



PROGRAMA INTERNACIONAL  
DE ALTA DIRECCIÓN  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES  
INTEGRADAS EN AMÉRICA LATINA

# UN MODELO PARA EMPRESAS MULTINACIONALES EN MERCADOS EMERGENTES

Creando Valor por Medio del Proceso de Internacionalización

## III Encuentro

Santiago, Chile 2010

21 y 22 OCTUBRE

Organizado por las seis Escuelas de Negocios Líderes de la Región



ARGENTINA



BRASIL



CHILE



COLOMBIA



MÉXICO



PERÚ



## BIENVENIDOS AL PROGRAMA

Por tercer año consecutivo, seis escuelas de negocios líderes de la Región se unen para dar vida a un programa de alto nivel **diseñado y pensado para potenciar la performance internacional de todas aquellas empresas con presencia en la Región o que bien deseen comenzar un proceso de expansión de su negocio.**

Lo invitamos a ser parte de esta experiencia que constituye una oportunidad inmejorable para potenciar sus conocimientos, repensar la dirección de su negocio en un contexto internacional y compartir experiencias y visiones con empresarios y ejecutivos de las principales economías de Latinoamérica.

Lo esperamos en Santiago.

## PRESENTACIÓN LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO FUENTE DE CRECIMIENTO

Hace más de 20 años, el destacado sociólogo Manuel Castells fue uno de los primeros en constatar- lo que hoy ya es un consenso- de cómo el comercio internacional se fue constituyendo en una poderosa fuente de crecimiento en contextos globalizados y marcados por la información y el conocimiento.

Estos procesos de internacionalización pueden desarrollarse bajo múltiples perspectivas de negocios. Desde el envío de productos, servicios o conocimientos hacia mercados externos, o bien la importación de estos mismos hacia nuestro mercado.

Pero más allá de los tipos de internacionalización posibles, lo que sí tenemos claro es que cualquiera de las formas que ella tome conlleva beneficios tanto para las empresas participantes, como para las economías en las que están insertas.

Desde mediados de los años ochenta y como producto de una serie de cambios económicos, políticos y sociales que acortaron la distancia entre las empresas y los mercados externos, se ha podido apreciar en nuestra Región una mayor internacionalización de productos y servicios, así como un mayor crecimiento.

Las características de las empresas que han emprendido estos procesos de internacionalización han sido de lo más variadas (con años de trayectoria o bien recién iniciándose, de gran tamaño o bien medianas o pequeñas), pero existen ciertos factores y desafíos que afectan por igual a las empresas independiente de sus características, y que serán claves de manejar y conocer a la hora de emprender una aventura comercial hacia nuevos mercados. Son estos factores los que profundizaremos y discutiremos en este seminario.

## EL MODELO

Este Seminario pretende mostrar - en la teoría y en la práctica - los temas principales a considerar en un proceso de internacionalización. Para esto, tomará como base el Modelo Internacional de Creación de Valor para Multinacionales en Mercados Emergentes desarrollado por la Fundação Dom Cabral de Brasil y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Este modelo ha sido concebido a partir de la base de que el proceso de internacionalización de una compañía puede maximizarse en orden a crear valor para la organización; y comprende cinco pasos o dimensiones interconectadas entre sí que son claves para llevar a cabo un proyecto de este tipo.

Modelo de Creación de Valor en Mercados Emergentes para las Empresas Multinacionales





## QUIÉNES DEBEN ASISTIR

- > CEO's de Empresas multilatinas.
- > Directores y Gerentes de Área Internacional de Empresas Multilatinas.
- > Directores y Gerentes de empresas multinacionales
- > Directores responsables de coordinar estrategias internacionales.
- > Gerentes de empresas multinacionales que operan en América Latina.

## OBJETIVOS

- > Presentar el nuevo escenario para empresas multilatinas y las que operan o planean operar en la región.
- > Analizar estrategias de internacionalización exitosas Analizar una estrategia de internacionalización exitosa.
- > Compartir experiencia entre los participantes de diferentes países.

## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

21 DE OCTUBRE	PALABRAS DE BIENVENIDA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sr. Andrés Concha. Presidente de SOFOFA</li><li>• Sr. Pedro Arriagada. Director Relaciones Internacionales FEN UDD.</li></ul>
	CHARLAS INTRODUCTORIAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Contexto Latinoamericano social, político y económico</i>, expuesto por el Sr. Ernesto Silva Méndez. Máster en Políticas Públicas de la Universidad de Chicago. Diputado de la República de Chile.</li></ul>
	PRESENTACIÓN GENERAL DEL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Expuesto por Jorge Forteza</i>. MSc Sloan School of Management del MIT. Licenciado en Economía Política de la Universidad de Buenos Aires. Académico Universidad de San Andrés, Argentina.</li></ul>
	TEMA 1: PROPUESTAS DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Rafael Vesga</i>. Ph.D (C) in Management Tulane University. Académico Universidad de los Andes, Colombia</li><li>• <i>Caso Grupo Nacional de Chocolates</i>. Colombia</li><li>• Cierre con los conceptos centrales y debate en grupos.</li></ul>
	TEMA 2: MODELOS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Víctor Alarcón</i>. Ph.D. in System Engineering, Barrington University. Académico Universidad Católica de Perú - Centrum.</li><li>• <i>Caso ebiz Latin America</i>, Perú. Invitado Señor Antonio Ramirez-Gaston Wicht. Fundador y CEO de ebiz Latin America.</li><li>• Cierre con los conceptos centrales y debate en grupos.</li></ul>
	SÍNTESIS EJECUTIVA	Modera: Jorge Forteza.
	ACTIVIDAD VESPERTINA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividad cultural y cena de bienvenida.</li></ul>
22 DE OCTUBRE	TEMA 3: MODELOS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>José Antonio Muga</i>. MSc Universidad de Wisconsin-Madison. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Académico ITAM, México.</li><li>• <i>Caso Bimbo</i>.</li><li>• Cierre con los conceptos centrales y debate en grupos.</li></ul>
	TEMA 4: GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Gabriel Aramouni</i>. Contador Público, Universidad de Buenos Aires. Académico de la Universidad de San Andrés y Director de su Centro de Educación Empresaria.</li><li>• <i>Caso Tenaris</i>. Invitado Señor Luis Albaine.</li><li>• Cierre con los conceptos centrales y debate en grupos.</li></ul>
	TEMA 5: GESTIONANDO LOS GRUPOS DE INTERÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sherban Leonardo Cretoiu</i>. Especialista en Gestión Estratégica Internacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Profesor y Coordinador del Núcleo de Negócios Internacionais de la Fundação Dom Cabral, Brasil.</li><li>• La experiencia de distintas empresas multinacionales brasileñas.</li></ul>
	PANEL DE CIERRE - VISIÓN INTEGRAL DEL MODELO	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sherban Leonardo Cretoiu</i>.</li><li>• <i>Jorge Ardiles</i>. Doctor en Dirección de Empresas IESE Universidad de Navarra, España. Académico Universidad del Desarrollo.</li><li>• Cierre con los conceptos centrales y debate en grupos.</li></ul>
	CÓCTEL DE CIERRE	



## ESCUELAS DE NEGOCIO

### Argentina

#### UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS | UdeSA

El Centro de Educación Empresaria (CEE) de la UdeSA desarrolla soluciones de educación ejecutiva para las principales empresas e instituciones de Argentina y de la región. En apenas 10 años ha alcanzado un liderazgo reconocido, tanto en Programas In Company como Abiertos. Está orientado a formar ejecutivos y directivos, fortaleciendo sus habilidades de management para desempeñarse con éxito y espíritu emprendedor en el mundo de los negocios, y mejorando la competitividad de sus organizaciones. Fue distinguido entre las primeras cinco instituciones de Executive Education en América Latina por el ranking de América Economía (2009), destacándose por el desarrollo de propuestas académicas en conjunto con otras entidades internacionales. Es miembro de UNICON y de Alianza SUMAQ.

