mahindra adquirió la unidad de tractores que poseía Bramont Montadora Industrial e Comercial de Veículos Ltda. en la ciudad de Dois Irmãos, Brasil, con la finalidad de tener su instalación propia de ensamblaje, así como una red de distribución en el mercado brasileño (Mahindra, 2017).

Como parte de su plan de expansión, Mahindra inauguró en el 2017 una planta en Detroit, Estados Unidos. Con una inversión de USD 230 millones esta planta producirá 12.000 unidades al año; entre los primeros modelos producidos se encuentra: el Roxor, un SUV de apariencia muy parecida al Jeep Wrangler, que será comercializado en ese mercado (Buendía, 2017; Hernández, 2017).

En el mercado de motocicletas, Mahindra a través de Mahindra Two Wheelers (MTW) adquirió en el 2016 la marca británica BSA y la checa JAWA Moto. Con la adquisición de BSA, Mahindra ingresaría a competir en el segmento de motocicletas *premium* en países como Estados Unidos, Italia y Reino Unido, segmento en el que competiría con Royal Enfield, Triumph, Ducati, BMW y Norton. Por otro lado, las motocicletas JAWA eran fabricadas en la India y sus exportaciones estarían orientadas a los mercados de Asia y África (Bike India, 2016; Car and Bike, 2016).

## **Discusión de las estrategias seguidas por las empresas analizadas**

Con la finalidad de determinar coincidencias y diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas indias en su proceso de internacionalización, a continuación se presenta un análisis cruzado de los casos presentados en el acápite anterior:

En el sector de servicios de TI, la estrategia de internacionalización de TCS ha sido impulsada por los clientes que han iniciado operaciones en países de la región, esto les ha permitido tener en un inicio una estrecha base de clientes, dominar el sector de TI y entender las necesidades de otros sectores de la industria para ofrecer sus servicios. Una vez que TCS adquirió mayor clientela estableció oficinas y centros de entrega (para mediados del 2007, TCS ya contaba con casi 5.000 empleados en la región, 800 en Uruguay, 3.600 en Brasil y 11 en Chile).

Algunas características de estas empresas de servicios es que utilizan mucho sus redes de contactos para captar nuevos clientes, se vuelven socios confiables de las empresas con las que trabajan con la finalidad de participar en los procesos de innovación, lo que les permite tener mejor conocimiento del negocio y poder reubicar su trabajo en países importantes de la región, así como en otros aledaños a estos.

En este proceso de internacionalización, TCS se ha trasladado de usar una estrategia de crecimiento orgánico a una estrategia de crecimiento inorgánico, a través del uso de inversiones *greenfield* y adquisiciones, las cuales le han permitido superar desventajas competitivas, adquirir conocimientos, así como soluciones de negocios y mantener vigencia en el mercado mediante la capacitación constante del personal. Sin embargo, la importancia de este tipo de empresas radica en que su personal pueda desplegarse a otros lugares o brindar atención remota desde otro país, disminuyéndose así algunos costos.

Por su parte, el proceso de internacionalización de Hero MotoCorp se inició una vez finalizado su *joint venture* con Honda. La experiencia adquirida en estos 26 años al lado de su socio lo llevó a identificar mercados potenciales e instalarse en Colombia, uno de los mercados de más rápido crecimiento en América Latina. Para poder ingresar al mercado colombiano, construyó una planta ensamblaje en el Valle del Cauca a través de inversión *greenfield*, convirtiendo a esta región en un centro de producción que abastezca a los mercados de Centro y Sur América.

Hero MotoCorp está enfocado en mejorar sus capacidades para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo; para ello cuenta con centros de investigación y desarrollo (I+D) dedicados a desarrollar productos para que puedan adaptarse a las exigencias de los mercados. La compañía también tiene planeado expandir sus operaciones a Brasil y México. En Brasil se venden más de 2 millones de unidades al año, mientras que en México se venden más de medio millón de unidades.

Por otro lado, en el caso de internacionalización de Oberoi Hotels & Resorts en un principio tuvo un crecimiento orgánico. Para ello aprovechó las ventajas que tenía con respecto a la ubicación y propiedad de sus hoteles y *resorts*, así como la atención personalizada para ganarse la confianza de sus clientes y recopilar información sobre otros destinos turísticos que a sus clientes les gustaría visitar. En una segunda etapa, Oberoi identificó estos destinos turísticos y estableció una alianza estratégica con un grupo inmobiliario importante para que este se encargue de la construcción y desarrollo de la marca en países como México, América Latina y el Caribe, destinos que se caracterizan por poseer paisajes de gran

belleza natural y que albergan monumentos históricos de gran valor turístico.

A pesar de que Oberoi puede expandirse a otros segmentos del mercado con precios más bajos, prefiere enfocar su crecimiento en el segmento de lujo.

Por el contrario, Bajaj Auto tuvo que atravesar por un proceso de reconversión para no perder participación en el mercado de compañías como Honda, Suzuki o Yamaha; para ello estableció un *joint venture* con Kawasaki y, posteriormente, con Maharashtra Scooters, Renault y Nissan. Esto le permitió tener acceso a nuevas tecnologías, identificar tendencias en la industria y mejorar constantemente sus productos, manteniendo la relación calidad-precio.

Las motocicletas fabricadas por Bajaj se caracterizan por ser económicas ya que son de baja cilindrada, esto les permite tener la preferencia de sus clientes. En el proceso de internacionalización, Bajaj invirtió mucho en investigación y desarrollo (I+D) y adquirió a otros fabricantes como KTM, fortaleciéndose así su presencia en varios mercados, incluida la región.

