

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

**“LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR EFECTUADA POR LAS
SOCIEDADES ANONIMAS QUE TRANSAN SUS ACCIONES EN EL IPSA”**

Alumnos:

Marcos Navia Urzua.

Edgardo Toro Toro.

Profesor Guía:

Alex Media Giacomozzi

CHILLÁN, 2011



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerles a mis padres Viviana y Marco, a mis abuelos Lala y Aníbal, con quienes me crie y me enseñaron los valores y herramientas que me ayudaron a salir adelante, quienes me enseñaron a ver mis virtudes por sobre mis defectos, quienes me regañaron solo porque no estaba siguiendo el camino correcto. Quiero agradecerles por todo lo que me han dado, por todo lo que me han dado, por todo el amor que me han entregado durante estos 23 y algo años de vida.

No puedo dejar ausentes a mis tíos queridos, que a pesar que no les digo lo tanto que los quiero, los quiero. En especial agradecerles por estos casi 6 años que me soportaron, mi tía Ali y el tío Eduardo, que siempre estuvieron cuando los necesite, que más de alguna vez los preocupe, que año a año me celebraron y cantaron feliz cumpleaños. También agradecerle a mi tía y madrina Jessica que siempre me regalona y ayuda en lo que necesite, al tío caco que también lo quiero mucho. También darle las gracias al tío Alex, la tía María, la tía Gabi, la tía Tedy, la tía Carmen, al tío Miguel, al tío Feña, al luz divino (José), la Marisol, al Cristian y al Gonzalo. Quienes siempre me apoyaron y ayudaron en diferentes ámbitos.

Agradecerles también a mis primos queridos Daniel, Eduardo y Naty, con quienes compartí estos últimos casi 6 años, con quienes me entretuve, compartí, jugué y descubrí muchas cosas.

También quiero agradecerle a mi polola Belén, quien ha estado a mi lado cuando lo necesito, quien me dio palabras de aliento para continuar cuando estaba complicado y quien me apresuraba para trabajar en la memoria. Gracias Vidita Mía, Siempre Siempre Siempre.

No puedo dejar a un lado a mis amigos y compañeros, a quienes he conocido y compartido muchas cosas durante esta etapa, por ser tan papa frita el Eric y mi compañero en la memoria, Edgardo. También a mi amigo Cesar por escucharme y aconsejarme.

Dar las gracias por la paciencia y apoyo que nos brindó nuestro profesor guía, Dr. Alex Mediana Giacomozzi, quien también nos enseñó en sus clases como ser profesionales.

De la misma forma quiero darles las gracias a todos los profesores y personas que estuvieron en esta etapa tan importante.

Gracias.

Marcos Navia Urzúa



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En primer lugar y por sobre todas la cosas dar Gracias a Dios, por ser mi guía, mi luz, mi camino, por darme la vida, la salud, el conocimiento y el entendimiento de su palabra.

El agradecimiento absoluto a mis padres, Edgardo Toro Carrasco y María Toro Moreno, por ser ellos mis padres aquí en la tierra, por su incondicional apoyo, por la formación cristiana que me han inculcado, por todo el esfuerzo que ambos han realizado con el fin darme una educación de calidad, en definitiva por ser unos padres ejemplares. También dar sus respectivos agradecimientos mi hermana Saray Toro por toda se preocupación.

También quisiera dar los agradecimientos a mi abuela María Moreno por haberme entregado un techo durante mi período de estudiante, así como también a mis tías quienes me han dado un trato tal cual como si fuera su hijo, a ellas las gracias por hacer una estadía más amena estando lejos mi hogar.

Agradecer también a mis innumerables familiares que han estado preocupados durante todo este tiempo de mi trayecto como estudiante.

Gracias a mi Pastor, su esposa y familia por el incondicional apoyo y constante preocupación.

También dar las gracias a mis colegas de generación, profesores de facultad por la entrega de sus conocimientos y a nuestro profesor guía Alex Medina G.

Edgardo Toro Toro



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta Memoria de Título es analizar el comportamiento de las decisiones estratégicas corporativas de internacionalización, por medio de inversión directa en el exterior, seguidas por las empresas que integran el IPSA.

Para lo anterior fue necesario examinar la información existente sobre el tipo de actividad desarrollada en el exterior, la modalidad de inversión ejecutada y las estrategias de departamentalización, como también identificar y analizar los motivos de internacionalización. El estudio consistió en una muestra de las empresas del IPSA al día lunes 14 de marzo de 2011, de ellas se consideraron solo aquellas que poseían IDE durante el 1 de enero del año 2005 hasta el 31 de diciembre del año 2010, para poder ser analizadas detalladamente según los ámbitos de estudio mencionados anteriormente. En este sentido la información de las empresas seleccionadas fue extraída de las bases de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), de las páginas web de las empresas relacionadas y de otras fuentes seleccionadas.

Mediante la información analizada se logró concluir que un 63,98% de los casos de salidas al exterior fue mediante la misma actividad que la desarrollada en el país de origen, mientras que el restante 36,02% decidió desarrollar una actividad diferente a la desarrollada en el país de origen, en el exterior. Por ende se concluyó que el tipo de actividad más desarrollado al momento de salir a competir al exterior es la misma que la desarrollada en el país de origen, aprovechando la mayor experiencia adquirida en aquella.

En el caso de la modalidad de inversión ejecutada en el exterior, resultó entre las más importantes que un 32,32% decidió crear una nueva entidad en el exterior para desarrollar su negocio, un 25,36% lo hizo mediante la compra de una empresa ya existente en el país de destino y un 20,55% de las compañías desarrolló alianzas estratégicas con otra empresa para explotar un negocio en el exterior. Tal como se mencionó, la modalidad



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

de inversión más ejecutada al momento de salir a competir al exterior es la Creación de una Nueva Entidad en el Extranjero.

Al analizar las estrategias de departamentalización, un 41,49% adoptó una estructura con División Internacional, mientras que un 26,33% lo hizo adoptando estructuras por Unidades de Negocios, un 16,88% por Divisiones por productos y un 13,68% se internacionalizó utilizando estructuras por Áreas Geográficas. De ello se concluyó que la estrategia de departamentalización más adoptada en el proceso de internacionalización es de división Internacional.

Por su lado, los principales motivos que se vincularon con las empresas en proceso de internacionalización fueron la búsqueda de una Mejora en el Posicionamiento Internacional, promediando durante el período de estudio un 26,97%. En tanto la búsqueda de una Amplia Cobertura, abarcando nuevos y más mercados, promedió durante los seis años de estudio un 25,02%. La retención y explotación de una Ventaja Organizacional, tecnológica o comercial (tangibles e intangibles) por parte de la empresa, frente a sus competidores en el extranjero, fue de un 19,2%. El salir a competir a Mercados Similares al de Origen, aprovechando las similitudes en cuanto a costumbres, cultura, religión, política, etc., promedió un 15,94%. En conclusión de lo anterior, el motivo que resultó estar presente en las empresas una mayor cantidad de veces en las salidas al exterior fue la búsqueda de un Mejor Posicionamiento Internacional.

Cabe mencionar que en promedio en los seis años de estudio, un 49,58% de las empresas analizadas del IPSA materializaron Inversiones en el Exterior. También es destacable que un 22,5% de las empresas del IPSA no realizaron inversiones en el exterior durante el periodo de estudio.

Finalmente, el patrón de comportamiento observado en el estudio en las decisiones estratégicas y los motivos de internacionalización es que, la mayoría de las salidas al exterior fue a través del Mismo Tipo de Actividad a la Desarrollada en el País de Origen (63,98%), mediante la Creación de una Nueva Empresa en el País de Destino (32,32%),



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

donde a su vez se adoptó mayormente estructuras basadas en División Internacional (41,49%) e impulsadas principalmente por la búsqueda de un mejor Posicionamiento Internacional (26,97%).



INDICE

INTRODUCCION.....	8
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1) Problema	11
2) Justificación del Problema	12
3) Objetivos	13
3.1) Objetivo General	13
3.2) Objetivos Específicos.....	14
4) Ámbito de Estudio.....	14
CAPITULO II: EXPLICACION CONCEPTUAL	15
1) Actividades Desarrolladas en el Exterior.....	16
1.1) Misma Actividad Desarrollada en el Exterior	16
1.2) Modalidades de Inversión	16
1.2.1) Relación Contractual con el Exterior	17
1.2.2) Inversión Directa	17
1.3) Estrategias de Departamentalización	18
1.3.1) División Internacional	21
1.3.2) Estructura por Áreas Geográficas	22
1.3.3) Divisiones Mundiales de Productos	23
1.3.4) Estructura Matricial.....	25
2) Motivos de Internacionalización de la Empresa	28
2.1) Enfoque de Internalización.....	28
2.1.1) Menores Costos de localización.....	29
2.1.2) Menores costos de transacción.....	29
2.2) Enfoque de Aproximación Ecléctica.....	30
2.2.1) Enfoque decisional de Hirsch.....	30
2.2.2) Enfoque Ecléctico de Dunning.....	32
2.2.3) Enfoque de la ventaja Competitiva	33
2.2.3.4) Formas de Internacionalización de la Empresa.....	33
2.3) Mayor Cobertura:	35



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2.4) Posicionamiento Internacional:	35
CAPITULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACION	36
1) Tipo de Investigación	37
2) Determinación del Universo.....	37
3) Muestra.....	37
4) Período de Estudio	37
5) Criterios de Análisis	38
CAPITULO IV: ANALISIS DE LAS DECISIONES ESTRATEGICAS Y MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACION CORRESPONDIENTES A LAS EMPRESAS DEL IPSA	54
ANALISIS AÑO 2005	55
ANALISIS AÑO 2006	71
ANALISIS AÑO 2007	85
ANALISIS AÑO 2008	99
ANALISIS AÑO 2009	113
ANALISIS AÑO 2010	127
CAPITULO V: ANALISIS CONSOLIDADO	140
1) Análisis del Comportamiento de la Cantidad de Empresas del IPSA que Realizaron Inversión Directa en el Extranjero (2005-2010)	141
2) Análisis del Comportamiento de las Salidas al Exterior Materializadas (2005- 2010)	145
3) Análisis del Comportamiento de los Criterios Estudiados.	148
3.1) Análisis del Comportamiento de las Actividades Desarrolladas en el Exterior (2005-2010)	148
3.2) Análisis del Comportamiento de las Modalidades de Inversión (2005-2010)	152
3.3) Análisis del Comportamiento de las Estrategias de Departamentalización (2005- 2010).....	156
3.4) Análisis de la Evolución de los motivos de Internacionalización (2005-2010)..	159
CONCLUSION	162
BIBLIOGRAFIA	166



INTRODUCCION

Chile en los últimos treinta años ha experimentado importantes cambios en el ámbito económico, estos cambios han hecho que se adquiriera una importante experticia a nivel de gestión empresarial. Durante este tiempo, las empresas chilenas han logrado satisfacer la demanda propia del mercado local, ante esta situación y el potencial de crecimiento de las empresas es que muchas de éstas deciden salir al extranjero con sus negocios.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, las empresas chilenas han logrado adquirir diferentes ventajas específicas en el desarrollo de los distintos negocios, en este mismo sentido la inversión directa de las empresas chilenas lleva cerca de veinte años expandiéndose en el exterior y marcada por un alto dinamismo en el plano regional.

Según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, durante los años 1990 y 2010, diez países concentran un 93% de las inversiones materializadas, ellos son: Argentina, Brasil, Perú, Colombia, Estados Unidos, Uruguay, Panamá, México, Australia, y Venezuela. Durante el estudio se observó que muchas de las empresas analizadas ejecutaron inversiones en los principales países nombrados anteriormente.

Respecto de la importancia que adquiere la inversión extranjera directa proveniente del mundo en desarrollo, las empresas chilenas desempeñan un importante papel como inversionista en la región sudamericana, lo que se manifiesta tanto en la colocación de capitales, la diversidad sectorial de las inversiones, así como en la generación de fuentes de trabajo.

En esta investigación se estudiaron las empresas pertenecientes al IPSA vigentes al día 14 de marzo de 2011, que según información entregada por las memorias presentadas por estas empresas dentro del período de estudio hayan realizado algún tipo de inversión en el exterior, sean estas relaciones contractuales con el exterior y/o inversiones directas.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Una vez identificadas las empresas que realizaron actividades en el exterior, se investigaron las memorias de cada una, desde el año 2005 al 2010 con el fin de clasificarlas bajo los siguientes conceptos: Actividades Desarrolladas en Exterior (misma actividad u otra actividad), Modalidad de Inversión (relaciones contractuales con el exterior; cesión de patentes en el exterior, franquicias en el exterior, contratos de fabricación en el exterior, contrato de gestión en el exterior y alianza estratégica (consorcio o joint venture) e Inversión Directa (compra de una empresa en el exterior o creación de una empresa en el exterior)), Estrategias de Departamentalización (división internacional, estructuras por áreas geográficas, estructuras con división por productos, estructuras con división matricial u otras formas de departamentalización) y Motivos de Internacionalización (menores costos de localización, menores costos de transacción, imperfecciones en el mercado de origen, imperfecciones en el mercado de destino, ventaja específica, cercanía de mercado, mayor cobertura o posicionamiento internacional).

Para entregar un detalle más amplio de las preferencias de cada uno de estos conceptos, se contraponen entre ellos bajo las siguientes clasificaciones; actividades desarrolladas en el exterior según modalidades de inversión, actividades desarrolladas en el exterior según estrategias de departamentalización, modalidades de inversión según estrategias de departamentalización, actividades desarrolladas en el exterior según motivos de internacionalización, modalidades de inversión según motivos de internacionalización y estrategias de departamentalización según motivos de internacionalización.

Con todos los conceptos clasificados, se procedió a demostrar los resultados mediante gráficas con porcentajes de preferencias de los distintos elementos estudiados con el fin de lograr una plena comprensión.

En definitiva, este estudio tiene por objetivo estudiar el comportamiento de las actividades desarrolladas en el exterior, las modalidades de inversión, las estrategias de departamentalización y los motivos de internacionalización que poseen las empresas del IPSA, con el fin de establecer un patrón de comportamiento en las diferentes decisiones estratégicas y en los motivos de internacionalización.



CAPITULO I:

PROBLEMA DE

INVESTIGACIÓN



1) Problema

Las empresas hoy en Chile, han sufrido un violento cambio de enfoque, penetrando y compitiendo en mercados internacionales altamente cambiantes y exigentes. Con respecto a lo anterior se ha vuelto más relevante diseñar las estrategias corporativas que se adapten a la organización y a los fines perseguidos, con esto buscan un rápido crecimiento y consolidación de la empresa en el extranjero. En este sentido las empresas deben considerar diversos factores tales como actividad desarrollada en el exterior (misma actividad u otra actividad), modalidad de inversión (relación contractual o inversión directa), de departamentalización (división internacional, por áreas geográficas, por productos o matricial). Los motivos por los cuales las empresas buscan ampliar su mercado hacia el extranjero hacen referencia a los diferentes enfoques utilizados, dentro de los cuales se encuentran el enfoque de internalización (menores costos de localización o menores costos de transacción) y el enfoque de aproximación ecléctica (enfoque decisional de Hirsch, aproximación ecléctica de Dunning y de ventaja competitiva).

Bajo el contexto anterior, considerando la dirección estratégica propia de las empresas chilenas y las salidas de las mismas al mercado internacional, no se ha realizado un estudio detallado sobre las empresas pertenecientes al IPSA y si existe algún patrón de comportamiento entre las decisiones estratégicas y los motivos de internacionalización.

Por ende, el presente estudio se centrara en conocer las actividades desarrolladas en el exterior, modalidad de inversión, estrategias departamentalización adoptadas por las empresas del IPSA, como también establecer los motivos que ellas tienen para internacionalizarse. Además, se busca la presencia de una conducta en el uso de las estrategias corporativas y los motivos antes mencionados.



2) Justificación del Problema

En primera instancia es importante destacar que en nuestro país existe en materias económicas avances significativos con respecto a nuestro similares de la región, Chile se ha concentrado en generar un importante y bien capacitado número de organizaciones, como también personas que integran estas entidades logrando un nivel de especialización alto en los negocios internacionales, así como también una gran capacidad empresarial de los ejecutivos chilenos.

Ante la situación ya mencionada, es que las empresa chilenas deciden salir al exterior aprovechando las imperfecciones que existen en algunos mercados externos, también considera la diversificación como un elemento para reducir las fluctuaciones en los resultados de las empresas a lo largo del tiempo y por último, y no menos relevante las necesidad estratégica de establecer una presencia más activa en los mercados externos. Por otra parte el mercado nacional comenzó a ser satisfecho con los negocios generados en el país, lo que como consecuencia llevo a la búsqueda de nuevos mercado, ampliando al extranjero. Por consiguiente, traspasar los conocimientos adquiridos durante el proceso nacional a un escenario internacional. De esta forma es que las empresas nacionales deciden realizar diversas actividades en el extranjero, teniendo dos posibles opciones, por una parte la realización del mismo negocio, es decir, una Inversión Directa en el Exterior de tipo horizontal, y por otro lado se encuentra la integración hacia delante o atrás en la cadena, siendo estas IDE del tipo vertical.

En Chile la IDE hacia el mundo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, teniendo un aumento significativo en los últimos años, este aumento se debe principalmente a la liberalización de los flujos de capitales en el mundo. Por otra parte se encuentra el aprovechamiento de factores de localización, minimización de costos, aumento de conocimiento por participar en culturas diferentes, entre otras causas.

En este sentido cobra vital importancia conocer y entender porque las empresas deciden optar por algunos de los tipos de IDE (vertical u horizontal) y la existencia



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

predominante de alguno, como también los motivos que conllevan a su utilización y por ende sus estrategias tanto de crecimiento como las de departamentalización e inversión.

Considerando lo antes mencionado, se busca generar información que muestre con claridad la relación que existe entre las decisiones estratégicas y los motivos que impulsaron dicho proceso, esto aplicado en el contexto de las empresas pertenecientes al IPSA. Para esto se analizó la información extraída de las empresas, llevando la misma a tablas que muestran su clasificación según motivos y por otro lado sus decisiones estratégicas, para posteriormente obtener conclusiones relevantes del tema en cuestión. De esta forma en sentido general se otorga información acerca de las estrategias de internacionalización adoptadas por las empresas pertenecientes al IPSA, abarcando los diferentes ámbitos de tipo de actividad desarrollada en el exterior, departamentalización e inversión, como también sus motivos en dicho proceso, tomando tanto el enfoque de internacionalización como el enfoque de aproximación ecléctica.

En síntesis, se desarrolla esta investigación para lograr entregar un mayor conocimiento de las decisiones abordadas por las empresas antes mencionadas durante el periodo del año 2005 y 2010.

3) Objetivos

3.1) Objetivo General

Analizar el comportamiento de las decisiones estratégicas corporativas de internacionalización seguidas por las empresas del IPSA que efectuaron IDE.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3.2) Objetivos Específicos

- Sondar la evolución del uso de los diferentes tipos de IDE por parte de las empresas que transan en el IPSA.
- Investigar tipo de actividad desarrollada en el exterior, modalidad de inversión y estrategia de departamentalización de las empresas pertenecientes al IPSA que realizaron IDE.
- Estudiar los principales motivos que llevan a las empresas pertenecientes al IPSA a realizar una IDE.

4) *Ámbito de Estudio*

La presente investigación se resume a algunos parámetros que limitan el objeto de estudio, entre estos se encuentran los tipos de actividades desarrolladas en el exterior, modalidad de inversión y estrategias de departamentalización usadas por las empresas pertenecientes al IPSA (que hayan realizado IDE), como también los motivos de internacionalización de las mismas.

Por ende el objeto de estudio se define así: “Las decisiones estratégicas corporativas y los motivos de internacionalización de las empresas pertenecientes al IPSA que posean IDE”



CAPITULO II:

EXPLICACION

CONCEPTUAL



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

1) Actividades Desarrolladas en el Exterior

Se entiende por actividades desarrolladas en el exterior, todas aquellas inversiones tanto como contractuales y de forma directa que se realicen en el extranjero con el fin de aprovechar ventajas propias de aquellos países, tales como menores costos, imperfecciones de los mercados, ventajas competitivas, cercanía de mercado y mayor posicionamiento internacional.

1.1) Misma Actividad Desarrollada en el Exterior

Es aquella cuando una empresa sale al exterior y realiza las mismas actividades o negocios que realizaba en su país de origen, esto con el fin de aprovechar las ventajas propias que le otorga la experiencia y conocimiento del sector.

1.1.2) Otra Actividad Desarrollada en el Exterior

Ocurre cuando una empresa sale al exterior y realiza actividades o negocios distintos al país de origen, considerando factores tales como franquicias tributarias o algún tipo de contrato en el exterior, estos beneficios compensarían el riesgo propio de incursionar en sectores no conocidos.

1.2) Modalidades de Inversión

Dentro de las modalidades de inversión o formas de internacionalización de la empresa se pueden encontrar tres diferentes tipos, estos son las exportaciones, relaciones contractuales con el exterior y las inversiones directas. De estas se excluyen las exportaciones, puesto que no representa inversiones en el exterior. A saber, los dos tipos restantes que tienen relación con la inversión en el exterior son:



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

1.2.1) Relación Contractual con el Exterior

Consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país, quedando el beneficiario obligado a las propias condiciones del contrato y a cubrir los estipendios en la forma y monto acordados.

- ***Acuerdos de distribución:*** Acuerdo de exclusividad en un tercer país con una empresa local de ese país. El distribuidor paga un royalty a la empresa por conceder el derecho a distribuir por exclusiva.
- ***Cesión de patentes:*** Uso del derecho patentado sin necesidad de interferencia directa del licenciado.
- ***Franquicias en el exterior:*** Acuerdo especial para la distribución al detalle, en donde además del derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la forma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios.
- ***Contratos de fabricación en el exterior:*** El licenciador autoriza al licenciario a fabricar un producto con la marca comercial del primero siempre que se cumplan determinados requisitos de calidad.
- ***Contratos de gestión en el exterior:*** El control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente internacional que se realiza las funciones de dirección.

1.2.2) Inversión Directa

Esta modalidad de internacionalización de la empresa es mucho más compleja y, normalmente implica la inversión de ingentes cantidades de dinero en los países de destino de dichas inversiones. Una de sus características fundamentales es ser de largo plazo.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

- ***Joint-venture en el exterior:*** Son acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices, lo que implica la inversión de una significativa cantidad de dinero. Esta inversión, desde el punto de vista de la empresa inversora, puede ser minoritaria o mayoritaria.

- ***Consortios en el exterior:*** Los consorcios pueden implicar a dos o más empresas que mantienen un contrato de joint-venture en el exterior, y suelen estar centrados en un proyecto concreto de gran envergadura, y que requieren además de elevadas inversiones, que una empresa en particular o un grupo de ellas es muy difícil que puedan llevar a cabo.

- ***Inversión directa en el exterior:*** Es cuando la empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente en el mercado o en su defecto procediendo a crear una nueva entidad; en todo caso, cualquiera que sea la modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado de ese tercer país, la matriz poseerá el control de su filial.

1.3) Estrategias de Departamentalización

Las estrategias de departamentalización hacen referencia a la estructura de la organización, la cual es uno de los elementos fundamentales en la puesta en práctica de la estrategia. La estructura de una empresa es el modo de dividir la misma en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia entre éstas. La estructura es necesaria porque, en cuanto la empresa alcanza un mínimo tamaño, es más eficiente el tener partes especializadas que un confuso conjunto de individuos en el que todos hacen de todo. Así, la departamentalización es una pieza clave en la implementación de la estrategia porque permite coordinar los esfuerzos especializados de muchos departamentos o



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

divisiones a quienes se ha asignado el llevar a cabo sólo una parte de la estrategia total. (Jarillo, J., Martínez, J. 1991)

En una primera instancia se muestra las formas básicas de estructuración, para luego dar paso a las formas internacionales para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior existen formas básicas de organizar la compañía, dentro de las cuales se encuentran la departamentalización: por funciones, por productos, por zonas geográficas, por clientes, por procesos, por proyectos y mixtos o complejos.

Departamentalización por funciones: consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas por la empresa. Las funciones fundamentales para cualquier empresa son producción, ventas y finanzas, existiendo otras que se aplican según los requerimientos de cada compañía como lo son informática, logística, compras, entre otras.

Departamentalización por productos: implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con los fines de la organización, esto es, de acuerdo con el producto fabricado o con el servicio prestado. Todas las actividades para proveer un producto o servicio deberán agruparse en un mismo departamento.

Departamentalización por zona geográfica: requiere la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con el área donde se ejecutara el trabajo o el área del mercado que cubrirá la empresa. La departamentalización territorial es utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. (Medina, A.; Godoy, F. 2009)

Esta forma organizativa posee ventajas fácilmente identificables, por ejemplo, la responsabilidad se coloca en niveles superiores, aprovecha los mercados locales, mejora la coordinación regional, proporciona una ocasión para la formación de directores generales;



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

por su lado también posee inconvenientes como los que se nombran a continuación: el requerimiento de personal de más alto nivel, dificulta la centralización de las funciones y se dificulta el control de la empresa. Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que hace es descentralizar tanto la producción como las ventas. Es aquí donde nacen las filiales o sucursales en el extranjero, las cuales se encargan de las actividades a descentralizar por la empresa.

Departamentalización por clientes: esta organización implica la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes como edad, sexo, nivel socioeconómico, etc., constituyen la base para este tipo de departamentalización. En éste se pone énfasis especial por los consumidores del producto o servicio ofrecidos por la compañía.

Departamentalización por procesos: este tipo es utilizado con frecuencia en empresas fabriles, en áreas de operaciones. La agrupación se establece por medio de secuencias en el proceso productivo u operacional o se hace una distribución y disposición racional del equipo utilizado.

Departamentalización por proyecto: aquel que implica la diferenciación y distribución de actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de una empresa. Esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño como ejemplo los astilleros o las obras de construcción civil, entre otros que requieren una gran cantidad de recursos humanos, logísticos, tecnológicos diferentes el uno del otro.

Departamentalización mixta o compleja: es difícil aplicar en la práctica un solo tipo de departamentalización en la empresa. Lo común es encontrar una conjugación de los diversos tipos, ya sea en el mismo nivel o en los distintos niveles jerárquicos de la organización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Ahora en una segunda instancia y entrando al tema internacional tenemos que existen básicamente cuatro tipos de estructuras para el control de las operaciones en el extranjero de una empresa multinacional. Estas son el *departamento o división internacional, la estructura por áreas geográficas, las divisiones mundiales de producto y la estructura matricial*. Todas son formas que admiten muchas combinaciones entre ellas. Vamos ahora a describir muy brevemente en qué consiste cada uno de estas formas de departamentalización.

1.3.1) División Internacional

Cuando la empresa es multinacional, suele requerir de un departamento internacional para manejar las operaciones en el extranjero que ya han crecido en tamaño y complejidad, pues ya no se trata de sólo exportación, sino más bien de operación de centros de producción en varios países. Estas operaciones requieren de una coordinación y control mucho mayor de parte de la oficina central. Se puede decir, entonces, que el departamento internacional es a la empresa multinacional lo que el departamento de exportación es a la empresa que está en proceso de internacionalización¹. El departamento internacional es, por tanto, la consecuencia lógica del departamento de exportación.

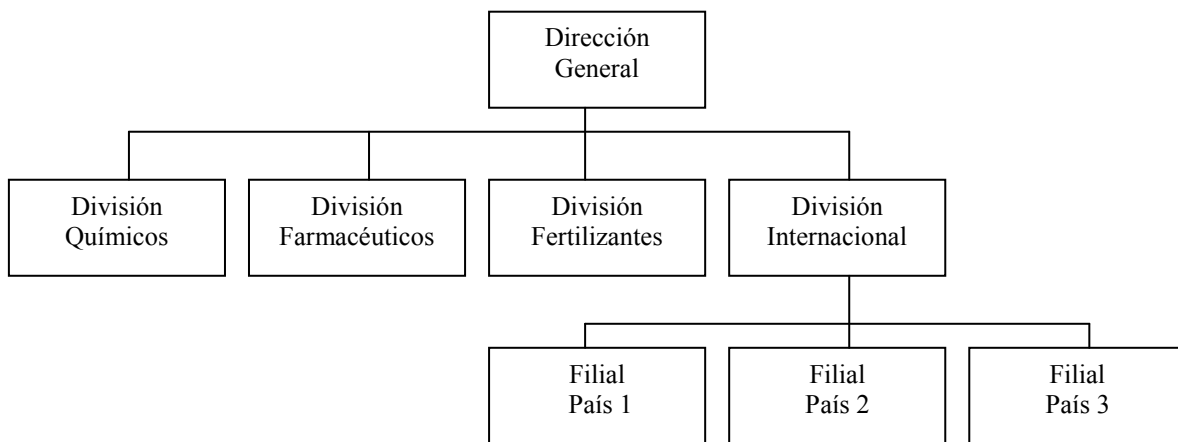
Normalmente, las empresas multinacionales, por su tamaño, tienen un grado tal de diversificación de productos y líneas de negocio que se ven obligadas a estructurar la empresa en el país de origen, o casa matriz, en divisiones relativamente autónomas que, como si fueran subempresas, se dedican a negocios distintos o productos muy diferenciados entre ellas. En estos casos el departamento internacional pasa a ser una división internacional, tal cual aparece en la Figura 1, que presenta el ejemplo hipotético de una empresa química.

¹ Se entiende como empresa en proceso de internacionalización a aquella que aun dependen en gran medida del mercado nacional y cuya línea de productos es relativamente reducida y homogénea, la cual dirige sus operaciones internacionales por medio de un departamento de exportación.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

La división internacional se transforma en el vínculo oficial entre la oficina central y sus filiales de venta o subsidiarias de producción en el extranjero. Se preocupa, por tanto, de poner en contacto a las otras divisiones locales con las filiales y subsidiarias foráneas en todo lo que se relaciona con la venta y manufactura de los productos de estas divisiones domésticas fuera del país de origen, transferencia de tecnología, etc. Debe, además, coordinar las operaciones entre las distintas filiales y subsidiarias y controlar su funcionamiento.



Fuente: Jarillo, J., Martínez, J. (1991)

Figura 1 Ejemplo de división internacional.

1.3.2) Estructura por Áreas Geográficas

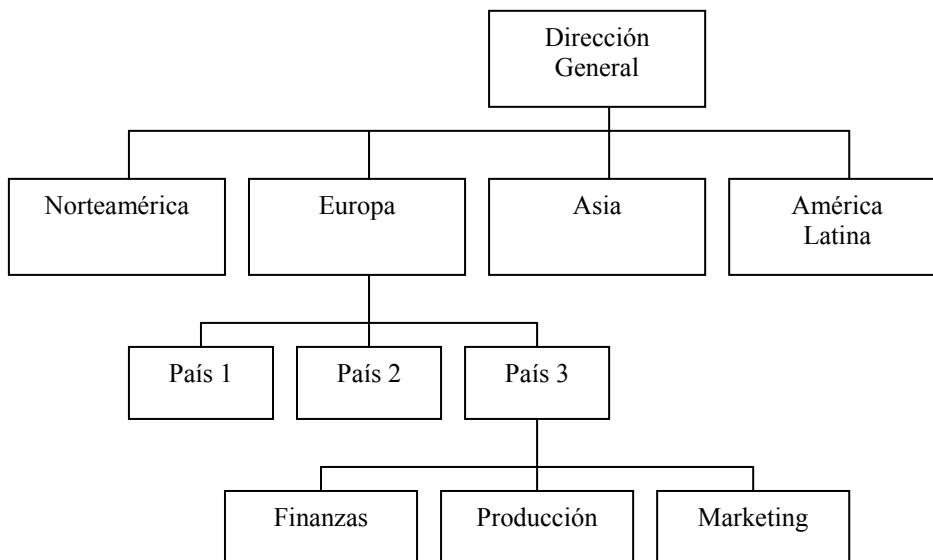
Cuando la empresa multinacional, que hasta ahora ha controlado sus relativamente pequeñas operaciones en el extranjero mediante el departamento internacional, comienza a expandir sus operaciones por un gran número de países suele adoptar una estructura por áreas geográficas o territoriales. Esto ocurre especialmente cuando tales países son muy diferentes en cuanto a hábitos de consumo y están situados en varios continentes, y cuando estas operaciones internacionales suponen una cifra importante de la cifra total de las ventas de la empresa. La Figura 2 presenta un ejemplo de tal estructura. Dado que el elemento básico de diferenciación es el geográfico, por las marcadas diferencias entre



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

países y regiones del mundo en cuanto a hábitos de consumo de los productos de la empresa, ésta se estructura territorialmente para atender mejor las particulares necesidades de los clientes de cada región y país. Muchas empresas de productos de consumo, tales como alimentos envasados y productos de higiene personal y del hogar, utilizan este tipo de estructura para coordinar sus operaciones internacionales. Las empresas petroleras no diversificadas también suelen usar esta forma de departamentalización.

Como se puede apreciar en la Figura 2, cada zona geográfica tiene un director a cargo, del cual dependen una serie de directores o gerentes de países. Cada uno de éstos es responsable de la subsidiaria de producción o filial de ventas en ese país, la cual suele organizarse en torno a las áreas funcionales tradicionales.



Fuente: Jarillo, J., Martínez, J. (1991)
Figura 2 Ejemplo de estructura por áreas geográficas.

1.3.3) Divisiones Mundiales de Productos

Así como la estructura territorial es la continuadora lógica del departamento internacional cuando la empresa extiende sus operaciones a muchas y diferentes regiones y países del mundo, la estructura por productos suele nacer cuando la división internacional es incapaz de dirigir adecuadamente las importantes operaciones internacionales que han



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

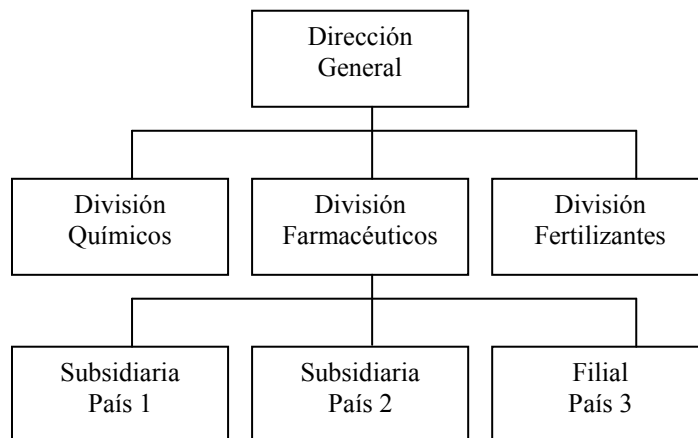
adquirido las diferentes divisiones locales de productos. El gran crecimiento del negocio internacional, la diversidad de productos, la complejidad que entrañan y la especialización que requieren para su control internacional, hacen aconsejable que cada división local de productos se encargue de sus propias operaciones internacionales, en vez de delegarlas en una división internacional. Así, el hasta ahora director de una división local de productos toma la responsabilidad de desarrollar su línea de productos a nivel mundial, o al menos en una determinada región geográfica. La Figura 3 muestra la misma empresa química del ejemplo hipotético de la Figura 1, que ha evolucionado desde una división internacional hasta divisiones mundiales de productos, al crecer fuertemente sus operaciones internacionales.

Así como en la estructura geográfica el elemento básico de diferenciación era la diversidad entre regiones y países, el elemento básico de diferenciación en la estructura por productos es la diversidad de productos. Es esto lo que lleva a que cada división de productos controle sus propias operaciones internacionales. Muchas empresas químicas, electrónicas y fabricantes de bienes de equipo en general utilizan este esquema para coordinar sus actividades mundiales.

Esta estructura divisional internacional también puede aplicarse a tipos de negocios, tipo de mercados, o tipos de clientes. Así, los fabricantes de ordenadores suelen dividir sus operaciones en ordenadores personales y grandes equipos para empresas e instituciones. Un banco podría coordinar sus operaciones mundiales por tipos de clientes, al distinguir entre las diferentes bancas, ya sean banca institucional, mayorista, individual o de personas. En algunos casos también se aprecia que las grandes multinacionales suelen poseer *staffs* corporativos en la sede central que aparecen representados inmediatamente debajo de la dirección general, para asesorarlas en materia de personal, alta estrategia y asuntos legales.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Jarillo, J., Martínez, J. (1991)

Figura 3 Ejemplo divisiones mundiales de productos.

1.3.4) Estructura Matricial

Evidentemente, toda empresa tiene razones para preferir estructurar la empresa a partir de la dimensión territorial o de producto, como hemos visto. Pero, en prácticamente todos los casos, la empresa se encuentra con que *ambas* dimensiones son importantes: tiene sentido, por ejemplo, para una empresa francesa diversificada, el tener cuatro unidades distintas operando en España, sin ninguna relación entre si; evidentemente, no.

La estructura matricial surge como un intento de dar solución a dos o más elementos de diferenciación simultáneamente. Dado que los anteriores tipos de estructura son unidimensionales y los problemas de coordinación que afrontan muchas empresas son bi, tri o multidimensionales, la estructura matricial procura resolver tales problemas al mismo tiempo. Así, hay estructuras matriciales que combinan áreas geográficas con funciones, o áreas geográficas con divisiones de productos, regiones con mercados o clientes, etcétera.

Un ejemplo de tal tipo de estructura aparece en la Figura 4 que representa el organigrama de Corning Glass Works en 1978. La Figura 4 muestra una central que combina, básicamente, las divisiones de los productos recién mencionados con algunas



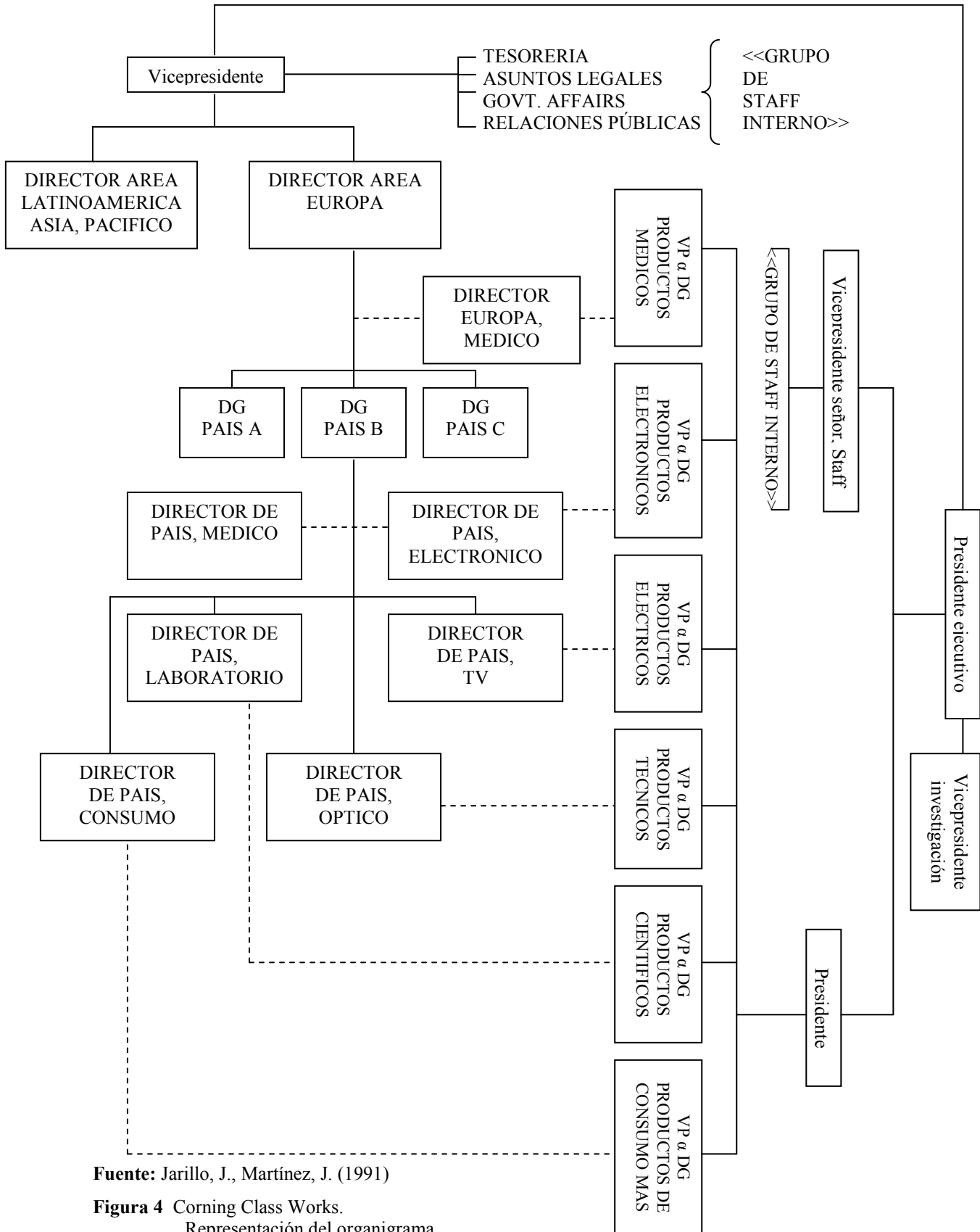
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

áreas geográficas en las que la empresa está presente. Aparecen también algunas funciones de línea, como investigación, y las de los grupos de *staff* interno y externo a la empresa.

Aunque gráficamente, o sobre el papel, la central ofrece una buena solución a esta realidad multidimensional que debe coordinar la empresa, en la práctica presenta muchos problemas. En primer lugar, supone que cada empleado tiene dos o más jefes, lo que crea enormes problemas de falta de unidad de mando. Por ejemplo, en el caso Corning, el director de productos oftálmicos de Francia tiene al menos tres jefes: el director mundial de esta división, el director de producción de la subsidiaria francesa, y el gerente general de Corning en ese país. Cada uno de estos jefes tienen una gran responsabilidad sobre lo que se le ha encomendado, pero carece de la autoridad equivalente para exigir resultados a sus subordinados. En segundo lugar, y derivado de lo anterior, cada empleado debe emplear gran cantidad de tiempo negociando con otros para conseguir resultados, en vez de actuar directamente. Todo esto hace que la complejidad de una solución matricial sea tal que, muy probablemente, anule las ventajas que podría ofrecer a priori. Basta ver la organización de Corning para darse cuenta de lo difícil que debe ser coordinar el lanzamiento de nuevos productos, ganar eficiencia en la producción de las plantas dispersas por distintos países, uniformar políticas comerciales, etc.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Jarillo, J., Martínez, J. (1991)

Figura 4 Corning Class Works. Representación del organigrama.



2) *Motivos de Internacionalización de la Empresa*

En términos estrictos se puede decir que existen diversos factores que pueden motivar a que una empresa opte por realizar un proceso de internacionalización, entre los más usados se encuentran; el uso y conocimiento de la capacidad empresarial adoptada y desarrolla en su país de origen, economías extranjeras incipientes las cuales debido a su ritmo de desarrollo necesitan inversiones extranjeras para poder lograr un crecimiento y desarrollo en ámbitos como lo son económico, político, legal, cultural y religioso (Hill, 1999).

2.1) Enfoque de Internalización

Este enfoque, siguiendo a Alonso (1994), no es más que la ampliación hacia el campo internacional de la teoría contractual de la empresa y parte de la base de que la empresa es una entidad que incorporará en su propia estructura organizativa aquellas actividades que el mercado realiza de forma ineficiente o con un mayor costo.

Esta incorporación de actividades (o también denominadas transacciones) ocurre cuando los costos de transacción en el exterior de las mismas sean superiores a los costos a incurrir al incorporar dichas transacciones a la organización.

En este evento, al internalizar la empresa estas transacciones generadas en el exterior del país de origen, se está produciendo la internacionalización de la compañía y, por ende, ésta queda sujeta a las variables propias de todo proceso de internacionalización.

Para entender de forma eficaz este enfoque es que se puede encontrar dos motivos por los cuales las empresas deciden internacionalizarse, por una parte se encuentran los Menores costos de Localización y por la otra parte Los menores costos de Transacción.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2.1.1) Menores Costos de localización

Bajo este enfoque las empresas se ubicaran en donde los costos sean menores o más beneficios para la empresa. Esto es un factor altamente determinante al momento de analizar el por qué las empresas optan por salir al extranjero.

