

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

1. Introducción

Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Administración.

Gonzalo Ignacio Dresdner Céspedes

Director de Tesis: Erich Spencer Ruff

Santiago, Chile. 2004

..

Agradecimientos .

Resumen .

1. Introducción .	1
1.1 Internacionalización de negocios. . .	1
1.2 Descripción general .	2
1.3 Objetivos de la internacionalización. .	3
1.4 Métodos y estrategias .	4
1.4.1 Importación y exportación de mercancías . .	4
1.4.2 Importación y exportación de servicios (Turismo y transporte) .	4
1.4.3 Licencias y franquicias .	4
1.4.4 Inversión directa y de cartera .	5
1.5 Factores complementarios .	5
1.5.1 Planificación estratégica .	5
1.5.2 Recolección de información .	6
1.5.3 Evaluación de la información .	6
1.5.4 Implementación de la estrategia . .	7
1.5.5 Control y evaluación .	7
1.6 Orientaciones estratégicas .	7
1.6.1 Orientación Etnocéntrica . .	8
1.6.2 Orientación Policéntrica .	8
1.6.3 Orientación Regiocéntrica . .	9
1.6.4 Orientación Geocéntrica .	9
2. Situación a escala mundial .	
3. Fusiones y Alianzas Estratégicas . .	
4. Situación a escala local . .	
5. Análisis y conclusiones . .	

Bibliografía .

Anexos . .

1. Introducción

1.1 Internacionalización de negocios.

Es sabido que las empresas del día de hoy se enfrentan a escenarios más complejos y dinámicos que hace algunas décadas atrás, debido en parte a la gran competencia generada en cada sector comercial e industrial y, por otra parte, gracias al desarrollo de tecnologías que han permitido a las empresas producir de manera más eficiente y a los consumidores estar informados de una forma mas precisa y con mayor instantaneidad de los productos o servicios ofrecidos.

Pero lo que para nosotros es obvio hoy día, no lo era necesariamente para las generaciones anteriores, pues un factor determinante a la hora de entender el desarrollo económico, industrial, financiero y comercial de nuestra globalizada sociedad son los aspectos culturales e idiosincrásicos, propios de cada nación. Un ejemplo claro de esto es el hecho de que cincuenta años atrás era impensable para algún fabricante de automóviles norteamericano hacer sus vehículos en algún país asiático o sudamericano, pues la lógica indicaba que la única opción razonable era fabricarlos en casa y exportarlos luego a los destinos seleccionados. Aún así los negocios internacionales no son mérito de la gestión globalizante propia de estos últimos tiempos ya que existen antecedentes de comercio entre naciones aún antes de nuestra era cristiana. Lo que si

ha sido notorio, sobre todo en estos últimos años, es el desarrollo de canales y técnicas de comercio que nos han llevado a límites insospechados y con una dinámica vertiginosa gracias, en gran manera, al desarrollo de tecnologías de producción, información y comunicación simplemente asombrosas.

1.2 Descripción general

1

Para entender con detalle el proceso y desarrollo de lo que implica un negocio internacional, es necesario antes que nada definirlo y, por lo tanto, entenderemos por negocio internacional cualquier tipo de actividad comercial y/o industrial que involucre al menos a dos países o naciones. Como bien sabemos, los sectores comerciales e industriales de cada país operan, en principio, para obtener las mayores utilidades posibles basadas en la oferta de sus productos o servicios en relación con la demanda que la población hace por ellos. Sin embargo, por razones de eficiencia, costo o simplemente por políticas fiscales que favorezcan a determinados grupos de la población, es común observar que la oferta de determinados productos no está orientada a satisfacer sólo a los consumidores locales, sino que apuntan además a cautivar mercados fuera de sus límites nacionales. Es así como podemos visualizar en primera instancia una etapa básica pero no menos importante de los negocios internacionales que corresponde a la importación y exportación de productos o servicios desde y hacia un determinado país. Decimos básica porque, como mencionábamos anteriormente, el intercambio comercial entre naciones es algo que se practicaba aún cuando no todos los países tuvieran monedas oficiales, dándose el trueque como algo normal y necesario.