En Latinoamérica, Bajaj estableció alianzas con varias empresas dedicadas al ensamblaje y distribución de motocicletas para abastecer al mercado local y extranjero. Estas alianzas implicaron inversiones para aumentar capacidades de planta (proyecto *brownfield*), representación exclusiva de la marca por los socios locales, así como también campañas de publicidad y *marketing*. La ubicación de plantas de ensamblaje en países clave como Colombia, Ecuador, México y Argentina le permite cubrir la distribución de motocicletas a otros mercados de Centro y Sudamérica, estableciendo así una posición sólida en la región.

Con la adquisición de marcas como Triumph, Bajaj se dedica a fabricar motocicletas de media cilindrada, incurriendo así en el segmento *premium* y consolidando su presencia en los mercados de Asia y Latinoamérica.

Finalmente, Mahindra inició su crecimiento en el sector automotriz exportando vehículos a mercados que guardaban características similares al mercado indio. Luego, decidió establecer alianzas estratégicas, *joint ventures* y adquisiciones con otros fabricantes con la finalidad de acceder a otros mercados, tener acceso a la última tecnología y compartir riesgos aprovechando la red de distribución de sus socios estratégicos.

A lo largo de este período, Mahindra ha atravesado por cambios con la finalidad de mejorar su imagen corporativa y diversificar sus productos; incluso, ha adquirido dos fabricantes de motocicletas con la finalidad de incursionar en un nuevo segmento del mercado y producir vehículos eléctricos como de combustible.

En resumen, se puede observar que tanto las empresas indias de bienes como de servicios buscan indistintamente internacionalizarse.

Respecto a los bienes, se han analizado los casos de Mahindra, Bajaj Auto y Hero MotoCorp, coincidentemente empresas dedicadas a la fabricación de vehículos motorizados. En el caso de las tres empresas, su crecimiento local se dio mediante alianzas con empresas extranjeras (*joint ventures*). Posteriormente, estas empresas optaron por crecer a través de adquisiciones con la finalidad de tener accesos a nueva tecnología, así como ingresar a nuevos mercados. En Latinoamérica, estas empresas se han ubicado en países estratégicos como México, Ecuador, Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil, donde han establecido asociaciones con empresas locales con la finalidad de llevar a cabo proyectos de inversión. Desde estos países se producen vehículos para los diferentes mercados de Centro y Sur América.

Otros factores clave en el proceso de internacionalización de estas empresas, son la capacitación constante del personal, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), la variedad de productos, la oferta de mejores servicios, así como la ubicación.

Referente a los servicios, se han analizado las empresas Oberoi Hotels & Resorts y Tata Consultancy Services (TCS); en ambos casos el proceso de internacionalización ha sido impulsado por los clientes que han visitado o iniciado operaciones en países de Asia y Europa. El enfoque de estas empresas hacia el cliente les ha permitido entender las necesidades del mismo y ofrecer mejores servicios a mejor precio, construyendo así una relación de confianza. En una etapa posterior, estas empresas optaron por un proceso de crecimiento acelerado, crecimiento inorgánico, ya sea a través de adquisiciones, inversión en nuevos proyectos o alianzas con otras empresas con la finalidad de adquirir nuevos recursos y penetrar a otros mercados.

La línea de tiempo presentada en la figura 2 muestra, a manera de resumen, la evolución seguida por estas empresas en su proceso de internacionalización.

## Conclusiones

Las empresas, en general, que visualizan su expansión y tienen la capacidad, encuentran razones para internacionalizarse, una de ellas puede ser la búsqueda de recursos y la otra, la búsqueda de mercados. No hay distancias ni barreras de ingreso cuando los objetivos y la intención están bien definidos, más aún si la internacionalización permite también solucionar problemas derivados de las circunstancias políticas, económicas y sociales de un país. Tomada la decisión, el siguiente paso será

elegir la estrategia y los modos de ingreso a seguir, más aún cuando sobre este punto, los expertos entrevistados señalan que no hay una fórmula ni estrategia común establecida y que se pueda replicar.