Importante es considerar que bajo este enfoque las consideraciones son del país de destino de las actividades de la empresa y no del país de origen de la entidad.

Para el análisis de este punto existen dos tipos de localización, aquellas basadas en las propias características de los países que permiten mejorar la eficiencia de la propia empresa al internacionalizarse, y aquellas basadas en el comportamiento estratégico de la empresa internacionalizada para defender o aumentar su poder de mercado. (Buigues y Jacquemin, 1992)

Un planteamiento similar es expuesto por Durán (2001) al indicar que uno de los motivos de internacionalización de la empresa está dada por la captación de recursos exteriores. En este caso, la empresa busca del exterior la obtención de recursos naturales, tecnología o financieros, con la finalidad de mejorar su cadena de valor.

2.1.2) Menores costos de transacción

La empresa crece internalizando mercados hasta el punto que los beneficios de la internación sean mayores a los costos, lo cual otorgaría la oportunidad de salir del país para lograr un punto de equilibrio.

Con esto la empresa pretende distribuir directamente sus productos y/o servicios en el exterior ya sea mediante exportación o producción en el extranjero, consecuencia de la eficiencia en tal proceso se lograra el aumento en el volumen de ventas y minimizar sus costos de transacción.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Los motivos por los cuales la empresa se internaliza el uso de sus ventajas de propiedad, la cual la hace optar por la inversión directa en perjuicio de optar por la exportación o la de relaciones contractuales.

En definitiva la empresa crecerá internacionalmente internalizando mercados en la medida que los beneficios de la internalización sean mayores a los costos. (Buckley, 1988)

2.2) Enfoque de Aproximación Ecléctica

Este enfoque también pretende demostrar porque una empresa decide optar por un proceso de internacionalización, además es una propuesta integradora cuyo máximo exponente es Dunning.

Dentro de este enfoque existen tres tipos de clasificaciones en donde se podría ubicar las inversiones directas, los cuales son: Enfoque decisional de Hirsch, Enfoque Ecléctico de Dunning, Enfoque de la ventaja competitiva.

2.2.1) Enfoque decisional de Hirsch

Este enfoque es de carácter sistémico y pretende explicar cuáles son los motivos por los cuales una empresa opta por exportar relaciones contractuales con el exterior inversión directa. Para estos efectos se consideran tres posibles escenarios, a partir de lo que Muñoz (1999) expone del enfoque de Hirsch (1976); el de Ventaja comparativa Dinámica, Ventaja Específica de la Empresa y Ventaja en costo de internalización.

- Ventaja Comparativa Dinámica:

Este evento se relaciona el costo de comercialización en el mercado del país de origen con el costo de comercialización de la exportación (condición CIF o puntos de destino).



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Se espera que el costo de comercialización en el mercado del país de origen sea mayor al costo de comercialización de la exportación y ésta diferencia sea un factor restrictivo a las exportaciones.

- Ventaja Específica de la Empresa:

Está asociado a la retención de una ventaja organizacional, tecnológica o comercial por parte de la empresa, pero para la empresa que no la tiene esto representa un costo.

- Ventaja en costos de Internalización:

Se compara el costo de internalización del país de origen con el costo de internacionalización de la actividad en el exterior.

Se espera que el segundo costo indicado sea mayor que el primero y esta diferencia sea un factor restrictivo a la inversión directa.

Sea:

C.EX: Costo de Exportar.

C.RC: Costo de Relación Contractual.

C. IDE: Costo de Inversión Directa Externa.

La empresa optará por la exportación (Ex)

$$Ex < Rc \text{ ó } Ex < IDE$$

La empresa optará por la relación contractual (Rc)

$$Rc < IDE \text{ ó } Rc < Ex$$



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

La empresa optará por la inversión directa (IDE)

IDE < Ex ó IDE < Rc

2.2.2) Enfoque Ecléctico de Dunning

Este enfoque sienta sus bases en el enfoque anterior y corresponde a la propuesta de Dunning (1979, 1998 y 1994), quien considera que son tres los factores que hay que tener en cuenta para poder explicar los motivos de la internacionalización de la empresa; Ventaja específica, ventaja de internalización, Ventaja de localización.

- Ventaja específica:

La empresa debe poseer una ventaja específica (asociada normalmente a activos intangibles) frente a sus competidores del país extranjero e incluso a los competidores del propio país, que sea al menos durante un tiempo (se espera que sea lo más largo posible) inaccesible a las empresas competidoras.

- Ventaja de Internalización:

Dada la ventaja específica, la empresa deberá decidir si opta por internalizar dicha ventaja, buscando mayor rentabilidad en los nuevos mercados del exterior, ya sea mediante la exportación, la relación contractual en el exterior o la inversión directa.

- Ventaja de Localización:

Si la empresa cuenta con una ventaja específica y de internalización, para que ésta pueda decidirse por la opción de inversión directa se requiere que existan ventajas de localización con respecto a su propio país.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2.2.3) Enfoque de la ventaja Competitiva

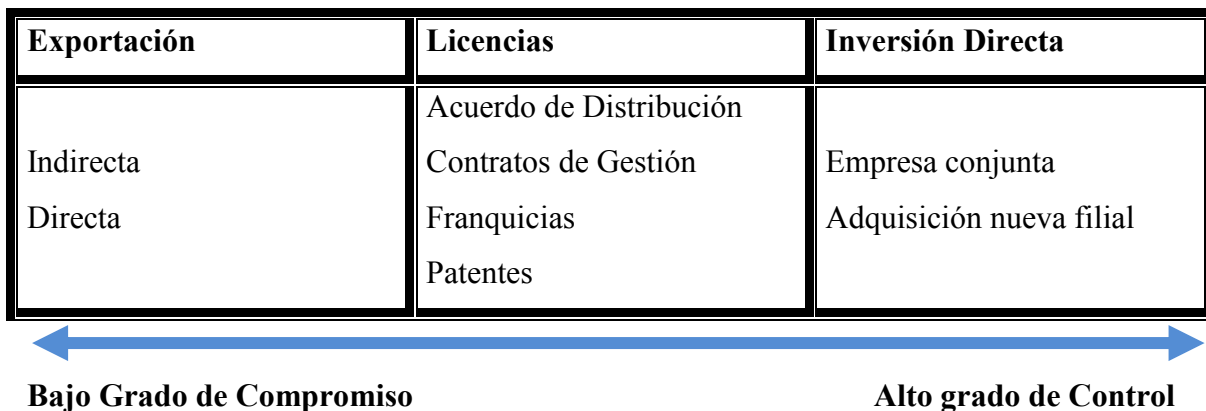
Este enfoque ² cae dentro de la teoría sobre competencia imperfecta y surge de la consideración de las características propias de la empresa, su ventaja competitiva, y las imperfecciones de los mercados.

Al existir imperfecciones en el mercado de algún tercer país, esto llevaría a la empresa a explotar su ventaja competitiva en dicho país, ya sea exportando, mediante relaciones contractuales o incluso realizando inversiones directas.

Esta ventaja competitiva (Porter, 1991) puede estar dada por diversos factores, tanto endógenos como exógenos, o una combinación de ambos. Dentro de los factores endógenos o ventajas específicas se puede encontrar, por ejemplo, el control de la tecnología, capacidad de gestión, gestión de marketing. Estos elementos distintivos otorgan una ventaja de la organización frente a otras empresas de un tercer país y que, por ende, puede explotar su salida a éste.

2.2.3.4) Formas de Internacionalización de la Empresa

Existen tres formas en la que una empresa puede optar internacionalizarse, estas son: La exportación, las relaciones contractuales con el exterior (licencias) y la inversión directa.



Fuente: Medina. A. (2005)

² Muñoz (1999), llama a este enfoque teoría de la organización industrial y lo desarrolla como ventaja comparativa, pero siguiendo a Porter (1991), lo mas conveniente seria el termino de ventajas competitivas, ya que se esta haciendo referencia a la competencia entre empresas en el mercado externo.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

A) EXPORTACION

- **Exportación Indirecta:** Es la forma más simple de internacionalización de la empresa, ya que se realiza en forma indirecta, es decir, por intermedio de una tercera empresa, que es en realidad la que está exportando, no obstante, el hecho de que parte o incluso toda la producción vaya al exterior, implica que también esta empresa productora se está internacionalizando, esta modalidad tiene tres formas de ejecución.

- Mediante un departamento de compras de una empresa extranjera.
- Uso de empresas exportadoras como lo son agentes independientes, trading; estos pueden ser agentes de exportación o gentes de ventas, y por último se encuentran los consorcios de exportación.
- Uso de la red de ventas de otra empresa local o extranjera (operaciones piggy-back).

- **Exportación Directa:** Esta modalidad es más compleja que la anterior, ya que la propia empresa se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como de destino, por lo que ella asume toda la responsabilidad. Es importante indicar que la modalidad de venta al exterior puede revestir diversas formas, de acuerdo a la realidad de cada empresa exportadora en su relación con sus mercados de destino. Las vías de exportación bajo esta modalidad son las siguientes.

- Agentes independientes que vender por cuenta del exportador
- Agentes o representantes pertenecientes al departamento de exportación de la empresa.
- Distribuidor-Importador
- Oficina o agencia comercial.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2.3) Mayor Cobertura:

Una empresa realiza actividades en el exterior con el fin de poder entregar una importante cantidad de bienes o servicios al mayor número de personas, esto considerando que aquellas personas puedan estar ubicadas en diferentes países lo que implicaría ubicarse geográficamente en aquel lugar para satisfacer a aquellos individuos.

2.4) Posicionamiento Internacional:

Cuando las empresas pretenden fidelizar al mayor número de potenciales clientes en diferentes países colocando el nombre de una marca en la mente del consumidor, esto con el fin de crecer como compañía y lograr una mayor escala, bajar costos, aumentar eficiencia en procesos, etc.

B) RELACION CONTRACTUAL CON EL EXTERIOR

Véase Modalidad de Inversión.

C) INVERSION DIRECTA

Véase Modalidad de Inversión.



CAPITULO III:

METODOLOGIA DE

INVESTIGACION



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

1) Tipo de Investigación

La investigación tendrá como estructura una de tipo exploratoria, a pesar de ello ésta memoria posee relevancia empírica y práctica, debido a que las conclusiones resultantes servirán como base para la realización de una investigación de tipo concluyente.

En cuanto a la fuente de investigación a utilizar, esta será tanto de nivel primario como secundario, puesto que se extraerá información de memorias de las empresas seleccionadas en la muestra anterior.

2) Determinación del Universo

El universo forma parte indispensable para el desarrollo de lo anteriormente propuesto. En este caso el universo corresponde al total de Sociedades Anónimas abiertas pertenecientes al indicador IPSA, resultando un total de cuarenta S.A. vigentes el día lunes 14 de marzo de 2011.

3) Muestra

La muestra correspondió a las empresas pertenecientes al IPSA el día lunes 14 de marzo de 2011. De aquellas empresas se estudiaron solo las que poseían IDE en su memoria del año 2010.

4) Período de Estudio

Para cada una de las empresas seleccionadas, el período de estudio se extendió a un total de 6 años, el cual comenzó el año 2005 y concluyó el año 2010.

Por su parte el material a analizar correspondió a las memorias de las empresas resultantes de la muestra, de los años en el lapso anteriormente indicado. Cabe mencionar



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

que de la totalidad de empresas pertenecientes al IPSA el día lunes 14 de marzo de 2011, se estudiaron todas aquellas que habían realizado IDE en el período de estudio. Para obtener resultados más sólidos se revisaron cada una de las memorias, de cada uno de los años que contempló el período de estudio.

5) *Criterios de Análisis*

El análisis a realizar busca en primer lugar observar el comportamiento de las IDE en el tiempo.

En una segunda parte busca la clasificación de las actividades desarrolladas en el exterior utilizadas por las empresas pertenecientes al IPSA. En este sentido se estudiarán las actividades desarrolladas en el exterior, donde su clasificación correspondió a misma actividad desarrollada en el exterior y otra actividad desarrollada en el exterior (ver tabla 1).

La clasificación de cada empresa en esta tabla fue en base a la posición en que se instaló en el extranjero, es decir, que independientemente de la modalidad de inversión por la que optó la empresa, ésta realizó las mismas actividades que en el país de origen o realizó actividades diferentes al país de origen.

Tabla 1. Clasificación de Actividades Desarrolladas en el Exterior.

Actividad Desarrollada en el Exterior	
Misma Actividad	Otra Actividad
Realiza en el extranjero las mismas actividades que el país de origen	Realiza en el extranjero actividades diferentes al país de origen

Fuente: Elaboración Propia



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Importante también para la clasificación de cada empresa fue identificar la modalidad de inversión, ya que de esta forma se obtuvo un panorama general de los tipos de inversión que cada empresa realizó en el exterior. Como se muestra en la tabla 2, las modalidades de inversión fueron definidas como Relaciones Contractuales con el Exterior e Inversión Directa. Las relaciones Contractuales en el Exterior se clasificaron en base a los siguientes tipos, acuerdos de distribución en el exterior, cesión de patentes en el exterior, franquicias en el exterior, contratos de fabricación en el exterior y contratos de gestión en el exterior, dependiendo de cada caso en cuestión. La Inversión Directa se clasificó bajo los siguientes tipos, creación de una empresa en el exterior, compra de una empresa en el exterior o Alianza estratégica (Consortios o Joint Venture), también dependiendo de cada caso en cuestión.

Tabla 2. Clasificación de las modalidades de inversión.

Relación Contractual con el exterior					Inversión Directa		
Acuerdo de distribución en el exterior	Cesión de patentes en el exterior	Franquicia en el exterior	Contrato de fabricación en el exterior	Contrato de gestión en el exterior	Creación de una empresa en el exterior	Compra de una empresa en el exterior	Alianza estratégica (consorcio o joint venture)

Fuente: Elaboración Propia.

Cada empresa se clasificó en una primera instancia en base a una de los dos modalidades de inversión que se muestran en la tabla N°2, considerando lo anterior si una empresa mantuvo relaciones contractuales con el exterior y este tipo de relaciones se efectuaron mediante acuerdo cuyo fin fue realizar la distribución de los productos de una empresa determinada empresa en el exterior. También las empresas pudiesen haber optado por ceder sus patentes en el exterior quedando el beneficiado obligado a cumplir el contrato, pagar los derechos correspondientes y cumplir con las exigencias propias del uso de la patente. El que optase por franquicias en el exterior obligó a la empresa internacional a cumplir con estándares propios de la licencia tales como procesos productivos, productos, servicios técnicos, etc. Siguiendo bajo la misma modalidad de inversión si una empresa



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

opto por entregar derechos a fabricar y vender en el exterior sus propios productos se clasificó bajo contratos de fabricación en el exterior. Finalmente dentro de esta categoría si una empresa entregó la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en un tercer país se clasificó como contratos de gestión en el exterior.

Por el lado de la inversión directa, la empresa pudo optar por creación de una empresa en el exterior en donde se instaló en el exterior mediante la creación de una nueva entidad. Si la empresa nacional compró a otra en el exterior se clasificó también como compra de una empresa en el exterior. Finalmente si dos o más empresas se asociaron para crear una empresa en el exterior se clasificó dentro de Consorcio o Joint Venure, siendo del tipo Alianza Estratégica.

Enseguida se procedió a realizar el mismo proceso con la Estrategia de Departamentalización, el cual se estableció a través de la tabla 3. Como se aprecia en ésta, la estrategia de departamentalización posee variadas alternativas, dentro de las cuales se encuentran la división internacional, por áreas geográficas, por productos o matricial, adicionalmente se incluyó una quinta opción, la cual abarca a aquellas estructuras creadas por las empresas que no clasifican dentro de las mencionadas anteriormente. Luego dentro de esta misma tabla se clasificó la presencia de un tipo de estructura secundaria, donde puede ser del tipo funcional, por área geográfica, por producto, por cliente u otra forma diferente a las mencionadas.

Tabla 3. Clasificación de las estrategias de departamentalización.

División internacional					Por Áreas Geográfica					Div. por Productos				
Presencia de un departamento con la función de vincular la oficina central con las filiales de venta y subsidiarias de producción, llamado en algunos casos como División Internacional. Se agrupa por filiales y/o sucursales en el exterior					Presencia de departamentos por zonas, debido a que éstas poseen variados hábitos tanto de consumo como comportamiento. Se agrupa por continentes, países, regiones, etc.					Presencia de departamentos que se encargan de cada producto, por lo tanto, se organiza en base a los mismos, los cuales poseen diferentes características de producción y/o venta. También consideran los departamentos por tipos de clientes o mercados.				
Funcional	Por área geográfica	Por producto	Por cliente	Otra	Funcional	Por área geográfica	Por producto	Por cliente	Otra	Funcional	Por área geográfica	Por producto	Por cliente	Otra
Predomina la división internacional con presencia secundaria de funciones	Predomina la división internacional con presencia secundaria de áreas geográficas	Predomina la división internacional con presencia secundaria de división por productos	Predomina la división internacional con presencia secundaria de división por clientes	Predomina la división internacional con presencia secundaria de una dimensión diferente	Predomina la división por áreas geográficas con presencia secundaria de funciones	Predomina la división por áreas geográficas con presencia secundaria de la misma	Predomina la división por áreas geográficas con presencia secundaria de división por productos	Predomina la división por áreas geográficas con presencia secundaria de división por clientes	Predomina la división por áreas geográficas con presencia secundaria de una dimensión diferente	Predomina la división por productos con presencia secundaria de funciones	Predomina la división por productos con presencia secundaria de áreas geográficas	Predomina la división por productos con presencia secundaria de la misma	Predomina la división por productos con presencia secundaria de división por clientes	Predomina la división por productos con presencia secundaria de una dimensión diferente

Matricial					Otras				
Presencia de dos o más elementos de diferenciación simultánea (por áreas, por productos, por cliente, por filial), es decir, bidimensional o tridimensional.					Creación propia de cada empresa, diferente a la teoría.				
Funcional	Por área geográfica	Por producto	Por cliente	Otra	Funcional	Por área geográfica	Por producto	Por cliente	Otra
Predomina la estructura matricial con presencia secundaria de divisiones funcionales	Predomina la estructura matricial con presencia secundaria de áreas geográficas	Predomina la estructura matricial con presencia secundaria de división por productos	Predomina la estructura matricial con presencia secundaria de división por clientes	Predomina la estructura matricial con presencia secundaria de una dimensión diferente	Predomina una estructura creada por la empresa con presencia de divisiones funcionales	Predomina una estructura creada por la empresa con presencia de áreas geográficas	Predomina una estructura creada por la empresa con presencia de divisiones por productos	Predomina una estructura creada por la empresa con presencia de divisiones por clientes	Predomina una estructura creada por la empresa con presencia secundaria de otro elemento diferente

Fuente: Elaboración Propia.

Evidentemente las empresas que salen al exterior lo hacen por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, esto aprovechando sus ventajas competitivas, experiencia y capacidad económica, considerando los antes mencionado es que se clasificaron las empresas en base a sus motivos de internacionalización. Para este caso se utilizó la tabla 4, la cual muestra la categorización de variados motivos que pudieron tener las empresas al momento de internacionalizarse, dentro de estos están los menores costos de localización, menores costos de transacción, imperfecciones en el mercado de destino, imperfecciones en el mercado de origen, la aplicación de la o las ventajas específicas frente a la competencia en el exterior y el expandir sus actividades a mercados cercanos y similares en cuanto al ámbito cultural, religioso, político, costumbrista, etc.

Tabla 4. Clasificación de Motivos de Internacionalización.

Menores costos de localización	Menores costos de transacción	Imperfecciones en el mercado de destino	Imperfecciones en el mercado de origen	Ventaja específica	Cercanía de mercado	Mayor Cobertura	Posicionamiento Internacional
<p>Cuando los motivos están dados por la captación de recursos exteriores, donde se busca la obtención de recursos naturales, humanos, tecnológicos o financieros al costo más bajo posible, con la finalidad de mejorar su cadena de valor</p>	<p>Cuando los motivos están dados en internalizar actividades que hacen otras empresas y con ello se pretende reducir los costos (puede ser hacia atrás o adelante), por lo tanto considera absorber a otras empresas, ya sea proveedoras, contratistas, mandatarias, distribuidoras, etc.</p>	<p>Es cuando los motivos de internacionalización se relacionan con la imperfección en el mercado de destino, tales como monopolio, duopolio, oligopolio, competencia monopolística. Estos llevan a la empresa a explotar su ventaja en dicho país</p>	<p>Es cuando los motivos de internacionalización se relacionan con la imperfección en el mercado de origen, tales como monopolio, oligopolio, competencia monopolística, fuerte competencia o decaimiento del mercado. Estos llevan a la empresa a trasladarse fuera de las fronteras para aprovechar sus ventajas</p>	<p>Es cuando esta asociado a la retención de una ventaja organizacional, tecnológica o comercial (tangibles e intangibles) por parte de la empresa, frente a sus competidores extranjeros</p>	<p>Es cuando los motivos se relacionan con la salida de la empresa a mercados similares (en costumbres, cultura, religión, política, etc.) al de origen</p>	<p>Es cuando una empresa sale al exterior con el fin de poder entregar una importante cantidad de bienes o servicios al mayor número de personas, esto considerando que aquellas personas puedan estar ubicadas en diferentes países</p>	<p>Cuando las empresas pretenden fidelizar al mayor número de potenciales clientes en diferentes países colocando el nombre de una marca en la mente del consumidor, esto con el fin de crecer como compañía y lograr una mayor escala, bajar costos, aumentar eficiencia en procesos, etc.</p>

Fuente: Elaboración Propia.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Posteriormente se realizó un análisis horizontal, contrastando las actividades desarrolladas en el exterior (Actividades desarrolladas en el exterior versus Modalidades de inversión, Actividades desarrolladas en el exterior versus estrategia de departamentalización y Modalidades de inversión versus estrategia de departamentalización), con el fin de obtener relaciones existentes entre estas estrategias implantadas por las empresas (ver tabla 5 a tabla 7).

La matriz de la tabla 5 denota 16 cuadrantes en los cuales se puede encontrar una empresa, en el eje horizontal de la tabla se muestran las actividades desarrolladas en el exterior las cuales pueden ser misma actividad u otra actividad desarrollada en el exterior, en el eje vertical se ubica modalidades de inversión dentro de la cual se encuentran relación contractual con el exterior e inversión directa, dentro de estas se tienen los acuerdos de distribución en el exterior, la cesión de patentes en el exterior, franquicias en el exterior, contrato de fabricación en el exterior, y contrato de gestión en el exterior; por el otro lado en la inversión directa esta la creación de una nueva empresa, la compra de una misma y la realización de una alianza estratégica. De esta forma una empresa puede entrar a un sector industrial con las mismas actividades al país de origen u otras actividades diferentes al país de origen y a su vez hacerlo por medio de la compra de una empresa en otro país.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Tabla 5. Matriz análisis horizontal, estrategia de crecimiento versus modalidad de inversión.

		ACTIVIDAD DESARROLLADA EN EL EXTERIOR		
		Misma Actividad	Otra Actividad	
MODALIDAD DES DE INVERSION	Relación Contractual	Acuerdo de distribución en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y realiza acuerdos de distribución en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y realiza acuerdos de distribución en el exterior
		Cesión de patentes en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y cede patentes en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y cede patentes en el exterior
		Franquicia en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y realiza franquicias en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y realiza franquicias en el exterior
		Contrato de fabricación en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y realiza contratos de fabricación en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y realiza contratos de fabricación en el exterior
		Contrato de gestión en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y realiza contratos de gestión en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y realiza contratos de gestión en el exterior
	Inversión Directa	Creación de una empresa en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y crea empresas en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y crea empresas en el exterior
		Compra de una empresa en el exterior	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y compra una empresa en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y compra una empresa en el exterior
		Consortio (alianza estratégica o joint venture)	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y realiza consorcios (alianzas estratégicas o joint venture)	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y realiza consorcios (alianzas estratégicas o joint venture)

Fuente: Elaboración propia.

Considerando las características propias de cada empresa, cada una de estas optó por una actividad desarrollada en el exterior (tabla 1), así como también optó por un tipo de estrategia de departamentalización (tabla 3). En base a los datos recogidos en ambas tablas se elaboró la matriz de la tabla 6, con el fin de poder contrastar ambas y poder identificar la relación que pudiese existir entre estrategias de crecimiento y estrategias de departamentalización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Tabla 6. Matriz análisis horizontal, estrategia de crecimiento versus estrategia de departamentalización.

		ACTIVIDAD DESARROLLADA EN EL EXTERIOR	
		Misma Actividad	Otra Actividad
ESTRATEGIA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	División internacional	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y a su vez posee un departamento con la función de vincular la oficina central con las filiales de venta y subsidiarias de producción. Se agrupa sucursales y/o por sucursales en el exterior	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y a su vez posee un departamento con la función de vincular la oficina central con las filiales de venta y subsidiarias de producción. Se agrupa sucursales y/o por sucursales en el exterior
	Por Áreas Geográfica	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y a su vez se encuentra en zonas de variados hábitos de consumo como comportamiento. Se agrupa por continentes, regiones, países, etc.	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y a su vez se encuentra en zonas de variados hábitos de consumo como comportamiento. Se agrupa por continentes, regiones, países, etc.
	Div. por Productos	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y a su vez se organiza en base a los productos que poseen diferentes características	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y a su vez se organiza en base a los productos que poseen diferentes características
	Matricial	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y a su vez posee dos o más elementos de diferenciación simultánea, es decir, bidimensional o tridimensional.	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y a su vez posee dos o más elementos de diferenciación simultánea, es decir, bidimensional o tridimensional.
	Otro	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen y a su vez se organiza en base a criterios propios de la organización.	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen y a su vez se organiza en base a criterios propios de la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de la tabla 7 da a conocer las posibilidades de combinaciones entre las modalidades de inversión y las estructuras utilizadas. Ésta fue creada a partir de las tablas 2 y 3. Aquí aparecieron 32 cuadrantes diferentes en los cuales se pueden encontrar las empresas en estudio. Por medio de esta tabla se establecieron patrones de uso como el caso de una empresa que crea otra en el exterior y además realiza una departamentalización por productos, en este sentido se crea una empresa en el exterior organizándose en base a los variados productos que posee.

Tabla 7. Matriz análisis horizontal, modalidad de inversión versus estrategia de departamentalización.

		MODALIDADES DE INVERSIÓN							
		Relación Contractual				Inversión Directa			
		Acuerdo de distribución en el exterior	Cesión de patentes en el exterior	Franquicia en el exterior	Contrato de fabricación en el exterior	Contrato de gestión en el exterior	Creación de una empresa en el exterior	Compra de una empresa en el exterior	Alianza estratégica (Consortio o joint venture)
ESTRATEGIA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	División internacional	Realiza acuerdo de distribución en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Cede patentes en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Cede franquicia en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Realiza contrato de fabricación en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Realiza contrato de gestión en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Crea nueva empresa en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Compra empresa en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias	Realiza alianza estratégica en exterior, posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias
	Por Áreas Geográfica	Realiza acuerdo de distribución en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Cede patentes en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Cede franquicia en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Realiza contrato de fabricación en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Realiza contrato de gestión en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Crea nueva empresa en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Compra empresa en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.	Realiza alianza estratégica en exterior, se agrupa por continentes, países, regiones, etc.
	Div. por Productos	Realiza acuerdo de distribución en exterior, organizándose en base a los variados productos	Cede patentes en exterior, organizándose en base a los variados productos	Cede franquicia en exterior, organizándose en base a los variados productos	Realiza contrato de fabricación en exterior, organizándose en base a los variados productos	Realiza contrato de gestión en exterior, organizándose en base a los variados productos	Crea nueva empresa en exterior, organizándose en base a los variados productos	Compra empresa en exterior, organizándose en base a los variados productos	Realiza alianza estratégica en exterior, organizándose en base a los variados productos
	Matricial	Realiza acuerdo de distribución en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Cede patentes en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Cede franquicia en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Realiza contrato de fabricación en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Realiza contrato de gestión en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Crea nueva empresa en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Compra empresa en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea	Realiza alianza estratégica en exterior, posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea

Fuente: Elaboración Propia.

Por último se analizaron verticalmente los puntos abordados, es decir, se contrastaron las actividades desarrolladas en el exterior según los motivos de internacionalización de las empresas. Con ello se estableció la relación existente entre cada una de las actividades desarrolladas en el exterior y los motivos para internacionalizarse, logrando encontrar a su vez un patrón de comportamiento en este grupo de empresas. (Ver tabla 8 a tabla 10)

Esta matriz (tabla8) muestra las alternativas en que puede encontrarse una empresa en cuanto al uso particular de actividades desarrolladas en el exterior, pudiendo ser misma actividad u otra actividad y por otro lado teniendo en cuenta los motivos de internacionalización (menores costos de localización o transacción, imperfecciones en el mercado de origen o destino, el aprovechamiento de las ventajas específicas, cercanía de mercado, mayor cobertura y posicionamiento internacional). Cada empresa puede poseer más de un motivo, por lo tanto encontrarse en más de uno de los cuadrantes.

En base a la clasificación en la que se encontró cada empresa dentro de esta matriz, se consideró la relación que existe entre estas, así como también se concluyó cuáles son las actividades desarrolladas en el exterior más usadas por las empresas.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Tabla 8. Matriz análisis vertical, estrategia de crecimiento versus motivos de internacionalización.

		ACTIVIDAD DESARROLLADA EN EL EXTERIOR	
		Misma Actividad	Otra Actividad
MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Menores costos de localización	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen internacionalizándose a lugares con costos de localización más bajos	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen internacionalizándose a lugares con costos de localización más bajos
	Menores costos de transacción	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen internalizando actividades que hacen otras empresas reduciendo costos	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen internalizando actividades que hacen otras empresas reduciendo costos
	Imperfecciones en mercado destino	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen aprovechando las imperfecciones del mercado de destino
	Imperfecciones en mercado de origen	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen evitando las imperfecciones del mercado de origen	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen evitando las imperfecciones del mercado de origen
	Ventaja específica	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen explotando sus ventajas específicas frente a la competencia	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen explotando sus ventajas específicas frente a la competencia
	Cercanía de mercado	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen saliendo a los mercados con similitud cultural, política, legal, religiosa, etc.	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen saliendo a los mercados con similitud cultural, política, legal, religiosa, etc.
	Mayor Cobertura	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen ubicándose en diferentes zonas geográficas con el fin de satisfacer la mayor cantidad de consumidores en diferentes países	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen ubicándose en diferentes zonas geográficas con el fin de satisfacer la mayor cantidad de consumidores en diferentes países
	Posicionamiento Internacional	La empresa realiza las mismas actividades que en el país de origen colocando su marca en la mente del mayor número de consumidores en diferentes países	La empresa realiza actividades diferentes al país de origen colocando su marca en la mente del mayor número de consumidores en diferentes países

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación la tabla 9 muestra la combinación de cada uno de los tipos de relaciones contractuales o de inversión directa y los motivos de internacionalización relacionados con la salida al exterior de la empresa. Por ende cada una de estas puede encontrarse en más de un cuadrante, esto porque según las características propias de cada empresa llevan a que opten por realizar un tipo de relación contractual determinado, así como también la empresa optó por aprovechar uno o varios de los distintos motivos de internacionalización que le otorgaron una oportunidad de poder penetrar en mercados exteriores.

Tabla 9. Matriz análisis vertical, modalidad de inversión versus motivos de internacionalización.

		MODALIDAD DE INVERSIÓN							
		Relación Contractual con el exterior				Inversión Directa			
		Acuerdo de distribución en el exterior	Cesión de patentes en el exterior	Franquicia en el exterior	Contrato de fabricación en el exterior	Contrato de gestión en el exterior	Creación de una empresa en el exterior	Compra de una empresa en el exterior	Consortio (alianza estratégica o joint venture)
MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Menores costos de localización	Realiza acuerdos de distribución para lugares con costos de localización más bajos	Cede patentes para lugares con costos de localización más bajos	Cede franquicia para lugares con costos de localización más bajos	Realiza contrato de fabricación para lugares con costos de localización más bajos	Realiza contrato de gestión para lugares con costos de localización más bajos	Crea nueva empresa en exterior, con costos de localización menores	Compra empresa en exterior, con costos de localización menores	Realiza consorcio en exterior, con costos de localización menores
	Menores costos de transacción	Realiza acuerdos de distribución, para lugares donde internaliza otras actividades	Cede patentes, para lugares donde internaliza otras actividades	Cede franquicia, para lugares donde internaliza otras actividades	Realiza contrato de fabricación, para lugares donde internaliza otras actividades	Realiza contrato de gestión, para lugares donde internaliza otras actividades	Crea nueva empresa en exterior, en lugares donde internaliza otras actividades	Compra empresa en exterior, en lugares donde internaliza otras actividades	Realiza consorcio en exterior, en lugares donde internaliza otras actividades
	Imperfecciones en mercado destino	Realiza acuerdos de distribución aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Cede patentes aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Cede franquicia aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Realiza contrato de fabricación aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Realiza contrato de gestión aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Crea nueva empresa en exterior aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Compra empresa en exterior aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Realiza consorcio en exterior aprovechando las imperfecciones del mercado de destino
	Imperfecciones en mercado de origen	Realiza acuerdos de distribución evitando las imperfecciones del mercado de origen	Cede patentes evitando las imperfecciones del mercado de origen	Cede franquicia evitando las imperfecciones del mercado de origen	Realiza contrato de fabricación evitando las imperfecciones del mercado de origen	Realiza contrato de gestión evitando las imperfecciones del mercado de origen	Crea nueva empresa en exterior evitando las imperfecciones del mercado de origen	Compra empresa en exterior evitando las imperfecciones del mercado de origen	Realiza consorcio en exterior aprovechando las imperfecciones del mercado de destino
	Ventaja específica	Realiza acuerdos de distribución explotando sus ventajas específicas	Cede patentes explotando sus ventajas específicas	Cede franquicia explotando sus ventajas específicas	Realiza contrato de fabricación explotando sus ventajas específicas	Realiza contrato de gestión explotando sus ventajas específicas	Crea nueva empresa en exterior explotando sus ventajas específicas	Compra empresa en exterior explotando sus ventajas específicas	Realiza consorcio en exterior explotando sus ventajas específicas
	Cercanía de mercado	Realiza acuerdos de distribución en lugares mas cercanos geográficamente	Cede patentes en lugares mas cercanos geográficamente	Cede franquicia en lugares mas cercanos geográficamente	Realiza contrato de fabricación en lugares mas cercanos geográficamente	Realiza contrato de gestión en lugares mas cercanos geográficamente	Crea nueva empresa en exterior en lugares mas cercanos geográficamente	Compra empresa en exterior en lugares mas cercanos geográficamente	Realiza consorcio en exterior en lugares mas cercanos geográficamente

Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente matriz se mezclan las tablas de estrategia de departamentalización (tabla 3) con los motivos de internacionalización (tabla 4). A partir de esta se encontraron los principales tipos de estructuras utilizadas en la internacionalización, relacionándolos a su vez con los motivos de internacionalización. De esta manera se derivan las alternativas que mantuvo la empresa en el caso de salir al exterior.

En este caso y tal cual lo han mostrado las últimas dos tablas, una empresa puede encontrarse en más de un cuadrante dentro de la matriz contrastada.

Tabla 10. Matriz análisis vertical, estrategia de departamentalización versus motivos de internacionalización.

		ESTRATEGIA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN			
		División internacional	Por Áreas Geográfica	Div. por Productos	Matricial
MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Menores costos de localización	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias en lugares con menores costos de localización	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc. en lugares con menores costos de localización	Se organiza en base a los variados productos en lugares con menores costos de localización	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea en lugares con menores costos de localización
	Menores costos de transacción	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias en lugares donde internaliza otras actividades y reduce costos	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc. en lugares donde internaliza otras actividades y reduce costos	Se organiza en base a los variados productos en lugares donde internaliza otras actividades y reduce costos	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea en lugares donde internaliza otras actividades y reduce costos
	Imperfecciones en mercado destino	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc. aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Se organiza en base a los variados productos aprovechando las imperfecciones del mercado de destino	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea aprovechando las imperfecciones del mercado de destino
	Imperfecciones en mercado de origen	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias evitando las imperfecciones del mercado de origen	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc. evitando las imperfecciones del mercado de origen	Se organiza en base a los variados productos evitando las imperfecciones del mercado de origen	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea evitando las imperfecciones del mercado de origen
	Ventaja específica	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias, explotando sus ventajas específicas	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc., explotando sus ventajas específicas	Se organiza en base a los variados productos, explotando sus ventajas específicas	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea, explotando sus ventajas específicas
	Cercanía de mercado	Posee un departamento que vincula la oficina central con las filiales y subsidiarias, en lugares mas cercanos geográficamente	Se agrupa por continentes, países, regiones, etc., en lugares mas cercanos geográficamente	Se organiza en base a los variados productos, en lugares mas cercanos geográficamente	Posee dos o mas elementos de diferenciación simultánea, en lugares mas cercanos geográficamente

Fuente: Elaboración Propia.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Una vez que cada empresa se estudió y fue clasificada en cada matriz en base a la información extraída de las memorias de cada empresa, se procedió a realizar un análisis cuantitativo, este análisis consistió en la obtención de datos en base a la clasificación de cada empresa dentro de cada tabla, es decir, una vez que el análisis de actividades desarrolladas en el exterior terminó, se procedió a cuantificar el número de empresas que cumplieron con la definición de cada variable dentro de la tabla. Considerando los datos antes obtenidos se obtuvieron cantidades determinadas de cada actividad desarrollada en el exterior, a estos resultados se le asignaron porcentajes, los que fueron explicitados dentro de gráficos para mayor comprensión.

A continuación se demuestra cómo se obtuvieron los porcentajes por cada variable de las tablas.

Actividad Desarrollada en el Exterior		
	Misma Actividad	Otra Actividad
	Empresa 1	Empresa 2
	Empresa 3	Empresa 4
	Empresa 5	Empresa 7
	Empresa 6	
	Empresa 8	
Total	TE₁	TE₂
P	P₁	P₂

$$P_i = TE_i \frac{TE_i}{\sum TE}$$



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Dónde:

P_i : Porcentaje referente a cada criterio dentro de las estrategias o motivos

TE : Cantidad total de empresas

TE_i : Cantidad total de empresas en criterio i

Los análisis cuantitativos se realizaron a través del software Excel, donde se clasificaron y obtuvieron los porcentajes mencionados con anterioridad y los gráficos representativos de los resultados obtenidos.



CAPITULO IV:

ANALISIS DE LAS

DECISIONES

ESTRATEGICAS Y

MOTIVOS DE

INTERNACIONALIZACION

CORRESPONDIENTES A

LAS EMPRESAS DEL IPSA



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

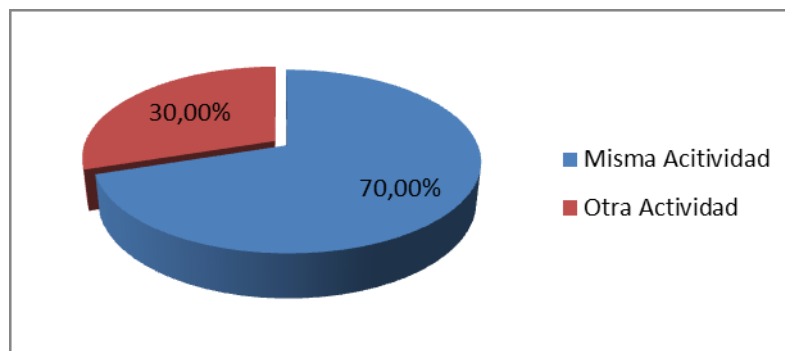
ANALISIS AÑO 2005

Del total de empresas, un 50% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2005 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

1) Actividad Desarrollada en el Exterior (2005).

En primer lugar se encuentra el total de actividades desarrolladas en el exterior realizadas en el año 2005, estas se dividen de la siguiente manera para las mismas u otras actividades.

Gráfico 1: Actividad Desarrollada en el Exterior (2005)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

El estudio arrojó que el 70% de las actividades desarrolladas en el exterior como forma de salida de las empresas son del mismo tipo que las desarrolladas dentro del país de origen, lo cual denota que es preferida por las empresas del IPSA al momento de traspasar las fronteras y mantenerse en las mismas actividades realizadas en su país de origen.

Por otra parte, el 30% restante lo poseen los casos en que las empresas deciden salir al exterior agregando nuevas actividades en la cadena. Esto se debe principalmente a que estas son reacias a tomar elevados riesgos cuando se trata de llevar al extranjero actividades en las cuales no poseen ventajas frente a sus competidores.

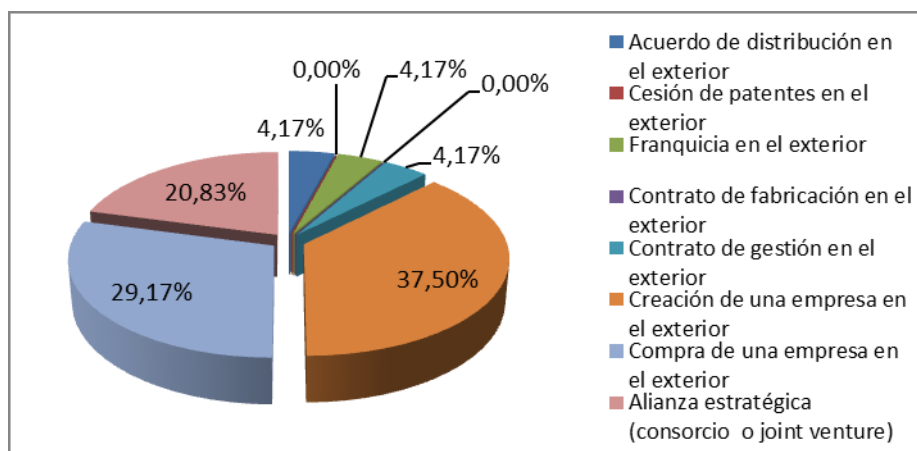


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Modalidad de Inversión (2005).

Para este caso, del total de inversiones realizadas en el exterior se derivaron 24 modalidades de esta, donde más de una empresa utilizaron más de una modalidad de salida durante el mismo año. De ello se deriva el siguiente gráfico que muestra cómo se componen las modalidades de inversión.

Gráfico 2: Modalidad de Inversión (2005)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Un 33,33% de las modalidades de inversión empleadas están dadas por tipos de relaciones contractuales con el exterior. Dicho porcentaje se divide en un 20,83% a alianzas estratégicas firmadas con empresas tanto del país de destino como también empresas de otros países; un 4,17% a acuerdos de distribución, un 4,17% a franquicias y un 4,17% a contratos de gestión. En este año no se observaron empresas que realizaran cesión de patentes y contratos de fabricación en el exterior.

La inversión directa, representa un 66,67% de las modalidades de inversión utilizadas, repartiéndose en un 37,5% a la creación de empresas en el exterior y un 29,17% a la compra de empresas existentes en el exterior.



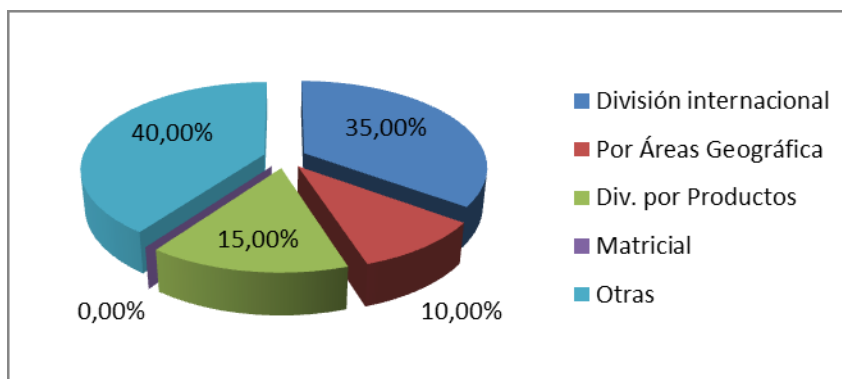
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

La creación de una empresa en el exterior es la modalidad predominante dentro del grupo con un 37,5% y en segundo lugar se encuentra la compra de empresas en el exterior con un 29,17%.