Ahora bien, dando un paso adelante en materia de internacionalización de negocios vemos que la etapa siguiente a esta (y de hecho la que nos interesa para efectos de este estudio) corresponde a la instalación, por parte de una determinada empresa o compañía, de plantas de producción o de oficinas de servicio, según sea el caso, en zonas que están fuera de los límites del país de origen de tal empresa. Es así como Sony ya no necesita exportar sus productos a Chile desde Japón (su país de origen), sino que lo puede hacer desde sus plantas de producción ubicadas en México lo que le permite competir de manera más eficiente en centro y Sudamérica debido a menores costos de transporte y de gestión corporativa, permitiéndole asignar y utilizar sus recursos de manera más eficiente y óptima abasteciendo los mercados europeos con la producción japonesa.

Por otro lado, aunque no todas las empresas estén involucradas en el proceso de exportación o importación de sus productos o servicios, y aunque casi ninguna de las pequeñas y medianas empresas produzcan sus productos o servicios en el extranjero, un gran número de estas reciben insumos o materias primas provenientes del exterior, por lo

¹ Las ideas principales de los objetivos y métodos de internacionalización han sido extraídos del libro "Negocios Internacionales" de John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, 2000.

que es casi imposible pensar en alguna empresa que esté totalmente aislada de los efectos globales de nuestra economía actual, quedando de alguna forma enlazada a este gran y dinámico escenario económico internacional.

De todos modos, cabe destacar que los procesos de internacionalización adoptados por las grandes empresas a nivel mundial, varían de acuerdo a los propios intereses de cada compañía y de las ventajas u oportunidades que cada una de estas enfrenta, siguiendo a grandes rasgos un patrón general como el que presentamos a continuación:



Figura. Patrón común de internacionalización

Fuente: John Daniels, 2000.

1.3 Objetivos de la internacionalización.

Es lógico pensar que si una empresa está operando razonablemente bien en el mercado local quizás no sea necesario arriesgar capital e infraestructura en tratar de participar en un mercado externo pero los datos empíricos nos muestran otra cosa, y la gran pregunta que cabe hacerse es ¿qué factores o hechos pueden incentivar a una empresa a incursionar de alguna manera en los negocios internacionales?

De acuerdo a la mayoría de la literatura disponible, los objetivos buscados por las empresas que deciden incursionar en este tipo de negocios son principalmente:

- **- Adquirir recursos**
- **- Diversificar las fuentes de ventas y suministros**
- **- Elevar el nivel de ventas**
- **- Reducir el riesgo competitivo**

1.4 Métodos y estrategias

Los métodos y estrategias propias elegidas por cada empresa dependerán de la modalidad de operación que se haya implementado y que siempre corresponderá a alguna de estas opciones:

- Importación y exportación de mercancías
- Importación y exportación de servicios (Turismo y transporte)
- Licencias y franquicias
- Inversión directa y de cartera

Cabe destacar que la elección de una de estas modalidades dependerá de la estrategia adoptada por cada empresa y que puede diferir sustancialmente entre un caso u otro

1.4.1 Importación y exportación de mercancías

La mayoría de las empresas que participan de alguna forma en los negocios internacionales lo hace importando o exportando mercancías que se refiere al envío de bienes tangibles desde o hacia un país. No obstante también existe la importación o exportación de servicios que se refiere a todo lo que no esté incluido en lo relacionado con bienes tangibles o visibles.

1.4.2 Importación y exportación de servicios (Turismo y transporte)

En esta clasificación quedan todas aquellas compañías que pertenecen a la industria de transportes tanto de carga como de pasajeros o de turismo tales como líneas aéreas, compañías navieras, agencias de viaje, hoteles y similares.

1.4.3 Licencias y franquicias

Esto se refiere a acuerdos comerciales (contratos) que muchas veces son conocidos como acuerdos de colaboración o de alianza estratégica, a través de los cuales diversas compañías pueden trabajar en conjunto en operaciones internacionales.

1.4.4 Inversión directa y de cartera

Cuando un inversionista logra obtener el control de una empresa extranjera estamos en presencia de una inversión directa, a veces llamada inversión extranjera directa. Debemos tener presente que para obtener este tipo de participación de control en una compañía no se requiere necesariamente que el inversionista tenga el cien por ciento de las acciones, muchas veces basta con un porcentaje muchísimo menor siempre y cuando el resto esté lo bastante diluido entre los demás propietarios.

Por otro lado cuando la inversión efectuada en una empresa no permite ser controlador de la misma estamos en presencia de una inversión de cartera que puede ser a través de acciones en una compañía o préstamos efectuados a una empresa o país bajo la forma de bonos, pagarés o letras adquiridos por el inversionista.