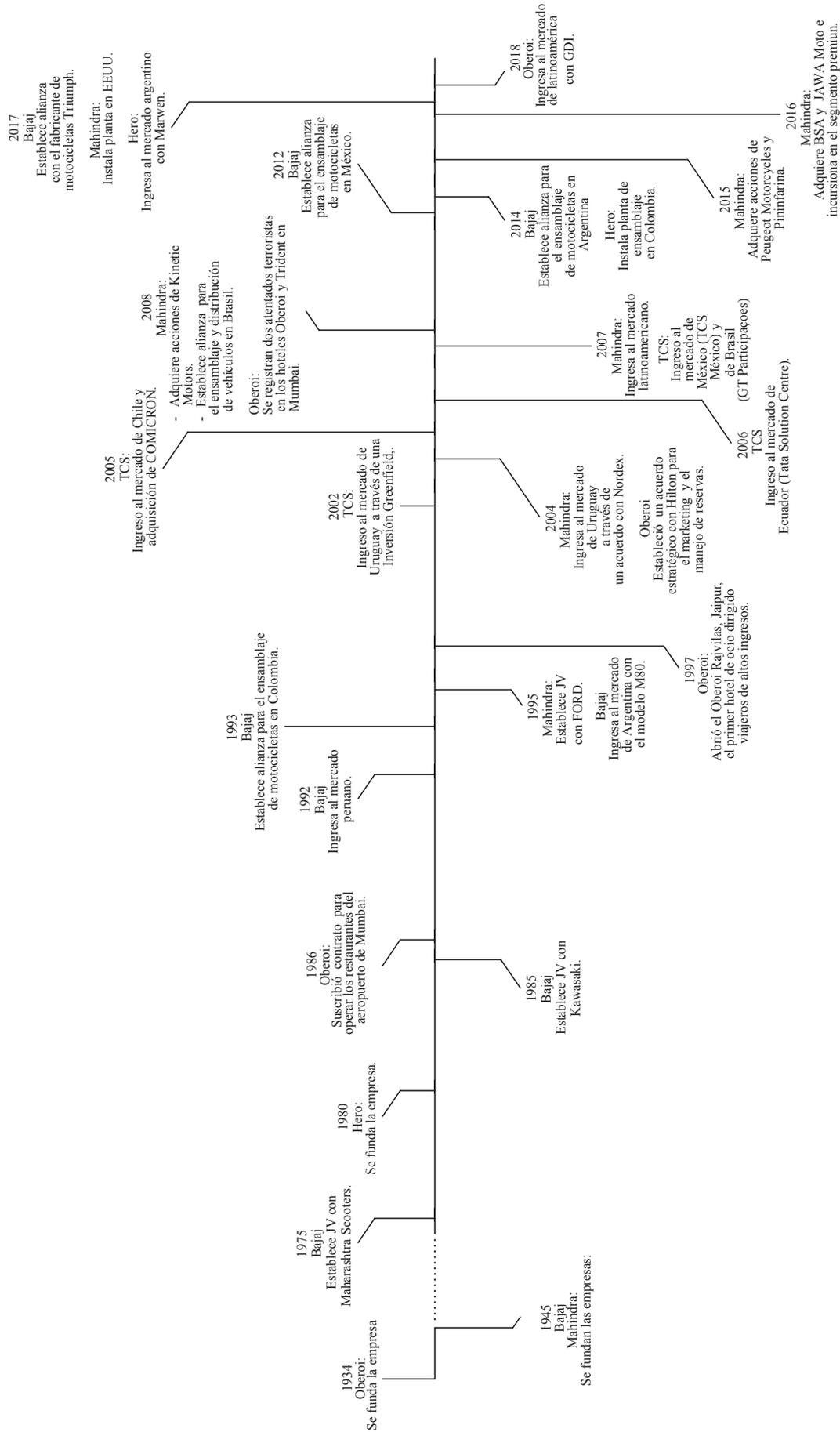
En el análisis de los casos estudiados se ha confirmado lo señalado por los académicos entrevistados, quienes señalaron que la estrategia de internacionalización depende de varios factores, entre ellos: el sector de actividad o industria, el país de origen de la empresa, la experiencia y fortaleza financiera de la empresa y del gerente en otros mercados, el momento político del país, entre otros. Esos factores fueron considerados por TCS en su estrategia de crecimiento orgánico, donde fue construyendo su marca de manera gradual para competir en los mercados donde actualmente está presente en Latinoamérica.

Del mismo modo, estos factores fueron considerados por la cadena Oberoi Hotels & Resorts, quienes, siguiendo una estrategia de crecimiento inorgánico, específicamente IED, construyen y administran hoteles cinco estrellas en países que ofrecen atractivos turísticos. Por su parte, siguiendo una estrategia de M&A, Tata Motors adquirió Jaguar y Land Rover; y siguiendo una estrategia de *joint venture*, Mahindra realizó alianzas estratégicas con SsangYong, Saab, Peugeot y Citroën.

La globalización y los cambios en las políticas económicas y reglas de mercado han exigido a las empresas a adaptar sus estrategias a nuevas condiciones de mercado. En el caso de las empresas indias, han seguido el mismo proceso para expandirse, comenzaron exportando productos y servicios y luego de su aceptación en el mercado decidieron continuar las fases de la internacionalización hasta montar una sucursal en el mercado entrante, en este caso Latinoamérica. Tras la independencia de la India en 1947, empresas como Mahindra, Bajaj o Hero comenzaron a atender la necesidad de transporte de la población que buscaba trasladarse de las zonas rurales a las ciudades. Mientras que empresas como Oberoi y TCS se enfocaron en ofrecer un mejor servicio en los rubros de hotelería y tecnologías de información, respectivamente.

La comprensión de las necesidades del mercado les ha permitido a estas empresas desarrollar productos (bienes y servicios) acordes con las necesidades del mercado y las ha motivado a expandirse en los ámbitos local, regional e internacional. La falta de recursos o capacidad de producción tampoco fue un obstáculo para estas empresas indias en su proceso expansivo. Estas limitaciones fueron superadas mediante alianzas estratégicas, *joint ventures* y otros proyectos de inversión con otras empresas. El desarrollo de estas redes de cooperación, así como la adquisición de empresas locales, les ha permitido tener acceso a nuevos mercados, nuevas tecnologías, nuevas marcas y aprovechar la capacidad productiva de estos lugares para

Figura 2. Línea de tiempo de las empresas analizadas en su proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia.

mejorar sus productos y exportarlos a otros países de la región, aumentándose así su base de recursos.

Estas empresas también han seguido las tendencias globales que tienen como objetivo principal ganar competitividad reduciendo costos y aumentando la variedad de productos y servicios. Todo esto ha llevado a la reorganización de la cadena de valor y a la internacionalización de la producción como en el caso de TCS.

En resumen, las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas indias específicamente están respaldadas en un rápido crecimiento de su economía en las últimas décadas, grandes flujos de IED y de capital de cartera, lo que posicionará a la India como una de las mayores economías del mundo en los próximos años. Existen mercados específicos como la industria automotriz, tecnologías de la información, agroquímica y farmacéutica donde América Latina es un mercado clave para ellos.

### Limitaciones y futuras investigaciones

Si bien existe abundante literatura sobre estrategias de internacionalización y modos de ingreso, muy poco se ha realizado sobre las estrategias de internacionalización de empresas indias a mercados emergentes como lo es el mercado latinoamericano. Este trabajo constituye un buen punto de partida para profundizar sobre el tema investigado.