2) Estrategia de Departamentalización (2005).

En este ámbito, de la misma forma que la actividad desarrollada en el exterior, existe una sola estrategia de departamentalización por cada empresa, resultando el siguiente gráfico que expresa la composición de las estructuras adoptadas por las empresas del IPSA.

Gráfico 3: Estrategia de Departamentalización (2005)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como se observa en el gráfico existe una fuerte orientación hacia el uso de estructuras diferentes a las mencionadas ahí, ocupando un 40% del total de estrategias de departamentalización del año, estas otras formas son principalmente ordenadas en base a sus Unidades de Negocios en su mayoría. Luego se encuentran con un 35% las estructuras con División Internacional, donde se observa un departamento encargado del ámbito exterior. Ya en un menor grado de utilización, con un 15% y 10% está el uso de Divisiones por Productos y Por Áreas Geográficas respectivamente. El uso de estructuras matriciales no se aplica en las empresas del IPSA durante este año.



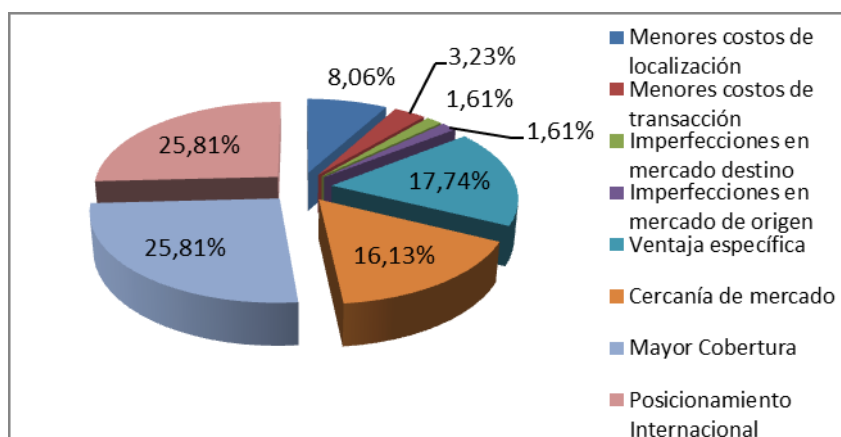
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Al interior de otras formas de organización, es decir, principalmente por Unidades de Negocios aparecen formas secundarias de departamentalización, donde resalta el uso de departamentos funcionales que forman parte de la estructura de cada empresa.

3) Motivos de Internacionalización (2005).

Cada una de las empresas puede poseer más de un motivo por el cual internacionalizarse, por ende resultaron 62 motivos inmersos con este tema. A continuación se presenta un gráfico que da a conocer la composición del total de motivos de internacionalización.

Gráfico 4: Motivos de Internacionalización (2005)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Dentro de los motivos por los cuales una empresa decide sobrepasar las fronteras y competir frente a empresas de ese tercer país se encuentran, en su mayoría, explicados tanto por la necesidad de poseer una Mayor Cobertura, como también de lograr un mayor Posicionamiento Internacional, ambos con un 25,81% cada uno, lo que conforma más de la mitad de los motivos. Por otro lado y en menores escalas se encuentran motivos relacionados con la explotación de la ventaja específica obtenida en un 17,74%, un 16,13% por la cercanía de los mercados y similitudes existentes con el país de origen, un 8,06% lo posee el aprovechamiento de los menores costos ofrecidos en el país de destino, con un 3,23% los menores costos de transacción, donde destaca principalmente la distribución de

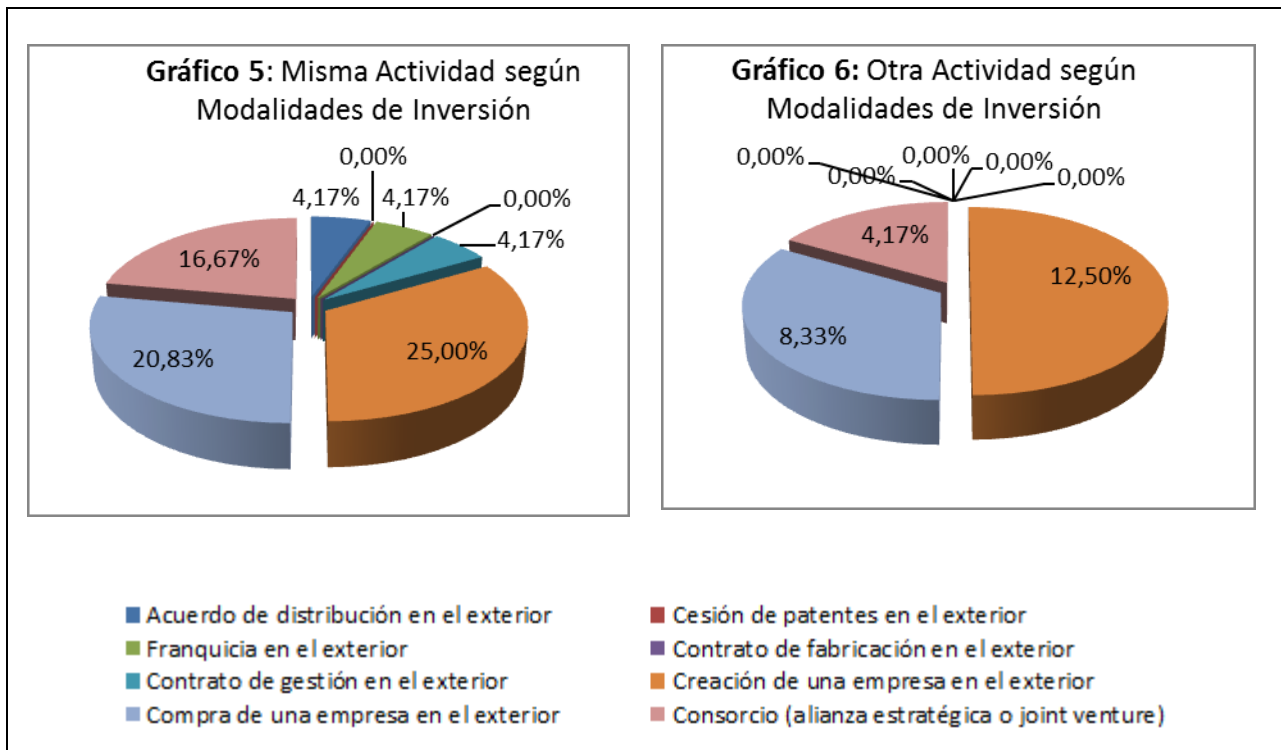


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

los productos en el país de destino a un bajo costo. Por último aparecen con un 1,61% cada uno, las imperfecciones en el mercado de destino e imperfecciones en el mercado de origen dados principalmente en el caso del país de destino por ocupar espacios de negocios que en el extranjero no se han ocupado y en el caso del país de origen por la falta de espacio para explotar dichos negocios.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidades de Inversión (2005).

El siguiente cuadro muestra como está compuesto cada uno de los tipos de actividades desarrolladas en el exterior, es decir, mismas u otra actividad según las modalidades utilizadas en ambos casos. En este sentido cabe mencionar que debido a una mayor cantidad de modalidades de inversión realizadas en el año existe una variación en los porcentajes, materializando un 75% de las modalidades de inversión en actividades del mismo tipo que las desarrolladas en el país de origen y el 25% restante se refiere a la realización de una actividad diferente a la desarrollada dentro de las fronteras.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Por una parte, del total de modalidades de inversión desarrolladas, un 75% se llevó a cabo a través de la implantación del mismo tipo de actividad en el exterior, del cual un 25% dominante optó por crear una empresa en el extranjero, luego un 20,83% se inclinaron por la compra de una empresa en el exterior y un 16,67% crearon alianzas estratégicas o joint ventures en el exterior.

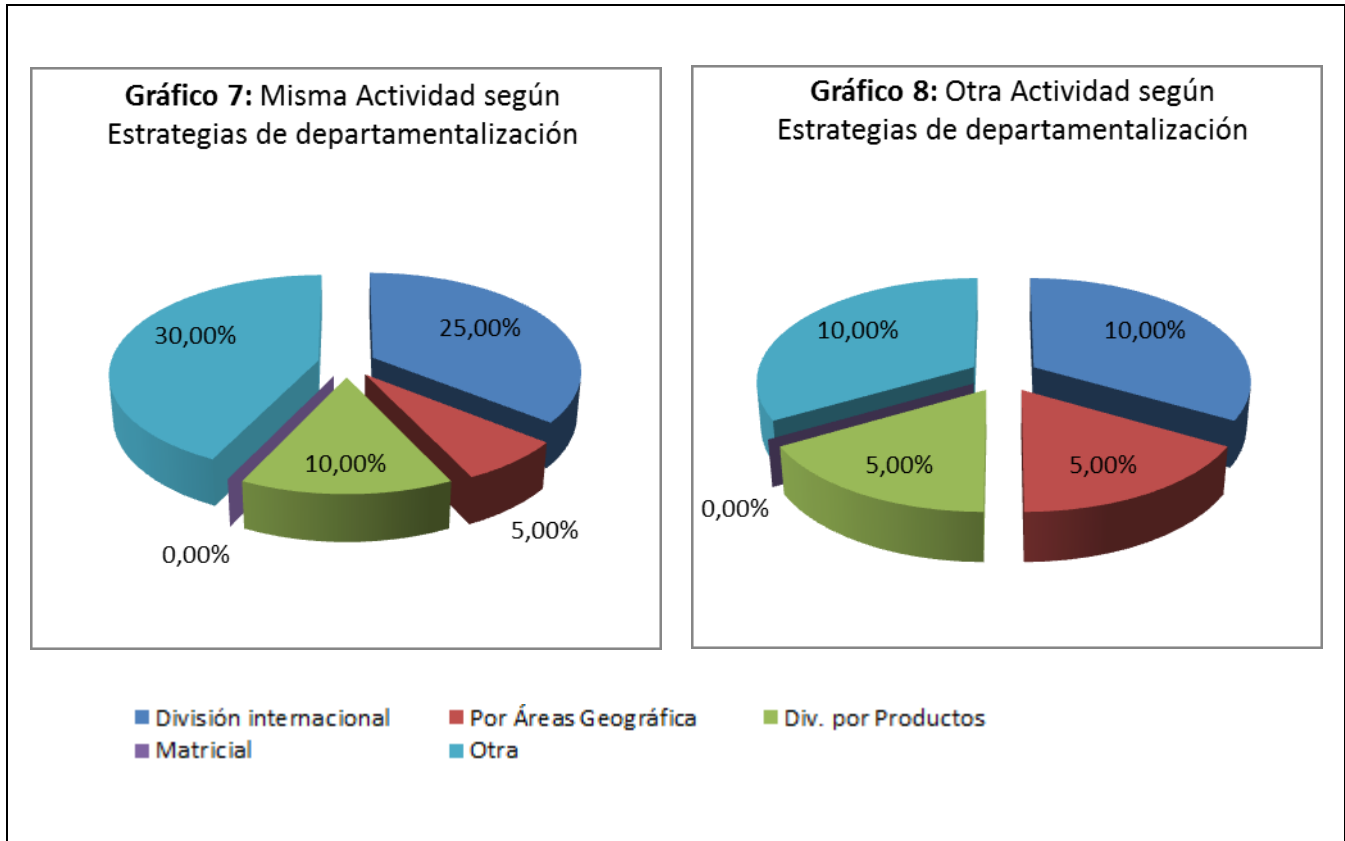
Por otra parte, del 25% restante de modalidades que además fueron a través del desarrollo de otro tipo de actividad, un sobresaliente 12,5% de los casos se materializó por la creación de una empresa en el exterior, un 8,33% lo hizo a través de la compra de una empresa en el país de destino.

Actividad Desarrollada en el Exterior Según Estrategias de Departamentalización (2005).

En el presente cuadro se encuentran repartidas cada una de las tipologías de estructuración internacional para los dos tipos de salida en cuanto a la actividad desarrollada en el exterior. Tal como se muestra en el Gráfico 1, un 70% de las salidas de empresas al extranjero lo hace por medio de la misma actividad que desarrollaba anteriormente y un 30% lo hace a través de otra actividad diferente.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del 70% de los casos que cruza las fronteras desarrollando las mismas actividades, un predominante 30% del mismo lo hace adoptando una estructura diferente a las listadas, basada principalmente en unidades de negocios, con un porcentaje no menor e igual al 25% se encuentran los casos que lo hacen con una estructura ordenada por departamentos de división internacional.

Para el caso de aquellas empresas que se internacionalizaron incorporando nueva actividades a su cadena, las cuales representan un 30%, del cual la estructuras basadas en otros tipos no incorporados en la literatura (principalmente ordenadas por unidades de negocios) y la división internacional ocupan un 10% cada una, siendo éstas predominantes para el caso de la salida con otro tipo de actividades. El 10% restante se lo reparten



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

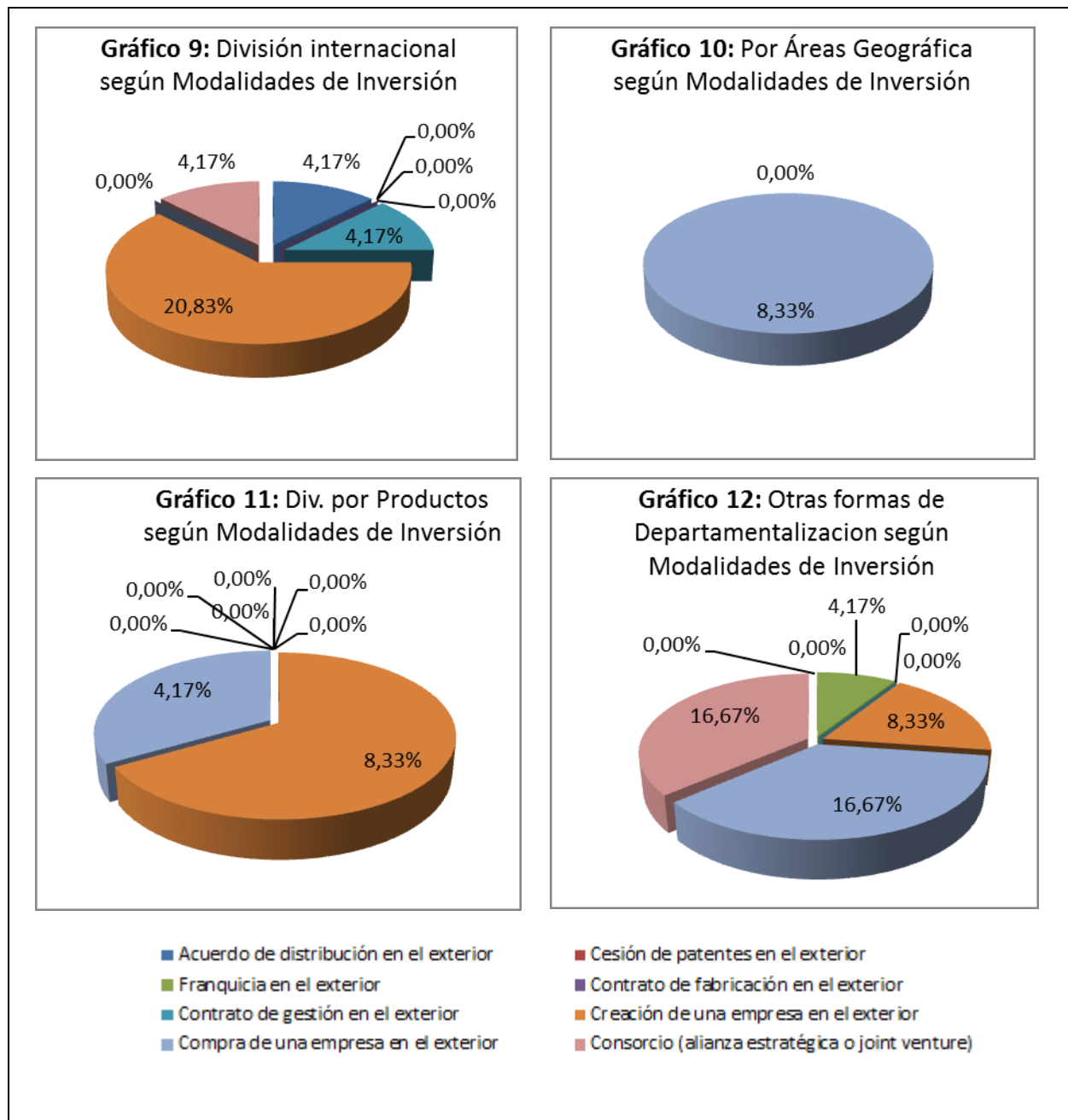
equitativamente en un 5% cada una las estructuras divisionales por productos y por áreas geográficas.

Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2005).

Este cuadro da a conocer como se encuentran repartidas las diferentes modalidades de inversión en cada una de las formas de departamentalización. En este sentido la distribución queda en un 33,33% para la división internacional, un 8,33% para la división por áreas geográficas, un 12,5% para la división por productos, un 0% para el caso de la departamentalización matricial y la estructura dominante pasó a ser las de otro tipo, que son principalmente por unidades de negocio. A saber, el siguiente cuadro explica la información dada con anterioridad por medio de las modalidades de inversión existentes.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tal como se aprecia en el gráfico de la esquina superior izquierda, la división internacional se encuentra compuesta por cuatro modalidades donde las más sobresaliente es la creación de una empresa en el exterior con un 20,83%. En el caso de la organización por áreas geográficas, el total de esta lo abarca el contrato de gestión en el exterior con un 8,33%. La división por productos se encuentra conformada principalmente por la creación

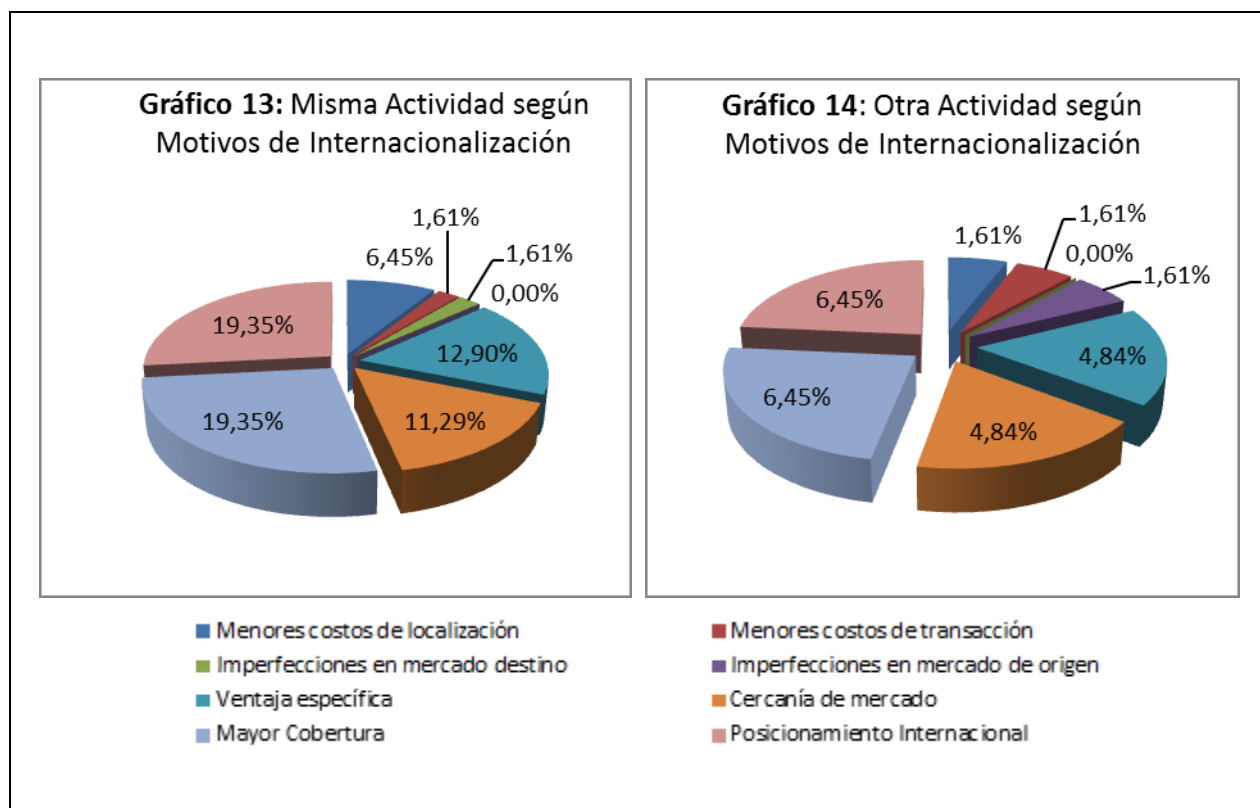


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

de una empresa en el exterior, con un predominante 8,33%. Finalmente en el caso las otras formas de departamentalización (principalmente ordenadas por unidades de negocios) existe una predominancia compartida entre la compra de una empresa en el exterior y la creación de un consorcio en el extranjero, ambas con un 16,67%.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2005).

El cuadro que se muestra a continuación da a conocer como se encuentran distribuidos los diferentes motivos de internacionalización dentro del proceso de salida al exterior para cada uno de los tipos de actividad desarrollada en el exterior. De esta forma el 72,58% de los motivos se encuentra relacionado directamente a la salida del mismo tipo de actividad que la realizada en el país de origen. Por otro lado, el 27,42% restante se reparte en los casos en que se internacionalizó la empresa por medio del desarrollo de una nueva actividad.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En primer lugar, del 72,58% mencionado en el párrafo anterior, correspondiente a la salida hacia el extranjero por medio de la realización de la misma actividad, un 38,7% lo hace para poseer una mayor cobertura con sus productos y/o servicios y para obtener un mayor posicionamiento frente a sus competidores a nivel internacional, cada uno con un 19,35%, siendo los motivos dominantes en este ámbito.

En el caso de la salida por medio de una actividad diferente a la realizada, el 27,42% del total de motivos se distribuye en la necesidad de poseer una mayor cobertura y un mejor posicionamiento a nivel internacional con un 6,45% cada uno, resultando ser éstos los motivos dominantes del área. Lo siguen con un 4,84% cada uno, los motivos relacionados al aprovechamiento de la ventaja específica obtenida por la realización continua del negocio dentro de las fronteras o experiencias anteriores de inversiones en el extranjero y la elección del lugar debido a la cercanía del mercado.

Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2005).

En el siguiente cuadro se evidencian los principales motivos involucrados en el proceso de internacionalización, junto a las modalidades de inversión disponibles en el mismo. Del total de motivos, un 39,73% se encuentran distribuidos en los casos en que ocurre una creación de una empresa en el exterior, un 30,14% están relacionados con la compra de una empresa en el exterior, le siguen con un 16,44% la realización de consorcio. Con porcentajes menores aparecen los tipos de relaciones contractuales con el exterior, donde un 5,48% de los motivos se relacionan con las franquicias y con un 4,11% cada uno están los acuerdos de distribución y los contratos de gestión.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 15: Acuerdo de distribución en el exterior según Motivos de Internacionalización

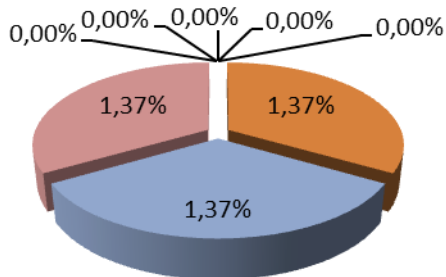


Gráfico 16: Franquicia en el exterior según Motivos de Internacionalización

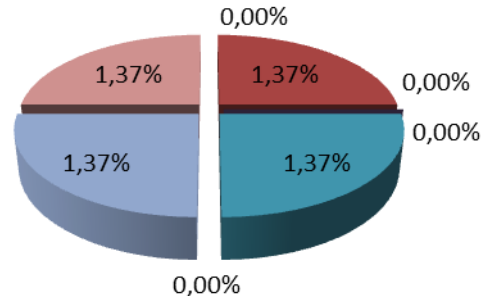


Gráfico 17: Contrato de gestión en el exterior según Motivos de Internacionalización

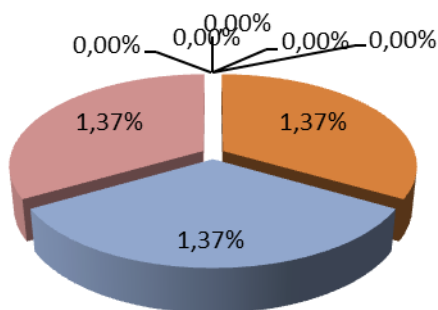


Gráfico 18: Creación de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización

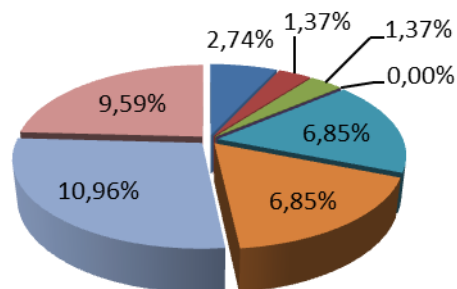


Gráfico 19: Compra de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización

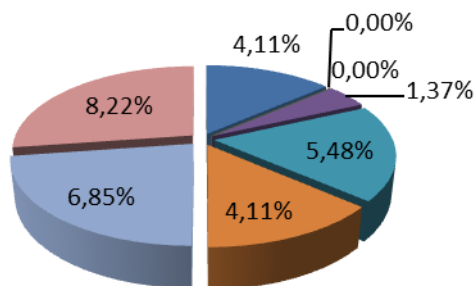
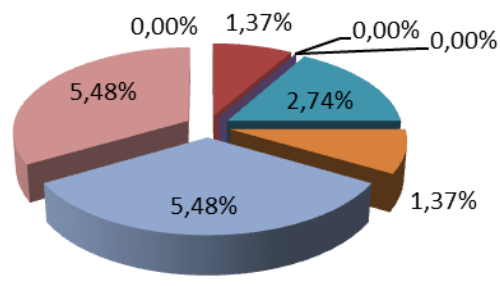


Gráfico 20: Consorcio (alianza estratégica o joint venture) según Motivos de Internacionalización



- Menores costos de localización
- Imperfecciones en mercado destino
- Ventaja específica
- Mayor Cobertura
- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado de origen
- Cercanía de mercado
- Posicionamiento Internacional

Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En cuanto a los acuerdos de distribución en el exterior, los motivos se reparten uniformemente con un 1,37% cada uno en la cercanía del mercado, logro de una mayor cobertura y obtención de un mejor posicionamiento internacional.

En el caso de las franquicias en el exterior, los motivos relacionados son principalmente los menores costos de transacción, la posesión de una o varias ventajas específicas, una mayor cobertura y un alto posicionamiento internacional, cada uno con un 1,37%.

Los motivos de internacionalización también se reparten uniformemente en el caso de los contratos de gestión en el exterior, principalmente en la cercanía del mercado, la obtención de una mayor cobertura y logro de un posicionamiento internacional.

Pasando directamente a la inversión directa, se encuentran la creación de una empresa en el exterior, la compra de una empresa en el exterior y la creación de un consorcio en el exterior.

En el primero de estos casos, es decir la creación de una empresa, del 39,73% correspondiente al total de los motivos relacionados a esta modalidad, con un 10,96% predomina la obtención de una mayor cobertura, el segundo importante motivo relacionado a esta modalidad es el logro de un mayor posicionamiento internacional, abalado por un 9,59%.

En el segundo caso, relacionado a la compra de una empresa en el exterior, domina principalmente con un 8,22% el posicionamiento internacional, de forma secundaria lo hace con un 6,85% la obtención de una mayor cobertura.

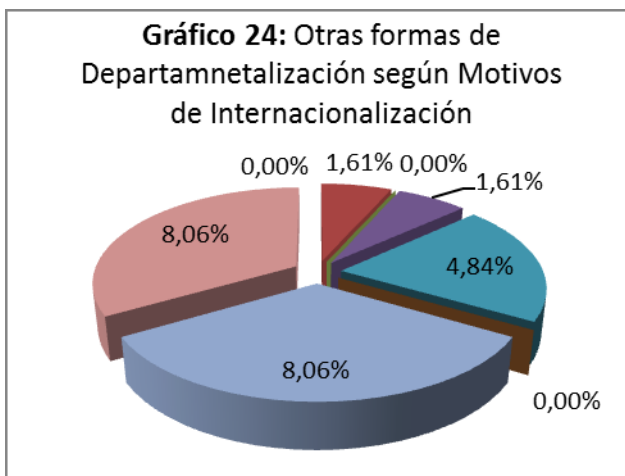
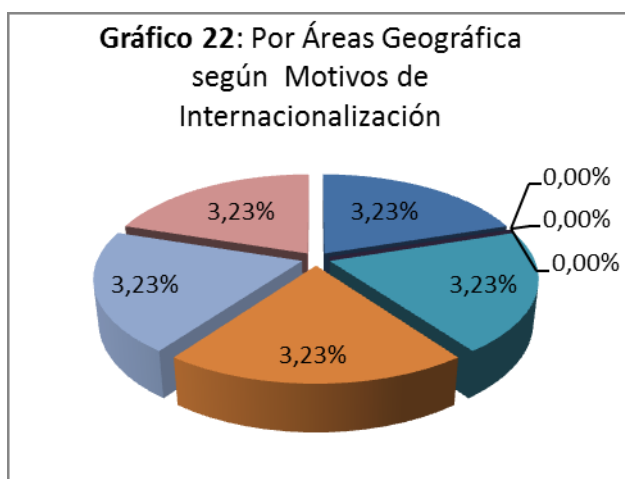
El tercer y último tipo de inversión directa es la creación de un consorcio en el extranjero, que posee un 16,44% del total de los motivos, en el cual predominan principalmente la mayor cobertura y el posicionamiento internacional con un 5,48% cada uno.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2005).

El cuadro que se presenta a continuación muestra cómo se encuentran relacionadas las diferentes formas de estructuras que adoptan las empresas frente al proceso de internacionalización y los motivos que llevan a la elección de un determinado lugar o forma de conllevar el mismo. En este sentido la mayor parte, equivalente a un 41,94% de los motivos, se reparten en las estructuras con división internacional. En segundo lugar, con un 24,19% aparecen las estructuras de otro tipo (principalmente ordenadas por unidades de negocios). En tercer lugar, el 17,74% de los motivos los poseen las estructuras con divisiones por productos y con un 16,13% están las organizadas por áreas geográficas.



- Menores costos de localización
- Imperfecciones en mercado destino
- Ventaja específica
- Mayor Cobertura
- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado de origen
- Cercanía de mercado
- Posicionamiento Internacional

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Las estructuras basadas en división internacional son las que predominan notablemente en cuanto a la distribución de los motivos de internacionalización, llevándose el 41,94% del total de estos. Los motivos predominantes en este tipo de estructuras son la cercanía del mercado de destino y la mayor cobertura a nivel mundial, ambos con un 11,29% del total. Poco más abajo, con un 9,68% aparece la necesidad de poseer un alto posicionamiento internacional, lo que derive en un mayor reconocimiento y competitividad a nivel mundial.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En cuanto al total de los motivos, un 16,13% se relacionan a las estructuras organizadas por áreas geográficas, donde se distribuyen a su vez en forma equitativa con un 3,23% cada uno los menores costos derivados de la localización, la explotación de sus ventajas específicas fuera de las fronteras, los beneficios por similitudes de los mercados debido a la cercanía de países, una mayor cobertura y un posicionamiento internacional frente a sus competidores.

Del 17,74% del total de los motivos relacionados a las estructuras con divisiones por productos, un 4,84% cada uno lo poseen el explotar la ventaja específica en el exterior y la obtención de un posicionamiento internacional que marque la diferencia con otras empresas del sector.

Al tratarse de los motivos de internacionalización relacionados a otros tipos de departamentalización, donde aparecen principalmente los ordenados por unidades de negocios, el 24,19% de estos se reparten de forma predominante con un 8,06% cada uno, para los casos donde se busca una mayor cobertura con sus productos y/o servicios y también donde nace la necesidad de poseer un posicionamiento a nivel internacional.



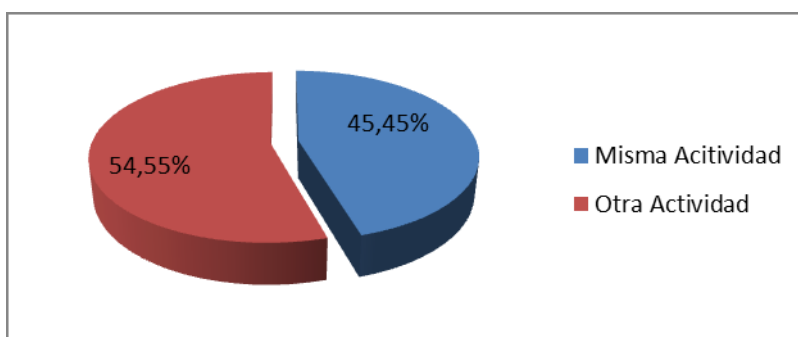
ANALISIS AÑO 2006

Del total de empresas, un 55% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2006 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

1) Actividad Desarrollada en el Exterior (2006).

El total de actividades desarrolladas en el exterior realizadas en el año 2006 se dividen de la siguiente forma en el gráfico que se presenta a continuación, tanto en mismas como otras actividades.

Gráfico 25: Actividad Desarrollada en el Exterior (2006)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tal como se aprecia en el gráfico anterior, existe una leve predominancia por parte de las salidas al extranjero con actividades diferentes a las desarrolladas en el país de origen, siendo de un 54,55%. Esto principalmente por un tema de diversificación del riesgo y aprovechamiento de los espacios existentes en economías de países cercanos.

Por otro lado, existió una disminución fuerte desde el punto de vista de la salida al exterior por medio de la realización del mismo tipo de actividad a la desarrollada en el país de origen, lo cual se reflejó a través del 45,55% restante.

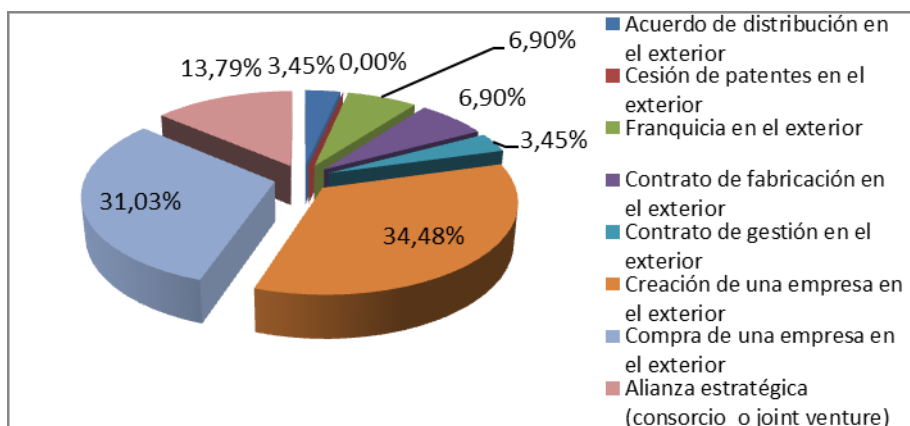


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2) Modalidad de Inversión (2006).

Para este caso, del total de inversiones realizadas en el exterior se derivaron 29 modalidades de la misma, donde más de una empresa utilizaron más de una modalidad de salida durante el mismo año. De ello resulta el siguiente gráfico que muestra cómo se componen las modalidades de inversión.

Gráfico 26: Modalidad de Inversión (2006)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del total de modalidades de inversión ejecutadas este año, la creación de empresas en el extranjero resultó predominante con un 34,48%. Con un 31,03% apareció la compra de empresas en el extranjero. Estas dos modalidades pertenecen al grupo de las inversiones directas, lo que suma un total de 65,51% y representa gran parte de las salidas a la economía mundial por parte de las empresas del IPSA.

En cuanto a las salidas por medio de relaciones contractuales, con un 13,79% se encontró posicionada la realización de alianzas estratégicas; con un 6,9% cada una aparecieron las franquicias y contratos de fabricación en el exterior; con un 3,45% cada una se encontraron los acuerdos de distribución y contratos de gestión en el exterior.

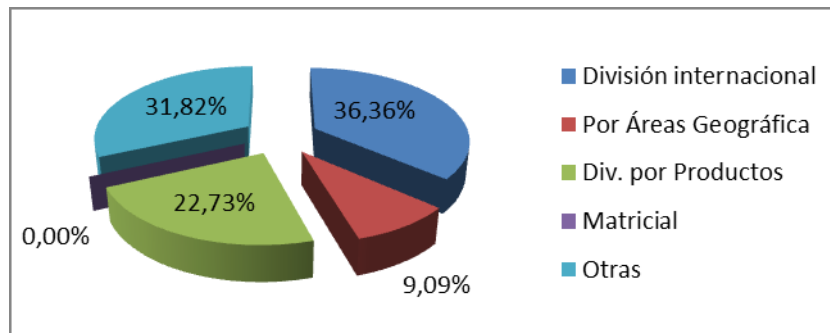


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3) Estrategia de Departamentalización (2006).

En este ámbito, de la misma forma que la actividad desarrollada en el exterior, existe una sola estrategia de departamentalización por cada empresa, resultando el siguiente gráfico que expresa la composición de las estructuras adoptadas por las empresas del IPSA.

Gráfico 27: Estrategia de Departamentalización (2006)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Entre las diferentes formas de estructuración que pueden adoptar las empresas cuando se encuentran en proceso de internacionalización, la más usada con 36,36% es la que se basa en un departamento de división internacional. Luego apareció con un 31,82% aquellas formas de organización de otros tipos no listados, donde principalmente destacan las ordenadas por unidades de negocios. Las estructuras basadas en divisiones por productos ocupan el 3er lugar y poseen un 22,73% en cuanto a las empresas con inversiones fuera del país. Con un pequeño porcentaje se encuentran las estructuras ordenadas por áreas geográficas, representadas por un 9,09% del total.

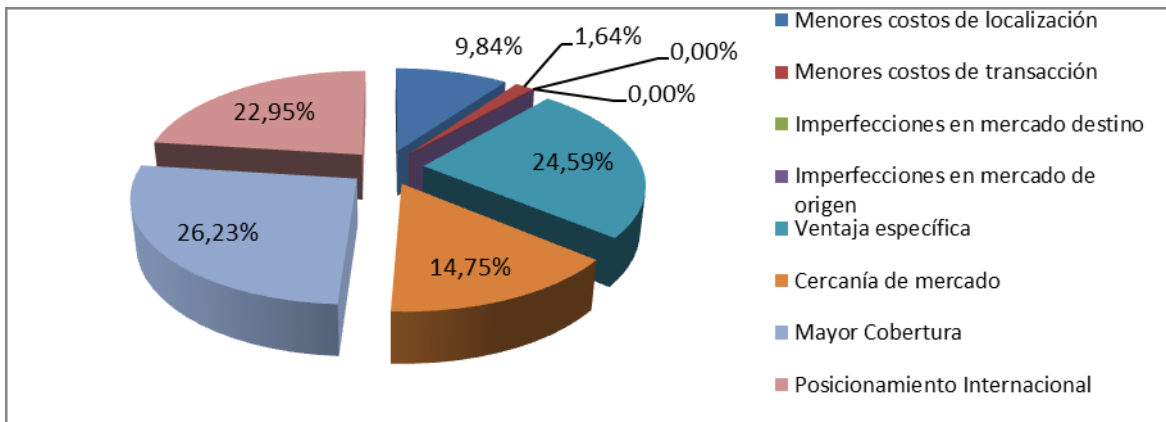
4) Motivos de Internacionalización (2006).

Cada una de las empresas puede poseer más de un motivo por el cual realizar IDE, por ende se registraron 61 motivos inmersos con este tema, los cuales fueron identificados en las memorias de cada empresa. A continuación se presenta un gráfico que da a conocer la clasificación de los 61 motivos entre las ocho categorías halladas.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 28: Motivos de Internacionalización (2006)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En cuanto a los motivos que llevan a una empresa a aventurarse en el proceso de internacionalización son variados, para el año 2006 existió una predominancia por parte de la obtención de una mayor cobertura con un 26,23%. Inmediatamente le siguió con un 24,59% el aprovechamiento de las ventajas específicas como forma de enfrentar la competencia en el exterior. Luego le siguen con un 22,95% el logro de un posicionamiento internacional. Ya en forma menos significativa aparecieron los motivos referentes a menores costos de localización y menores costos de transacción, con un 9,84% y 1,64% respectivamente.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidad de Inversión (2006)

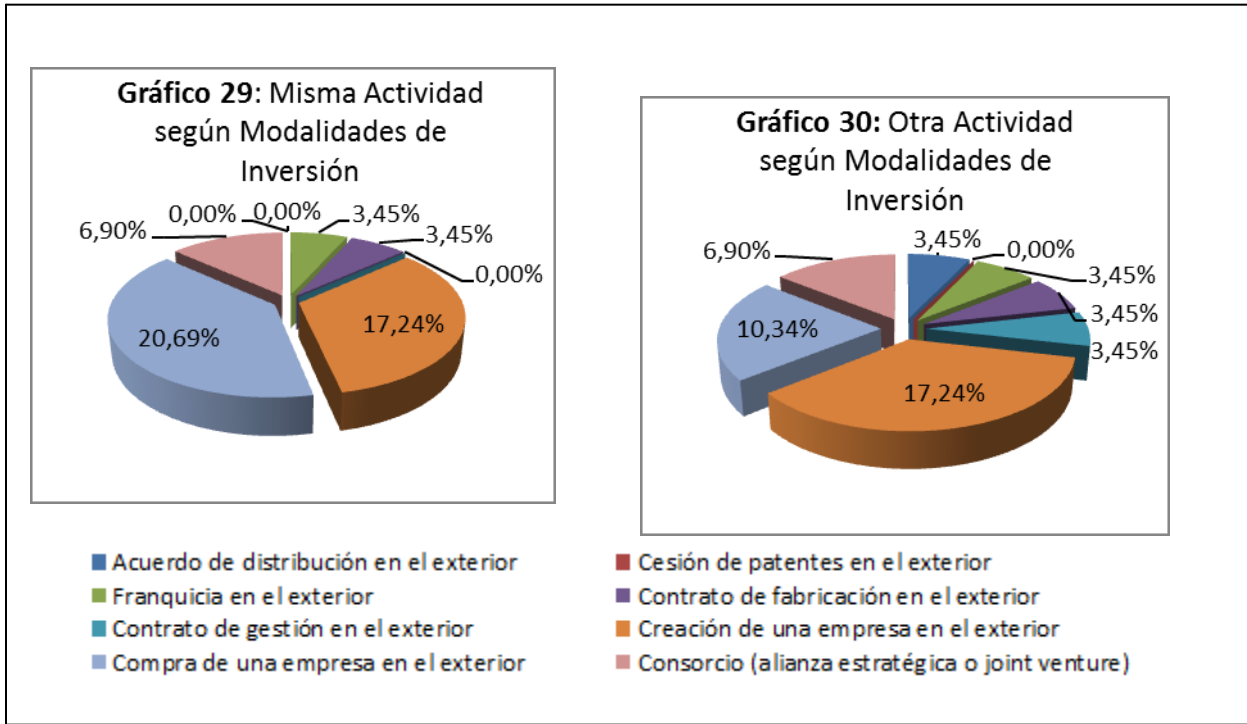
El cuadro que viene a continuación revela cómo se distribuyen las diferentes modalidades de inversión y cuáles son las predominantes para cada uno de los casos de actividades desarrolladas en el exterior (mismas u otras) al momento de salir al exterior.

Cabe mencionar que en este año resultaron 29 salidas al exterior materializadas a través de las distintas modalidades de inversión, lo que provocó que un 51,72% del total de inversiones fuese realizado desarrollando la misma actividad que en el país de origen. Por



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

su lado el 48,28% restante de las modalidades fue enfocado a la salida mediante la realización de otras actividades no desarrolladas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

El cuadro anterior posee dos gráficos que muestran cómo se distribuyen las diferentes modalidades de inversión para las dos formas de salidas al exterior, es decir, mismas u otras actividades. Un 51,72% del total de modalidades realizadas pertenece al uso de las mismas actividades, donde existe una predominancia por parte de la compra de empresas en el país de destino, respaldado por un 20,69% del mismo. A continuación aparece con un 17,24% la modalidad de creación de una empresa en el país de destino.