### Brasil

#### FUNDAÇÃO DOM CABRAL | FDC

La FDC es un centro internacional de desarrollo de empresas y ejecutivos, en actuación hace más de 30 años. Recibe anualmente más de 20 mil profesionales en programas que combinan conceptos académicos y visión práctica de negocios. La FDC es reconocida como la mejor escuela de negocios en América Latina y se encuentra entre las primeras seis a nivel mundial, de acuerdo al Ranking Financial Times (2010). Además, mantiene alianzas estratégicas con renombradas instituciones tales como la Kellogg School of Management (Estados Unidos), y el INSEAD (Francia). Posee acreditación del European Quality Improvement System EQUIS y es miembro de las entidades internacionales AACSB, UNICON, AMBA y Executive MBA Council.

### Chile

#### UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO | UDD

La Universidad del Desarrollo es rankeada como una de las 3 mejores universidades privadas de Chile. Se ha posicionado como una reconocida institución educativa, gracias a su alta calidad académica, su prestigioso cuerpo docente y al marcado espíritu de liderazgo y emprendimiento que la caracteriza. La Facultad de Economía y Negocios de la UDD es considerada, como líder en el área de Emprendimiento en América Latina.

El MBA se ubicó en el primer lugar en la categoría de Emprendimiento e Innovación en Latinoamérica, lo cual se alinea plenamente con el sello que la universidad quiere imprimir a sus egresados tanto en el pregrado como en el postgrado. Por cuarto año consecutivo, la UDD ocupa un lugar de liderazgo en el ranking 2010 de América Economía entre las 48 Mejores Escuelas de Negocios de América Latina.

Sus alianzas internacionales le han permitido potenciar su excelencia académica, contando con un acuerdo de colaboración y transferencia de metodologías de enseñanza con Babson College, la universidad N° 1 en Entrepreneurship a nivel mundial.

### Colombia

#### UNIVERSIDAD DE LOS ANDES | Uniandes

La Universidad de los Andes (Uniandes) es una institución privada, sin ánimo de lucro reconocida en Colombia y América Latina por su excelencia académica. La Facultad de Administración de Uniandes, gracias a su planta profesoral, investigaciones, publicaciones y fuertes relaciones con las organizaciones, es actualmente reconocida entre las mejores escuelas de negocios de América Latina (Ranking América Economía 2010).

Su excelencia y altos estándares de calidad, le han permitido obtener los más importantes reconocimientos en educación en administración a nivel nacional e internacional. A nivel nacional el

programa de pregrado de la Facultad cuenta con la máxima acreditación de alta calidad del CNA (Comisión Nacional de Acreditación). A nivel internacional, la Facultad ha obtenido la acreditación AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement System), y AMBA (Association of MBAs). Estas tres acreditaciones, conocidas también como LA TRIPLE CORONA, son consideradas como las credenciales de mayor importancia y reconocimiento internacional, lo que ubica a la facultad a la altura de las más prestigiosas escuelas de negocio en el mundo, solo el 1% cuenta con estas acreditaciones; en Colombia es la única y está entre las 6 escuelas en América Latina. Su membresía a UNICON (International University Consortium for Executive Education) la coloca entre las más destacadas en Educación Ejecutiva de distintas regiones del mundo.

### México

#### INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO | ITAM

La Escuela de Negocios del ITAM cuenta con el reconocimiento de la Triple Corona, una distinción que gozan sólo seis escuelas de Latinoamérica, la cual consiste en haber recibido la certificación de calidad de las tres principales agencias de acreditación del mundo: la estadounidense The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la europea European Quality Improvement System (Equis) y la internacional Association of Master in Business Administration (AMBA). De esta forma el ITAM forma parte de un selecto círculo al que pertenece menos del 1% de las escuelas de negocios del mundo.

El área de Desarrollo Ejecutivo del ITAM cuenta con más de 25 años de experiencia trabajando con directivos y profesionistas de empresas líderes, ha sido consistentemente rankeada como una de las mejores en América Latina por la Revista América Economía. Adicionalmente desde hace casi diez años es miembro del prestigioso consorcio UNICON (International University Consortium for Executive Education) al que sólo pertenecen Universidades y Escuelas de Negocio destacadas en el área de Educación Ejecutiva de distintas regiones del mundo.

### Perú

#### CENTRO DE NEGOCIOS PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ | CENTRUM

CENTRUM Católica, el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, inaugura operaciones en el año 2000 como una iniciativa ambiciosa y desafiante ante los requerimientos de formación de los empresarios y ejecutivos.