Por ahora, el trabajo de campo se hizo con académicos expertos en negocios internacionales, a futuro se podrán entrevistar en profundidad a representantes de las marcas estudiadas con la finalidad de conocer, de primera fuente, la estrategia de internacionalización y de comercialización de los productos indios en Latinoamérica. Del mismo modo, dado que los autores han realizado un estudio similar enfocado a las empresas chinas que se internacionalizaron en Latinoamérica, se podrá llevar a cabo un estudio comparativo entre las estrategias seguidas por las empresas chinas y las empresas indias, de donde se podrán determinar coincidencias y diferencias en las estrategias aplicadas.

### Agradecimiento

Queremos agradecer a Leonardo Toro, asistente académico del área de marketing de ESAN Graduate School of Business, quien ha complementado la revisión de literatura y contribuido en la revisión de la presente investigación.

### Referencias

810 AM. (14 de marzo de 2007). *Uruguay es interesante para la producción de autopartes y de vehículos*. Recuperado el 09 de enero de 2019, de 810

AM: [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?anno=2&depth=1&hl=es&rurl=translate.google.com&sl=de&sp=nmt4&tl=es&u=https://www.espectador.com/sociedad/91070/uruguay-es-interesante-para-la-produccion-de-autopartes-y-de-vehiculos&xid=17259,15700023,15](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?anno=2&depth=1&hl=es&rurl=translate.google.com&sl=de&sp=nmt4&tl=es&u=https://www.espectador.com/sociedad/91070/uruguay-es-interesante-para-la-produccion-de-autopartes-y-de-vehiculos&xid=17259,15700023,15)

ABC.es. (16 de diciembre de 2015). *Mahindra compra la firma de diseñadores italiana Pininfarin*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de ABC.es: [https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-mahindra-compra-firma-disenadores-italiana-pininfarina-201512161713\\_noticia.html](https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-mahindra-compra-firma-disenadores-italiana-pininfarina-201512161713_noticia.html)

Acelerando. (s.f.). *Indian Motos obtiene certificación de calidad ISO 9001*. Recuperado el 08 de enero de 2019, de Acelerando: <http://www.acelerando.com.ec/industria/911-indian-motos-obtiene-certificacion-de-calidad-iso-9001>

Agencia EFE. (8 de abril de 2014). *Reconocimiento mundial sin precedentes para Oberoi Hotels & Resorts*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de EFE: [https://www.efe.com/efe/america/comunicados/reconocimiento-mundial-sin-precedentes-para-oberoi-hotels-resorts/20004010-TEXTOE\\_19412280](https://www.efe.com/efe/america/comunicados/reconocimiento-mundial-sin-precedentes-para-oberoi-hotels-resorts/20004010-TEXTOE_19412280)

Álvarez, S. (5 de enero de 2012). *Bajaj RE60, un nuevo coche de bajo coste hindú, amparado por Renault-Nissan*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Diario Motor: <https://www.diariomotor.com/2012/01/05/bajaj-re60-un-nuevo-coche-de-bajo-coste-hindu-amparado-por-renault-nissan/>

Anderson Erin; Gatignon Hubert. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 1-23. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>

ANDI. (2017). *Las motocicletas en Colombia: aliadas en el desarrollo del país*. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de ANDI: <http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>

Athreye, S., & KaPur, S. (2009). *The Internationalization of Chinese and Indian Firms: Trends, Motivations and Policy Implications*. Recuperado el 7 de junio de 2018, de United Nations University: <https://pdfs.semanticscholar.org/3107/790fcb760cec5d20fd1c9a8d071e028df9d7.pdf>

Auteco. (2018). *Somos Auteco*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Auteco: <https://www.auteco.com.co/quienes-somos>

Autobild.es. (s.f.). *Historia de Mahindra*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de Autobild.es: <https://www.autobild.es/coches/mahindra/historia>

Autoblog.com.ar. (30 de setiembre de 2013). *De la mano de Corven: el gigante indio Bajaj Auto llega a la Argentina*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Autoblog Argentina: <https://autoblog.com.ar/2013/09/30/de-la-mano-de-corven-el-gigante-indio-bajaj-auto-llega-a-la-argentina/>