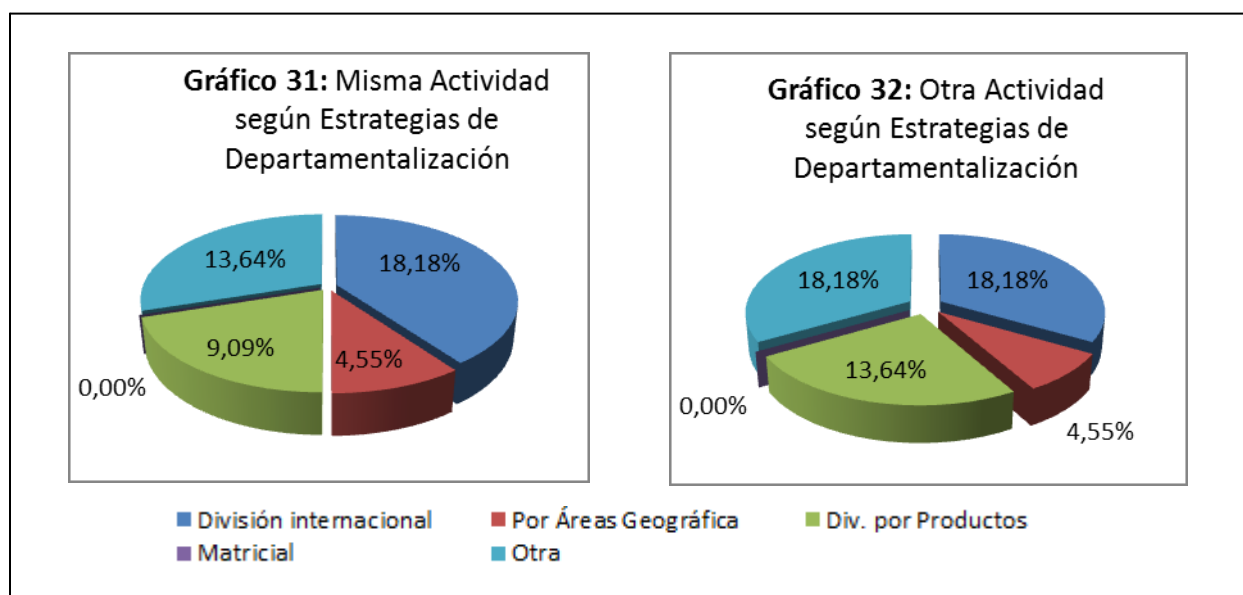
En el Gráfico 30 se encuentran repartidas las modalidades usadas en los casos que se materializó una salida al exterior mediante el desarrollo de una nueva actividad en la cadena de valor, la cual representa el 48,28% restante del total de modalidades utilizadas, de este mismo, un predominante 17,24% se realizó a través de la creación de una nueva empresa en el extranjero, un 10,34% de las salidas fue por medio de la compra de una empresa existente en el exterior.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Estrategia de Departamentalización (2006).

Los gráficos que se presentan a continuación reflejan cómo se encuentran compuestas las actividades desarrolladas en el exterior según las estructuras de organización que adoptan las empresas que deciden ampliar su presencia hacia el extranjero. El 45,45% de las formas de departamentalización adoptadas se encuentran directamente relacionadas con la realización del mismo tipo de actividad que la desarrollada en el país de origen. Por su parte, el 54,55% restante de las estructuras adoptadas está relacionado con la realización de una nueva actividad en el país de destino.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En el caso de la realización de la misma actividad en el exterior, la cual posee un 45,45% del total de estrategias de departamentalización, existió una superioridad porcentual por parte del uso de divisiones internacionales, donde posee un 18,18%. Luego, con un 13,64% apareció el uso de otros tipos de estructuras (principalmente por UEN).

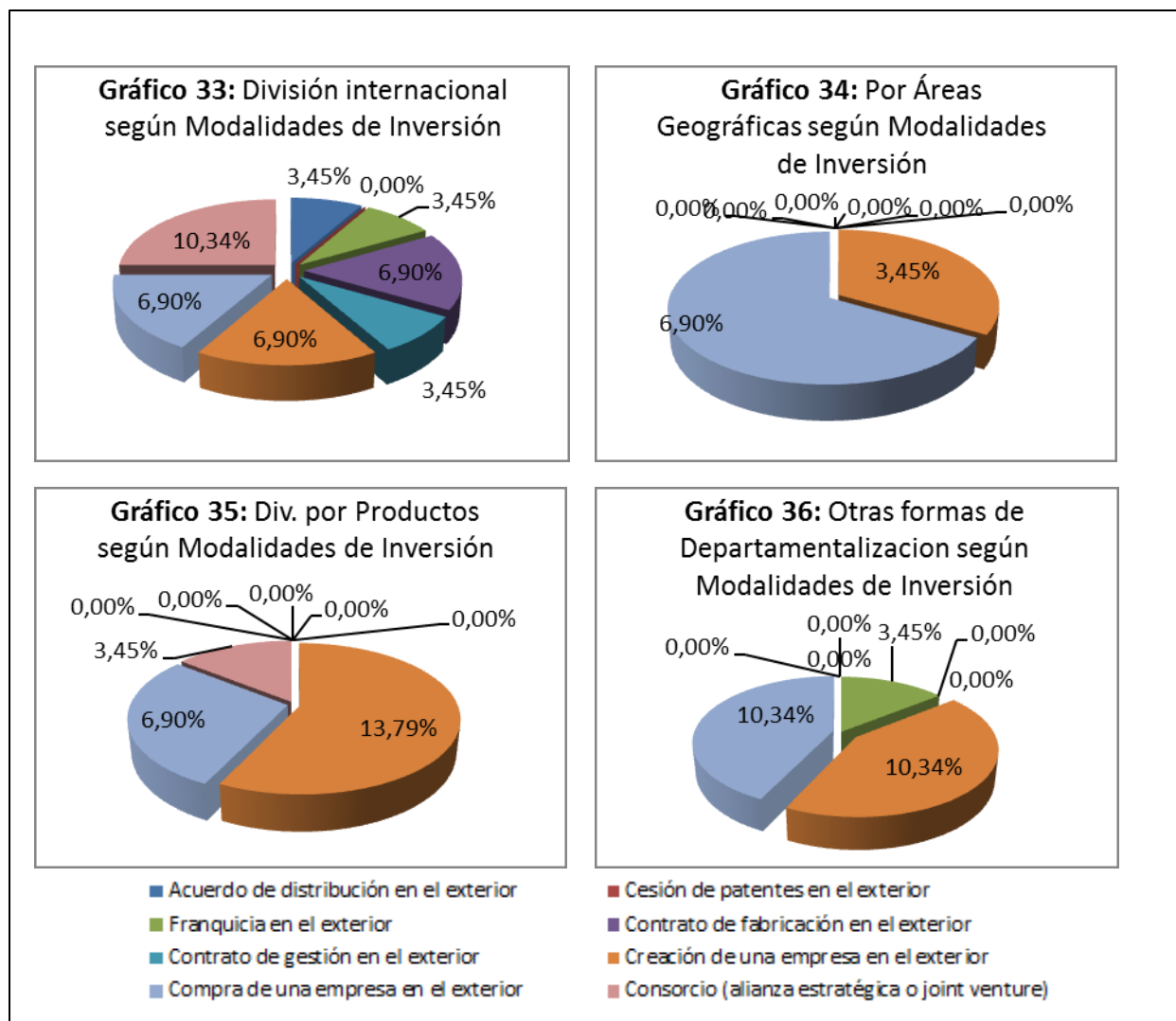
Del 54,55% restante del total de estructuras relacionadas al desarrollo de otro tipo de actividad distinta a la desempeñada en el país de origen, la división internacional y las de otros tipos pasan a ser ambas predominantes con un 18,18% cada una. A continuación apareció con un 13,64%, el uso de estructuras con divisiones por productos.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2006).

Este cuadro muestra cómo se encuentran distribuidas las diferentes modalidades de inversión en cada una de las formas de departamentalización. En este sentido la distribución queda en un 41,38% para la división internacional, la cual paso a ser predominante en este año. Un 24,14% cada una lo poseen tanto la división por productos, como también las de otro tipo (principalmente ordenadas por unidades de negocios). Un 10,34% del total lo tiene la estructura con divisiones por áreas geográficas y un 0% remarca nuevamente la inexistencia del uso de estructuras matriciales.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

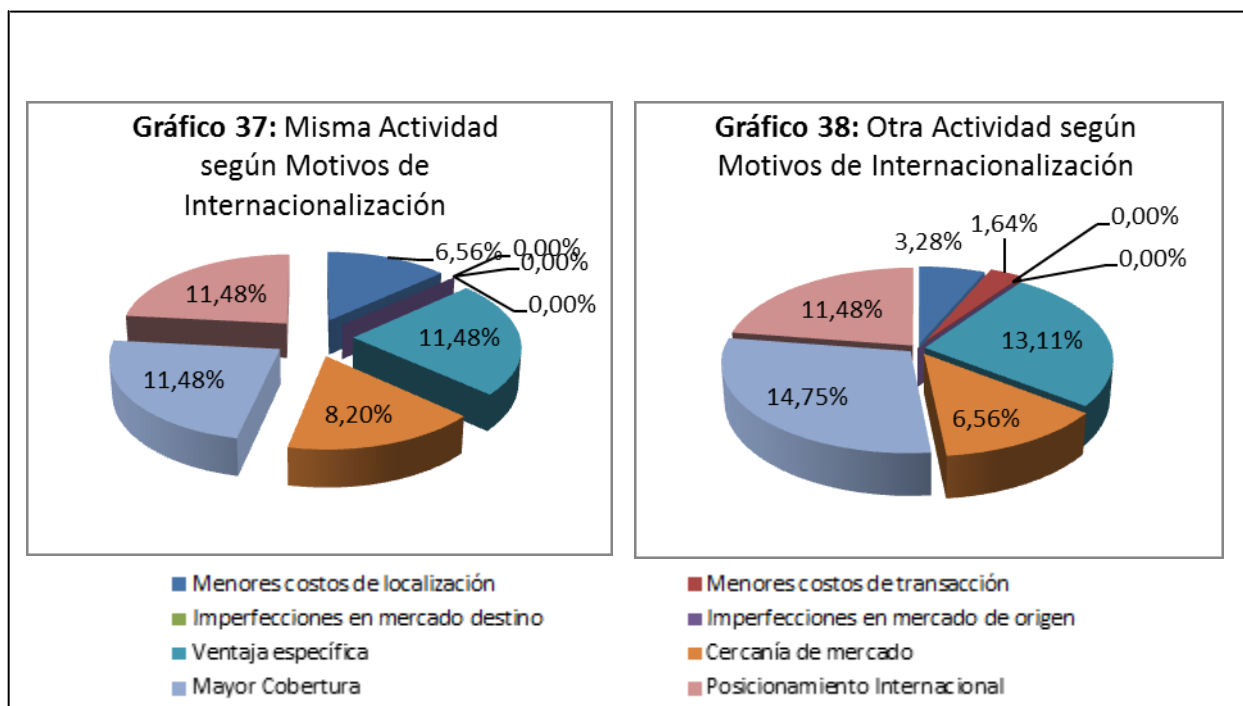


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En el caso de la división internacional, tal cual muestra el gráfico, se refleja una predominancia por parte de la creación de consorcios en el exterior, respaldada por un 10,34%. Las estructuras ordenadas por áreas geográficas muestran un claro liderazgo adoptado por la compra de empresas en el exterior. En los casos en que las formas de departamentalización se basaron en divisiones por productos existió un dominio por parte de la creación de empresas en el exterior. Cuando las empresas adoptaron otras formas de departamentalización existió un dominio compartido entre la creación de una empresa en el exterior y la compra de empresas en el exterior, ambas con un 10,34%.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2006).

A continuación el cuadro da a conocer como se encuentran distribuidos los diferentes motivos de internacionalización dentro del proceso de salida al exterior para cada uno de los tipos de actividad desarrollada en el exterior. De esta forma el 49,18% de los motivos se encuentra relacionado directamente a la salida del mismo tipo de actividad que la realizada en el país de origen. Por otro lado, el 50,82% restante se reparte en los casos en que se internacionalizó la empresa por medio del desarrollo de una nueva actividad.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En primer lugar, del 49,18% correspondiente a la salida hacia el extranjero por medio de la realización de la misma actividad, existió una predominancia por parte de tres motivos, la maximización de las ventajas específicas para ser explotadas en el extranjero, la obtención de una mayor cobertura y la adquisición de posicionamiento internacional, todos con un 11,48% cada uno.

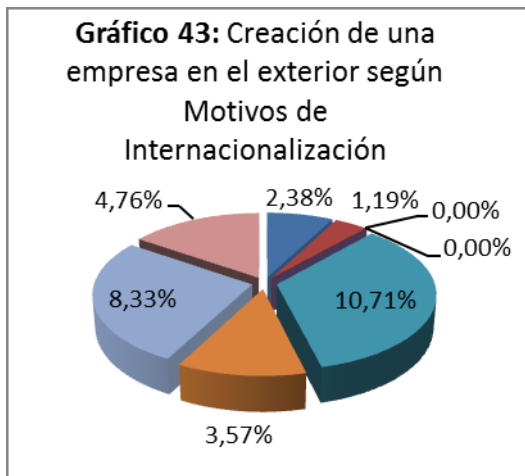
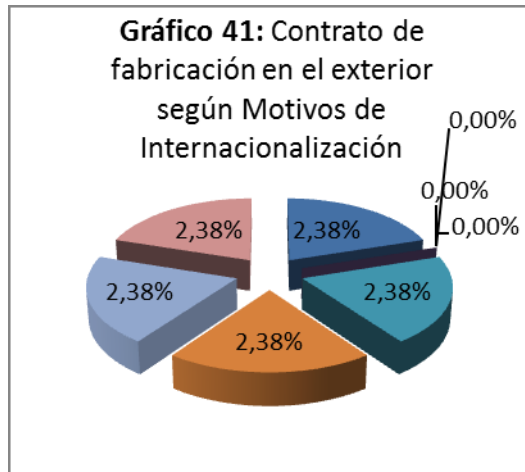
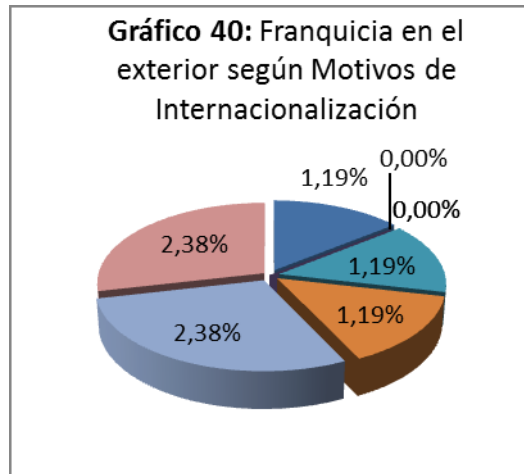
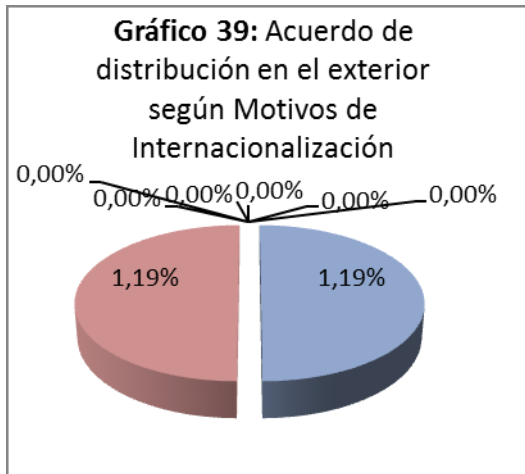
En el caso de la salida por medio de una actividad diferente a la realizada, el 14,75% que representa liderazgo en este ámbito se relaciona con la obtención de una mayor cobertura con sus productos y/o servicios a nivel internacional. Muy de cerca aparece con un 13,11% la explotación de la ventaja específica en economías internacionales. Con un 11,48% apareció el desarrollo de un posicionamiento internacional que coloque en un mejor nivel a la empresa.

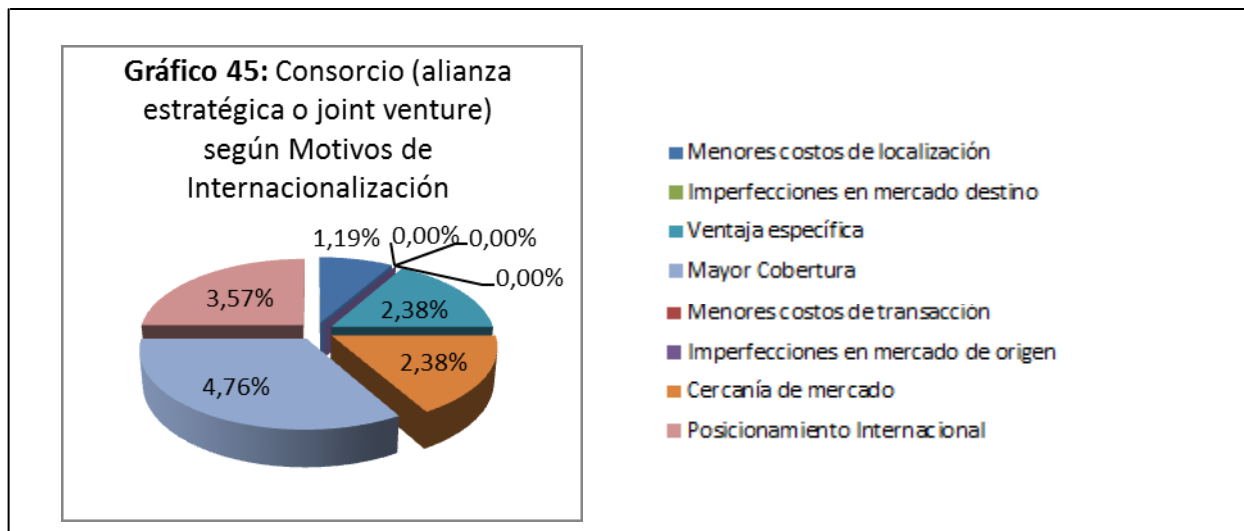
Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2006).

En el siguiente cuadro se evidencian los principales motivos involucrados en el proceso de internacionalización junto a las modalidades de inversión disponibles en el mismo. Del total de motivos, un 30,95% se encuentran repartidos en los casos en que ocurrió la creación de una empresa en el exterior, un 29,76% están relacionados con la compra de una empresa en el exterior, luego apareció con un 14,29% la creación de un consorcio en el exterior. En menor grado se realizaron relaciones contractuales con el exterior, donde un 11,9% de los motivos se relacionaron con los contratos de fabricación en el exterior, un 8,33% correspondieron a franquicias en el exterior y con un 2,38% cada uno lo hacen los acuerdos de distribución y de gestión en el exterior.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.





Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Una pequeña cantidad de motivos se encuentran relacionados a las modalidades de relaciones contractuales, lo que indicó un bajo desarrollo de estas. En cuanto al gráfico que muestra la distribución de los motivos en los acuerdos de distribución en el exterior, donde un bajo porcentaje lo representa, un 1,19% se reparte tanto para la obtención de una mayor cobertura a nivel mundial, como también para el logro de posicionamiento internacional. Para el caso de las franquicias firmadas para el exterior, existió una predominancia por parte de dos motivos, al igual que en el caso anterior, la obtención de una mayor cobertura y un posicionamiento a nivel internacional, ambos con un 2,38%. Los contratos de fabricación en el exterior no mostraron una predominancia clara de alguno de los motivos encontrados, repartiéndose en un 2,38% para los casos de menores costos de localización, la explotación de la ventaja específica, la cercanía del mercado de destino, la obtención de una mayor cobertura y un posicionamiento internacional. Por su parte, una baja cantidad de realización de contratos de gestión en el exterior reflejó bajos porcentajes de motivos relacionados, resultando con un 1,19% el poseer una mayor cobertura y con el mismo porcentaje el logro de un posicionamiento internacional.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

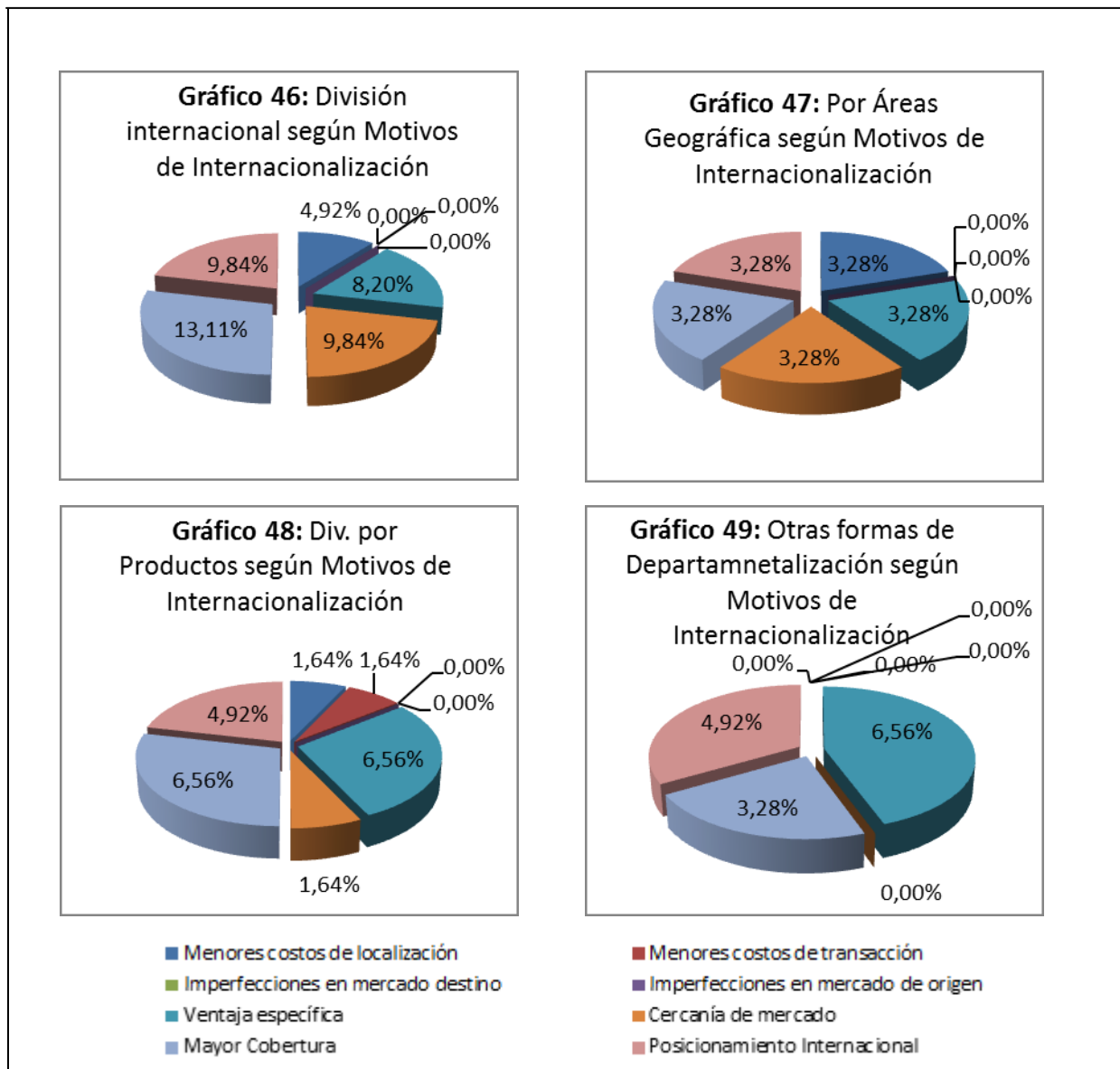
Entrando a las modalidades de inversión directa, aparecen la creación de una empresa en el exterior, la compra de una empresa en el exterior y la realización de consorcios en el extranjero. En el primer caso referente a la creación de una empresa, aparece un dominio con 10,71% por parte de la salida al extranjero para explotar su ventaja específica, con un 8,33% se encontró el motivo relacionado a la obtención de una mayor cobertura con sus productos y/o servicios. En el segundo caso, referente a la compra de una empresa, se encontró con un 8,33% una predominancia relacionada a la obtención de posicionamiento internacional. Muy seguido apareció con 7,14% la obtención de una mayor cobertura, abarcando más segmentos y mercados en el extranjero. En cuanto al tercer caso de realización de consorcios en el exterior, un dominio de 4,76% lo marcó la obtención de una mayor cobertura.

Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2006).

A continuación, los Gráficos del siguiente cuadro reflejan cómo se encuentra repartida la totalidad de motivos considerados al momento de comenzar o continuar el proceso de internacionalización para las diferentes formas de estructuras adoptadas para llevar el mismo proceso. En este sentido, la división internacional se relacionó al 45,9% de los motivos de salidas al exterior. Por su parte, la departamentalización por áreas geográficas apareció en el 16,39% de los motivos. Las estructuras basadas en divisiones por productos se incumbieron al 22,95% de los motivos de internacionalización. Por último, las estructuras de otros tipos que no se encuentran listadas (principalmente ordenadas por unidades de negocios) se encontraron enlazadas con un 14,75% de los diferentes motivos de internacionalización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

De esta forma, de las empresas que adoptaron una estructura con división internacional, un 13,11% reflejó el dominio por parte de la obtención de una mayor cobertura. De los casos que adoptaron estructuras por áreas geográficas, existió una predominancia compartida por parte de los motivos relacionados a los menores costos de localización, aprovechamiento de la o las ventajas específicas, cercanía entre el mercado de origen y de destino, obtención de una mayor cobertura y el logro de posicionamiento internacional, todos con un 3,28%. La departamentalización con divisiones por productos



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

mostraron una predominancia relacionada a los motivos de explotación de la ventaja específica en el exterior y abarcar una mayor cantidad de mercados con sus productos y/o servicios, ambos con un 6,56%. Cuando se adoptaron otras formas de departamentalización, el motivo predominante con un 6,56% fue la explotación de la ventaja específica en el extranjero.



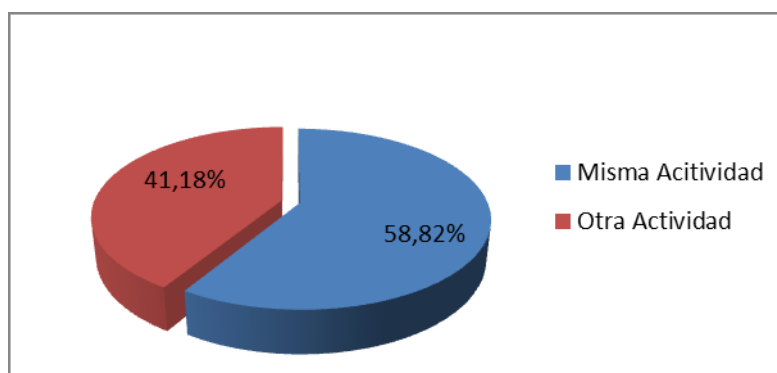
ANALISIS AÑO 2007

Del total de empresas, un 42,5% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2007 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

1) Actividad Desarrollada en el Exterior (2007).

El total de actividades desarrolladas en el exterior realizadas en el año 2007 (17 empresas componen este grupo) se dividen de la siguiente manera en mismas u otras actividades.

Gráfico 50: Actividad Desarrollada en el Exterior (2007)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tal como se observa en el gráfico anterior, existe una leve predominancia por parte de las salidas al extranjero con la misma actividad a la desarrollada en el país de origen, resultando con un 58,82% del total de salidas a la economía mundial. Lo anterior se explica por una mayor apertura de las economías de América Latina y por una buena experiencia obtenida de las inversiones realizadas en periodos anteriores, también se explica en parte porque las empresas van en busca de un mejor posicionamiento frente a la competencia internacional y la búsqueda de una mayor cobertura con su marca, también se encuentra



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

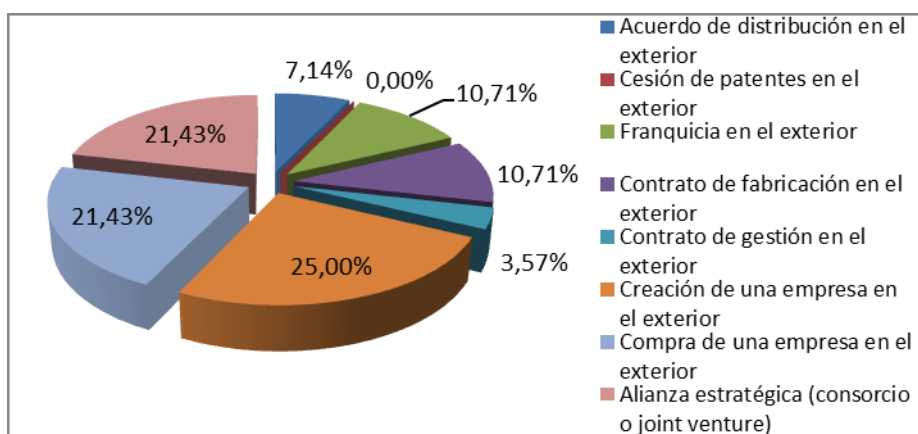
relacionada a que las empresas han logrado una ventaja específica en pos de ser utilizada en economías del mundo.

Por otro lado, disminuyó la inclinación desde el punto de vista de la salida al exterior por medio de la realización de una nueva actividad a la desarrollada en el país de origen, lo cual se reflejó a través del 45,55% restante del total.

2) Modalidad de Inversión (2007).

Para este caso, del total de inversiones realizadas en el exterior se ejecutaron 28 modalidades, lo cual se debió a que más de una empresa realizó una o varias relaciones contractuales y/o inversiones directas en el exterior. De ello se deriva el siguiente gráfico, que muestra cómo se dividen las 28 modalidades de inversión mencionadas entre las categorías identificadas.

Gráfico 51: Modalidad de Inversión (2007)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En el gráfico anterior queda en evidencia un mayor uso de las modalidades referentes a la creación de una empresa en el exterior, la cual se realizó en un 25% de los casos. Inmediatamente después aparecieron la compra de una empresa en el extranjero y la realización de consorcios en el país de destino, ambas con un 21,43%.



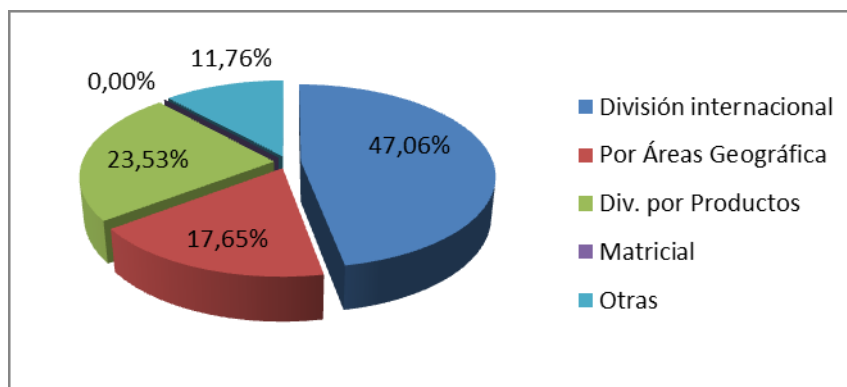
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En una segunda instancia y con una menor parte del total de modalidades se encontró una inclinación hacia la cesión de patentes al extranjero y contratos de fabricación en el exterior, ambas con un 10,71% cada una. Enseguida se encontró el uso de acuerdos de distribución en el exterior con un 7,14%. Por último, con un pequeño 3,57% apareció la realización de contratos de gestión en el exterior.

3) Estrategia de Departamentalización (2007).

En este ámbito, de la misma forma que la actividad desarrollada en el exterior, existe una sola estrategia de departamentalización por cada empresa, resultando el siguiente gráfico que expresa la composición de las estructuras adoptadas por las empresas del IPSA.

Gráfico 52: Estrategia de Departamentalización (2007)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tal cual se observa en el gráfico anterior, las estructuras que incorporaron la división internacional sumaron un 47,06%, siendo la predominante al interior de las formas de departamentalización. Con un 23,53% se encontraron los casos que adoptaron estructuras con división por productos. En tercer lugar aparecieron aquellas empresas que comenzaron o continuaron a internacionalizarse incorporando formas de departamentalización por áreas geográficas. Por último y con un 11,76% se encontraron otros tipos de estructuras utilizadas al momento de aventurarse o seguir internacionalizándose.

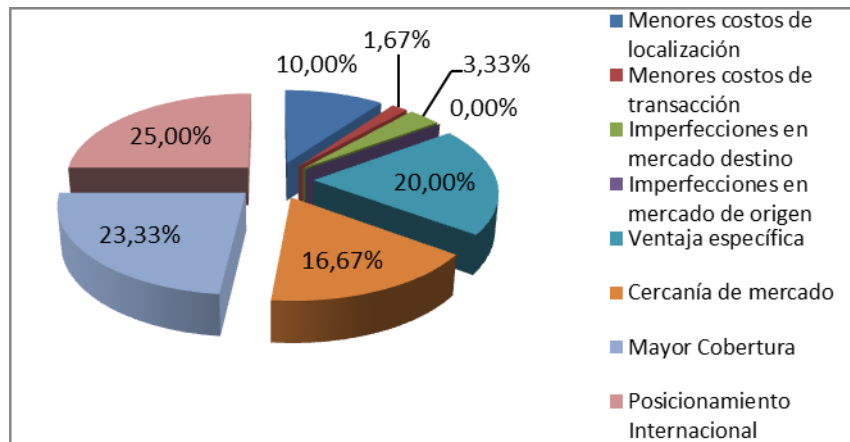


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

4) Motivos de Internacionalización (2007).

Cada una de las empresas puede poseer más de un motivo por el cual realizar IDE, dentro de las ocho categorías encontradas, los motivos de las empresas en las diferentes inversiones se agruparon como se muestra a continuación a través del Gráfico 53.

Gráfico 53: Motivos de Internacionalización (2007)



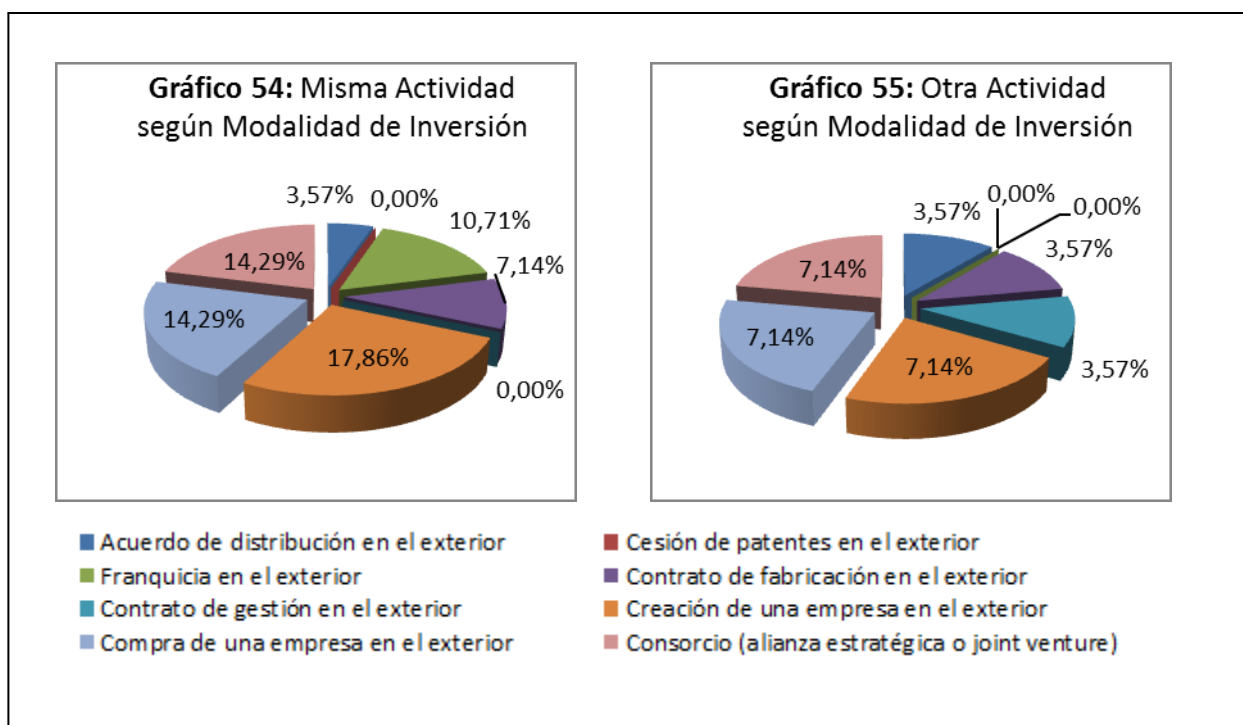
Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del total de motivos relacionados a la internacionalización, se encontró con un porcentaje igual al 25% los casos en que se relacionaron las inversiones con la búsqueda de mayor posicionamiento internacional, este motivo representó dominio en el momento en que las empresas decidieron aventurarse en el exterior. A continuación se posiciono como el segundo motivo relacionado a las salidas al exterior por parte de las empresas del IPSA la obtención de una mayor cobertura de mercados con sus productos y/o servicios. Luego con un 20% se relacionaron los motivos relacionados al aprovechamiento de la ventaja específica en mercados internacionales. En cuarto lugar se encontró con un 16,67% las empresas que decidieron salir a competir al exterior para beneficiarse de la cercanía de los mercados de destino. Con un 10% se halló el motivo relacionado a los menores costos de localización al momento de salir a competir en el extranjero. Con porcentajes menos significativos se encontraron con un 3,33% las imperfecciones en el mercado de destino, donde principalmente se debió a la inexistencia de competencia en los negocios exportados al exterior y con un 1,67% los menores costos de transacción.



Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidad de Inversión (2007).

El siguiente cuadro muestra dos gráficos, el de la izquierda refleja las modalidades de inversión distribuidas cuando existió salida hacia el exterior con la misma actividad a las desarrolladas en el país de origen. El gráfico de la derecha expresa las modalidades que se relacionaron a los casos donde existió una salida al exterior a través de una actividad diferente en el país de destino. Un 67,86% de las modalidades se relacionaron al desarrollo de la misma actividad en el exterior. Por su parte, un 32,14% de las modalidades se relacionó a los casos donde se agregó una nueva actividad en el país de destino.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del 67,86% de las modalidades relacionadas al desarrollo de la misma actividad en el país de destino, un 17,86% se inclinó por la creación de una empresa en el exterior, siendo esta la modalidad dominante en este caso de salida al exterior. Muy seguido apareció la compra de una empresa en el país de destino y la realización de consorcios en el exterior, ambos con un 14,29%. En el caso de las salidas a través de una nueva actividad, existió un dominio compartido por parte del conjunto de inversiones directas, es decir, la

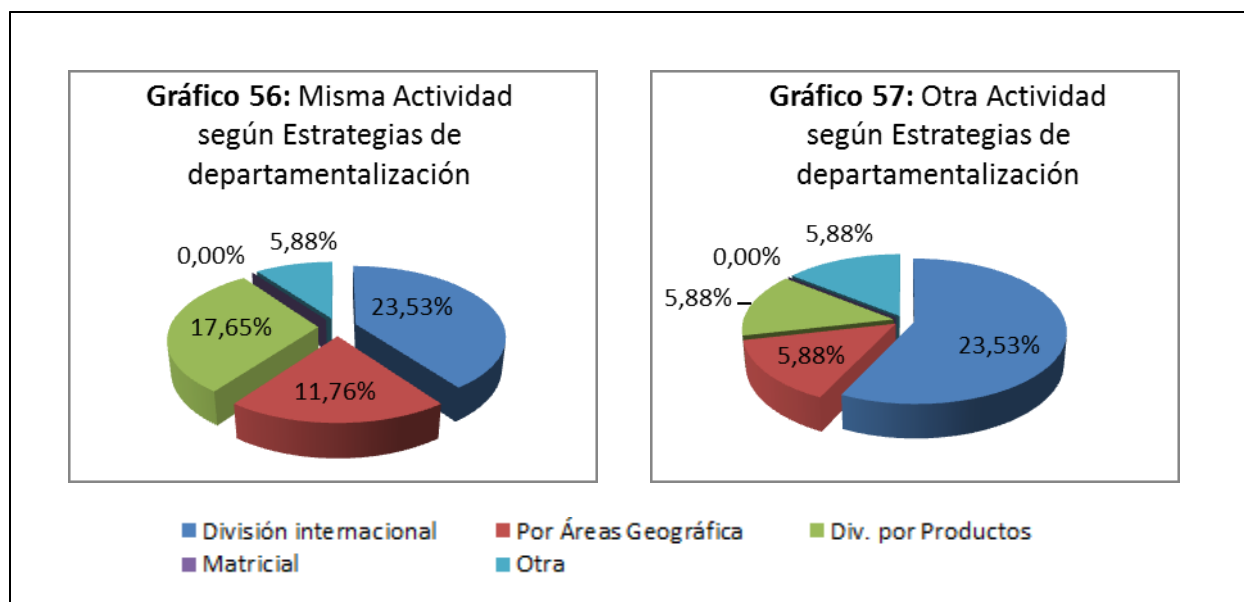


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

creación de una empresa en el país de destino, la compra de una empresa en exterior y la ejecución de consorcios en el extranjero, todos ellos con un 7,14% cada uno.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Estrategia de Departamentalización (2007).

A continuación el cuadro N° 14 presenta dos gráficos que reflejan las diferentes formas de departamentalización repartidas entre los casos en que se realizaron la misma actividad en el exterior (gráfico de la izquierda) y los que realizaron una nueva actividad en el país de destino (gráfico de la derecha). En el 58,82% de los casos se realizó la misma actividad y en el 41,18% restante se realizó una nueva actividad en el exterior.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

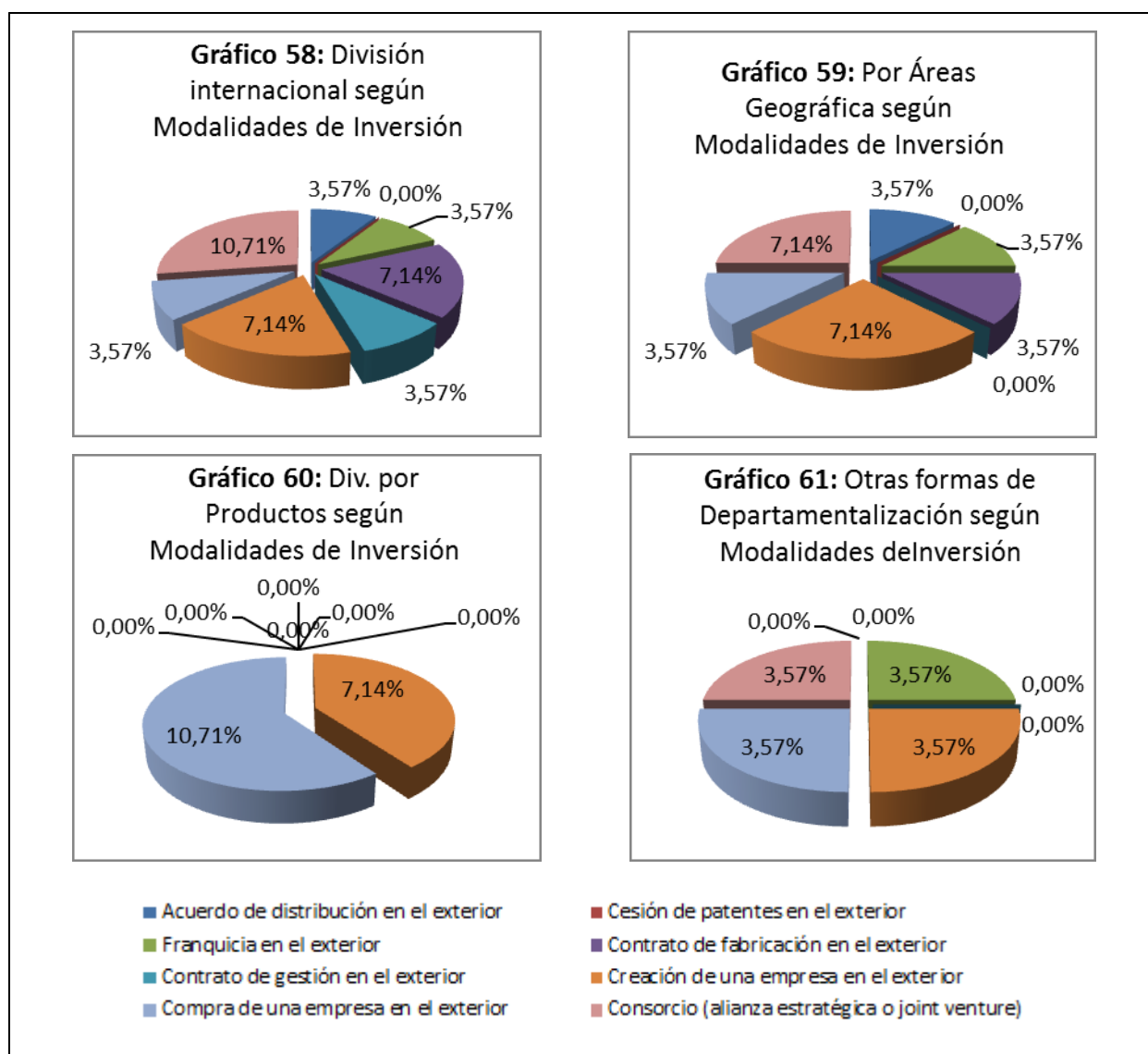
Del 58,82% mencionado en el párrafo anterior, en donde se realizó la misma actividad que la realizada en el país de origen, existió una predominancia por parte de las estructuras que utilizaron la división internacional, el cual se sustentó con un 23,53%.