La mayoría de las empresas que tienen gran volumen de operaciones en el extranjero recurren a las inversiones extranjeras de cartera por la posibilidad de obtener ganancias financieras en el corto plazo, es decir, es un método muy usado para ganar dinero en el corto plazo con relativa seguridad.

1.5 Factores complementarios

1.5.1 Planificación estratégica

2

Al interiorizarnos en este dinámico escenario global de mercados internacionales no podemos dejar de lado factores y variables que juegan un papel fundamental a la hora de decidir cómo llevar a cabo el proceso de internacionalización de una compañía y qué métodos escogerá para implementar un programa global exitoso no sólo en el corto plazo sino también en el mediano y largo plazo.

Uno de estos factores es la planificación estratégica diseñada y adoptada por cada empresa que decide internacionalizar sus actividades económicas, y que se refiere a todo aquello que dice relación con la evaluación del ambiente externo e interno de aquella organización para luego determinar los objetivos en el corto y largo plazo y, de este modo, definir un plan de acción para lograr efectivamente las metas propuestas.

Parte de esta planificación estratégica consiste en realizar un análisis estratégico y que se puede entender como un proceso de evaluación del ambiente propio de la empresa y de sus fuerzas internas. Por lo general se comienza examinando el entorno externo dado que a la empresa le interesan las oportunidades que pueda aprovechar,

² Aspectos principales de "Planificación Estratégica" obtenidos del curso de Economía Internacional, dictado por el profesor Erich Spencer. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, 2003.

para luego centrar su atención en el ambiente interno y en los recursos que dispone para explotar eficientemente tales oportunidades.

Además para llevar a cabo de manera óptima este proceso de análisis estratégico es primordial tomar en cuenta la importancia de todo lo que tenga relación con la recolección de información y la posterior evaluación de esta.

1.5.2 Recolección de información

Las formas más usadas por las multinacionales a la hora de estudiar el ambiente y efectuar posteriores pronósticos son:

- Pedir a los expertos analizar las tendencias de la industria y efectuar predicciones acerca del futuro.
- Utilizar las tendencias históricas de la industria para pronosticar cambios futuros.
- Pedir a gerentes conocedores que presenten escenarios donde describan lo que, a su juicio, sucederá en la industria durante los próximos dos o tres años.
- Usar computadoras y programas para simular el entorno de la industria y generar los posibles cambios futuros.

Cabe destacar que de todos estos métodos, el más usado por las multinacionales es el de la opinión de expertos.

1.5.3 Evaluación de la información

Siguiendo una secuencia lógica a partir de la planificación estratégica, el análisis estratégico y la recolección de información, un eslabón primordial en esta cadena corresponde a la correcta evaluación de la información obtenida.

La idea es que cuando ya se tenga toda la información relevante y necesaria relativa a la competencia y la industria, las empresas procedan a evaluarla de acuerdo a algún criterio o método existente. Uno de los métodos más comunes consiste en efectuar una valoración global a partir de los cinco factores que determinan la competitividad de la industria (compradores, proveedores, posibles rivales de ingreso reciente, disponibilidad de bienes y servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores) tal como lo muestra el siguiente diagrama.



Fuente: John Daniels, 2000.

1.5.4 Implementación de la estrategia

Esta etapa consiste en perseguir las metas ejecutando correctamente la estrategia formulada. Para ello las variables más relevantes a considerar son la ubicación, decisiones referentes a la propiedad (que es específicamente lo que nos interesa en este estudio) y, por último, lo que se refiere a la instrumentación de las áreas funcionales.

1.5.5 Control y evaluación

Como parte primordial de toda esta cadena de pasos ejecutados por la empresa, más que razonable, se hace necesario evaluar los cursos y estrategias adoptados por lo que es imprescindible examinar el desempeño de la multinacional a fin de determinar la eficiencia de la organización y decidir si se debe continuar de la misma manera o si hay que modificar o corregir ciertos criterios o actividades.

Los parámetros más usados para estos propósitos son los coeficientes tales como el rendimiento sobre la inversión, crecimiento de las ventas, participación de mercado, costos, desarrollo de nuevos productos, relaciones con el país anfitrión y el desempeño global de los directivos.