- Autocar India. (29 de enero de 2016). *Renault Kwid, Bajaj Pulsar RS 200 win top honours at Autocar India Awards 2016*. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de Autocar India: <https://www.autocarindia.com/bike-news/renault-kwid-bajaj-pulsar-rs-200-win-top-honours-at-autocar-india-awards-2016-399915>
- autodato. (27 de marzo de 2015). *Mahindra dejó de producir en Brasil*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de autodato: <https://www.autodato.com/2015/03/mahindra-dejo-de-producir-en-brasil.html>
- Bajaj Auto. (2016). *Press release - Results : Q4 and 2016*. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de Bajaj Auto: [https://www.bajajauto.com/press-release/press\\_release\\_march2016.pdf](https://www.bajajauto.com/press-release/press_release_march2016.pdf)
- Bajaj Auto. (2017a). *Historia de Bajaj*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de Bajaj Auto Ltd.: <https://www.bajaj.pe/espanol/nosotros/empresa/historia/>
- Bajaj Auto. (2017b). *V15 Simplemente diferente*. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de Bajaj Auto: <https://www.bajaj.pe/espanol/motos-mototaxi/motos/motos-v15/v15/inicio/>
- BBC Mundo. (7 de febrero de 2017). *Por qué India será la segunda economía más grande del mundo, superando a EE.UU., en apenas dos décadas*. Recuperado el 4 de junio de 2018, de BBC: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38897367>
- Bike India. (25 de octubre de 2016). *Mahindra acquires BSA; to launch Jawa motorcycles in India*. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de Bike India: <http://bikeindia.in/mahindra-acquires-bsa-to-launch-jawa-motorcycles-in-india/>
- Bloomberg. (2018a). *Company Overview of Tata Consultancy Services Do Brasil Ltda*. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=34586255>
- Bloomberg. (2018b). *Company Overview of The Oberoi Group*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=108193334>
- BN Americas. (2018). *Tata Consultancy Services do Brasil Ltda*. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de Business News Americas: <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/tata-consultancy-services-do-brasil-ltda-tcs-brasil>
- Buendia, R. (28 de noviembre de 2017). *Nunca lo imaginamos, una fábrica de autos indios en Detroit. Mahindra inaugura su nueva planta en Estados Unidos*. Recuperado el 09 de diciembre de 2019, de Motorpasion México: <https://www.motorpasion.com.mx/industria/mahindra-inaugura-su-nueva-fabrica-en-estados-unidos>
- Business Standard. (24 de enero de 2008). *M&M Scorpio, Pik-Up range launched in Brazil*. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de Business Standard: [https://www.business-standard.com/article/press-releases/m-m-scorpio-pik-up-range-launched-in-brazil-108012401099\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/press-releases/m-m-scorpio-pik-up-range-launched-in-brazil-108012401099_1.html)
- Business Standard. (19 de May de 2015). *TCS eyes organic growth opportunity*. Recuperado el 8 de junio de 2018, de Business Standard: [https://www.business-standard.com/article/technology/tcs-sees-massive-organic-growth-opportunity-115051800383\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/technology/tcs-sees-massive-organic-growth-opportunity-115051800383_1.html)
- CAF. (2015). *La motocicleta en América Latina: Caracterización de su uso e impactos en la movilidad en cinco ciudades de la región*. (CAF, Ed.) Recuperado el 30 de diciembre de 2018, de CAF: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/754/CAF%20LIBRO%20motos%20digital.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (19 de octubre de 2017). *Hero MotoCorp recorre el camino de la competitividad en Colombia*. Recuperado el 30 de diciembre de 2018, de Cámara de Comercio de Cali: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/hero-motocorp-recorre-camino-la-competitividad-colombia/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/hero-motocorp-recorre-camino-la-competitividad-colombia/)
- Car and Bike. (25 de octubre de 2016). *Mahindra Two-Wheelers To Introduce JAWA Motorcycles In India By 2018; Reveals Plans For BSA Motorcycles As Well*. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de Car and Bike: <https://auto.ndtv.com/news/mahindra-two-wheelers-to-introduce-jawa-motorcycles-in-india-by-2018-reveals-plans-for-bsa-motorcycl-1478790>
- Carvalho, M. (11 de agosto de 2017). *Triumph Motorcycles y Bajaj Auto firmaron una alianza estratégica*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Ruta Motos: <https://motos.rutamotor.com/triumph-motorcycles-bajaj-auto-firmaron-una-alianza-estrategica/>
- CEPAL. (2008). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1138/S0900390\\_es.pdf;jsessionid=1A1BA2D7E98E0AB842CC2394F2463928?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1138/S0900390_es.pdf;jsessionid=1A1BA2D7E98E0AB842CC2394F2463928?sequence=1)
- Consultancy.uk. (25 de February de 2015). *TCS fastest growing brand in IT services industry*. Recuperado el 9 de junio de 2018, de Consultancy.UK: <https://www.consultancy.uk/news/1538/tcs-fastest-growing-brand-in-it-services-industry>
- Corven Motors. (s.f.). *Alianza Corven-Bajaj*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Corven Motors: <https://www.globalbajaj.com/argentina/castellano/riders/eventos/alianza-corven-bajaj/>
- Crosland. (2017). *División Automotriz*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Crosland: <http://www.crosland.com.pe/es/automotriz>