Por otro lado, del 41,18% relacionado a la salida por medio de otra actividad diferente a la realizada en el país de origen, existió un dominio absoluto de las estructuras con división internacional.



Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2007).

A continuación se muestran cómo se encuentran dispersas las diferentes modalidades de inversión ejecutadas durante el año 2007 en cada una de las estrategias de departamentalización adoptadas durante el mismo. En este sentido un 39,29% de las modalidades se encuentran relacionadas con la departamentalización con división internacional, un 28,57% se vinculó a la departamentalización por áreas geográficas, un 17,86% se distribuyó entre las estructuras con división por productos y un 14,29% de las modalidades se ejecutaron en casos donde existieron otras formas de departamentalización.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, las estructuras ordenadas por división internacional resultaron ser predominantes y al interior de estas se encontró que la modalidad dominante resultó ser la realización de consorcios en el exterior. En cuanto a la departamentalización por áreas geográficas existió un liderazgo compartido por parte de las modalidades de creación de una empresa en el extranjero y la realización de consorcios en el país de destino de la inversión. Por su parte, al interior de las estructuras con divisiones por productos existió un dominio relacionado a la compra de empresas en el exterior. En los casos donde se adoptaron otras formas de departamentalización no existió un predominio claro de alguna de las modalidades de inversión, resultando una inclinación múltiple hacia las modalidades de franquicias cedidas al exterior, creación de empresas en el extranjero, compra de una empresa en el país de destino y la realización de consorcios en el mismo, por ende si se consideran por grupos es posible mencionar que existió un dominio claro por parte de las modalidades relacionadas a la inversión directa por sobre las relaciones contractuales.

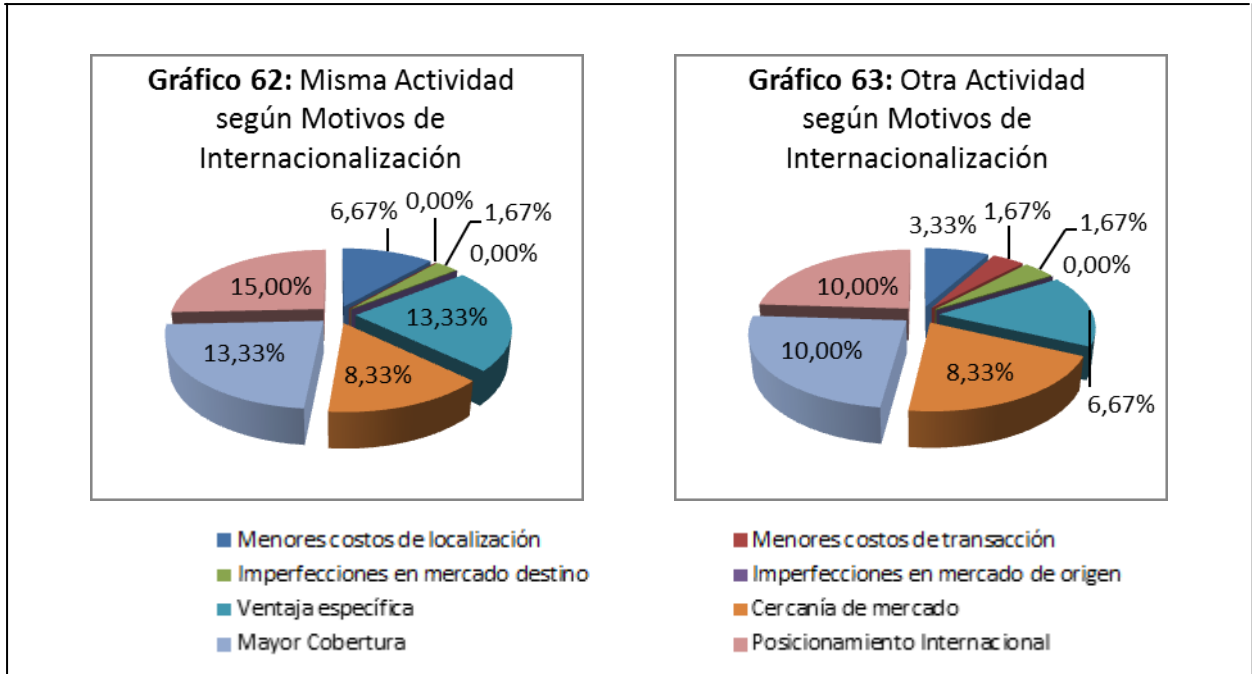
Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2007).

En cuanto a la distribución de los motivos de internacionalización en los dos tipos de actividad desarrollada en el exterior, es decir, misma u otra actividad, se encontró marcada por un 58,33% para el primer caso y un 41,67% para el segundo.

Cabe mencionar que existió una diferencia con los porcentajes mostrados en el Gráfico 50, principalmente debido a una mayor cantidad de motivos de internacionalización vinculados a la misma cantidad de salidas al exterior. Por ende, por cada actividad desarrollada en el exterior existió más de algún motivo por el cual se realizó.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como queda manifestado en el cuadro anterior, al interior de los casos en que se realizaron las mismas actividades en el exterior, se encontró un dominio claro por parte del motivo relacionado a la obtención de un posicionamiento internacional. Luego de este motivo se encontraron en forma compartida y con porcentajes más bajos la explotación de la ventaja específica fuera de las fronteras de origen y el logro de una mayor cobertura con sus productos y/o servicios.

En los casos donde se realizaron otras actividades en el exterior existió un claro liderazgo motivado por dos de los motivos listados, a saber, la obtención de una mayor cobertura y el logro de un posicionamiento internacional que se condiga con una competitividad más alta.

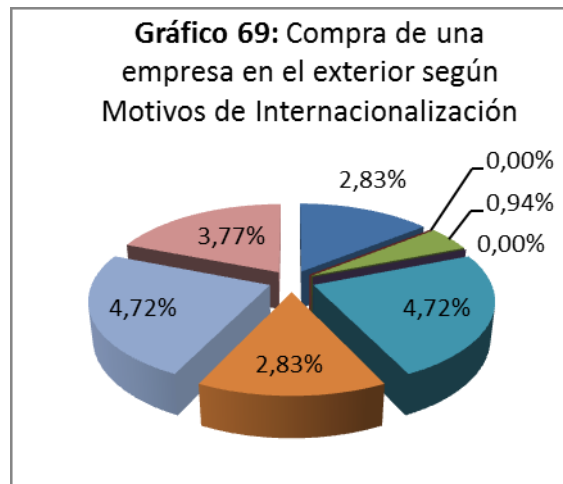
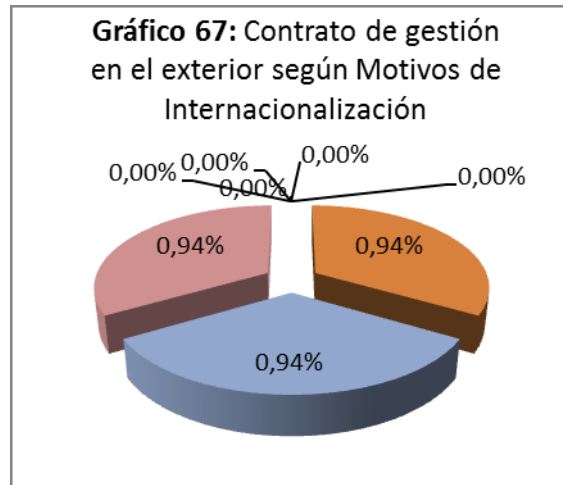
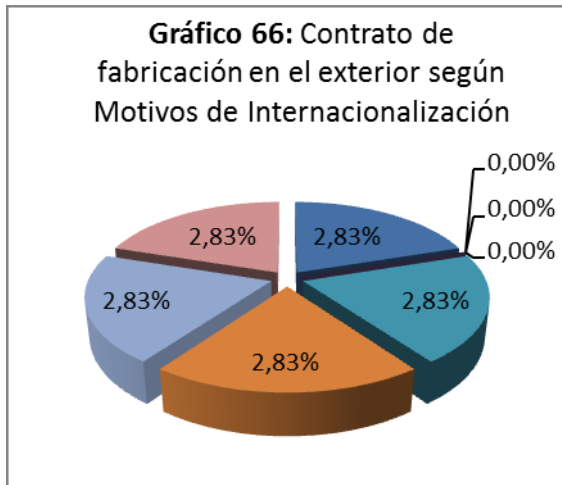
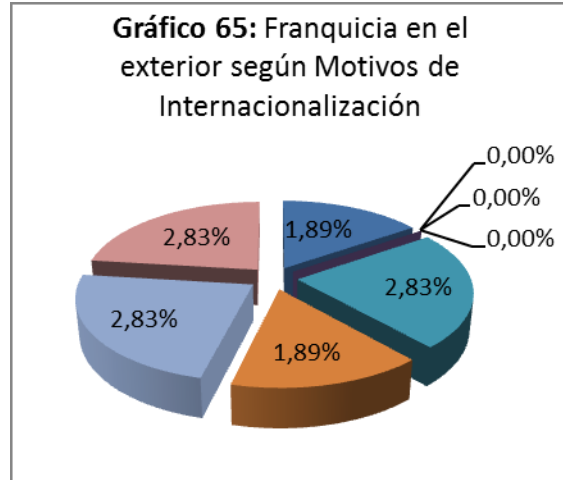
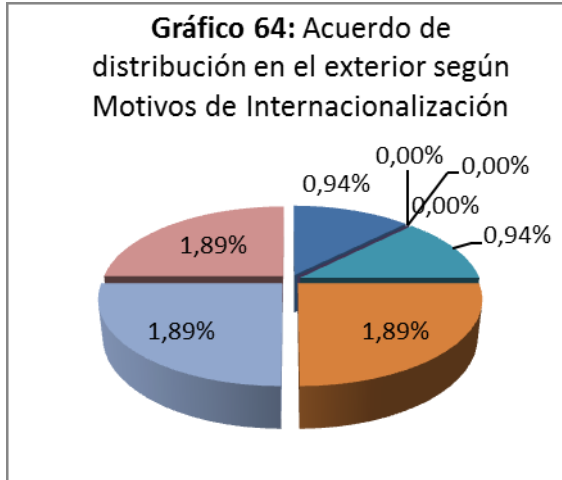
Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2007).

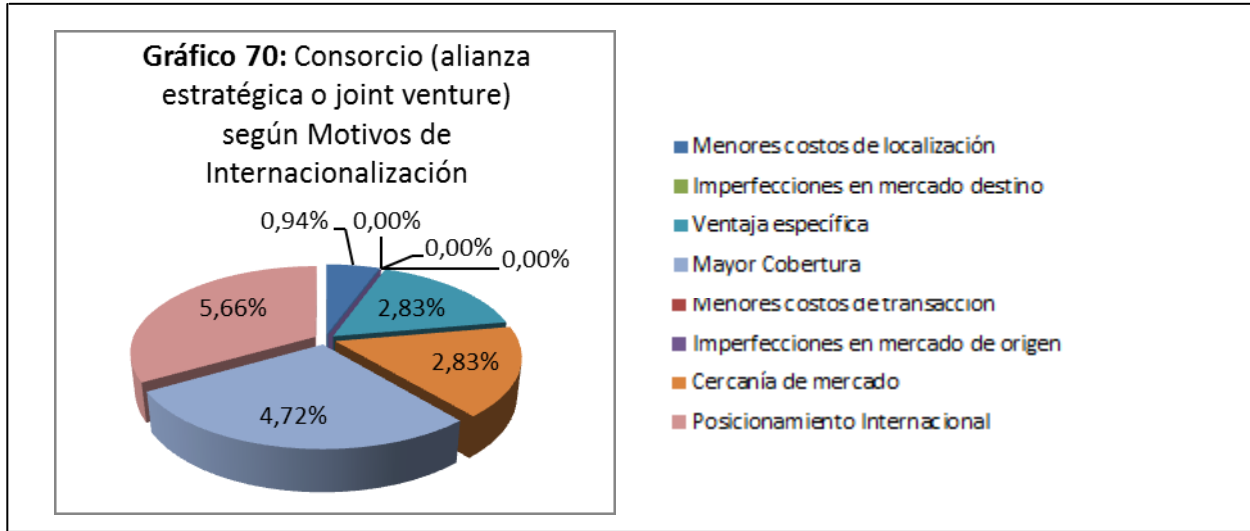
A continuación se muestran distribuidos los diferentes motivos tomados en cuenta para internacionalizarse, donde se encuentran repartidos entre las modalidades implementadas. Tal cual se vio en casos anteriores las modalidades predominantes son las



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

relacionadas a la inversión directa, y dentro de estas la creación de una empresa posee un 26,42%. Luego estuvo la compra de una empresa en el exterior con un 19,82%. A continuación apareció la realización de consorcios con un 16,98%.





Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En el caso de los acuerdos de distribución en el exterior existió un dominio compartido por parte de la cercanía del mercado, la obtención de una mayor cobertura y el logro de posicionamiento internacional, todos con un 1,89%. En los casos donde existieron franquicias nuevamente el dominio fue compartido por varios motivos, a saber, el explotar su ventaja específica en el exterior, la obtención de una mayor cobertura y el logro de posicionamiento internacional, todos con un 2,83%. En los casos donde se realizaron contratos de fabricación en el exterior se encontraron 5 motivos, los menores costos de localización, el aprovechamiento de la ventaja específica, la cercanía del mercado, la búsqueda de una mayor cobertura y el posicionamiento internacional, todos con un 2,83%. En cuanto a los contratos de gestión en el exterior se encontró predominio por parte de la cercanía del mercado, la obtención de una mayor cobertura y el posicionamiento internacional, donde el porcentaje resulto ser muy bajo con un 0,94% cada uno.

Pasando a las modalidades que consideran inversión directa, aparece en primera instancia la creación de una empresa en el exterior, donde existió un dominio por parte del aprovechamiento de la ventaja específica, sustentado por un 6,6%. En una segunda instancia se encuentra la compra de una empresa en el exterior, donde aparecieron con un



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

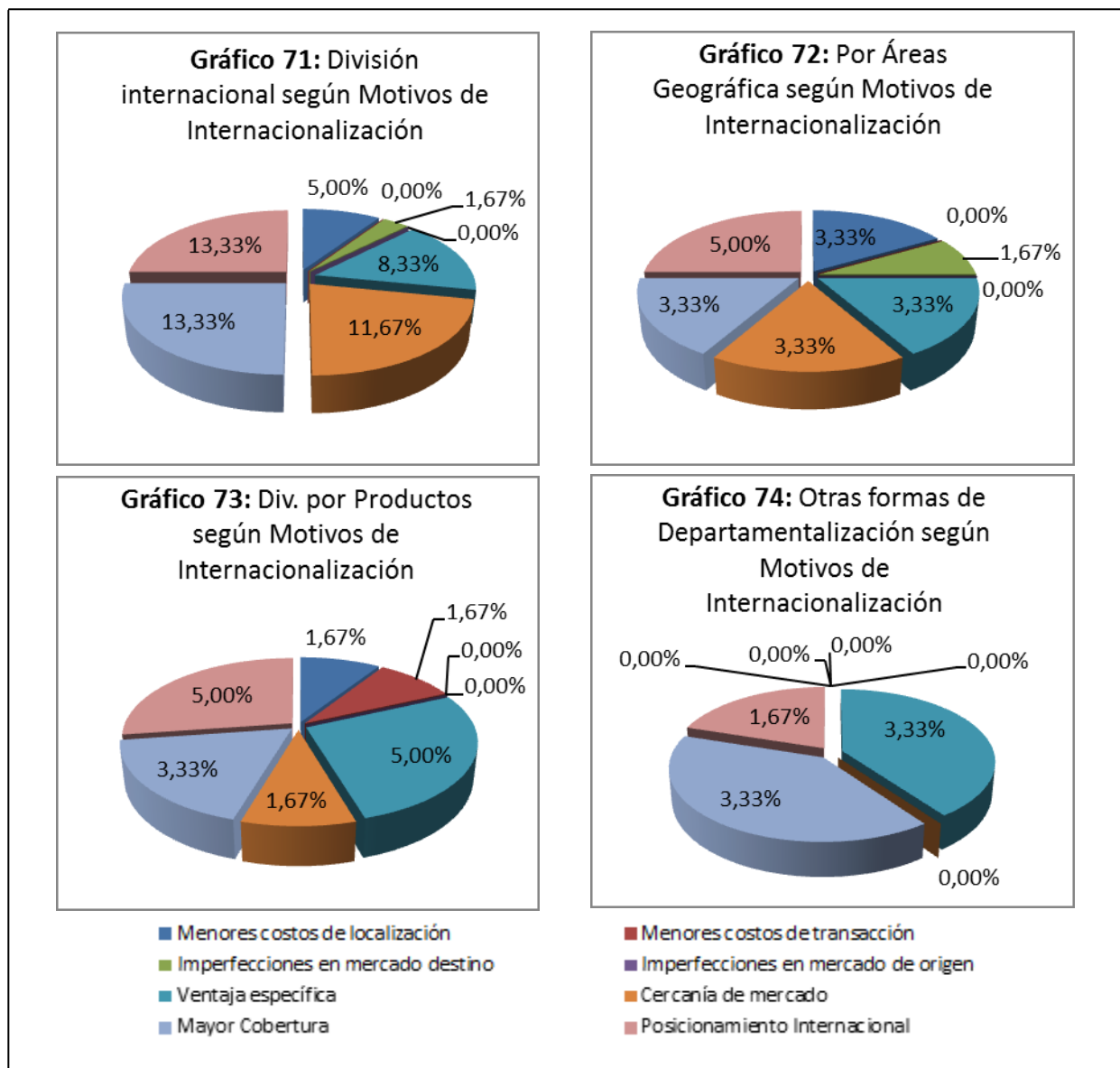
4,72% cada uno, los motivos relacionados a la explotación de la ventaja específica y la búsqueda de una mayor cobertura. En tercera y última instancia aparece la realización de consorcios en el exterior, ya sean alianzas estratégicas y/o joint ventures, donde predominó con un 5,66% la búsqueda de posicionamiento internacional.

Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2007).

En el siguiente cuadro se dan a conocer como se encuentran repartidos los motivos considerados al momento de salir al extranjero, entre las diferentes formas de estructuras que se pueden adoptar en dicho proceso. En este sentido la división internacional posee un 53,33% del total de motivos considerados. Luego con un 20% se encontró la estructura ordenada por áreas geográficas. De inmediato, con un 18,33% apareció la departamentalización con división por productos. Luego en cuarto lugar con un 8,33% se encontraron otras formas de departamentalización, donde principalmente se incluyen las ordenadas por unidades de negocios.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tal como se observa en el gráfico, se identificaron dos motivos que lideraron en este tipo de empresas, por una parte la búsqueda de una mayor cobertura con sus productos y/o servicios y por otro lado la obtención de posicionamiento internacional. En los casos donde se adoptaron estructuras por áreas geográficas existió un predominio por parte del motivo relacionado a la obtención de posicionamiento internacional. En el gráfico de la parte inferior de la izquierda del cuadro se encuentran los casos con estructuras con división por productos, donde se observó un predominio compartido entre el uso de la ventaja específica



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

en un mercado extranjero y la búsqueda de posicionamiento internacional, ambos con un 5%. En el gráfico de la esquina inferior derecha se observa un predominio compartido que involucró la búsqueda del aprovechamiento de la ventaja específica en el extranjero y la obtención de una mayor cobertura de necesidades.



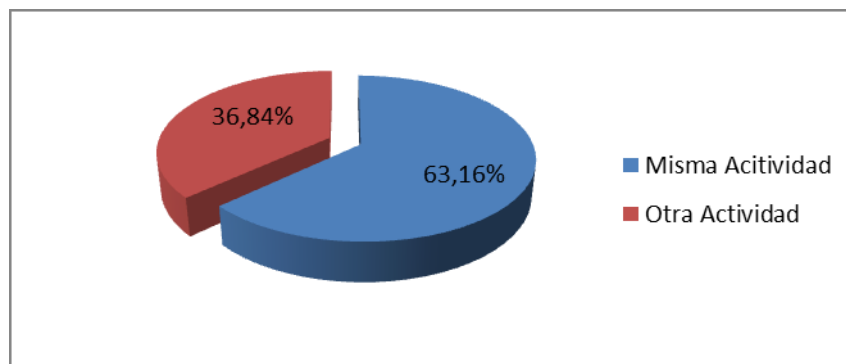
ANALISIS AÑO 2008

Del total de empresas, un 47.5% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2008 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

1) Actividad Desarrollada en el Exterior (2008).

El un total de 19 empresas catalogadas como Actividades Desarrolladas en el Exterior durante en el año 2008, se distinguen dos clasificaciones; misma actividad y otra actividad.

Gráfico 75: Actividad Desarrollada en el Exterior (2008)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del periodo analizado un 36,84% de las empresas salieron al exterior realizando una actividad distinta a la del país de origen, en cambio un 63,16% de las empresas estudiadas realizo actividades en el exterior igual a la de su país de origen.

Los datos anteriores son reflejo de la situación económica de las empresas chilenas en aquel año, optando estas por inversiones más seguras, es decir inversiones en el exterior en sectores que fueron desarrollados y especializados en el país de origen, lo cual le otorgó la ventaja de seguir realizando sus actividades bajo el mismo sector en el exterior.

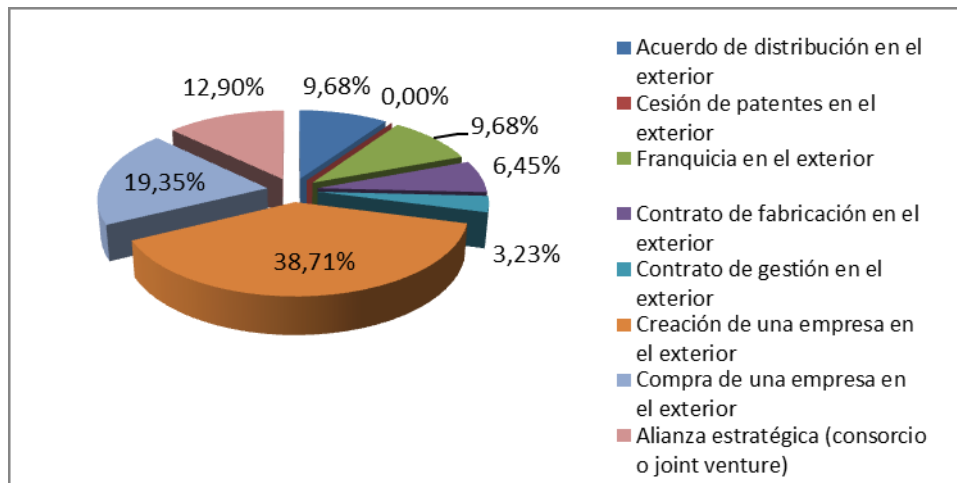


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2) Modalidad de Inversión (2008).

Del periodo analizado se agruparon 31 distintas clasificaciones de modalidades de inversión, ya sean relaciones contractuales con el exterior o inversión directa. Para efectos de éste criterio cada empresa utilizo más de una modalidad de inversión durante el mismo año.

Gráfico 76: Modalidad de Inversión (2008)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

La modalidad de inversión del tipo Relaciones Contractuales con el exterior correspondió a un 29,04% del total, a su vez y dentro de la misma categoría se encuentran las alianzas estrategias (consorcios o joint venture) con un 12,90%, acuerdos de distribución en el exterior y franquicias en el exterior, ambas con un 9,68%, también se ubican los contratos de fabricación en el exterior con un 6,45% y los contratos de gestión en el exterior con un 3,23%.

En cuanto a la Modalidad de inversión del tipo Inversión directa, se encuentra creación de una empresa en el exterior 38,71% y compra de una empresa en el exterior 19,35%. La representación total de esta categoría correspondió a un 70,96%

De los resultados anteriores se visualiza que la inversión directa fue la que tuvo un mayor impacto dentro del periodo, siendo dentro de ésta creación de una empresa en el



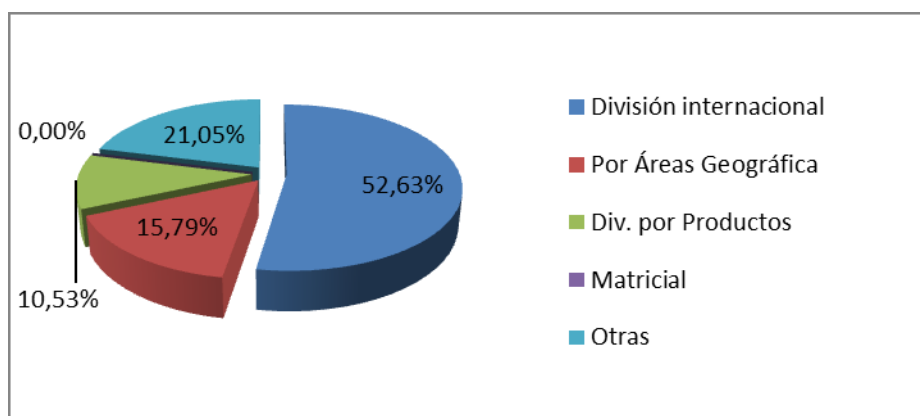
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

exterior con el más alto porcentaje, dato interesante debido a las condiciones del mercado en al año 2008, a pesar de lo antes mencionado esto se explica dado que un proceso de creación de una empresa en el exterior es de larga duración y la crisis sub-prime de aquel año afecto a Chile en los últimos meses del año.

3) Estrategia de Departamentalización (2008).

Se han distinguido cinco tipos de estrategias de departamentalización que la empresa optan al momento de salir al extranjero, al igual que en la actividades desarrolladas en el exterior las distintas empresas se clasifican en solo una de estas estrategias.

Gráfico 77: Estrategia de Departamentalización (2008)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como se presenta en la gráfica división internacional fue la más utilizada en el periodo de análisis con un 52,63%, división por áreas geográficas un 15,79%, división por productos 10,53% y otras formas de departamentalización 21,05%.

Al momento de poder interpretar estos datos, considerando aspectos macroeconómicos o propios de la coyuntura de la época este análisis toma demasiado sesgo, esto debido a que las distintas estrategias de departamentalización adoptadas por las empresas en el exterior, hace un estricto vínculo con la cultura organización y los procesos propios de la organización.

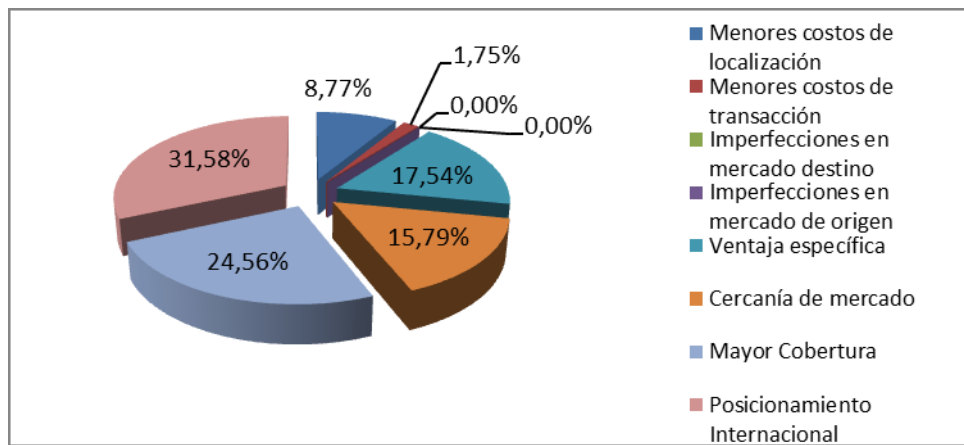


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

4) Motivos de Internacionalización (2008).

Generalmente las empresas tienen más de un motivo por el cual toman la decisión de salir al exterior, es por esto que dado el análisis hecho han agrupado 57 distintos motivos por los cuales las distintas empresas han optado por salir al extranjero. Para una explicación e ilustración más detallada se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 78: Motivos de Internacionalización (2008)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

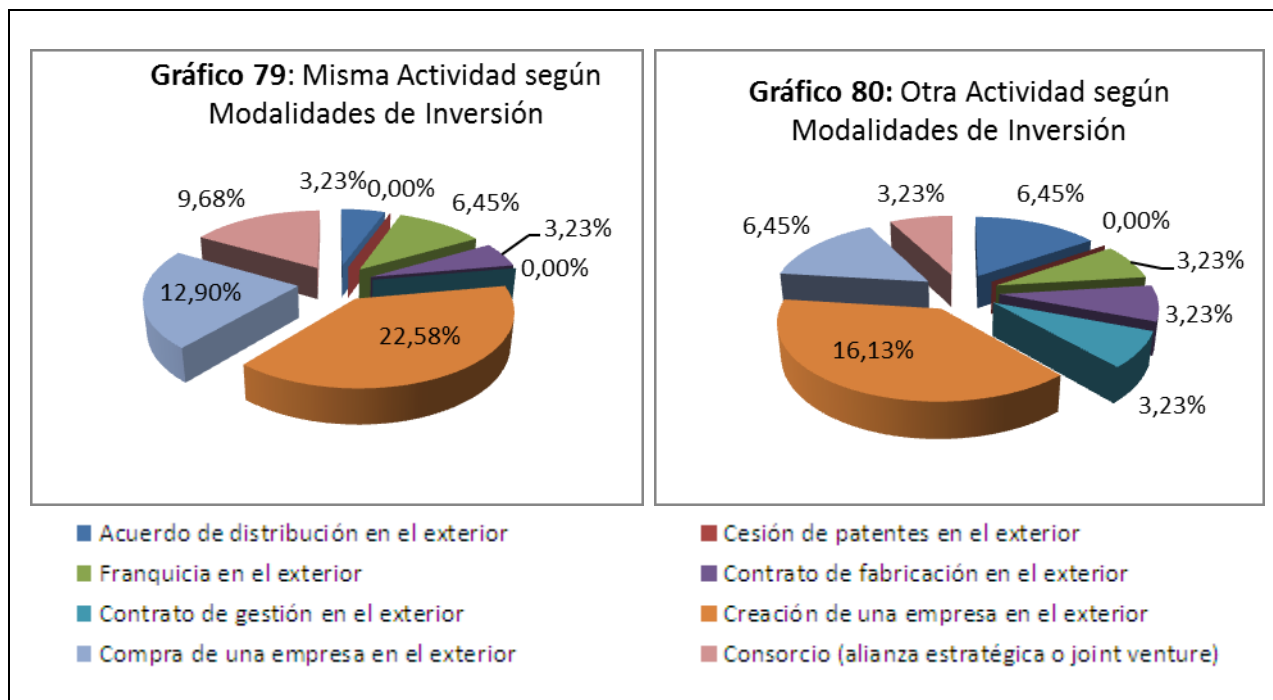
El posicionamiento internacional es un factor relevante para el crecimiento de las empresas que poseen actividades económicas en distintas partes del mundo, en el 2008 un 31,58% de la empresas salió al exterior teniendo como motivos este punto, le siguen la mayor cobertura 24,55%, cercanía de mercado con un 15,79%, este motivo es uno de los más utilizados en forma general por empresas chilenas ya que en la región se presentan importantes oportunidades para desarrollar sus negocios. También y en orden descendente le siguen la ventaja específica con un 17,54%, menores contos de localización con 8,77% y finalmente menores costos de transacción con 1,75%.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidad de Inversión (2008).

El siguiente cuadro muestra cómo se clasifican las actividades desarrolladas en el exterior según el tipo de modalidad de inversión, es decir la implicancia de cada una de las actividades desarrolladas en el exterior (misma actividad, otra actividad) según las distintas modalidades de inversión (relaciones contractuales e inversión directa). Por efecto propio de la clasificación y en caso particular de cada recuadro el porcentaje que corresponde a misma actividad según modalidad de inversión corresponde a 58,06%, en el caso de otra actividad según modalidad de inversión corresponde a 41,94%.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Creación de una empresa en el exterior fue la modalidad con más altos porcentajes en cada actividad, un 22,58% para misma actividad y un 16,13% otra actividad. Curiosamente le sigue con más altos porcentajes compra de una empresa en el exterior, para el caso de misma actividad con un 12,90%, para el caso de otra actividad un 6,45%.

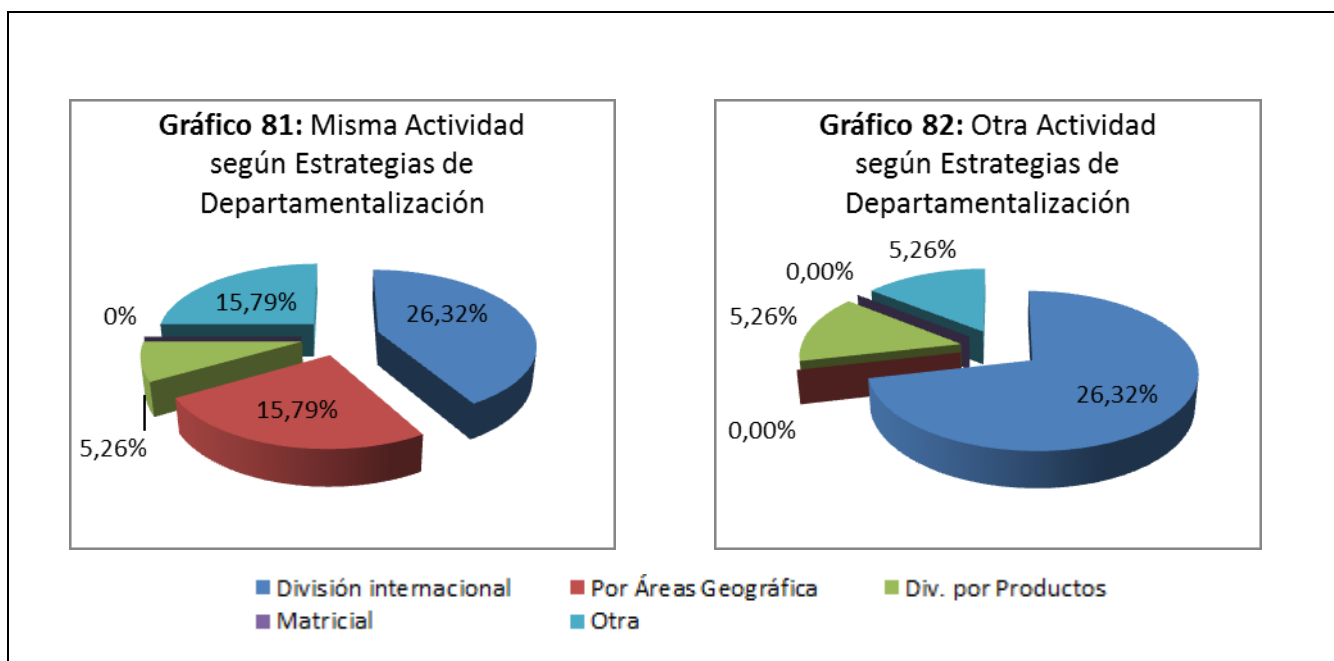


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Estrategia de Departamentalización (2008).

Se observa en el cuadro dos graficas que corresponden a cada actividad desarrollada en el exterior sea esta misma u otra actividad, ambas según estrategias de departamentalización.

Para cada una de las gráficas y como es propio de cada clasificación se ajustan a un porcentaje, misma actividad en el exterior según modalidad de inversión con 63,26%, en el caso opuesto otra actividad según estrategia de departamentalización con 36,84%



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En el caso de misma actividad según estrategia de departamentalización, el porcentaje más alto fue para división internacional con 26,32%, le sigue por áreas geográfica con 15,79%, otra 15,79% y división por productos 5,26%.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

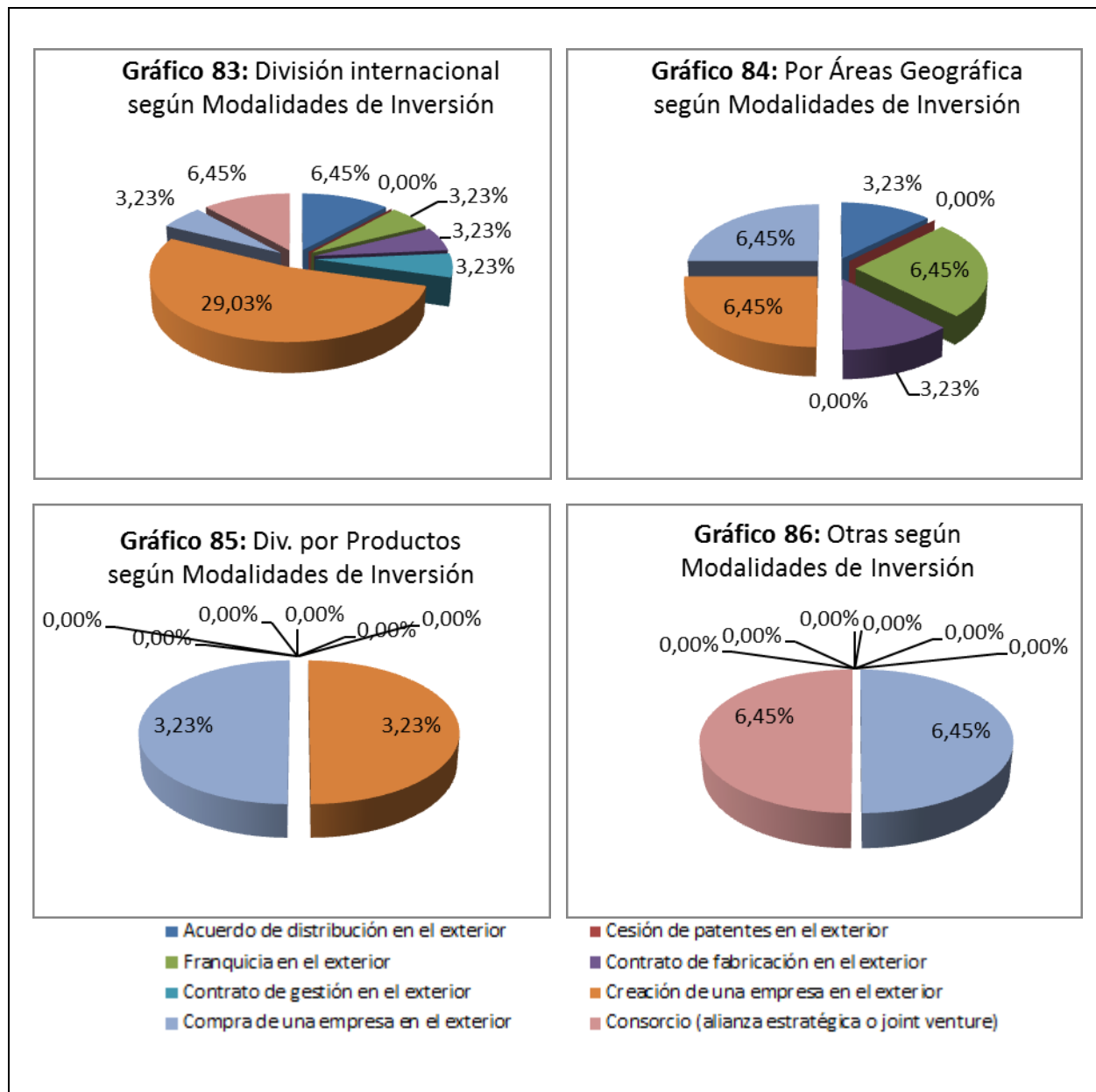
Para otra actividad según estrategia de departamentalización, la más alta fue división internacional con 26,32% igual al de misma actividad, le siguen 5,26% otra y división pos productos.

Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2008).

En el siguiente cuadro se muestra cada una de las estrategias de departamentalización según las distintas modalidades de inversión. Como es propio de la clasificación de cada una de los cuadros los gráficos dependen de la forma en que los conceptos se enlazan, para el presente cuadro división internacional según modalidades de inversión 54,84%, por áreas geográficas según modalidad de inversión 25,81%, división por productos según modalidad de inversión 6,45% y otra según modalidad de inversión 12,90%.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Para efecto del análisis las gráficas con cero por ciento no se incluyeron ya que no representan visualmente un objeto para el análisis y comprensión del cuadro, caso ocurrido con matricial según modalidades de inversión.

En el caso división internacional según modalidad de inversión creación de una empresa en el exterior 29,03% es la más alta, le siguen con 6,45% consorcio (alianza



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

estratégica o joint venture) y acuerdo de distribución en el exterior, las que siguen poseen todas 3,23% y corresponden a compra de una empresa en el exterior, franquicias en el exterior, contrato de fabricación en el exterior y contrato de gestión en el exterior.

Por áreas geográficas según modalidades de inversión la varianza entre los porcentajes es menor, tanto como creación de una empresa en el exterior, compra de una empresa en el exterior y franquicias en el exterior tienen 6,45%, acuerdo de distribución y contrato de fabricación en el exterior tienen 3,23%.

División por producto según modalidad de inversión se divide entre creación y compra de una empresa en el exterior ambas con 3,23%.