En poco tiempo, CENTRUM Católica se ha consolidado como una de las escuelas de negocios más atractivas de la región, gracias a su oferta de programas con enfoque global e innovador.

En el 2004 CENTRUM Católica fue la única escuela de negocios con menos de 5 años de creación en recibir la acreditación The Association of MBAs (AMBA) para sus programas MBA, en el 2008 recibió la acreditación International Assembly for Collegiate Business Education (IACBE), una de las principales acreditadoras de escuelas de negocios de EEUU.

Desde el 2007 Business Week ubica a CENTRUM Católica como una escuela de negocios de clase mundial y en 2010 Financial Times ubicó a CENTRUM Católica en el Top 60 en Educación Ejecutiva en el mundo.

CENTRUM Católica promueve una visión global y holística de los negocios, mediante una experiencia efectiva de aprendizaje en una diversidad de estudiantes, facilitando la adquisición de conocimientos, habilidades gerenciales, espíritu emprendedor y las prácticas gerenciales más actualizadas que les permitirán guiar a sus empresas y organizaciones hacia la competitividad global





## PROFESORES



### Argentina

#### JORGE FORTEZA

Es licenciado en Economía Política de la Universidad de Buenos Aires con Diploma de Honor y Graduate en la Norwegian Shipping Management Academy de Oslo.

Realizó el Máster of Science en Administración de la Sloan School of Management del MIT.

Fue presidente del Consejo de Administración de la Universidad de San Andrés. Es Profesor de Competitividad de Empresas, Regiones y Países, en el Máster en Administración, Conferencista en la Universidad y en su Centro de Educación Empresaria.



### México

#### JOSÉ ANTONIO MUGA NAREDO

Es Ingeniero Comercial, Contador Auditor y Licenciado en Economía por la Universidad de Chile.

Realizó el Máster of Science en la Universidad de Wisconsin-Madison.

Dentro de sus áreas de especialización están Recursos Humanos, Gestión Estratégica de Empresas, entre otras. En su experiencia profesional ha sido Investigador Insora y Director del Departamento de Relaciones del Trabajo y Desarrollo Organizacional en la Universidad de Chile, Gerente de Recursos Humanos del Banco de A. Edwards, del Chase Manhattan Bank y de la Caja Bancaria de Pensiones, entre otras.

Actualmente es Profesor Asociado en la Dirección de Extensión ITAM.



### Chile

#### JORGE ARDILES NIADA

Ph.D en Dirección de Empresas (IESE) Universidad de Navarra, España

Master en Psicología Aplicada a la Empresa, Escuela de Administración de Empresas, Barcelona.

Licenciado en Comercio y Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Consultor y Director de Empresas.

Profesor full time de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad del Desarrollo.



### Brasil

#### SHERBAN LEONARDO CRETOIU

Licenciado en Administración de Empresas y Comercio Exterior.

Es especialista en Gestión Estratégica Internacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

Profesor y Coordinador del Núcleo de Negócios Internacionais de la Fundação Dom Cabral, Brasil.



### Colombia

#### RAFAEL VESGA FAJARDO

Actualmente es director del Programa de Emprendimiento e Innovación del Centro de Estrategia y Competitividad (CEC), de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá. Conduce una iniciativa de cooperación entre esta facultad y un grupo de empresas colombianas y multinacionales cuyo objetivo es desarrollar capacidades para la innovación en estas organizaciones. Esta iniciativa se basa en la incorporación de una perspectiva de Pensamiento de Diseño en las estrategias corporativas.

Es economista de la Universidad de los Andes, Colombia.

Realizó un Master of Science (MSc) in Public Policy en el Heinz College, de Carnegie Mellon University, y un Masters of Science in Management en la AB Freeman School of Business, de Tulane University.



### Perú

#### VÍCTOR ALARCÓN

Es egresado de la Maestría en Ingeniería de Sistemas, Universidad de Lima, Perú, e ingeniero de sistemas, Universidad Nacional Federico Villareal, Perú.

Realizó: Ph. D. in System Engineering, Barrington University, USA; es Máster en Administración de Empresas, Universidad Carlos III de Madrid, España; Máster en Dirección de Empresas de Nueva Economía y e-Commerce, Escuela de Administración de Empresas (EAE) de Barcelona, España.