- Crosland. (s.f.). *Bajaj Auto*. Recuperado el 08 de marzo de 2018, de Bajaj Auto: <http://www.bajajcl.radube.com/bajaj/bajaj-auto>
- De Aristegui, D. (12 de diciembre de 2017). *Audi se echa atrás: abandona sus planes de vender a Ducati*. Recuperado el 22 de octubre de 2018, de Auto bild: <https://www.autobild.es/noticias/audi-echa-atras-abandona-sus-planes-vender-ducatti-179536>
- DNA. (30 de julio de 2008). *Mahindra acquires Kinetic Motors*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de DNA: <https://www.dnaindia.com/business/report-mahindra-acquires-kinetic-motors-1180738>
- EFE. (07 de octubre de 2014). *PSA Peugeot Citroen cederá al indio Mahindra el 51 % de su filial de motos*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de Expansion.com: <http://www.expansion.com/agencia/efe/2014/10/07/19981912.html>
- El Cronista. (13 de Enero de 2017). *El mayor fabricante de motos del mundo se instala en la Argentina*. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de El Cronista: <https://www.cronista.com/negocios/El-mayor-fabricante-de-motos-del-mundo-se-instala-en-la-Argentina-20170113-0068.html>
- El Cronista. (2018 de febrero de 2018). *Mercado de las motos: cuáles son las preferidas y qué se espera para el 2018*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de El Cronista: <https://www.cronista.com/rpm/mercado/Mercado-de-las-motos-cuales-son-las-preferidas-y-que-se-espera-para-el-2018-20180131-0001.html>
- El Economista. (16 de setiembre de 2015). *Hero busca expandirse en el mercado de Centroamérica*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de El Economista: <http://www.economista.net/2015/09/16/es-hero-busca-expandirse-en-el-mercado-de-centroamerica>
- El Mundo. (22 de marzo de 2011). *Mahindra compra el 70% de SsangYong*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de El Mundo: <https://www.elmundo.es/elmundomotor/2011/03/22/empresa/1300792052.html>
- El País. (26 de mayo de 2010). *Mahindra adquiere Reva*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de El País: <http://www2.latercera.com/noticia/mahindra-adquiere-reva/>
- Esteban, N. (19 de abril de 2014). *Corven y una sociedad que dará que hablar*. Recuperado el 08 de 01 de 2019, de Asteriscos TV: <http://www.asteriscos.tv/autos-339.html>
- Europa Press. (2 de abril de 2008). *Mahindra venderá el Goa y su gama 'pick-up' en Brasil, con la colaboración de la empresa local Bramont*. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de Europa Press: <https://www.europapress.es/motor/noticia-economia-motor-mahindra-vendera-go-a-gama-pick-up-brasil-colaboracion-empresa-local-bramont-20080402172354.html>
- Expansion. (10 de octubre de 2018). *La firma de India Bajaj se alía con Surman para ensamblar motos en México*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Expansion: <https://expansion.mx/empresas/2018/10/10/firma-india-bajaj-surman-ensamblar-motos-en-mexico>
- Forbes. (2018). *The world's largest public companies*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de Forbes: <https://www.forbes.com/global2000/list/19/#tab:overall>
- Fundación BBVA. (2010). *Las fuentes del crecimiento económico de Asia*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de Fundación BBVA: [https://w3.grupobbva.com/TLFU/dat/08\\_CyC\\_2010\\_web.pdf](https://w3.grupobbva.com/TLFU/dat/08_CyC_2010_web.pdf)
- Gándara, G. (s.f.). *Servicios tecnológicos de India en México*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de Revista Comercio Exterior: <http://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=237&t=servicios-tecnologicos-de-india-en-mexico>
- Gestión. (05 de febrero de 2013). *Una aventura india: Tata Consultancy Services busca triplicar su negocio en Perú*. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/aventura-india-tata-consultancy-services-busca-triplicar-negocio-peru-30925>
- González, O. (27 de agosto de 2012). *India entra en el mercado de las motos en México*. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de El Universal: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/97205.html>
- Grupo Banco Mundial. (2018). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org>
- Hernández, L. (08 de diciembre de 2017). *Mahindra inaugura su primer planta en Estados Unidos*. Recuperado el 09 de enero de 2019, de Autocosmos.com: <https://noticias.autocosmos.com.mx/2017/12/08/mahindra-inaugura-su-primer-planta-en-estados-unidos>
- Hero. (s.f.). *Marca Hero*. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de Hero: <http://motos-hero.com/marca>
- ICMR. (2011). *Bajaj Auto Ltd's Brand-Centric Strategy*. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de ICMR: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/MKTG269.htm>
- IDC. (July de 2015). *Tata Consultancy Services' European Brand and Positioning Strategy*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de TCS: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/discover-tcs/about-us/analystreport/IDC-TCS-European-Brand-and-Positioning-Strategy-08062015-1.pdf>

- Imhoff, P. (8 de mayo de 2018). *Así se ENSAMBLA una MOTO (desde cero) - Pablo Imhoff*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=whsUKtSO9O8>
- India Today. (27 de agosto de 2014). *Anand Mahindra explains reasons behind Mahindra JV's*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de India Today: <https://www.indiatoday.in/auto/story/anand-reason-mahindra-jv-205876-2014-08-27>
- Indian Motos. (2019). *Conócenos*. Recuperado el 01 de enero de 2019, de Indian Motos: <https://www.inmot.com.ec/conocenos.php>
- Invenómica. (2016). *Riesgo País - América Latina - Serie Histórica*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de Invenómica: [www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latna-serie-historica/](http://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latna-serie-historica/)
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Khan, A. (2016). *2015 ZigWheels Awards: Executive Bike of the Year Bajaj Pulsar RS200*. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de ZigWheels: <https://www.zigwheels.com/news-features/news/2015-zigwheels-awards-executive-bike-of-the-year-bajaj-pulsar-rs200/24369/>
- La Nación. (12 de enero de 2017). *Cuáles son los planes de Hero, la marca de motos india que llega al país y cuyo CEO tiene US\$ 3600 millones*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/1975223-cuales-son-los-planes-de-hero-la-marca-de-motos-india-que-llega-al-pais-y-cuyo-ceo-tiene-us-3600-millones>
- La República. (17 de enero de 2017). *Hero MotoCorp inicia operaciones en el mercado argentino*. Recuperado el 31 de diciembre de 2018, de La República: <https://larepublica.pe/economia/839419-hero-moto-corp-inicia-operaciones-en-el-mercado-argentino>
- La República. (27 de noviembre de 2017). *Oberoi Hotels & Resorts llegará a Latinoamérica*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/oberoi-hotels-resorts-llegara-a-latinoamerica-2574522>
- Lam, Carmen & Ho, Grace & Law, Rob. (2015). How can Asian hotel companies remain internationally competitive? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 827-852. doi:10.1108/IJCHM-05-2013-0226
- LaRed21. (06 de julio de 2004). *Presentaron el Mahindra Cimarrón*. Recuperado el 09 de enero de 2019, de LaRed21: <http://www.lr21.com.uy/deportes/146727-presentaron-el-mahindra-cimarron>
- LatinAmerican Post. (02 de marzo de 2017). *India invierte en America Latina*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de LatinAmerican Post: <https://latinamericanpost.com/index.php/es/politica/14747-india-invierte-en-america-latina>
- López-Duarte, C., & García-Canal, E. (2001). Empresas conjuntas o adquisiciones en el proceso de inversión exterior. *Revista de economía Aplicada*, 5-28.
- Mahindra. (5 de julio de 2017). *Mahindra Annual Report*. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de Mahindra: <http://www.mahindra.com/annualreviewFY17/assets/Downloads/M&M-Annual-Report.pdf>
- Mahindra. (s.f.a). *La historia*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de Mahindra: <https://www.mahindra.es/empresa/mahindra-mahindra/>
- Mahindra. (s.f.b). *Presence*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de Mahindra: <http://www.mahindra.com/about-us>
- Management Case Studies and Articles. (18 de enero de 2011). *Rise Mahindra Rise – Brand Makeover and Positioning*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de Management Case Studies and Articles: <http://www.casestudyinc.com/mahindra-brand-positioning-makeover>
- MarketLine. (2016). *Company Profile Bajaj Auto Limited*. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de MarketLine: <https://store.marketline.com/report/1390266--bajaj-auto-limited-strategy-swot-and-corporate-finance-report/>
- MarketLine. (2017a). *Company profile: Hero MotoCorp Ltd*. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de MarketLine: [www.marketline.com](http://www.marketline.com)
- MarketLine. (2017b). *Company Profile: Tata Consultancy Services Limited*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de MarketLine: <https://store.marketline.com/report/ml2715719sa--tata-consultancy-services-limited-strategy-swot-and-corporate-finance-report/>
- Márquez, E. (10 de octubre de 2018). *Grupo Surman construirá 2 plantas para fabricar las motos Bajaj*. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de Manufactura: <http://www.manufactura.mx/automotriz/2018/10/10/grupo-surman-construira-2-plantas-para-fabricar-las-motos-bajaj>
- Martín, J. (24 de agosto de 2017). *Que Bajaj esté muy cerca de comprar Ducati a Audi es una buena noticia, y te explicamos por qué*. Recuperado el 22 de octubre de 2018, de Motorpasion moto: <https://www.motorpasionmoto.com/industria/que-bajaj-este-muy-cerca-de-comprar-ducatti-a-audi-es-una-buena-noticia-y-te-explicamos-por-que>