Otras según modalidades de inversión se divide entre consorcio (alianza estratégica o joint venture) y compra de una empresa en el exterior ambas con 6,45%

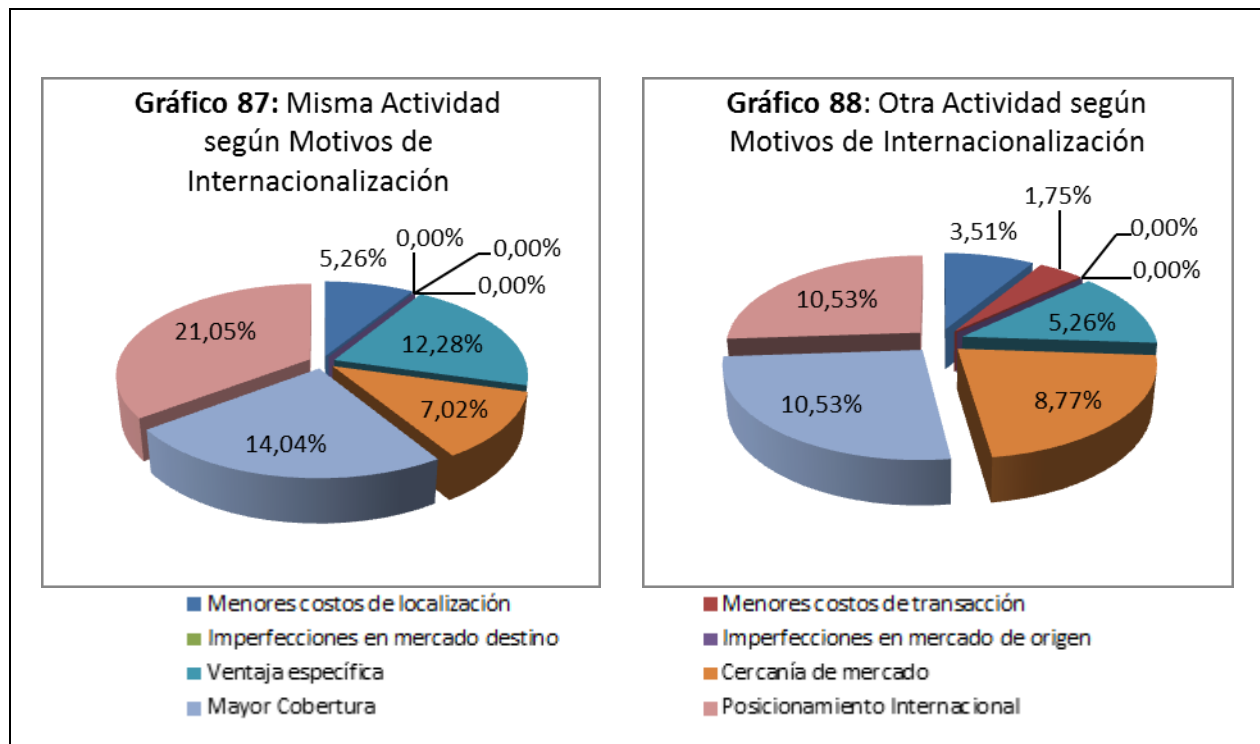
Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2008).

En el siguiente cuadro se muestran graficas que representan las distintas actividades en el exterior, llámense estas actividades misma actividad u otra actividad, ambas según motivos de internacionalización.

Para el caso particular de estas gráficas, misma actividad según motivos de internacionalización es igual a 59,65%, el restante 40,35% pertenece a otra actividad según motivos de internacionalización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del analisis de las graficas se concluye que en ambos casos el posicionamiento internacional es uno de los motivos mas frecuente o mas utilizados por las empresas al salir al exterior, alcanzando un 21,05% en misma actividad según motivos de internacionalizacion y un 10,53% en otra actividad según motivos de internacionalizacion.

Le siguen y en mismo orden mayor cobertura; misma actividad con 14,04% y 10,53% para otra actividad.

De ahí en adelante le siguen para el caso de misma actividad según motivos de internacionalizacion ventaja específica 12,28%, cercanía de mercado 7,02% y menores costos de localizacion 5,26%

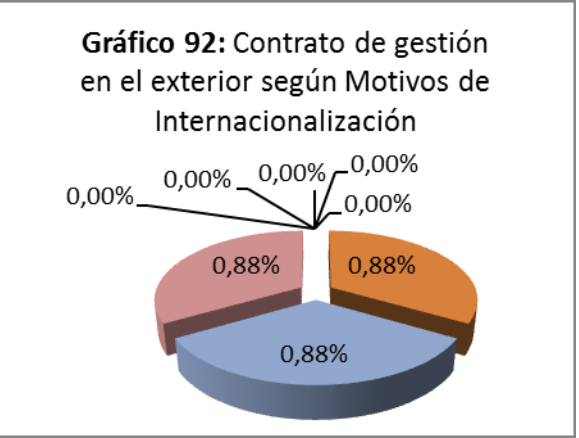
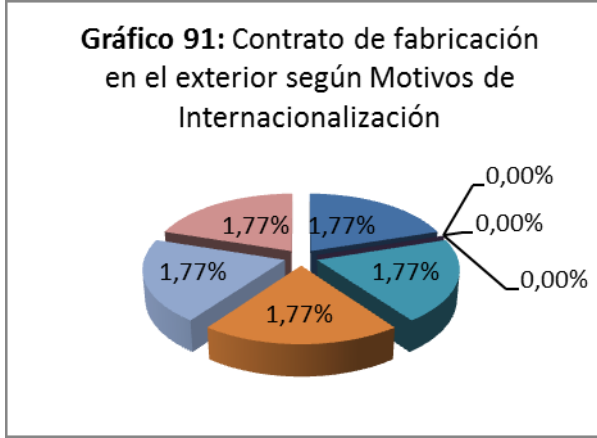
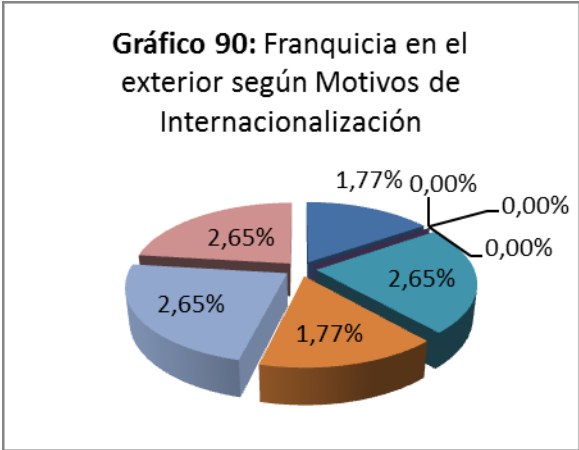
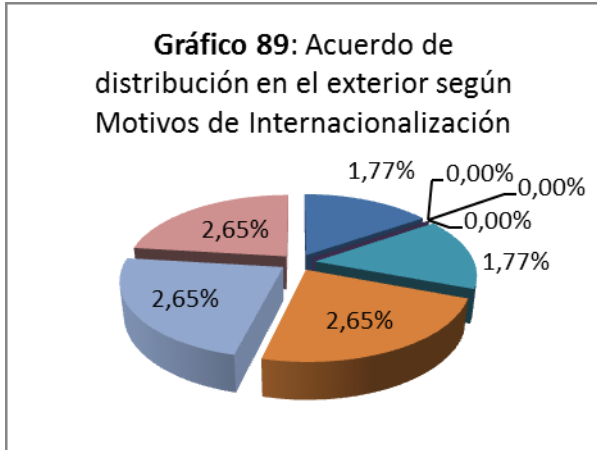
Para el caso de otra actividad según motivos de internacionalizacion, cercanía de mercado 8,77%, ventaja específica 5,26%, menores costos de localizacion 3,51% y menores costos de transaccion 1,75%.

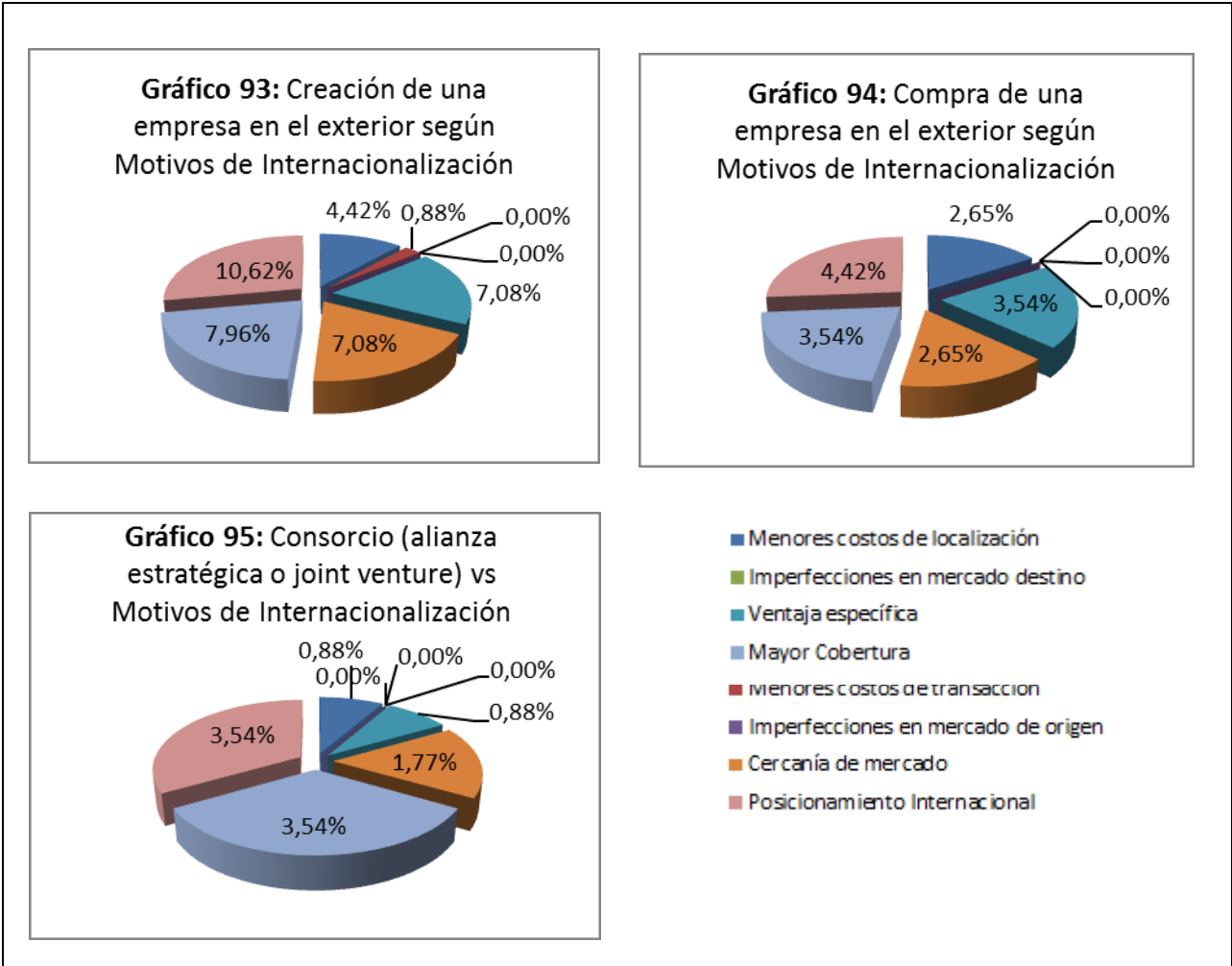


Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2008).

En el siguiente cuadro se muestran las distintas modalidades de inversión y cómo influyen en los motivos de internacionalización.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores cada porcentaje total de las gráficas dependerá de la forma en que estas son influenciadas por la modalidad de inversión y motivos de internacionalización. Según lo anterior creación de una empresa en el exterior es la con más alto porcentaje 38,05%, compra de una empresa en el exterior 16,81%, acuerdo de distribución en el exterior y franquicias en el exterior ambas con 11,50%, consorcio (alianza estrategia o joint venture) 10,62%, contrato de fabricación en el exterior 8,85% y contrato de gestión en el exterior 2,65%.





Fuente: Elaboración Propia, 2011.

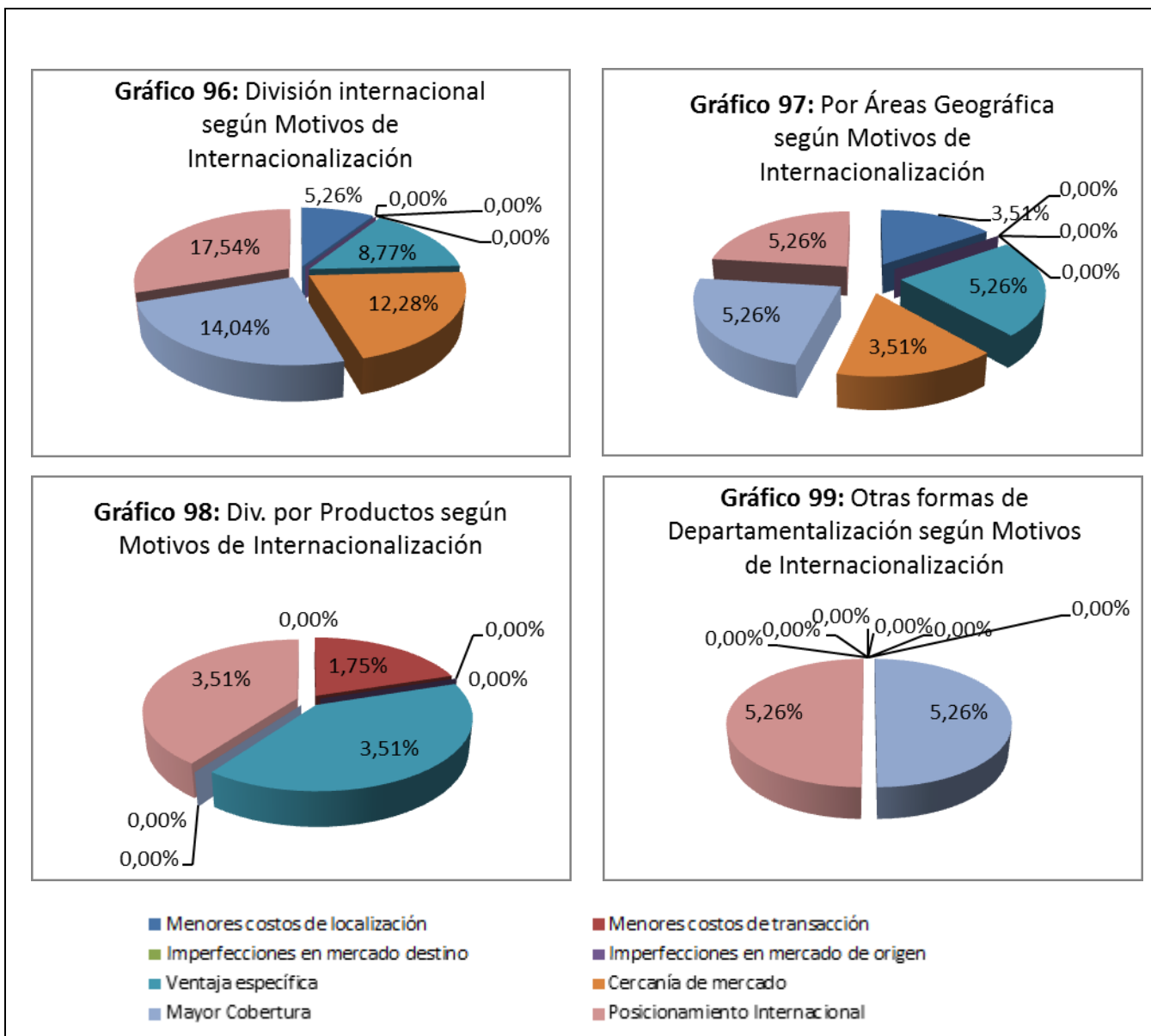
Del análisis de las gráficas, el posicionamiento internacional, cercanía de mercado, mayor cobertura, ventaja específica y menores costos de localización son los motivos más frecuentemente utilizados por las empresas analizadas al momento de salir al exterior, esto se debe principalmente a las oportunidades que la región representa, esto dado que al considerar cada punto por si solo otorgan una importante ventaja con respecto a inversores de otros continentes.

Importante es destacar cercanía de mercado y mayor cobertura dado que estos motivos representan una ventaja para inversionistas del continente con respecto a inversionistas de otros continentes, esto debido al conocimiento, costumbres y hábitos similares, factores que para un inversionista inter-continente es una debilidad.



Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2008).

En los siguientes gráficos se muestran la clasificación de empresas dado las estrategias de departamentalización según motivos de internacionalización. Como es propio de cada análisis cada porcentaje asignado dependerá de la forma en que se conjuguen ambas variables o estrategias, para este caso y según el título lo indica son estrategias de departamentalización y motivos de internacionalización.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Según el análisis realizado, división internacional alcanzo 57,89%, división por áreas geográficas 22,81%, otras formas de departamentalización propias de cada empresa 10,53% y división por productos 8,77%

Del análisis propio de la gráficas se observa que el posicionamiento internacional es el motivo más importante de las empresas al momento de salir al exterior, esto se debe principalmente a lograr un posicionamiento de marca colectiva, de tal manera de poder encontrar productos y servicio de igual calidad en todas sus sucursales tanto dentro como fuera de la fronteras del país de origen.

Las empresas pretenden lograr determinada ventaja específica con respecto a otros competidores del mismo sector, dicho lo anterior es que este motivo también tiene un alto grado de importancia al momento que las empresas salen al exterior.

Cuando una empresa se encuentra en pleno proceso de expansión internacional tiene un claro objetivo primordial, este motivo es alcanzar una mayor cobertura de tal manera de poder satisfacer al mayor número de clientes en las distintas ubicaciones geográficas en donde se ubique.



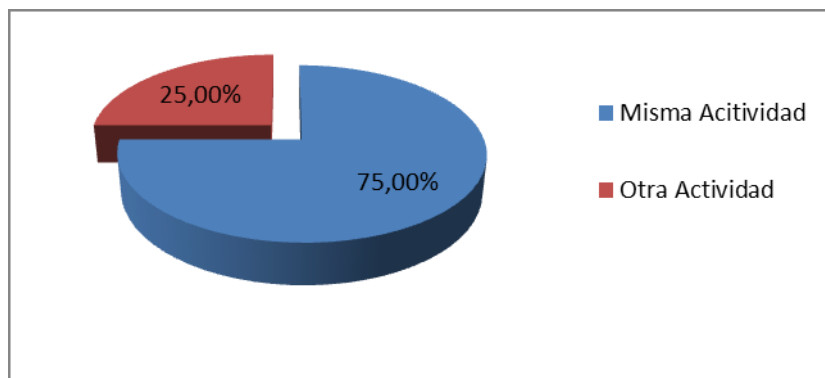
ANALISIS AÑO 2009

Del total de empresas, un 50,00% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2009 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

1) Actividad Desarrollada en el Exterior (2009).

El un total de 20 empresas clasificadas como Actividades Desarrolladas en el Exterior durante en el año 2009, se distinguen dos clasificaciones; misma actividad y otra actividad.

Gráfico 100: Actividad Desarrollada en el Exterior (2009)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

El estudio indico que un 75% de las actividades desarrolladas en el exterior correspondieron a misma actividad, es decir las empresas realizaron actividad idéntica a la del país de origen. Las empresas que salieron al exterior con otro tipo de actividades alcanzo un 25%.

Se aprecia que tres cuartas partes de las empresas analizadas prefirieron salir al exterior con el mismo negocio de su país de origen, esto dado el conocimiento adquirido y el nivel de especialización alcanzado en el ejercicio de su actividad productiva.

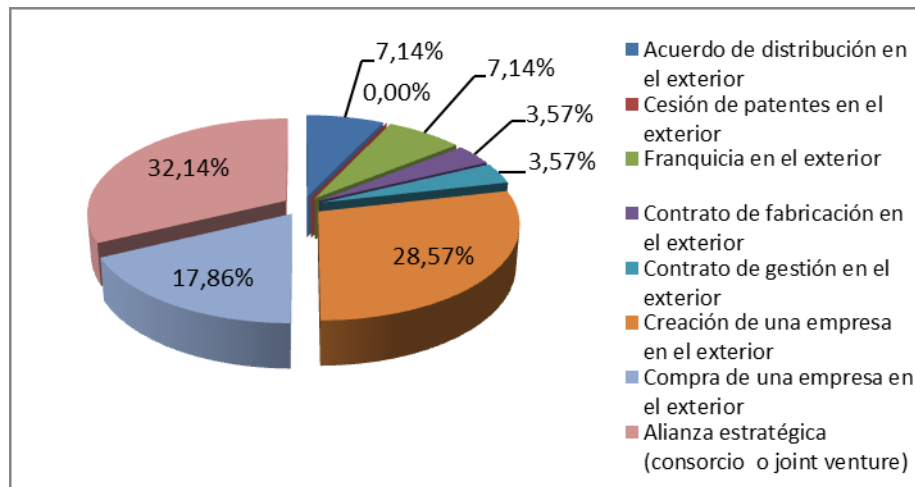


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2) Modalidad de Inversión (2009).

Del total de inversiones realizadas en el exterior 28 se agruparon bajo esta modalidad. Cabe destacar que cada empresa utilizó más de una modalidad de salida durante el mismo año. De lo descrito anteriormente se presenta el siguiente gráfico donde se muestra el detalle de las modalidades de inversión realizadas en el periodo.

Gráfico 101: Modalidad de Inversión (2009)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Observando la gráfica se aprecia que alianza estratégica (consorcio o joint venture) posee 32,14%, esta es una alta cifra considerando que realizar una inversión directa de este tipo conlleva altos costos. Le sigue y en orden descendente creación de una empresa en el exterior 28,57%, compra de una empresa en el exterior 18,86%, acuerdos de distribución en el exterior y franquicias en el exterior 7,14%, contrato de fabricación en el exterior y contrato de gestión en el exterior ambos 3,57%.

Del análisis total de la gráfica se puede concluir que 78,57% correspondió a Inversión directa mientras que el 21,43% fue para relaciones contractuales con el exterior, esto dado que el optar por la primera alternativa otorga mucho más control sobre las operación y en consecuencia un mejor y mayor manejo empresarial de todas las actividades



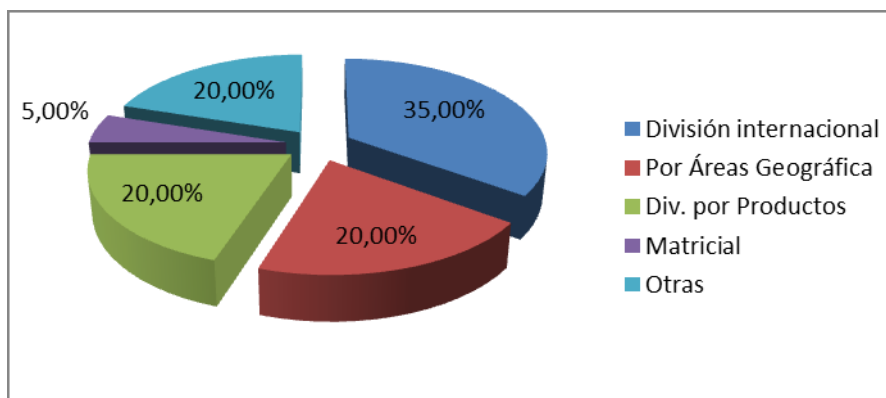
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

que se realizan en el exterior, todo lo anterior comparado con relaciones contractuales donde el control es menor y existe intervención de ambos contratantes.

3) Estrategia de Departamentalización (2009).

Se han distinguido cinco tipos de estrategias de departamentalización que las empresas optan al momento de realizar una determinada IDE, al igual que en la actividades desarrolladas en el exterior las distintas empresas se clasifican en solo una de estas estrategias.

Gráfico 102: Estrategia de Departamentalización (2009)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como se observa en la gráfica, la estructura por división internacional alcanzó el más alto nivel de utilización 35,00%, le sigue estrategia de departamentalización por áreas geográficas, división por productos y otras estrategias (UEN), todas con 20,00%, finalmente estructuras de tipo matricial 5,00%.

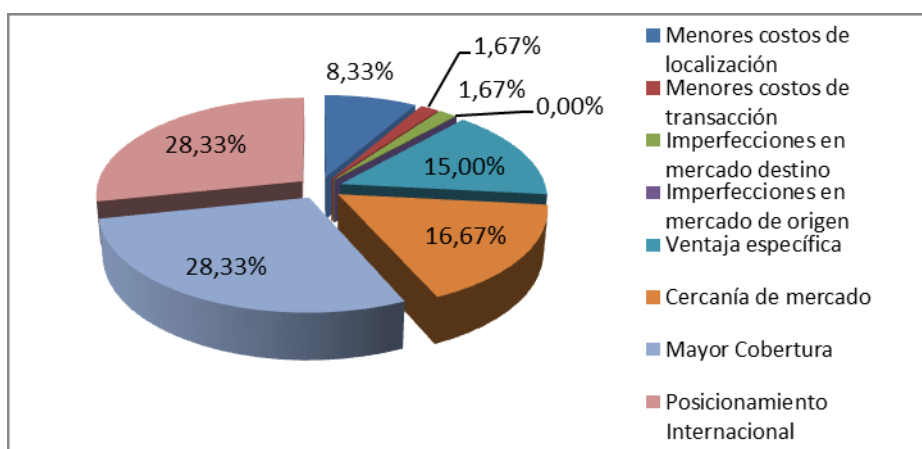
Destacar para esta gráfica las estructuras por división internacional dado que la utilización de esta conlleva altos costos considerando las coyunturas económicas del periodo



4) Motivos de Internacionalización (2009).

Generalmente las empresas tiene más de un motivo por el cual toman la decisión de salir al exterior de las diferentes modalidades que se ya han explicado, es por esto que dado el análisis hecho se agruparon 60 distintos motivos por los cuales las diferentes empresas han optado por salir al exterior. Para una explicación e ilustración más detallada se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 103: Motivos de Internacionalización



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En general existen variados motivos por los cuales un inversionista decide salir al exterior dentro de los cuales encontramos los que se presentan en el Gráfico 103.

Como se observa mayor cobertura y posicionamiento internacional son los motivos más utilizados en el periodo estudiado, ambos con 28,33%, esto debido principalmente a que en la región existen altas posibilidades de éxito dado las características propias de los mercados del continente.

Complementariamente a lo dicho anteriormente la cercanía de mercado 16,67%, es otro factor que complementa la mayor cobertura así como también el posicionamiento internacional, dado que la perfecta conjugación de estos tres motivos hacen que una inversión en el exterior sea en un alto grado favorable.



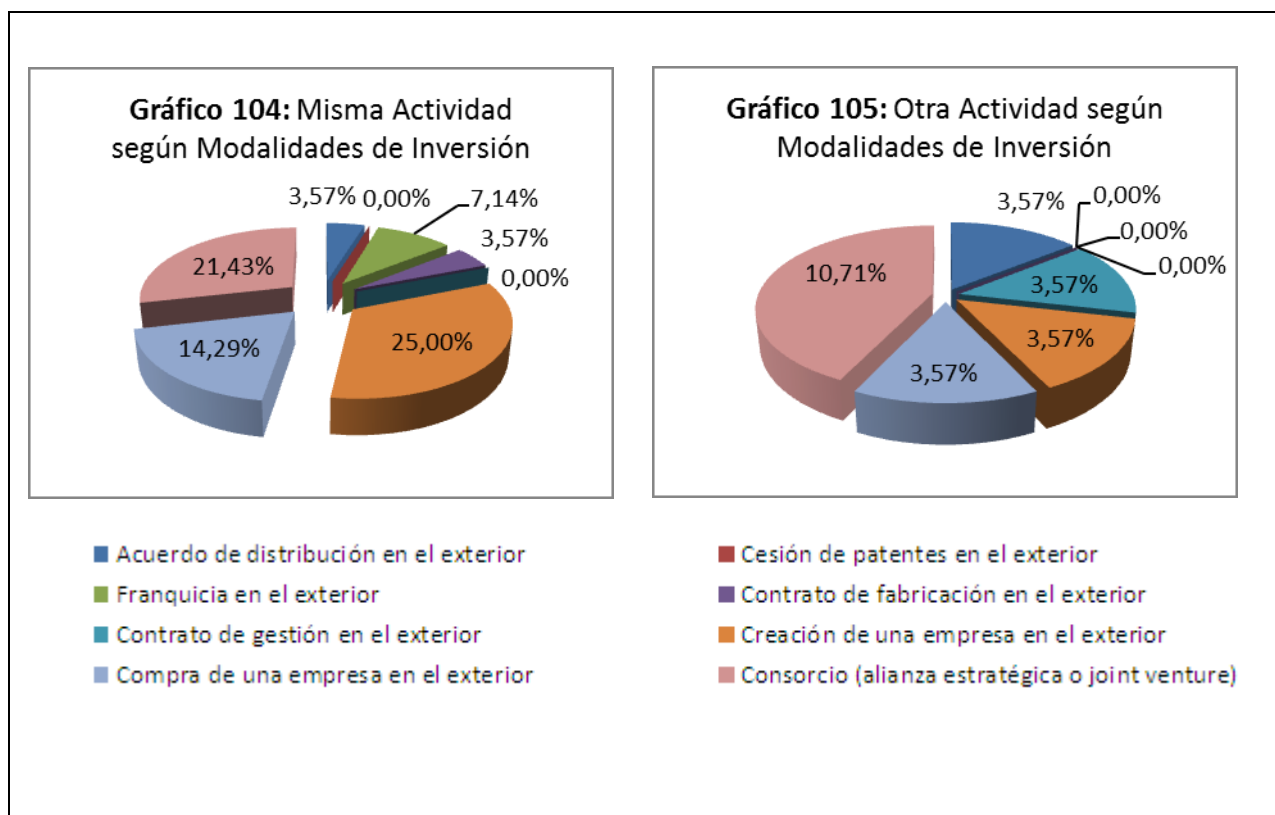
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

También hay otros motivos que en menor grado se utilizaron entre estos destaca Ventaja específica 15,00%, menores costos de localización 8,33%, menores costos de transacción e imperfecciones del mercado de destino ambas 1,67%

Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidad de Inversión (2009).

En el siguiente gráfico se muestra como ambas actividades desarrolladas en el exterior se conjugan con las distintas modalidades de inversión.

Dado el análisis propiamente tal 75% de las actividades desarrolladas en el exterior son del mismo tipo y un 25% son de otro tipo.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del análisis de ambos gráficos se aprecia la predominancia de la inversión directa, tanto en la creación de una empresa en el exterior como en la compra de una empresa en el



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

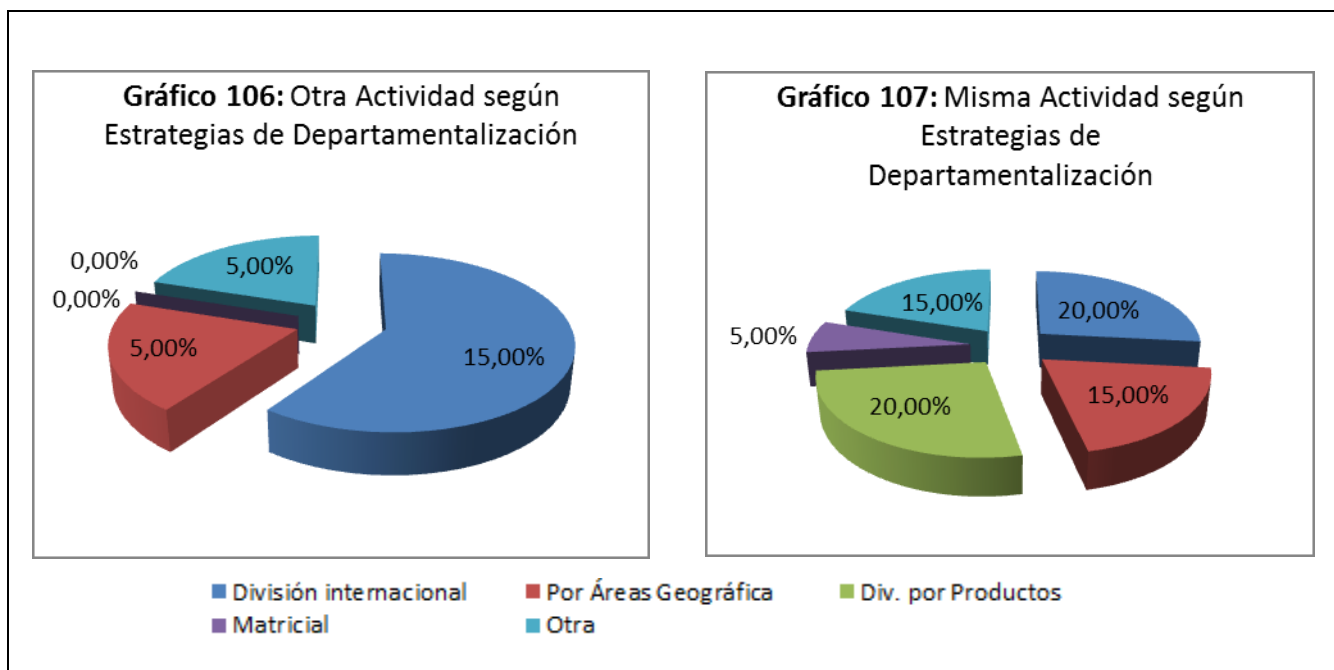
exterior esto ocurre básicamente al control que existe en este tipo de modalidad. También aparece la utilización de alianzas estratégicas muy de cerca (consorcio o joint venture), como un tercer lugar.

En cuanto a las relaciones contractuales estas son utilizadas en menor medida ya que existe un riesgo más alto, este nace de la forma bilateral en que se realizan las actividades en el exterior.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Estrategia de Departamentalización (2009).

En el presente gráfico se muestran ambas actividades desarrolladas en el exterior y la forma en que se relacionan con las distintas estrategias de departamentalización.

Según el estudio realizado el 75% de las actividades desarrolladas en el exterior correspondió a la modalidad de misma actividad desarrollada en el exterior, el 25% restante correspondió a actividades realizadas bajo modalidad otra actividad desarrollada en el exterior.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Como se aprecia en ambas gráficas la estrategia de departamentalización más utilizada fue división internacional, dado estos resultados se concluye que independiente de las actividad desarrollada en el exterior la estrategia de departamentalización por división internacional es las más utilizada en el periodo.

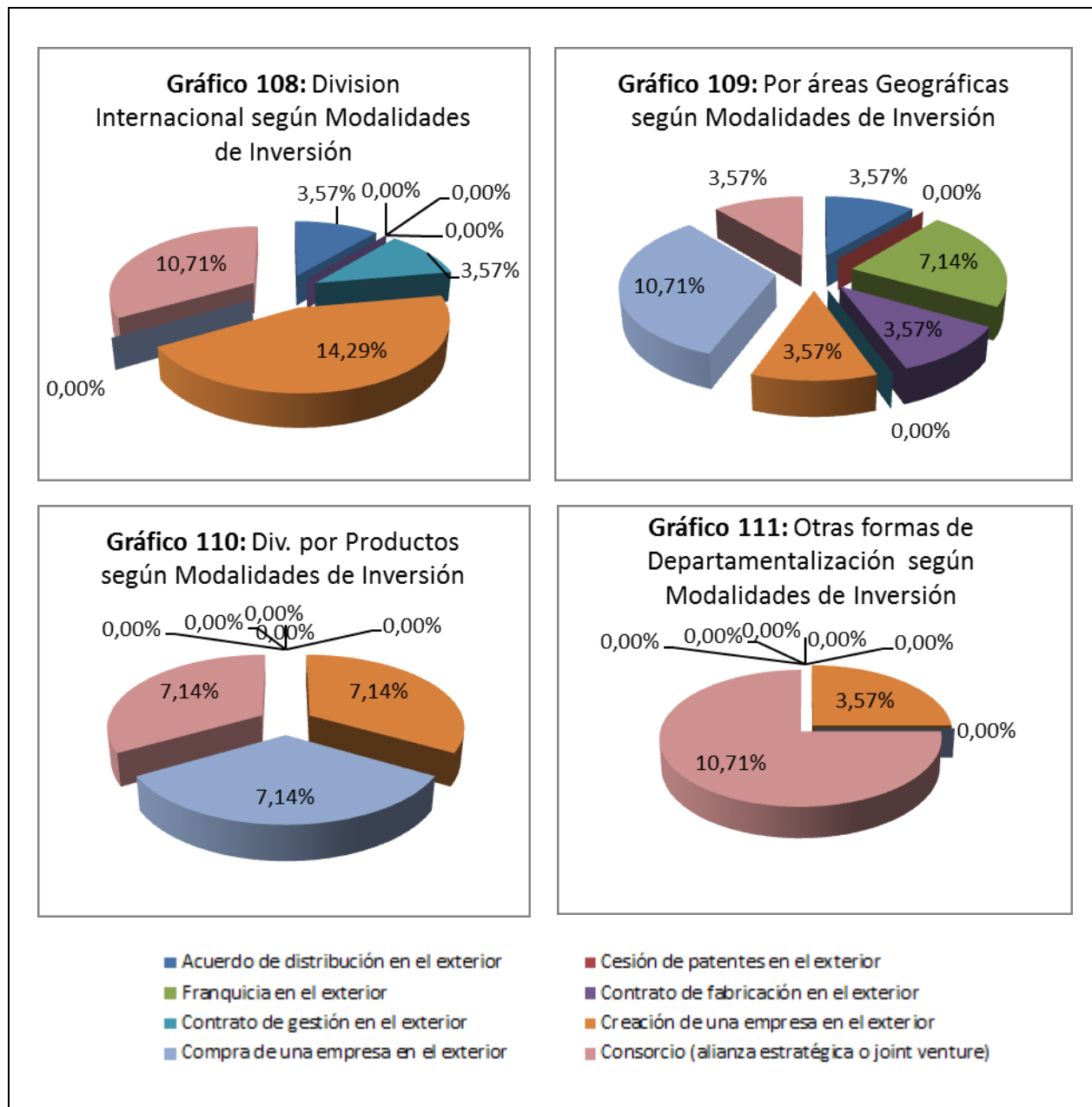
Las otras estrategias aunque en menor medida fueron utilizadas en forma prácticamente proporcional.

Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2009).

A continuación se presentan cuatro graficas que corresponden a forma que se enlazan las distintas estrategias de departamentalización en relación a las modalidades de inversión.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del análisis de las estrategias de departamentalización, división internacional y división por áreas geográficas alcanzaron cada una 32,14%, le sigue división por productos 21,43% y otras 14,29%.



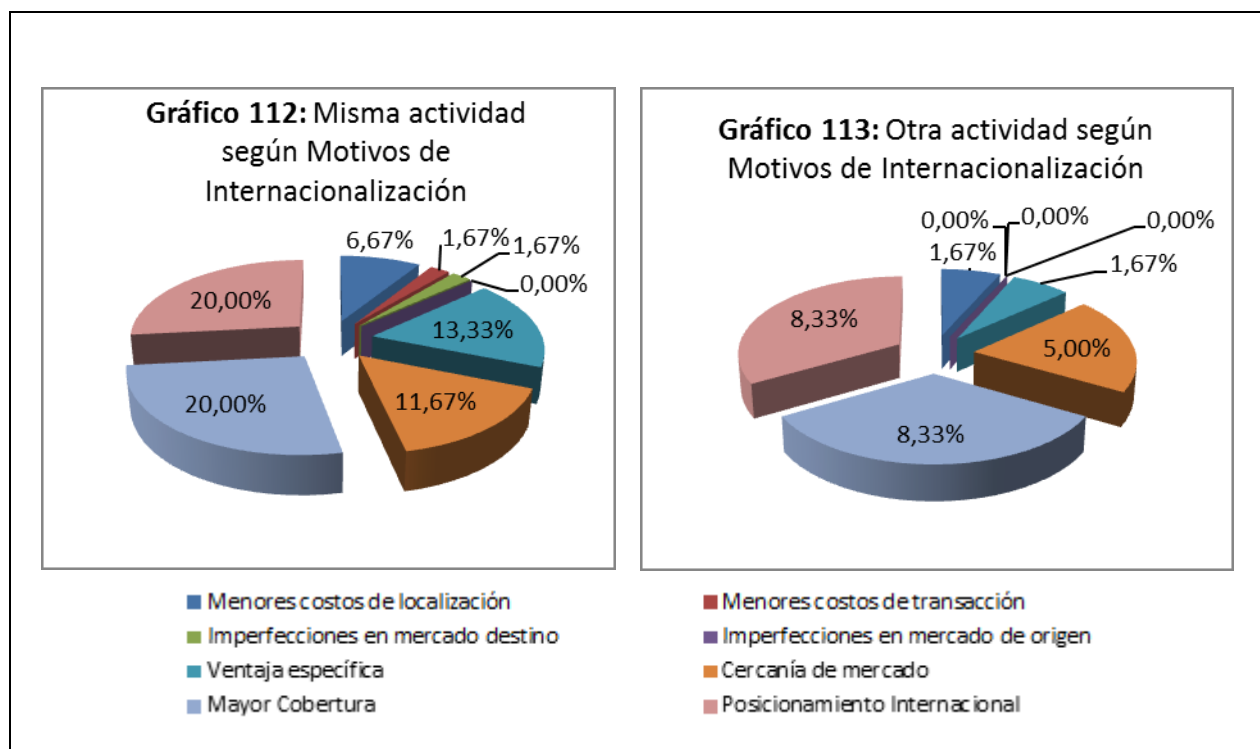
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Ahora analizando el conjunto de las gráficas que se presentan en el cuadro se destaca la importancia relativa que tiene la creación de una empresa en el exterior, compra de una empresa en el exterior y consorcio (alianza estratégica o join venture).

Las demás modalidades correspondiente a relaciones contractuales con el exterior fueron menos utilizadas dadas las características propias de este tipos de contratos, en el cual y como ya se ha mencionado la toma de decisiones es bilateral.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2009).

A continuación se presentan dos gráficas que personifican las formas en que ambas modalidades de inversión se relacionan con los motivos de internacionalización.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Dado el analisis de las gráficas el 75% de las actividades desarrolladas en el exterior fueron del mismo tipo, por contraparte el 25% restante correspondio a actividades desarrolladas en el exterior de otro tipo.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Como ya es una tendencia en las diferentes gráficas que se han presentado existe una alta predominancia por la cercanía de mercado, mayor cobertura y posicionamiento internacional, para este recuadro y gráficas no fue la excepción y estas modalidades vuelven a ser las con mas altos niveles.

Cabe destacar la ventaja específica dado que en ambas gráficas le siguen en nivel de preferencias a las mencionadas en el párrafo anterior, en este punto es importante detenerse dado que las empresas chilenas poseen este tipo de ventajas pero al no saber aplicarlas en el extranjero o muchas veces por no asumir riesgos no se aprovechan.

Los menores costos de localización es otra de las variables que se aprecian en ambas gráficas y que tiene un nivel bajo de utilización siendo en misma actividad según motivos de internacionalización 6,67% y en otra actividad según motivos de internacionalización 7,67%.

Con niveles mínimos de utilización y solo para el caso de misma actividad según motivos de internacionalización se encuentra menores costos de transacción e imperfecciones en el mercado de destino, ambas con 1,67%

Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2009).

En los siguientes gráficos se presentan las distintas modalidades de inversión y la forma en que estas se relacionan con los diferentes motivos de internacionalización.