1.6 Orientaciones estratégicas

3

De acuerdo a la literatura vigente y a la información recopilada en los últimos años, podemos identificar y definir cuatro orientaciones o predisposiciones básicas adoptadas

por las empresas multinacionales a la hora de realizar sus operaciones en el extranjero. Estas son :

- Orientación Etnocéntrica
- Orientación Policéntrica
- Orientación Regiocéntrica
- Orientación Geocéntrica

1.6.1 Orientación Etnocéntrica

La misión principal de una empresa que adopta este tipo de orientación es focalizarse hacia la rentabilidad de la compañía, además el tipo de gobierno implementado es el de arriba hacia abajo con una clara estrategia corporativa de integración hacia la casa matriz.

Por otro lado podemos identificar en este tipo de compañías una estructura corporativa orientada a las divisiones jerárquicas por productos y una cultura organizacional imperante que tenga énfasis en el país de origen.

Otra característica perteneciente a este tipo de orientación es que la tecnología utilizada se emplea para efectuar producción masiva, mientras que la estrategia de marketing está en función del desarrollo de productos dependientes de las necesidades de los consumidores del país de origen.

En esta misma línea, la estrategia adoptada en función de las utilidades es que estas se envíen al país de origen y, de igual modo, las prácticas gerenciales de recursos humanos apuntan a que las operaciones internacionales las dirijan personas procedentes de la nación de origen.

1.6.2 Orientación Policéntrica

En general el tipo de gobierno empleado por las empresas que adoptan una orientación policéntrica es de abajo hacia arriba, es decir, cada unidad local establece sus objetivos, y con respecto a la misión básica de la compañía se puede identificar una búsqueda de aceptación del público hacia la empresa y sus productos o servicios lo que se conoce por legitimidad.

La estrategia adoptada en estos casos es la de sensibilidad nacional, a la vez que la estructura organizacional típica es la de divisiones jerárquicas por área con unidades nacionales autónomas. Con respecto a la cultura organizacional desarrollada, este tipo de empresas da énfasis a la cultura del país anfitrión y, por otro lado, la tecnología empleada se orienta a la producción por lotes.

La estrategia de marketing se desarrolla en función del desarrollo de productos

³ Las definiciones de los diversos tipos de orientaciones estratégicas fueron obtenidas del libro "Negocios Internacionales" de John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, México: Addison Wesley Longman, 2000.

locales a partir de las necesidades de cada país, la estrategia relacionada a las utilidades es que estas se queden en el país anfitrión y, siguiendo esta misma línea, las prácticas gerenciales de recursos humanos dan prioridad a los habitantes del país anfitrión para asignar puestos de relevancia jerárquica en la organización.

1.6.3 Orientación Regiocéntrica

Bajo este escenario la misión básica de la compañía es una combinación simultánea de rentabilidad y aceptación del público, a su vez, el tipo de gobierno promueve negociaciones mutuas entre la región y sus subsidiarias. La estrategia corporativa empleada en este caso implica una gran sensibilidad ante la integración regional y nacional dando paso a una estructura que permite el desarrollo de una organización regional y de producto integrada por una estructura matricial.

En el ámbito de la cultura, la tendencia es adoptar la cultura regional, además la tecnología se orienta a desarrollar una producción flexible mientras que la estrategia de marketing es estandarizada dentro de la región pero no entre las regiones.

Por otro lado podemos destacar que en este tipo de empresas la estrategia orientada a las utilidades es que estas se redistribuyan dentro de la región y, por último, las prácticas gerenciales de recursos humanos buscan el desarrollo de los habitantes de la región para que ocupen puestos gerenciales en cualquier parte de la región.

1.6.4 Orientación Geocéntrica

Cuando la compañía se enfoca en este tipo de orientación la misión básica, al igual que en el caso anterior, es buscar simultáneamente rentabilidad y aceptación del público mientras que el tipo de gobierno ejercido permite que existan negociaciones en todos los niveles de la organización. La estrategia corporativa asumida implica sensibilidad ante la integración regional y nacional y, además, la estructura organizacional se sustenta en una red de organizaciones.

Obviamente en este caso no existe una cultura específicamente predominante ya que se tiende a promover una cultura del tipo global. Con respecto a la tecnología, esta se emplea para realizar producción flexible mientras que la estrategia de marketing adoptada da énfasis a productos globales con variaciones locales.

En el ámbito de la estrategia orientada a las utilidades la idea es que se efectúe redistribución a nivel global mientras que las prácticas gerenciales de recursos humanos buscan el desarrollo de las mejores personas en su área para que ocupen los puestos claves en la organización.