- Martín, J. (7 de agosto de 2018). *Que Audi venda Ducati vuelve a ser una posibilidad, según Herbert Diess (CEO de Volkswagen AG)*. Recuperado el 22 de octubre de 2018, de Motorpasion moto: <https://www.motorpasionmoto.com/industria/que-audi-venda-ducative-vuelve-ser-opcion-herbert-diess-ceo-volkswagen-ag>
- MBASchool. (s.f.). *Oberoi Hotels Marketing Mix (4Ps) Strategy*. Recuperado el 07 de 01 de 2018, de MBASchool: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17547-oberoi-hotels.html>
- Mesquita, M. (2010). *India: Oportunidades y desafíos para América Latina*. (I. Camdessus, Ed.) Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/India-Oportunidades-y-desaf%C3%ADos-para-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Molina, C. (8 de noviembre de 2005). *TCS compra Comirom en acuerdo de US\$23mn*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de Business New Americas: [http://www.bnamericas.com/es/news/tecnologia/TCS\\_compra\\_Comicrom\\_en\\_acuerdo\\_de\\_US\\*23mn](http://www.bnamericas.com/es/news/tecnologia/TCS_compra_Comicrom_en_acuerdo_de_US*23mn)
- Motormundo. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de Motormundo: <http://motormundo.pe/nuestra-empresa.html>
- Mujica, V. (18 de febrero de 2018). *Cómo el talento extranjero está enriqueciendo a las empresas en Uruguay*. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/como-el-talento-extranjero-esta-enriqueciendo-a-las-empresas-en-uruguay-201827500>
- Mundkur, P. (2018). *Patriotic Branding*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de LinkedIn: [https://www.linkedin.com/pulse/patriotic-branding-prabhakar-mundkur/?trackingId=dujcUwBa8BxDBb4AN%2F3AZQ%3D%3D&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_feed%3B4iBwsFNIRQGcujcb9H%2BFcQ%3D%3D&licu=urn%3Ali%3Acontrol%3Ad\\_flagship3\\_feed-object](https://www.linkedin.com/pulse/patriotic-branding-prabhakar-mundkur/?trackingId=dujcUwBa8BxDBb4AN%2F3AZQ%3D%3D&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_feed%3B4iBwsFNIRQGcujcb9H%2BFcQ%3D%3D&licu=urn%3Ali%3Acontrol%3Ad_flagship3_feed-object)
- Oberoi Hotels & Resorts. (2018a). *Acerca de Nosotros: Oberoi Hotels & Resorts*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de Oberoi Hotels & Resorts: <https://www.oberoihotels.com/es/about-us>
- Oberoi Hotels & Resorts. (2018b). *Oberoi Hotels & Resorts*. Recuperado el 07 de 01 de 2019, de Issuu: [https://issuu.com/nxtstack/docs/oberoi\\_final\\_book](https://issuu.com/nxtstack/docs/oberoi_final_book)
- OECD. (s.f.). *India*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de OECD: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ind/>
- OMAL. (s.f.). *Inversión Extranjera Directa*. Recuperado el 7 de junio de 2018, de OMAL: <http://omal.info/spip.php?article4822>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 535-554.
- Pérez, J. A. (9 de noviembre de 2012). *Auteco se une con KTM Motos*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de El Colombiano: [http://www.elcolombiano.com/historico/auteco\\_se\\_une\\_con\\_ktm\\_motos-PGEC\\_215794](http://www.elcolombiano.com/historico/auteco_se_une_con_ktm_motos-PGEC_215794)
- Pérez, V. (5 de julio de 2014). *Hero Motocorp quiere ser la tercera marca de motos más vendida antes de 2017*. Recuperado el 30 de diciembre de 2018, de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/hero-motocorp-quiere-ser-la-tercera-marca-de-motos-mas-vendida-antes-de-2017-2141621>
- Periodismo Ecuador. (21 de octubre de 2015). *Bajaj Motorcycles anuncia la apertura de dos nuevas tiendas en Ecuador*. Recuperado el 08 de enero de 2018, de Periodismo Ecuador: <https://periodismoecuador.com/2015/10/21/bajaj-motorcycles-anuncia-la-apertura-de-dos-nuevas-tiendas-en-ecuador/>
- Peris O, M., Rueda A, C., & Benito O, D. (2013). [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización_submissionb.pdf). Recuperado el 6 de junio de 2018, de Universitat Politècnica de València: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización_submissionb.pdf)
- PortalAutomotriz.com. (20 de abril de 2012). *Con seis modelos llega a México la marca india Bajaj*. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de PortalAutomotriz.com: <https://www.portalautomotriz.com/noticias/motociclismo/con-seis-modelos-llega-a-mexico-la-marca-india-bajaj>
- Pradhan, J. P. (2006). Rise of Service Sector Outward Foreign Direct Investment from Indian Economy: Trends, patterns and determinants. *GITAM Journal of Management*, 4(1), 70-97. Recuperado el 12 de junio de 2018
- PromPerú. (2015). *Guía de mercado: Servicios - India*. Recuperado el 1 de junio de 2018, de Siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/855935902radFFDB4.pdf>
- PromPerú. (2016). *Guía de Mercado: Servicios - India*. Recuperado el 1 de junio de 2018, de SII-CEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad01F9F.pdf>
- Puig, C. (21 de abril de 2017). *Branding en mercados internacionales*. Obtenido de Branderstand: <http://www.branderstand.com/branding-en-mercados-internacionales/>
- Quora. (2014). *Why do Oberoi Hotels come in the top 5 of the world? What do they do different from other hotels that make them to be on the top?* Recuperado el 23 de mayo de 2018, de Quora: <https://www.quora.com/Why-do-Oberoi-Hotels-come-in-the-top-5-of-the-world-What-do-they-do-different-from-other-hotels-that-make-them-to-be-on-the-top>
- Regalado Pezúa, O., & Zapata, G. (2017). *Estrategias de internacionalización de marcas chinas: una revisión de casos*. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/2017/numero-30/>