De los datos analizados y como es propio de cada gráfica consorcio (alianza estratégica o joint venture) alcanzó 29,47%, compra de una empresa en el exterior 24,21%, creación de una empresa en el exterior 23,16%, franquicia en el exterior 8,52%, acuerdo de distribución en el exterior 7,37%, contrato de fabricación en el exterior 5,26% y contrato de gestión en el exterior 2,11%.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 114: Acuerdo de distribución en el exterior según Motivos de Internacionalización

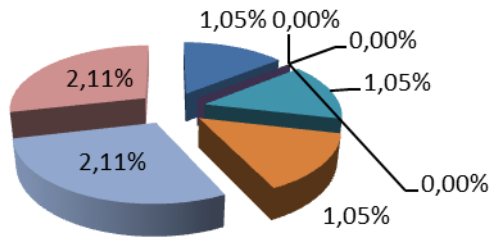


Gráfico 115: Franquicia en el exterior según Motivos de Internacionalización

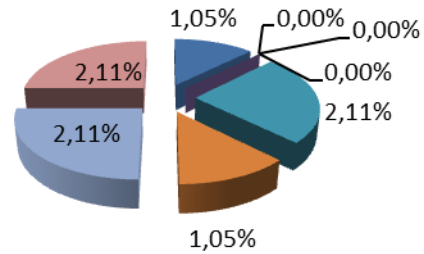


Gráfico 116: Contrato de fabricación en el exterior según Motivos de Internacionalización

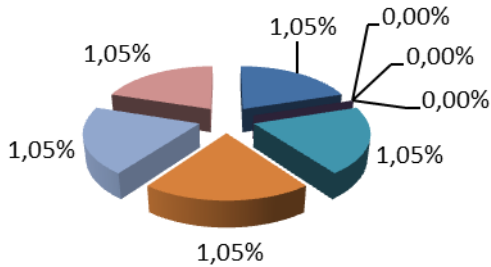


Gráfico 117: Contrato de gestión en el exterior según Motivos de Internacionalización

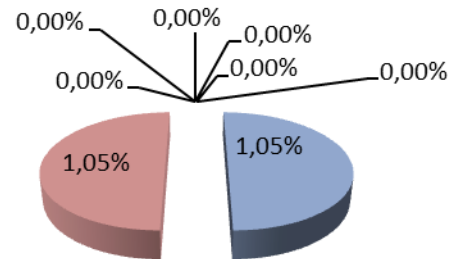


Gráfico 118: Creación de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización

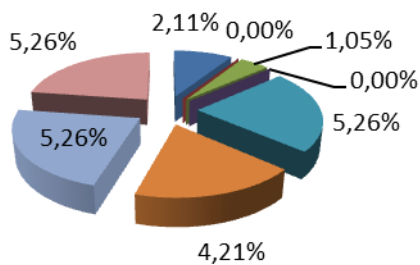
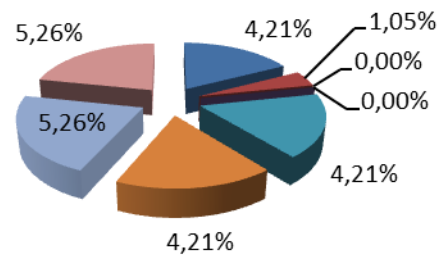


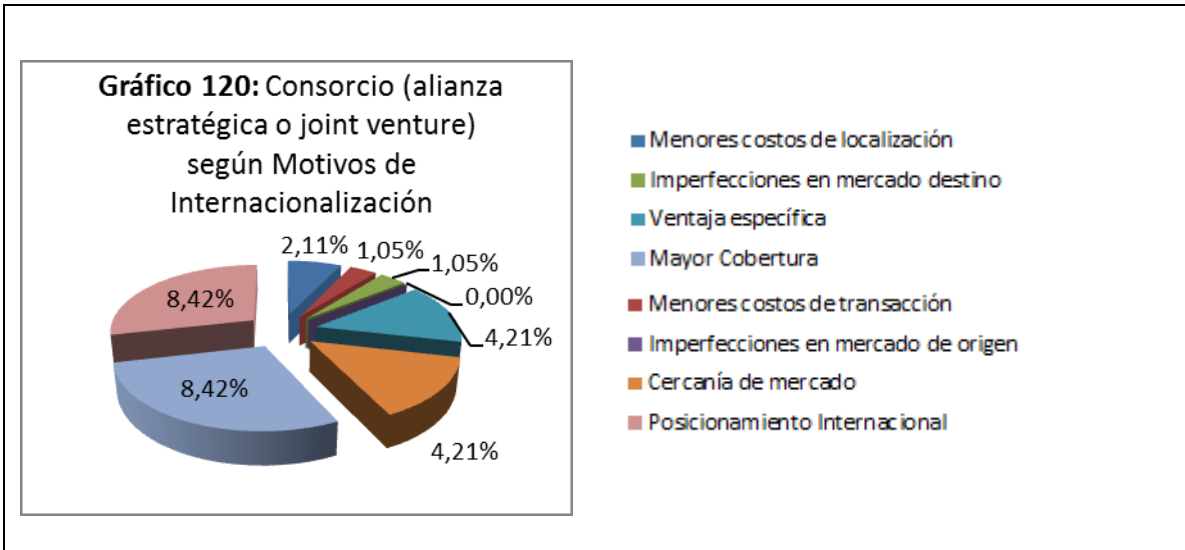
Gráfico 119: Compra de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización



- Menores costos de localización
- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado destino
- Imperfecciones en mercado de origen
- Ventaja específica
- Cercanía de mercado
- Mayor Cobertura
- Posicionamiento Internacional



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del análisis de las gráficas se aprecia tres motivos con un alto grado de utilización en el periodo, estos son posicionamiento internacional, mayor cobertura y cercanía de mercado. Como ya se había mencionado en párrafos anteriores la conjugación de estas variables hace que las probabilidades de una salida al exterior sea exitosa más a aun para el caso de inversionistas chilenos, dadas las ventajas que se podría en sacar considerando aquellos motivos.

También se agrega a otros de los motivos relevantes para este periodo la importancia que adquirió la ventaja específica siendo esta también otro factor relevante y que perfectamente se podría conjugar con los tres anteriores de tal manera de hacer un proceso con altas posibilidades de éxito.

Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2009).

En el siguiente cuadro se presenta las distintas estrategias de departamentalización y la forma en que estas se relacionan con los motivos de internacionalización. Para este cuadro se obtuvo que división internacional alcanzo un 31,67%, división por áreas geográficas 30,00%, división por productos 20,00%, otras (UEN) 13,33% y división matricial 5,00%.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 121: División internacional según Motivos de Internacionalización

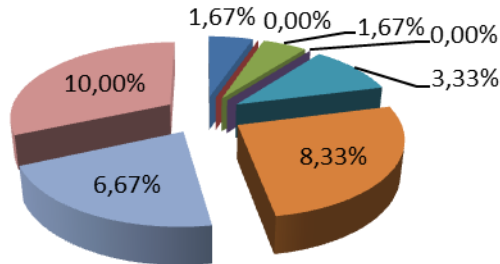


Gráfico 122: Por Áreas Geográfica según Motivos de Internacionalización

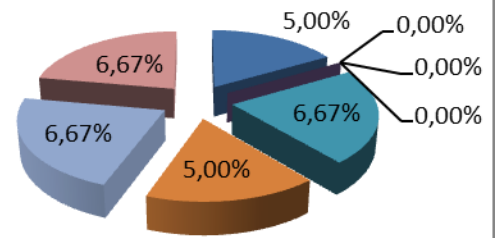


Gráfico 123: Div. por Productos según Motivos de Internacionalización

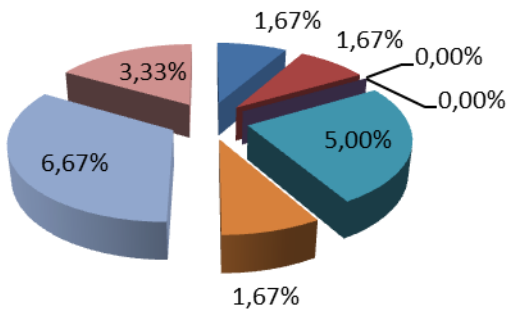


Gráfico 124: Matricial según Motivos de Internacionalización

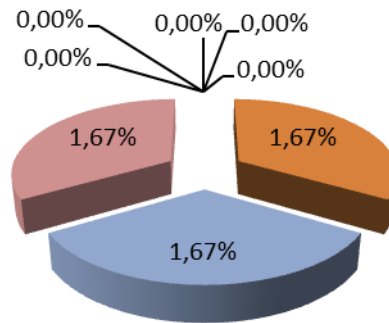
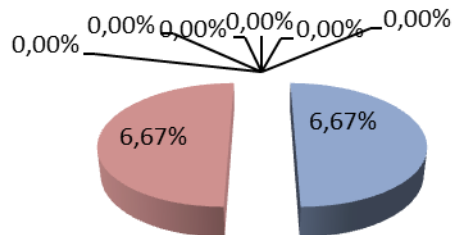


Gráfico 125: Otras formas de Departamentalización según Motivos de Internacionalización



- Menores costos de localización
- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado destino
- Imperfecciones en mercado de origen
- Ventaja específica
- Cercanía de mercado
- Mayor Cobertura
- Posicionamiento Internacional

Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Cercanía de mercado, mayor cobertura y posicionamiento internacional son las alternativas más utilizadas, esto no dista mucho de los otros análisis que se realizaron donde la variable motivos de internacionalización estaba presente, la diferencia que existe es la importancia que ha adquirido ventaja específica, esto dado que el considerar otra variable en donde se podrían obtener mayores ventajas y en consecuencia altas posibilidades de tener éxito en el proceso asumiendo los riesgos propios de considerar estos factores.

También los menores costos de localización tienden a usarse con mayor frecuencia, pero solo cuando se contrasta con estrategias de departamentalización, en las cuales se vería beneficiado tales como división internacional, división por áreas geográficas y división por productos.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

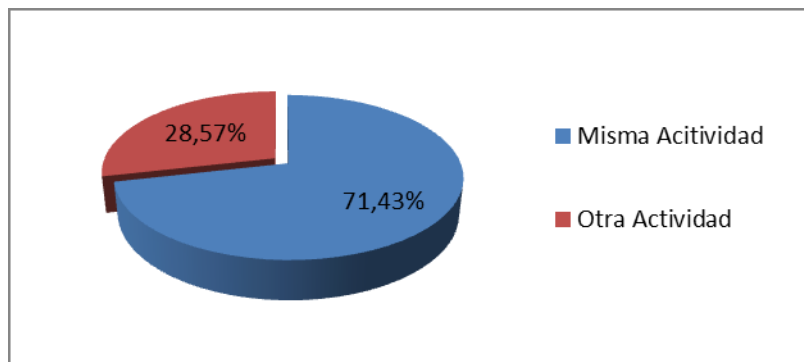
ANALISIS AÑO 2010

Del total de empresas, un 52,50% de ellas realizó inversiones en el exterior durante este año. A contar de ello las cifras obtenidas del año 2010 se muestran mediante los siguientes cuatro gráficos, los cuales presentan los ámbitos de estudio, a conocer, Actividad desarrollada en el exterior, Modalidad de inversión, Estrategia de departamentalización y Motivos de internacionalización.

5) Actividad Desarrollada en el Exterior (2010).

El un total de 21 empresas clasificadas como Actividades Desarrolladas en el Exterior durante en el año 2010, se distinguen dos clasificaciones; misma actividad y otra actividad.

Gráfico 126: Actividad Desarrollada en el Exterior (2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Según el estudio realizado y como se presenta en el gráfico 126, el 71,43% de las actividades desarrolladas en el exterior fueron bajo la modalidad misma actividad, en tanto el 28,57% restante fue bajo la modalidad otra actividad.

De ambas cifras se concluye que la utilización de actividades desarrolladas en el exterior igual al país de origen es la forma más común por parte de las empresas chilenas que se ubican en el exterior, esto dado el conocimiento que se ha adquirido en el sector, la especialización, la eficiencia y la optimización de recursos.

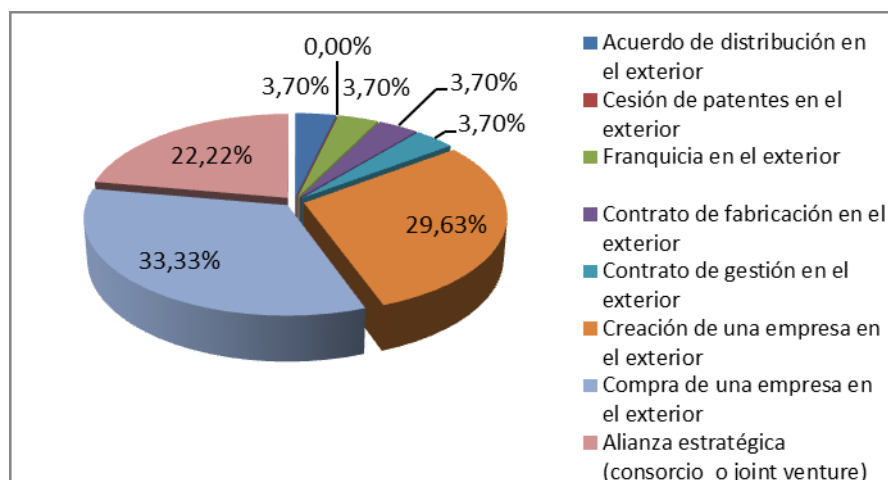


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

6) Modalidad de Inversión (2010).

Del total de inversiones realizadas en el exterior 27 se agruparon bajo esta modalidad. Cabe destacar que cada empresa utilizó más de una modalidad de salida durante el mismo año. De lo descrito anteriormente se presenta el siguiente gráfico donde se muestra el detalle de las modalidades de inversión realizadas en el periodo.

Gráfico 127: Modalidad de Inversión (2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Según indica el gráfico 22 la modalidad de inversión más utilizada en el periodo fue compra de una empresa en el exterior 33,33%, le sigue en orden descendente creación de una empresa en el exterior 29,63%, alianza estratégica (consorcio o joint venture) 22,22%, acuerdos de distribución en el exterior, cesión de patentes en el exterior, franquicia en el exterior, contrato de fabricación en el exterior y contrato de gestión en el exterior todas con 3,70%.

Se aprecia la importancia que ha tenido para este periodo la inversión directa en contra de relaciones contractuales con el exterior, esto dado que la primera alternativa es mucho más segura para el inversionista teniendo bajo esta modalidad mayor control sobre la inversión, esto en contraposición a relaciones contractuales en el exterior.



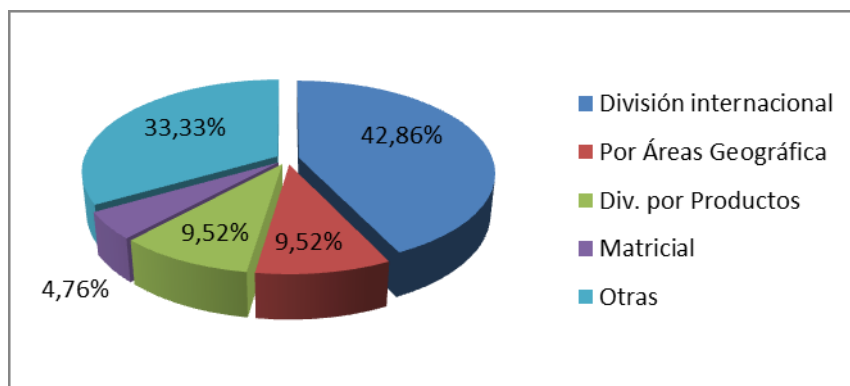
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

7) Estrategia de Departamentalización (2010).

Se han distinguido cinco tipos de estrategias de departamentalización de la cuales las empresas optan al momento de realizar una determinada IDE, estas estrategias pueden ser; estrategia de división internacional, estrategia de división por áreas geográficas, estrategia de división por productos, estrategia división matricial y otras estrategias.

Al igual que en la actividades desarrolladas en el exterior las distintas empresas se clasifican en solo una de estas estrategia.

Gráfico 128: Estrategia de Departamentalización (2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como se visualiza en la gráfica la estrategia de departamentalización del tipo división internacional fue la más utilizada, con un 42,86%, le sigue otras estrategias de departamentalización, entre las cuales se encuentran las unidades estratégicas de negocios (UEN) 33,33%, estrategia de departamentalización división por áreas geográficas y estrategia de departamentalización división por productos ambas con un 9,52%, finalmente y con menos grados de uso estrategia de departamentalización división matricial 4,76%.

Importante a destacar en el periodo analizado es la relevancia que tiene la división por unidades de negocios, esto se explica por la gran diversificación de los negocios en el exterior.



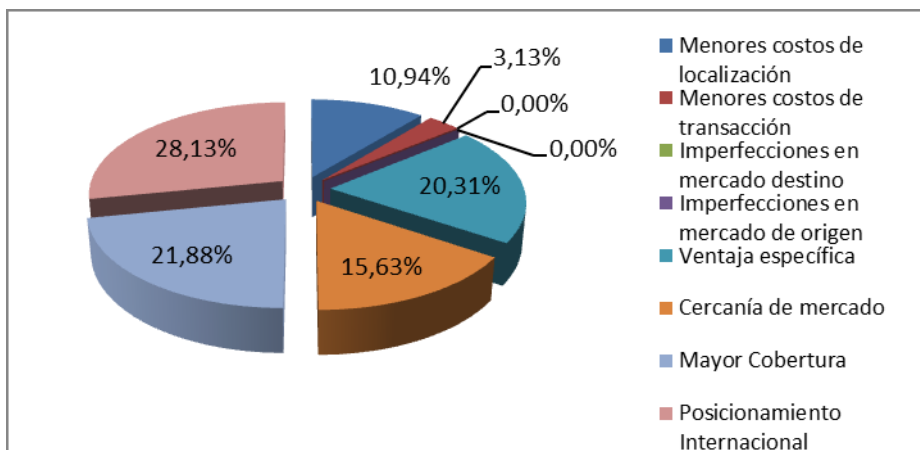
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

También se destaca división internacional en donde instalar un departamento que se ocupe de la gestión en el país de destino es fundamental con el fin de gestionar los procesos propios de la matriz con sus filiales en el exterior.

8) Motivos de Internacionalización (2010).

Generalmente las empresas tiene más de un motivo por el cual toman la decisión de salir al exterior de las diferentes modalidades que se ya han explicado, es por esto que dado el análisis hecho han agrupado 64 distintos motivos por los cuales las distintas empresas han optado por salir al exterior. Para una explicación e ilustración más detallada se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 129: Motivos de Internacionalización



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En cuanto a los motivos de internacionalización se observa según indica la gráfica que posicionamiento internacional es el motivo más frecuente alcanzando 28,13%, más atrás continua mayor cobertura 21,88%, cercanía de mercado 15,63%, ventaja específica 20,31%, menores costos de localización 10,94% y menores costos de transacción 3,13%.



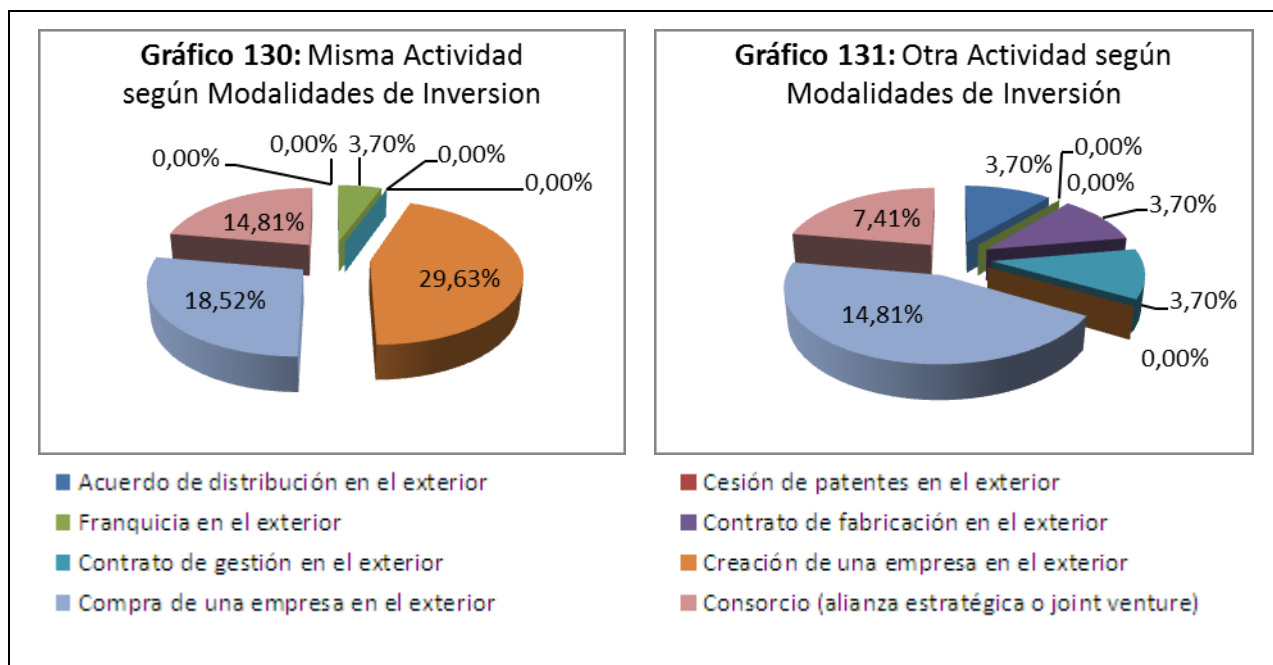
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En esta gráfica y como ya es una tendencia se aprecia que los motivos más frecuentes siguen siendo los cuatro primeros mencionados en el párrafo anterior esto debido a que para los inversionistas chilenos la conjugación de estas variables resulta exitoso.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Modalidad de Inversión (2010).

En el siguiente recuadro se muestra como ambas actividades desarrolladas en el exterior se relacionan con las distintas modalidades de inversión.

Como es propio del análisis de cada recuadro en el periodo analizado las actividades desarrolladas en el exterior del mismo tipo alcanzo 67%, mientras 33% restante fue para actividades desarrolladas en el exterior bajo la modalidad otra actividad.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Al observar la gráfica correspondiente a misma actividad según modalidades de inversión se aprecia la alta utilización de inversión directa con un 62,96% en contraste al 3,70% de relaciones contractuales con el exterior.



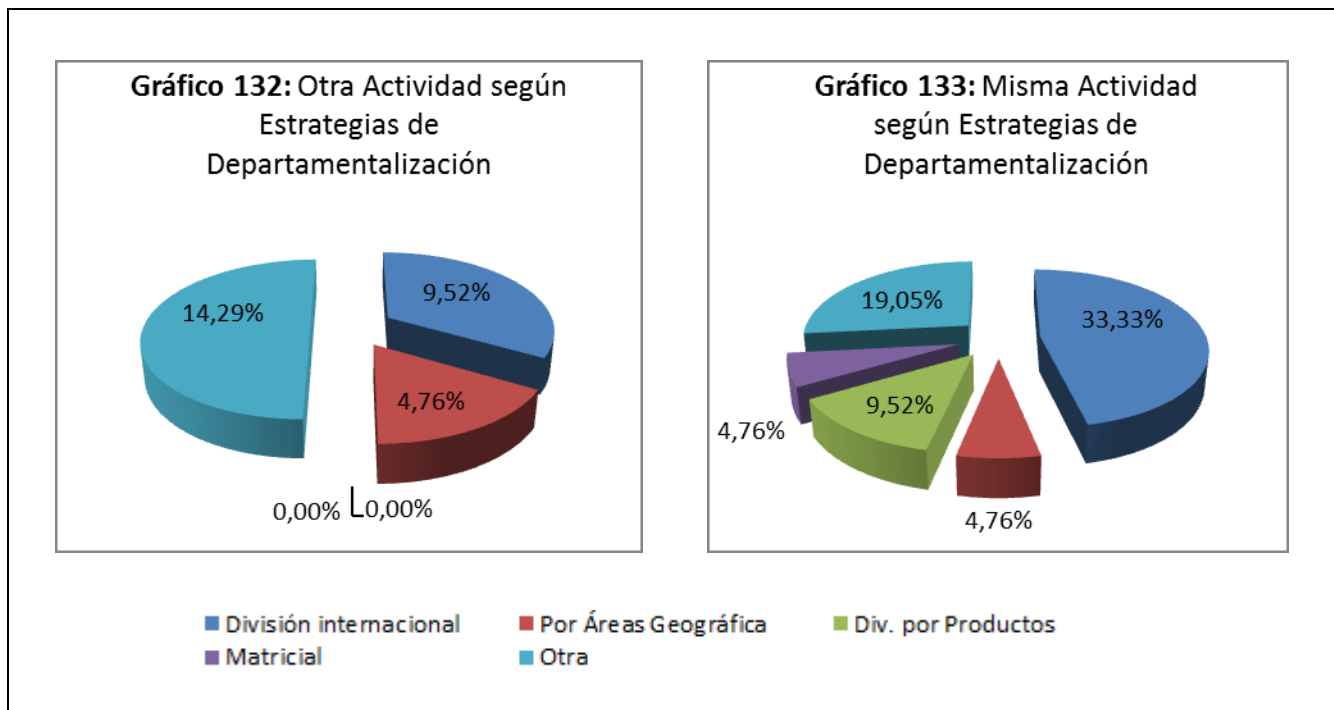
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En cuanto a otras actividades según modalidades de inversión nuevamente y al igual que en misma actividad, la inversión directa concentra la más alta utilización con un 22,22%, esto en contraste del 11,1% de relaciones contractuales con el exterior.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Estrategia de Departamentalización (2010).

En el siguiente recuadro se muestra como ambas actividades desarrolladas en el exterior se relacionan con las distintas estrategias de departamentalización.

Según los datos analizados para este periodo misma actividad según estrategia de departamentalización alcanzo 71% de preferencias, el 29% restante fue bajo la categoría otra actividad según estrategia de departamentalización.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Como se observa en ambas graficas el mayor número de utilización de estrategias de departamentalización se concentra en división internacional, otras divisiones y división por áreas geográficas, alcanzando en su conjunto 85,71%, el resto de las preferencias se



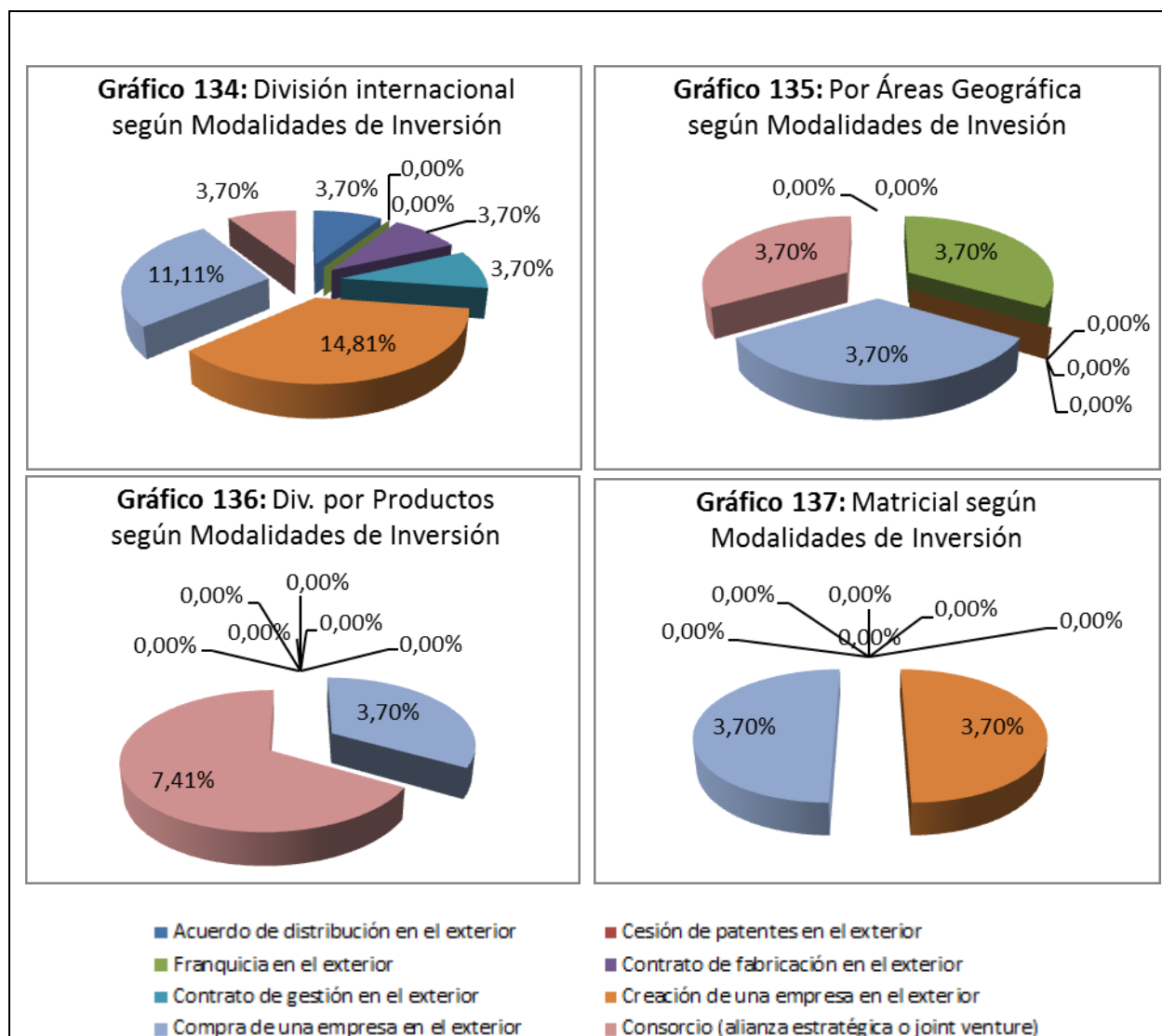
La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

encuentran bajo la categoría misma actividad según estrategias de departamentalización, estas son división por productos 9,52% y división matricial 4,76%.

Estrategia de Departamentalización según Modalidades de Inversión (2010).

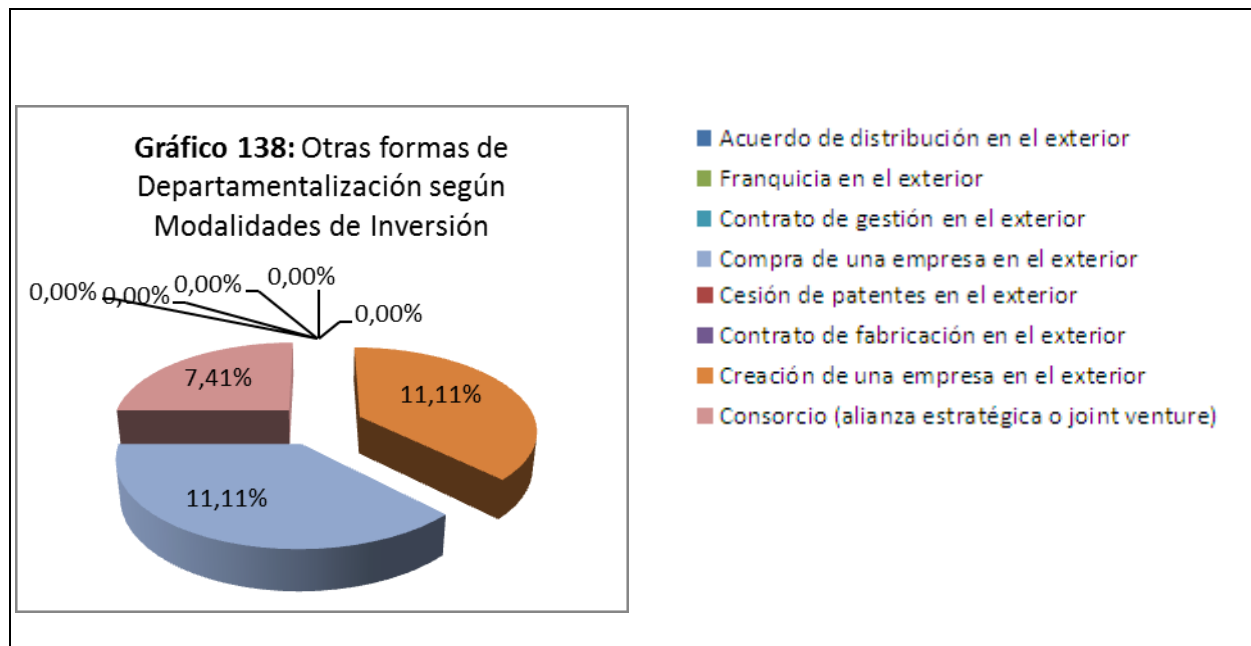
En el siguiente cuadro se muestra como las distintas estrategias de departamentalización se relacionan con las modalidades de inversión.

Del análisis de gráfico general se concluyó que división internacional fue la estrategia más utilizada 40,74%, le sigue otras estrategias 29,63%, división por áreas geográficas y división por productos ambas con 11,11% y división matricial 7,41%.





La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

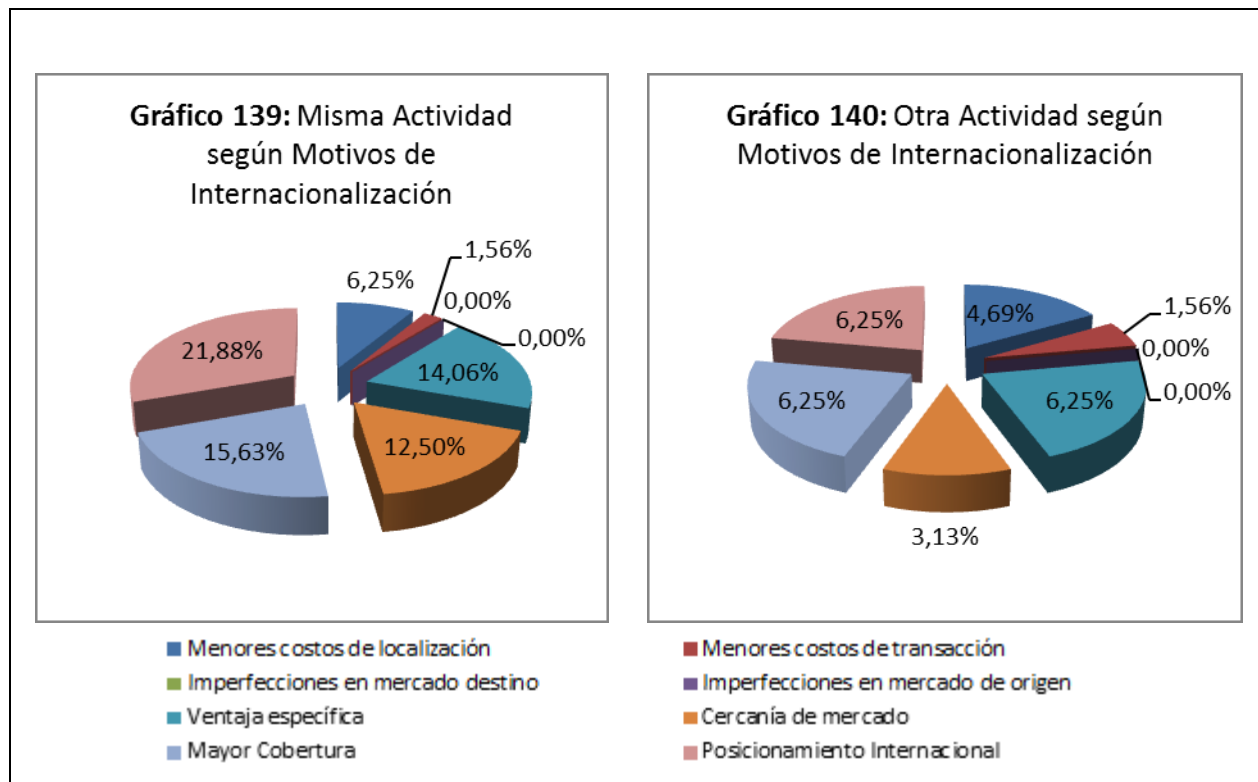
Como la tendencia ya lo viene indicando la inversión directa sigue siendo la modalidad más frecuente totalizando 85,16% del total, mientras tanto que relaciones contractuales con el exterior alcanzo 14,8%.

De todas las estrategias de departamentalización según sus distintas modalidades la diversificada fue división internacional con 29,62% en inversión directa y 11,1% en relaciones contractuales con el exterior.

Actividad Desarrollada en el Exterior según Motivos de Internacionalización (2010).

En el siguiente cuadro se muestra la relación entre ambas actividades desarrolladas en el exterior según motivos de internacionalización.

Del análisis se establece que misma actividad desarrollada en el exterior según motivos de internacionalización alcanzo 71,88%, por su parte otra actividad desarrollada en el exterior según motivos de internacionalización 28,13%.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Del analisis de misma actividad según motivos de internacionalizacion se concluyo que posicionamiento internacional fue la mas utilizada 21,88%, mayor cobertura 15,63%, ventaja especifica 14,06%, cercania de mercado 12,50% menores costos de localizacion 6,25 y menores costos de transaccion 1,56%.

En tanto otra actividad según motivos de internacionalizacion existieron tres motivos con misma frecuencia los cuales son posiconamiento internacional, mayor cobertura y ventaja especifica todos con 6,25%, le sigue menores costos de localizacion 4,69%, cercania de mercado 3,13%, menores costos de transaccion 1,56%

Modalidades de Inversión según Motivos de Internacionalización (2010).

En el siguiente cuadro se muestra como las distintas modalidades de inversión se relacionan con los motivos de internacionalización, esto con el fin de determinar la influencia de una variable en la otra variable.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 141: Acuerdo de distribución en el exterior según Motivos de Internacionalización

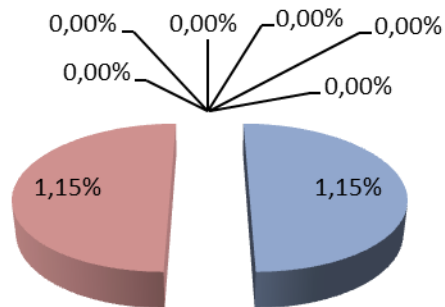


Gráfico 142: Franquicia en el exterior según Motivos de Internacionalización

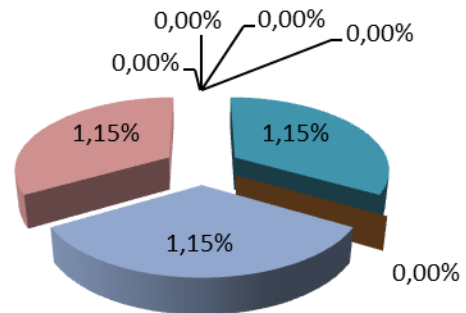


Gráfico 143: Contrato de fabricación en el exterior según Motivos de Internacionalización

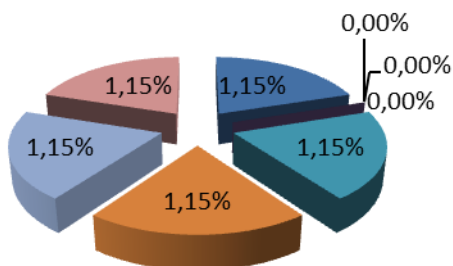


Gráfico 144: Contrato de gestión en el exterior según Motivos de Internacionalización

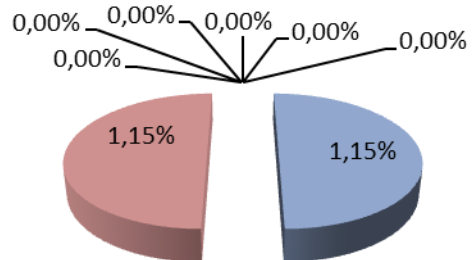


Gráfico 145: Creación de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización

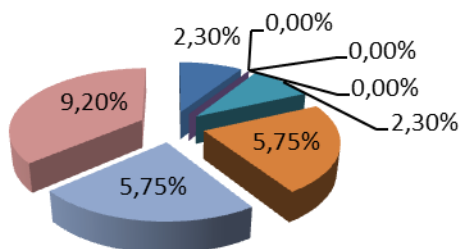
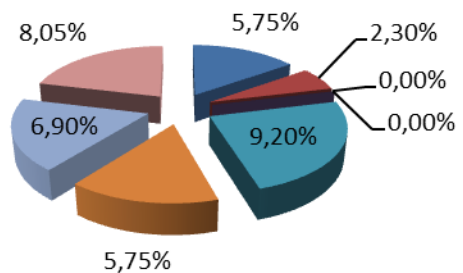
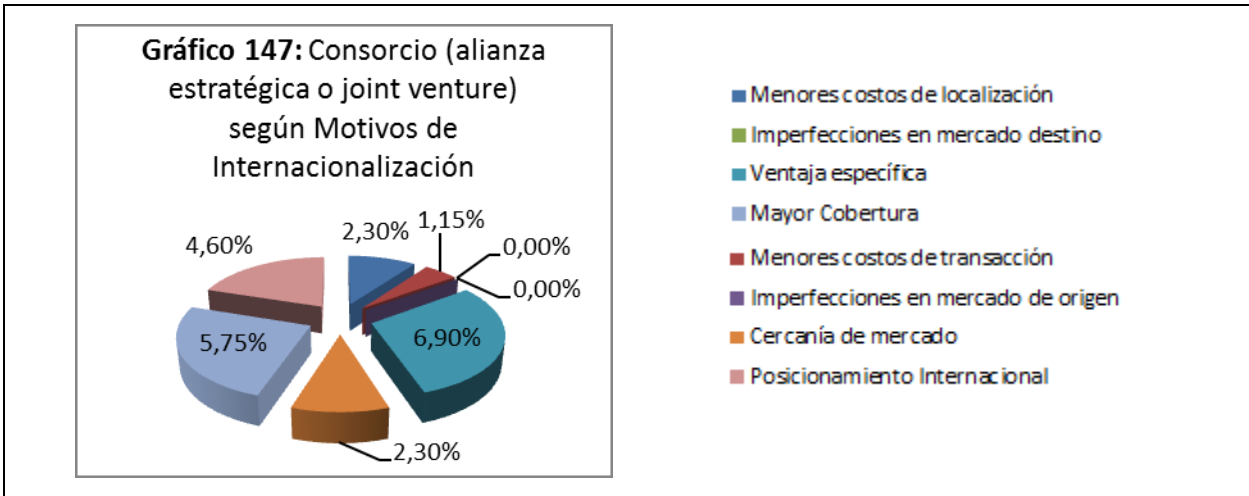


Gráfico 146: Compra de una empresa en el exterior según Motivos de Internacionalización



- Menores costos de localización
- Imperfecciones en mercado destino
- Ventaja específica
- Mayor Cobertura

- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado de origen
- Cercanía de mercado
- Posicionamiento Internacional



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Los motivos más frecuentes fueron compra de una empresa en el exterior 37,93%, le sigue creación de una empresa en el exterior 25,29%, consorcio (alianza estratégica o joint venture) 22,29%, contrato de fabricación en el exterior 5,75%, franquicia en el exterior 3,45%, acuerdo de distribución y contrato de gestión en el exterior ambas 2,30%.

Se observa que existen modalidades altamente diversificadas en sus motivos como es el caso de creación y compra de una empresa en el exterior, sumando ambas 63,22%. También se observó otras modalidades no tan diversificadas en sus motivos, tal es el caso de acuerdo de distribución en el exterior y contrato de gestión en el exterior sumando ambas 4,6%.

Estrategias de Departamentalización según Motivos de Internacionalización (2010).

En el siguiente cuadro se muestra como las distintas estrategias de departamentalización se relacionan con motivos de internacionalización.

El resultado del análisis arrojó que la estrategia de departamentalización división internacional fue la más utilizada en el periodo 53,13%, le sigue otras estrategias de departamentalización 18,75%, estrategia de división por áreas geográficas 12,50%, estrategia de división por productos y estrategia división matricial ambas 7,81%.

Gráfico 148: División internacional según Motivos de Internacionalización

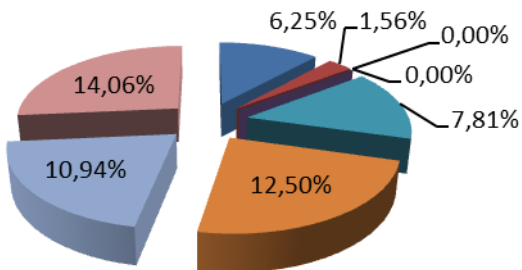


Gráfico 149: Por Áreas Geográfica según Motivos de Internacionalización

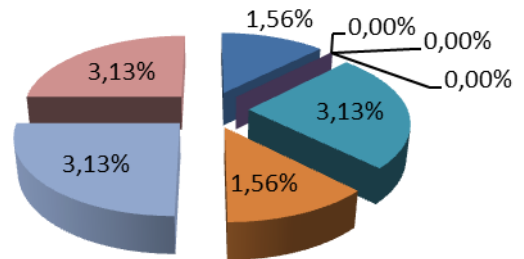


Gráfico 150: Div. por Productos según Motivos de Internacionalización

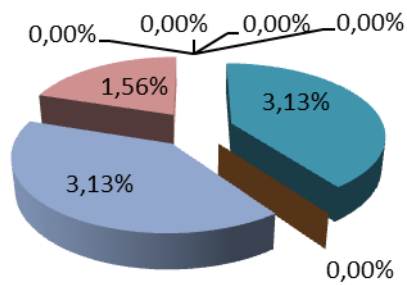


Gráfico 151: Matricial según Motivos de Internacionalización

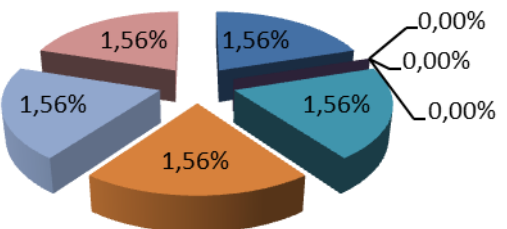
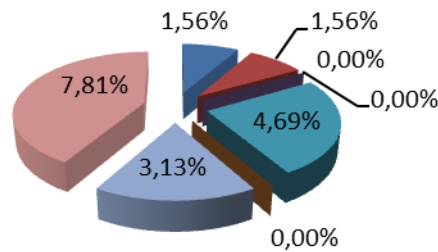


Gráfico 152: Otras formas de Departamentalización según Motivos de Internacionalización



- Menores costos de localización
- Imperfecciones en mercado destino
- Ventaja específica
- Mayor Cobertura
- Menores costos de transacción
- Imperfecciones en mercado de origen
- Cercanía de mercado
- Posicionamiento Internacional

Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Al observar la gráfica división internacional según motivos de internacionalización se aprecia que posicionamiento internacional alcanzo 14,06%, cercanía de mercado 12,50%, mayor cobertura 10,94%, ventaja específica 7,81%, menores costos de localización 6,25% y menores costos de transacción 1,56%.