Actualmente es Director de Marketing y Ventas, y Profesor en el Área Académica de Operaciones, Logística y Tecnología en CENTRUM Católica.



## TESTIMONIOS DE EMPRESAS



**México** [www.grupobimbo.com.mx](http://www.grupobimbo.com.mx)

*"Grupo Bimbo es una compañía en constante búsqueda de oportunidades de negocio, preocupado por desarrollarse y generar más valor para los accionistas y consumidores."*

Expuesto por: Gonzalo Valenzuela, Gerente General Bimbo Chile.



**Argentina** [www.tenaris.com/argentina](http://www.tenaris.com/argentina)

*"Es una empresa líder global en la producción de tubos de acero y servicios para la industria del petróleo y del gas, y para aplicaciones industriales y automotrices especializadas. Integra el Grupo Techint, compuesto por compañías en diversos países del mundo, líderes globales o regionales en sus sectores".*

Expuesto por: Luis Albaine, Director de Recursos Humanos de Tenaris para América del Sur.



Grupo Nacional de Chocolates

**Colombia** [www.grupochocholates.com](http://www.grupochocholates.com)

*"Grupo Nacional de Chocolates S.A. lidera un grupo de compañías enfocadas en el sector alimentos en los segmentos de carnes frías, chocolates, galletas, café, helados y pastas."*

Expuesto por: Carlos Enrique Piedrahita, Presidente Grupo Nacional de Chocolates Colombia.



**Perú** [www.ebizlatin.com](http://www.ebizlatin.com)

*"ebiz Latín América ofrece soluciones en e-business con la misión de ofrecer medios de apoyo electrónicos que faciliten la interacción entre las empresas y el intercambio de información, con el objetivo de mejorar las comunicaciones y relaciones comerciales agregando valor a la gestión de los negocios con el empleo de la tecnología..."*

Expuesto por: Antonio Ramírez Gastón, Gerente General eBIZ Latinoamérica.

### Lugar del programa:

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), ubicado en Av. Andrés Bello 2777, Piso 3, Las Condes, Santiago, Chile.

### Hotel de Convenio para los participantes:

Hotel Director, ubicado en calle Carmencita 45, Las Condes, Santiago, Chile.

**Idioma del programa:** Español

## INFORMES E INSCRIPCIONES

### Argentina

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS  
Centro de Educación Empresaria  
Vito Dumas 284, Victoria, (B1644BID), Buenos Aires  
Contacto: Adela Fumagalli  
(54 11) 4725 7011; (011) 15 4165 8642  
afumagalli@udesa.edu.ar; cee@udesa.edu.ar  
[www.udesa.edu.ar/cee](http://www.udesa.edu.ar/cee)

### Brasil

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
Campus Aloysio Faria  
Av. Princesa Diana, 760  
Alphaville Lagoa dos Ingleses, 34.000-000, Nova Lima, MG  
Contacto: Erica Lopes  
(55 31) 3589 7300  
ericaalves@fdc.org.br  
[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

### Chile

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO  
Facultad de Economía y Negocios  
Av. Andrés Bello 2365, Providencia, Santiago  
Contacto: M<sup>a</sup> Cristina Mena  
(56 7) 7442336  
mmenao@udd.cl  
[www.fenudd.cl](http://www.fenudd.cl)

### Colombia

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
Calle 21 No 1-20, piso 9, Bogotá.  
Contacto: Ángela María Londoño  
(571) 3324556  
aml@adm.uniandes.edu.co  
[www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

### México

INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO  
Desarrollo Ejecutivo  
Av. Camino a Santa Teresa 930  
Col. Héroes de Padierna, 10700, México D.F.  
Contacto: Catalina Aranda  
(52 55) 5490 4688; (52 55) 5628 4183  
caranda@itam.mx  
[www.desarrolloejecutivo.itam.mx](http://www.desarrolloejecutivo.itam.mx)

### Perú

CENTRO DE NEGOCIOS PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ CENTRUM  
Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima 32  
Contacto: Víctor Alarcón  
(511) 313-3400  
valarcon@pucp.edu.pe  
[www.pucp.edu.pe/centrum/es/index.php](http://www.pucp.edu.pe/centrum/es/index.php)