- Regalado-Pezúa, O., & Zapata, G. A. (2019). Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano. *Revista Academia & Negocios - RAN*, 115-130.
- Reuters. (1 de abril de 2015). *Indiana Mahindra decide parar de vender vehículos no brasil*. Obtenido de Globo.com: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/04/indiana-mahindra-decide-parar-de-vender-veiculos-no-brasil.html>
- Rioseco, J. (22 de setiembre de 2011). *Grupo chileno Gildemeister adquiere 70% de armadora en Brasil*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/grupo-chileno-gildemeister-adquiere-70-de-armadora-en-bra>
- Rojas López, M. D., Rincón López, C., & Meza León, S. (2014). Alianzas estratégicas: Alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 281-302.
- Santander. (2018). *Cifras del comercio exterior en la India*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de Santander: [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/cifras-comercio-exterior?accepter\\_cookies=oui&&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=7](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/cifras-comercio-exterior?accepter_cookies=oui&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=7)
- Sturken, C.-A. (1 de august de 2017). Hospitality on a global scale. *Meetings & Conventions.*, 52(8), 31. Recuperado el 22 de mayo de 2018
- Sugre, H. (2018). Innovation through Internationalization: A Case Study Analysis of Indian Firms. *J Glob Econ*, 5(276), 1-15. doi:10.4172/2375-4389.1000276
- Tapia B., M. J. (s.f.). *Gildemeister ingresa a Brasil y debuta en la armaduría*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de La Tercera: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/gildemeister-ingresa-a-brasil-y-debuta-en-la-armaduria/>
- Tata Consultancy Services Limited. (2017). *TCS América Latina*. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de Tata Consultancy Services Limited.: <http://worldwide.tcs.com/worldwide/es/es/America-Latina/Pages/default.aspx>
- TCS. (2018a). *Growth Strategy*. Recuperado el 8 de junio de 2018, de Tata Consultancy Services Ltd.: <https://www.tcs.com/growth-strategy>
- TCS. (23 de febrero de 2018b). *TCS recognized as a Top Employer in Latin America for fourth year running*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de Tata Consultancy Services: <https://www.tcs.com/tcs-recognized-top-employer-latin-america-fourth-year>
- TCS. (2018c). *TCS Worldwide sites*. Recuperado el 27 de diciembre de 2018, de Tata Consultancy Services: <https://www.tcs.com/worldwide>
- Télam. (10 de abril de 2014). *La empresa india Bajaj comenzará a fabricar motos en Argentina*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de Télam: <http://www.telam.com.ar/notas/201404/58885-la-empresa-india-bajaj-comenzara-a-fabricar-motos-en-argentina-en-alianza-con-la-firma-nacional-corven.html>
- Tomich, G. (19 de marzo de 2010). *El desafío que llegó de la India*. Recuperado el 08 de 01 de 2019, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/1244803-el-desafio-que-llego-de-la-india>
- Toscani, M. (7 de noviembre de 2017). *La marca de hoteles de lujo india Oberoi desembarca en América*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de Experto en Hoteles: <http://expertoenhoteles.com/2033/la-marca-hoteles-lujo-india-oberoi-desembarca-america>
- Truck News. (12 de diciembre de 2012). *Navistar sells stake in joint venture with Mahindra in India*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de Truck News: <https://www.trucknews.com/transportation/navistar-sells-stake-in-joint-venture-with-mahindra-in-india/1001941813/>
- United Nations, ECLAC. (2011). *India and Latin America and the Caribbean: Opportunities and challenges in trade and investment relations*. Chile: ECLAC. Recuperado el 08 de enero de 2019, de [http://www.iberglobal.com/Archivos/india\\_la\\_cepil.pdf](http://www.iberglobal.com/Archivos/india_la_cepil.pdf)
- Uruguay XXI. (12 de enero de 2010). *Testimonial Tata para Uruguay XXI*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=yYoEeTI4FO8>
- Young, S., Hamill, J., & Wheeler, C. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Prentice Hall.
- Zhao Hongxin; Ma Jieqiong; Yang Jie . (2017). 30 Years of Research on Entry Mode and Performance Relationship: A Meta-Analytical Review. *Management International Review*, 653-681.