Ahora al mirar la gráfica división por productos se aprecia que ventaja específica y mayor cobertura se utilizaran 3,13% cada una, le sigue posicionamiento internacional 1,56%.

Al comparar las gráficas división por productos con división matricial se manifiesta que la primera está más concentrada en sus motivos a diferencia de división matricial la cual está más diversificada dado que tanto como menores costos de localización, ventaja específica, cercanía de mercado, mayor cobertura y posicionamiento internacional alcanzaron cada una 1,56%.



CAPITULO V:

ANALISIS

CONSOLIDADO

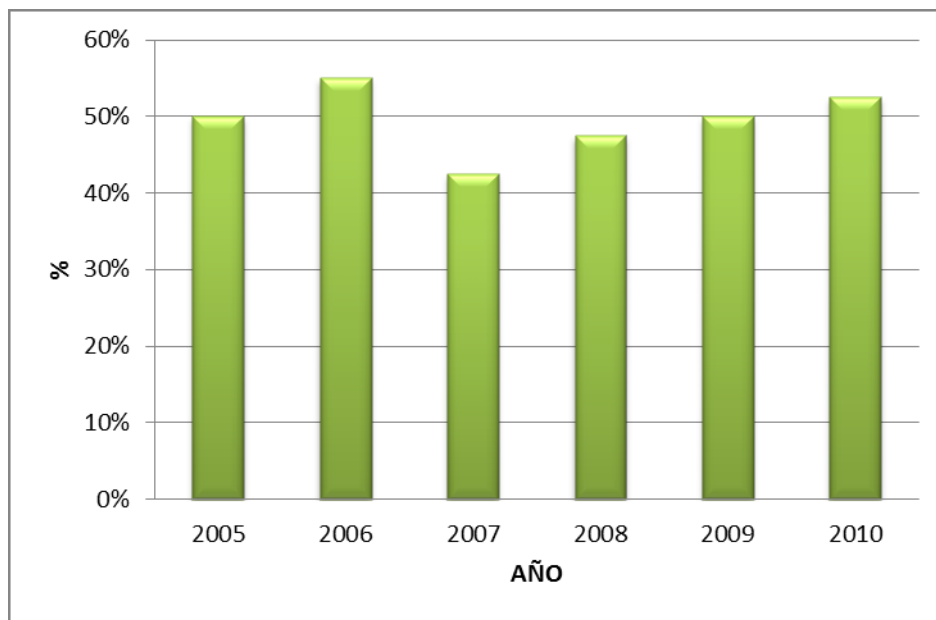


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

1) Análisis del Comportamiento de la Cantidad de Empresas del IPSA que Realizaron Inversión Directa en el Extranjero (2005-2010)

El gráfico que a continuación se presenta, expresa la evolución en la aplicación de IDE, como forma de salida a competir al extranjero por parte de las empresas del IPSA. En este sentido se expresan los porcentajes del total de empresas del IPSA que se encontraron relacionadas con algún tipo de salida al exterior.

Gráfico 153: Comportamiento de la cantidad de empresas del IPSA que Realizaron IDE (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Queda en evidencia mediante el gráfico anterior que en el año 2006 se encontraron la mayor cantidad de empresas del IPSA que cruzaron las fronteras. También se aprecia que el año 2007 se encontró la menor cantidad de empresas que decidió comenzar o continuar con el proceso de internacionalización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

En el año 2005, un 50% del total de empresas del IPSA tomaron la importante decisión de salir a competir al extranjero, entre ellas se encuentran el Banco Crédito e inversiones S.A., Compañía cerveceras unidas S.A., Cencosud S.A., S.A.C.I. Falabella, Lan Airlines S.A., Ripley Corp S.A., Sociedad Química Minera de Chile S.A., Compañía Sudamericana de Vapores, entre otras. El 50% restante de empresas no realizaron movimientos hacia el exterior durante el año. Dentro de los principales destinos de las inversiones de estas empresas estuvieron Brasil, Perú y Argentina, también hubieron algunas de estas empresas que lo hicieron en países como Inglaterra, México y otros.

La economía a nivel mundial muestra claras señales de crecimiento y ambientes propicios para las inversiones en los diferentes sectores. La apertura del país hacia los mercados del mundo ha generado mayores oportunidades para continuar el proceso de internacionalización, pasando de las exportaciones a relaciones contractuales con el exterior como también inversión directa en el exterior. Es así como durante el año 2006 continuó ese aumento paulatino a un 55% la cantidad de empresas que se encontraron tanto involucradas a la realización de inversiones fuera del país como también a la práctica de relaciones contractuales con el exterior. Dentro de este grupo aparecieron empresas como CAP S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Banco de Chile, Empresas CMPC S.A., Empresas Copec S.A., Empresa Nacional de Electricidad S.A., S.A.C.I. Falabella, Masisa S.A., Multiexport Foods S.A., Norte Grande S.A., Parque Arauco S.A., Ripley Corp S.A., Sigdo Koppers S.A., Sonda S.A., entre otras. Dentro de los principales destinos donde se ejecutaron las diferentes modalidades de inversión se encontraron a Argentina, Perú y Brasil. También se realizaron inversiones en países como por ejemplo Colombia, Holanda y Corea, entre otros.

El año 2007 se observó una disminución en la cantidad de empresas que decidieron salir a competir en el extranjero, donde un 42,5% de ellas estuvieron presentes en cuanto a la realización de alguna o varias de las modalidades listadas. Más de la mitad de las empresas en estudio decidieron no comenzar o continuar con el proceso de



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

internacionalización. En cuanto a esto último, surgió un caso que muestra una de las causales específicas de lo descrito, donde Multiexport Foods S.A. decidió cambiar su plan de expansión y diversificación de especies por un plan de recuperación de las condiciones productivas, principalmente por imprevistos.

Algunas de las empresas que estuvieron presentes al momento de cruzar las fronteras para competir en nuevos mercados fueron Embotelladora Andina S.A., Antarchile S.A., CAP S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Banco de Chile, Empresas CMPC S.A., SACI Falabella, Masisa S.A., Parque Arauco S.A., Salfacorp S.A., Sonda S.A.. Dentro de los principales países receptores de estas inversiones se encontraron Brasil, Argentina, Colombia, Perú y México.

El año 2008 estuvo marcado por la gran crisis financiera que remeció a todo el mundo, no obstante esto no fue un impedimento para que las empresas pertenecientes al IPSA se contrajeran y adoptaran estrategias más conservadoras, sino todo lo contrario, este año estuvo marcado por un aumento en la cantidad de empresas que decidieron comenzar o continuar con su proceso de internacionalización. En este sentido se pasó de un 42,5% del periodo anterior, a un 47,5% el 2008. Dentro del grupo de empresas que tomaron esta decisión, cabe mencionar como los principales a Embotelladora Andina S.A., Besalco S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Viña Concha y Toro S.A., CorpBanca, SACI Falabella, Masisa S.A., Parque Arauco S.A., Quiñenco S.A., Sonda S.A., Sociedad Química Minera de Chile S.A. y compañía Sud Americana de Vapores S.A.. Los principales destinos de estas inversiones son países latinoamericanos, entre ellos se encuentran Perú, Argentina, Colombia y Brasil.

Al igual que el período anterior, el año 2009 dejó en manifiesto un aumento en la cantidad de empresas que salieron a competir fuera de las fronteras nacionales en busca del logro de sus objetivos y llegar a ser empresas multinacionales. En este sentido el aumento



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

dio como resultado un 50%, al igual que el año 2005 la mitad de las empresas en estudio decidieron invertir en mercados extranjeros. Algunas de estas empresas como la Polar S.A. vislumbraron este año como el comienzo de un proceso de internacionalización que los lleve a explotar sus ventajas específicas en otros mercados latinoamericanos como también aprovechar los espacios existentes en países cercanos. Dentro de las empresas que estuvieron presentes en las inversiones realizadas en el exterior cabe mencionar a Embotelladora Andina S.A., CAP S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Empresas CMPC S.A., Empresas Copec S.A., Enersis S.A., LAN Airlines S.A., Molibdenos y Metales S.A., Norte Grande S.A., Parque Arauco S.A., Sigdo Koppers S.A., Sociedad Química Minera de Chile S.A., entre otras. Dentro de los principales países receptores de las inversiones con capitales Chilenos se encontraron Perú, Colombia, Brasil y Argentina. También aparecieron algunos países no tradicionales como por ejemplo Venezuela, Ecuador, China y otros.

Durante el 2010 nuevamente surgió un aumento en la cantidad de empresas que ampliaron su presencia hacia deferentes países del mundo. Relacionándose de esta forma con el proceso de internacionalización y además buscando ser una empresa multinacional que desarrolla tanto la misma como también otras actividades diferentes a la realizada en el país de origen. En este sentido las principales empresas que se encontraron al interior de este grupo resultaron ser Antarchile S.A., CAP S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Empresas Copec S.A., Empresa Nacional de Electricidad S.A., SACI Falabella, LAN Airlines S.A., Molibdenos y Metales S.A., Parque Arauco S.A., Quiñenco S.A., Ripley Corp. S.A., Sonda S.A. y Sociedad Química Minera de Chile S.A.. Los destinos principales de dichas inversiones resultaron ser Perú, Colombia y Brasil en su gran mayoría.

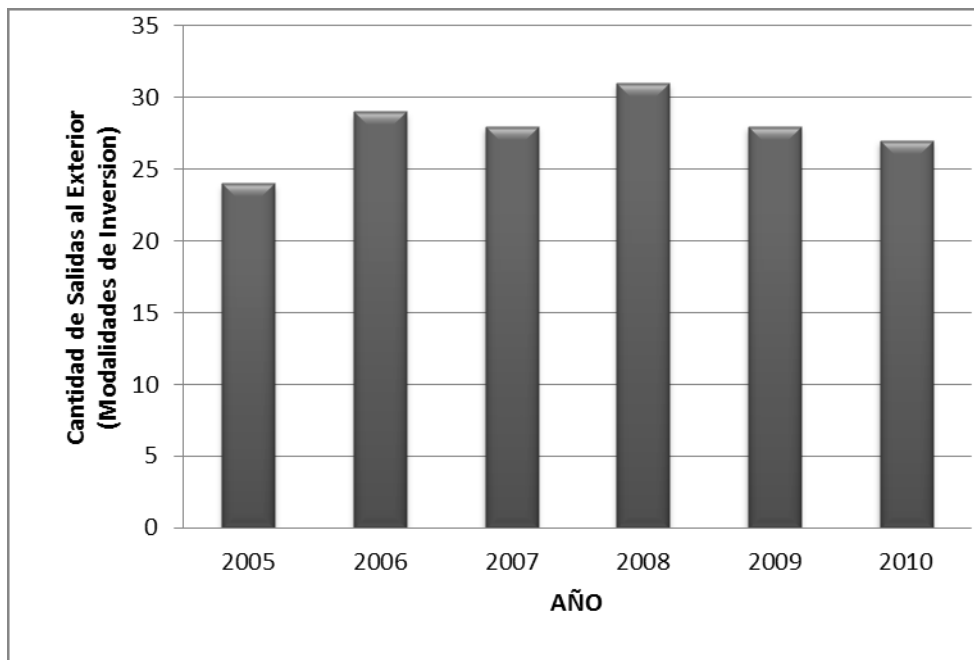


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

2) *Análisis del Comportamiento de las Salidas al Exterior Materializadas (2005-2010)*

Anteriormente se analizaron las cantidades de empresas en estudio que realizaron inversiones en el extranjero, de esta forma se obtuvieron porcentajes representativos de cada año. Tal cual se describió, el gráfico anterior tomaba en cuenta solo las empresas, a diferencia del que se muestra a continuación, donde se consideraron las cantidades de modalidades de inversión ejecutadas en el extranjero. En este marco, el siguiente gráfico muestra cómo fueron aumentando o disminuyendo las salidas al exterior ejecutadas por las empresas del IPSA durante el periodo de estudio. Para esto se consideraron en su totalidad las modalidades, incluyendo las relaciones contractuales y los tipos de inversiones directas.

Gráfico 154: Comportamiento de las Salidas al Exterior Materializadas (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

El gráfico deja en evidencia como va en auge el uso de las modalidades de inversión en el extranjero los primeros dos años de estudio, el cual venía desde hace años gatillada por la apertura a los mercados latinoamericanos y del mundo entero, también debido a la privatización de empresas en varios países latinoamericanos, donde además se aprovechaba la cercanía de los mercados y sus comportamientos similares, siendo más fácil replicar sus modelos y ventajas específicas en aquellos países.

Luego el año 2007 se encontró marcado por una pequeña disminución en la cantidad de modalidades de inversión ejecutadas, la cual fue incitada debido al cambio de enfoque de las empresas, dirigiendo sus inversiones hacia el país de origen para fortalecer su negocio a nivel nacional. Otras empresas decidieron continuar invirtiendo, estas sumaron 17 empresas, las cuales realizaron en total 28 modalidades de inversión. Lo anterior deja en evidencia que más de una empresa ejecuto más de una modalidad, como por ejemplo Cencosud S.A., efectuando la creación de una empresa y la compra de una empresa en el exterior dentro del mismo año. También está el caso de Masisa S.A., la cual creó una empresa en el exterior, como también realizó una alianza estratégica en el exterior para mejorar su conocimiento y aprovechar la experiencia de la empresa compañera para desarrollar el negocio en dicho país.

El año 2008 se encontró marcado por el descubrimiento de oportunidades que brindaron muchos de los países con los cuales se poseen libre movilidad de capitales. En este periodo anual se ejecutaron un total de 31 modalidades de inversión, resultando tres más que el año anterior. Algunas empresas desarrollaron varias modalidades de inversión, tanto relaciones contractuales como también de inversiones directas, al interior de ellas cabe destacar a Embotelladora Andina S.A., la cual desarrollo simultáneamente dentro del mismo año cinco modalidades distintas, dentro de ellas un acuerdo de distribución en el exterior, una franquicia en el extranjero, un contrato de fabricación en el exterior, la creación de una empresa en el país de destino y la compra de una empresa en otro país. También cabe mencionar a S.A.C.I. Falabella que realizó la creación de una empresa en el



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

exterior y a su vez consumó una alianza estratégica con un socio en el país de destino para explotar su rubro con un mayor know-how.

A pesar de la crisis comenzada en el año 2008, no se vieron reflejados los efectos de la misma en cuanto a las salidas al exterior de las empresas del IPSA en el mismo periodo. Muy por el contrario, fue el momento para dirigir su mirada a las inversiones en el extranjero y muchas empresas lo vieron de esta forma, entre estas aparecieron Viña Concha y Toro S.A., Parque Arauco S.A., Ripley Corp. S.A., sonda S.A, Compañía Sud Americana de Vapores S.A., entre otras.

El año 2009 lo marcó la crisis iniciada el año anterior. Muchas empresas fueron en busca de mantener su posicionamiento en el extranjero, en este sentido no continuaron con su proceso de internacionalización, lo que derivó en una baja en las modalidades de inversión llevadas a cabo en este período. Otro factor muy influyente resultó ser la contracción de la economía y la disminución del consumo a nivel mundial, las cuales restringieron las actividades de muchas empresas en todo el mundo. A pesar de ello, algunas empresas decidieron continuar su proceso de internacionalización, extendiendo su presencia hacia el extranjero e instalándose en el mismo, dentro de estas empresas cabe destacar a CAP S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Empresas CMPC S.A., Empresas Copec S.A., SACI Falabella, Empresas La Polar S.A., LAN Airlines S.A., Parque Arauco S.A. y Sociedad Química Minera de Chile S.A.

En los años 2009 y 2010 se vieron reflejadas las repercusiones provocadas por la crisis sub-prime estadounidense, las cuales provocaron una disminución de las modalidades ejecutadas en dichos periodos. Al igual que el año 2009, el periodo del 2010 se vio afectado por los factores mencionados en el párrafo anterior, donde las empresas poco a poco van sobreponiéndose a estos y volviendo a retomar sus caminos de internacionalización.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3) Análisis del Comportamiento de los Criterios Estudiados.

A continuación se muestran cuatro gráficos (gráficos 155, 156, 157 y 158) que representan la evolución de cada una de las variables analizadas durante el periodo de estudio. El primero de estos gráficos da a conocer las actividades desarrolladas en el exterior, el segundo deja en evidencia las diferentes modalidades de inversión, a continuación aparecen las estructuras de departamentalización y finalmente los motivos involucrados en el proceso de internacionalización.

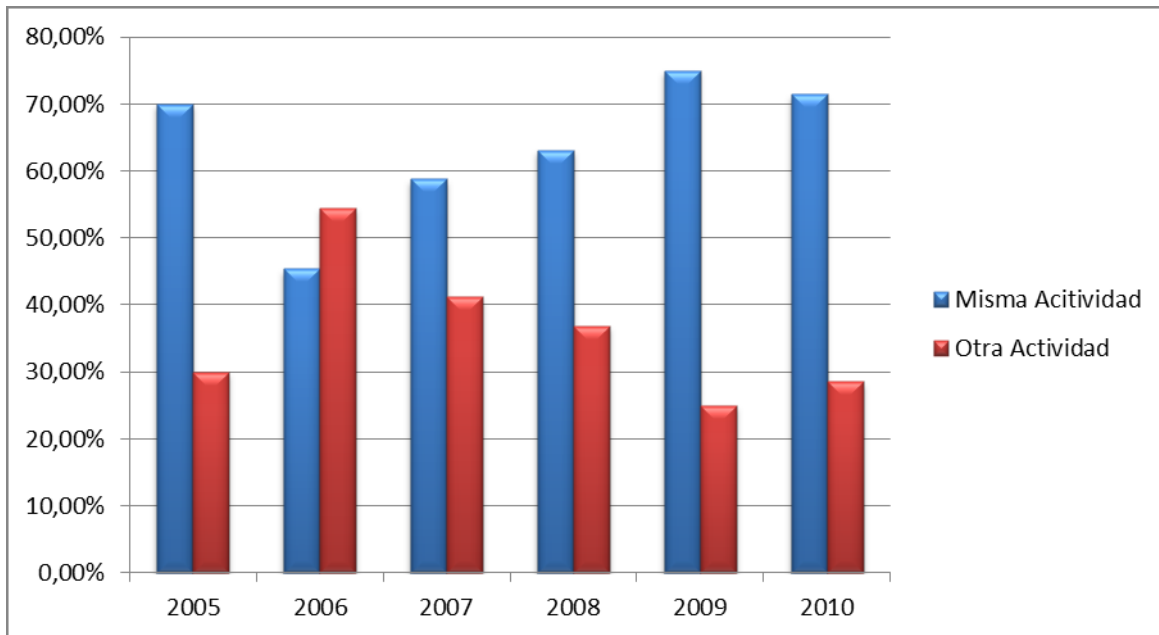
3.1) Análisis del Comportamiento de las Actividades Desarrolladas en el Exterior (2005-2010)

Este gráfico da a conocer la evolución por parte de la actividad que se desarrolla en el exterior al momento en que las empresas deciden cruzar las fronteras. En este mismo sentido se muestra tanto el comportamiento al momento de salir al exterior con la misma actividad desarrollada anteriormente, como también al salir agregando una nueva actividad para sumar eslabones en la cadena de valor.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Gráfico 155: Comportamiento de las Actividades Desarrolladas en el Exterior (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Este gráfico deja en evidencia la predominancia en la mayor parte del período de estudio del desarrollo de la misma actividad en el exterior por parte de las empresas del IPSA.

De igual manera, el año 2005 resultó favorable para el desarrollo de la misma actividad en el exterior, donde un 70% representó este liderazgo por sobre el desarrollo de una nueva actividad en el extranjero. Dentro del 70% dominante se encuentran empresas como Banco de Crédito e Inversiones, Cencosud S.A., Compañía General de Electricidad S.A., SACI Falabella, LAN Airlines S.A., Sociedad Química Minera de Chile S.A., entre otras. Por otra parte, las empresas que clasificaron dentro del 30% restante son Empresas Copec S.A., Molibdenos y Metales S.A., Sonda S.A., entre otras.

El año 2006 se encontró marcado por una inclinación por parte de las empresas del IPSA por el desarrollo de otra actividad en el exterior diferente a la realizada en el país de



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

origen, este dominio estuvo representado por un 54,55%. Dentro de las empresas que realizaron otro tipo de actividad se encuentran el Banco de Chile, Empresa Nacional de Electricidad S.A., Masisa S.A., Multiexport Foods S.A., Sonda S.A., Compañía Sud Americana de Vapores S.A., entre otras. Por su parte, el 45,45% que representó el desarrollo de la misma actividad en el exterior lo formaron entre ellas Antarchile S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Empresas CMPC S.A., Parque Arauco S.A., Ripley Corp. S.A., Sociedad Química Minera de Chile S.A. y otras.

Durante los años 2007 al 2009 surgió un continuo aumento en el desarrollo del mismo tipo de actividad en el exterior al realizado en el país de origen. Esta tendencia deja de manifiesto el atractivo que, para los inversionistas chilenos, representa el excelente clima de negocios e inversiones existente tanto en los países de Latinoamérica, como también del mundo entero. Por otro lado, declinó el uso de otras actividades en el exterior, pasando de un 41,18% el año 2007, a un 36,84% el año 2008 y un 25% el año 2009. Algunas de las empresas que cambiaron su forma de salir a desarrollar las actividades al exterior, fue la Compañía Cervecerías Unidas S.A., que el año 2008 decidió salir con una actividad diferente a la actividad central que realiza en el país de origen. Otras empresas que no ejecutaron inversiones anteriormente, lo decidieron hacer en este periodo por medio de otra actividad, supliendo a empresas que anteriormente desarrollaron el mismo tipo de actividad en el exterior y que en ese momento no lo hicieron. Dentro de estas empresas se encontraron a Empresas Copec S.A., Molibdenos y Metales S.A., entre otras.

Tal como se mencionó con anterioridad, el proceso de internacionalización de las empresas chilenas está siendo cada vez más fuerte luego de la gran crisis del año 2008 y, debido, también, al proceso de privatización emprendido principalmente por el gobierno de Argentina, así como también el proceso de integración económica regional. Algunas empresas aun sienten las repercusiones mundiales que trajo consigo esta situación de incertidumbre, pero no obstante han continuado con el proceso de internacionalización. En este sentido, durante el año 2010 algunas empresas decidieron inclinarse por cruzar las



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

fronteras por medio del desarrollo de nuevas actividades antes no ejecutadas en el país de origen. Esto hizo que muchas empresas lograran obtener un mayor conocimiento acerca del funcionamiento de otras actividades en mercados extranjeros y lograran consolidarse en dicho país.

En definitiva, existió un predominio marcado por las salidas al exterior a través de la misma actividad que desarrolla en el país de origen.

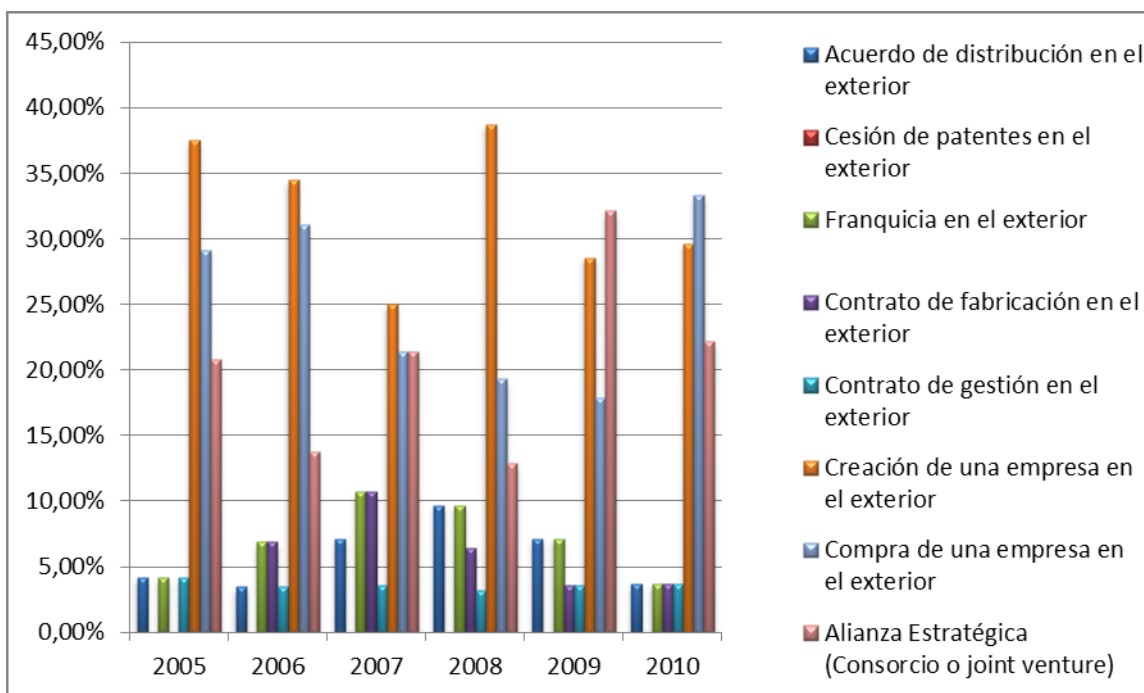


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3.2) Análisis del Comportamiento de las Modalidades de Inversión (2005-2010)

El siguiente gráfico interpreta la evolución sufrida en la aplicación de las diferentes modalidades de inversión al momento de instalarse en el exterior, ya sea mediante relaciones contractuales y/o inversión directa. Dicha evolución se muestra durante los seis años que consideró el estudio.

Gráfico 156: Comportamiento de las Modalidades de Inversión (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Mediante el gráfico anterior queda en evidencia un predominio por parte de las modalidades relacionadas a las inversiones directas durante el periodo de estudio. En este sentido las empresas pertenecientes al IPSA optaron por las modalidades más complejas, invirtiendo mayores cantidades de dinero y siendo además a largo plazo. Al interior de



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

estas se identificó que en la mayoría de los casos se crearon nuevas entidades en el país de destino. En el período anual 2005 se encontraron el Banco Crédito e Inversiones, Compañía Cervecerías Unidas S.A., Compañía General de Electricidad, SACI Falabella y Sonda S.A. En el año 2006 cabe destacar en esta clasificación a Cencosud S.A., Banco de Chile, SACI Falabella, Multiexport Foods S.A., Ripley Corp. S.A. y la Compañía Sud Americana de Vapores. En el año 2007 lo hicieron Cencosud S.A., SACI Falabella, Masisa S.A., Parque Arauco S.A., Compañía Sud Americana de Vapores, entre otras. En el periodo anual 2008 se identificaron a empresas como las que se nombran a continuación; Besalco S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Viña Concha y Toro S.A., Corpbanca, Parque Arauco S.A., Ripley Corp. S.A., entre otras. En el año 2009 cabe mencionar a la Compañía Cervecerías Unidas S.A., SACI Falabella, Empresas La Polar S.A., LAN Airlines S.A., Molibdenos y Metales S.A. y Ripley Corp. S.A. Para el año 2010 cabe destacar a Cencosud S.A., Enersis S.A., SACI Falabella, Sigdo Koppers S.A. y la Sociedad Química Minera de Chile S.A.

En segundo lugar se posicionó el uso de la adquisición de empresas ya existentes en el extranjero para poder operar en mercados internacionales. Dentro de esta clasificación se encontraba Antarchile S.A., Cencosud S.A., Empresas Copec S.A., Norte Grande S.A. y Sonda S.A. En el año 2006 clasificaron empresas como Cencosud S.A., Empresas CMPC S.A., Empresas Copec S.A., Parque Arauco S.A., Sonda S.A., entre otras. En el año 2007 lo hicieron empresas como la Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Salfacorp S.A., Sonda S.A., entre otras. La Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., el Grupo Quiñenco, Salfacorp S.A., y Sonda S.A. lo realizaron en el año 2008. Para el año 2009 se identificaron a Antarchile S.A., Empresas CMPC S.A., Empresas Copec S.A., Empresa Nacional de Electricidad S.A., entre otras. En el año 2010 cabe destacar a Antarchile S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., Empresas Copec S.A., LAN Airlines S.A., Parque Arauco S.A., Compañía Sud Americana de Vapores S.A.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Por su parte, el tercer lugar lo ocupó la realización de acuerdos o contratos con una empresa, sea esta del país de destino de la inversión como también del país de origen o cualquier otra nación, para la explotación de un negocio en conjunto. Aquí se reconocen las alianzas estratégicas, ya sean consorcios o joint ventures. En esta clasificación, el año 2005 entraron empresas como Enersis S.A., Sigdo Koppers S.A., Masisa S.A., entre otras. Durante el año 2006 aparecieron dentro de esta clasificación Enersis S.A., CAP S.A., Parque Arauco S.A., entre otras. En el año 2007 se identificaron a empresas como Embotelladora Andina S.A., Masisa S.A., Ripley Corp. S.A., entre otras. En el mismo contexto, durante el año 2008 se registraron a empresas como la Empresa Nacional de Electricidad S.A., SACI Falabella, Norte Grande S.A. y Sociedad Química Minera de Chile S.A. Analizando el periodo anual 2009 se identificaron a empresas como las que aparecen a continuación; Antarchile S.A., Empresas Copec S.A., Parque Arauco S.A., entre otras. Durante el año 2010 cabe mencionar la Compañía Cervecerías Unidas S.A., Cencosud S.A., LAN Airlines S.A., Parque Arauco S.A.

Luego aparecen las modalidades menos complejas, donde se ceden determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país, quedando este último obligado a las propias condiciones del contrato. Al interior de estas, existió un liderazgo por parte de las franquicias cedidas al exterior, en este sentido cabe mencionar a Embotelladora Andina S.A., la Compañía Cervecerías Unidas S.A. y Masisa S.A.

En segundo lugar, dentro de las relaciones contractuales se encontraron los acuerdos de distribución en el exterior. Donde destacaron en el periodo de estudio empresas como CAP S.A., Embotelladora Andina S.A. y la Compañía Cervecerías Unidas S.A.

Luego, en segundo lugar se identificaron los contratos de Fabricación en el exterior, donde destacaron empresas como Besalco S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A. y Embotelladora Andina S.A.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

A continuación, en penúltimo lugar se encontraron los Contratos de Gestión en el exterior, los cuales fueron aplicados en específico por CAP S.A.

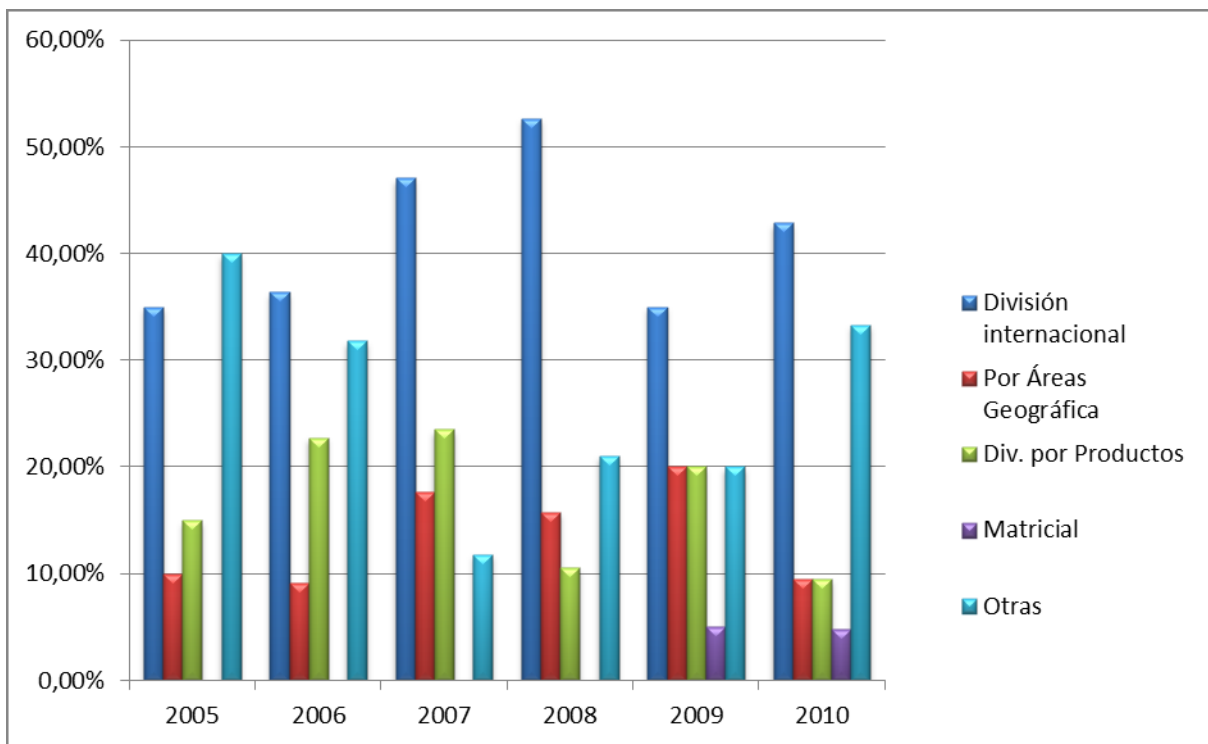


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3.3) Análisis del Comportamiento de las Estrategias de Departamentalización (2005-2010)

A continuación éste gráfico muestra cómo fueron cambiando las estructuras de las empresas a medida que éstas se enfrentaban a diferentes situaciones, como por ejemplo la crisis, como también la adopción de formas de organizarse más complejas que acompañaran el proceso de internacionalización en sus diferentes etapas.

Gráfico 157: Comportamiento de las Estrategias de Departamentalización (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En el gráfico se observa que las empresas del IPSA que han llevado a cabo el proceso de internacionalización han adoptado principalmente en un 41,49% de los casos



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

estructuras basadas en división internacional, representando esta un liderazgo por sobre la utilización de las demás formas de departamentalización. En esta categoría se encontraron empresas como la Compañía Cervecerías Unidas S.A., Compañía General de Electricidad S.A., SACI Falabella, Parque Arauco S.A. y Ripley Corp. S.A. Dentro de esta forma predominante de estructuración también se encontraron de forma secundaria empresas basadas en divisiones por productos.

En lo que corresponde a estructuras ordenadas por áreas geográficas, se encontró que estas se ubicaron en cuarto lugar con un 13,68% del total de estructuras adoptadas. Dentro de este tipo se hallaron empresas como Cencosud S.A., Empresas Copec S.A. y Embotelladora Andina S.A. En este mismo sentido, se identificó que al interior de estas estructuras predominaron en forma secundaria las que se ordenaron por productos.

En lo que respecta a las estrategias de departamentalización basadas en divisiones por productos, se ubicaron en un tercer lugar con el 16,88% del total. Entre las empresas que utilizaron dicha forma aparecieron LAN Airlines S.A., Empresas CMPC S.A., Banco de Chile y la Compañía Sud Americana de Vapores. Dentro de aquellas, se percibieron como una manera secundaria de estructuración las organizadas funcionalmente.

En último lugar se ubicaron las estructuras matriciales, dado que solo en el 1,63% de los casos de internacionalización se adoptaron. Cencosud S.A. fue la única empresa que adoptó esta departamentalización en forma clara desde el año 2009, luego de haber poseído una ordenada por áreas geográficas. En este sentido, al interior de éstas también con muy bajos porcentajes se identificó en forma secundaria la utilización de una dimensión ordenada por unidades de negocios.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Con un 26,33% del total de estructuras adoptadas en el periodo de estudio, resulto en segundo lugar, la inclinación por otras formas de departamentalización, donde principalmente resultaron ser ordenadas por unidades de negocios. Dentro de esta categoría cabe mencionar a Masisa S.A., Sonda S.A., Molibdenos y Metales S.A., Sociedad Química minera de Chile S.A. y el Grupo Quiñenco S.A. Al interior de estas se identificó un patrón ordenado tanto de manera funcional como también por productos como formas secundarias de estructuración predominantes.

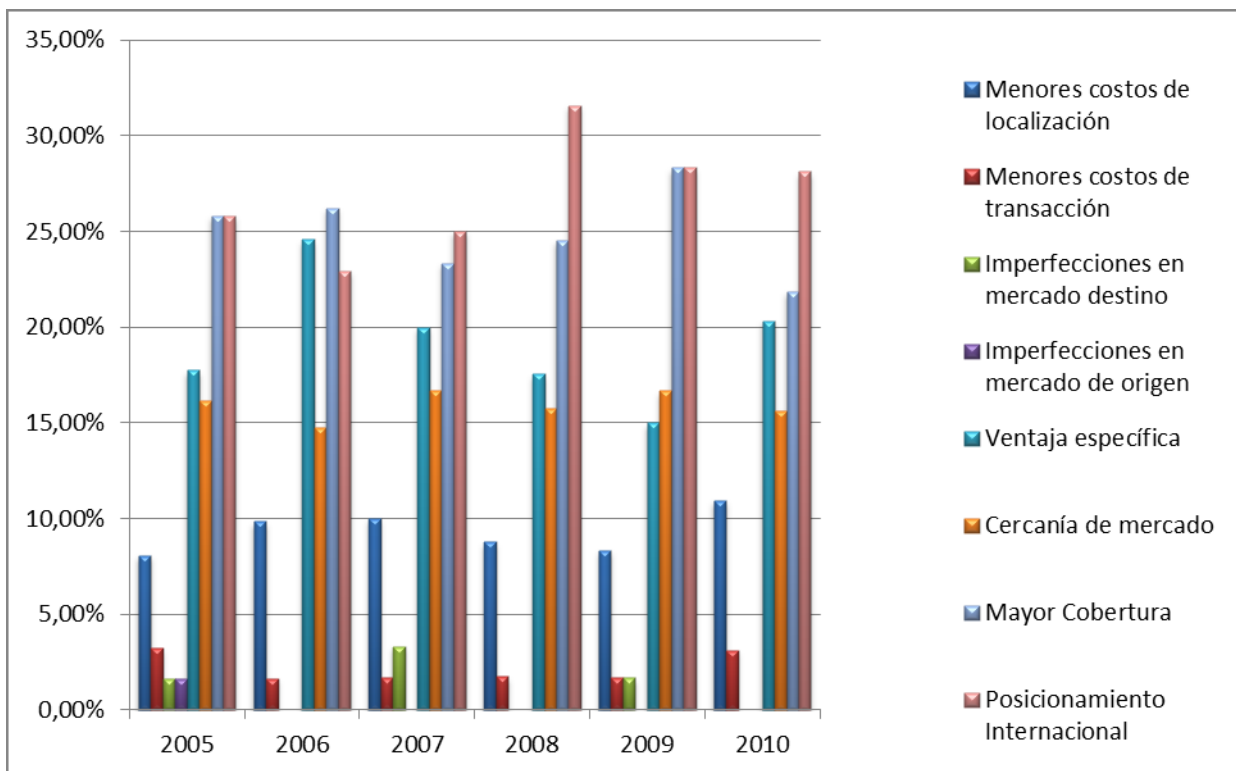


La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

3.4) Análisis de la Evolución de los motivos de Internacionalización (2005-2010)

Este gráfico da a conocer los cambios en cuanto a la inclinación de los variados motivos existentes que conllevan a las empresas a aventurarse en el proceso de internacionalización. También muestra como aquellos motivos están más o menos relacionados con las IDE año tras año.

Gráfico 158: Evolución de los motivos de Internacionalización (2005-2010)



Fuente: Elaboración Propia, 2011.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

El gráfico anterior muestra el comportamiento en la elección de los motivos involucrados al momento de salir a competir al extranjero. En este sentido, los menores costos de localización resultaron estar presentes en un 9,32% del total de motivos, ubicándose de esta forma en el quinto motivo implicado con el proceso de internacionalización.

En sexto lugar están situados los menores costos de localización, representados por un 2,18% donde se relacionaron a internalizar actividades que hacen otras empresas y con ello pretenden reducir los costos (puede ser hacia atrás o adelante), por lo tanto considera absorber a otras empresas, ya sea proveedoras, contratistas, mandatarias, distribuidoras, etc.

Las imperfecciones en el mercado de destino se identificaron en un 1,1% de los casos, situándolo en el séptimo motivo involucrado al proceso de internacionalización.

De igual forma, pero en último lugar se ubicó el motivo debido a las imperfecciones de mercado de origen, donde principalmente se relacionaron a la inexistencia del negocio aplicado por Ripley Corp. S.A., en Colombia.

Con un 19,2%, se halló en el tercer lugar el motivo asociado a la retención de una ventaja organizacional, tecnológica o comercial (tangibles e intangibles) por parte de la empresa, frente a sus competidores en el extranjero.

En cuarto lugar, con un 15,94%, se posicionó el motivo relacionado con la salida de la empresa a mercados similares al de origen, esto en cuanto a costumbres, cultura, religión, política, etc.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

La búsqueda de una amplia cobertura, abarcando nuevos y más mercados, se ubicó como el segundo motivo involucrado al momento en que las empresas del IPSA deciden instalarse en el exterior. Un 25,02% del total ubico este motivo en dicha posición.

El gráfico deja en evidencia que la búsqueda de una mejora en el posicionamiento internacional se encuentra relacionado a las salidas al exterior en un 26,97% de los casos. En definitiva pasa a ser este, el motivo predominante dentro de los posibles motivos considerados.



CONCLUSION

Al estudiar el conjunto de temas abordados en la presente memoria, cabe mencionar que resultaron ser muy interesantes e importantes en el ámbito empresarial contingente acontecido a nivel mundial. En este sentido, los temas analizados forman parte de la explicación de un mayor desarrollo como país en temas económicos. Por ello se han analizado a este grupo de empresas para llevar a cabo el estudio. Donde se han tomado la totalidad de las empresas del IPSA para desarrollar dicho análisis.

En relación a los resultados obtenidos del tipo de actividad desarrollada en el exterior se concluye que el tipo de actividad más utilizado en el exterior durante todo el periodo de estudio evaluado, corresponde a la realización de la Misma Actividad en el Exterior con un 63,98% de aplicación. Considerando la evolución que mantuvo dicho tipo de salida al exterior queda en evidencia que el año 2006 ocurrió una brusca disminución de este tipo de salida, ubicándose por debajo de la salida de Otros Tipos de Actividades y luego de haber estado por sobre esta. A partir del año 2007 se mantuvo un paulatino aumento de la salida del mismo tipo de actividad, logrando su máximo el año 2009 con un 75% de aplicación. Aunque el año 2010 sufrió una leve disminución, la salida de las mismas actividades se mantuvo por sobre las diferentes.

En resumen, el comportamiento muestra que se mantiene una relación inversa entre la salida por medio de la misma actividad u otra actividad diferente a la desarrollada en el país de origen.

En relación a las modalidades de inversión, se obtuvo que un 32,32% de las aplicaciones fueron Creaciones de Nuevas Entidades de en Exterior, superando a las demás modalidades listadas en el estudio. Esto la convierte en la forma con mayor implementación dentro del proceso de internacionalización de las empresas del IPSA,



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

durante el período de estudio. Cabe mencionar a Compañía Cervecerías Unidas S.A., SACI Falabella, Cencosud S.A., Ripley Corp. S.A. y Parque Arauco S.A.

En lo referente a la Compra de Empresas ya Existentes en el Exterior, estas sumaron un 25,36% de las modalidades, dejando claro que es la segunda modalidad de inversión utilizada por las empresas del IPSA. Cabe destacar a Cencosud S.A., Empresas Copec S.A., Parque Arauco S.A. y Empresas CMPC S.A.

En cuanto a la salida al exterior por medio de la realización de Alianzas Estratégicas, un 20,55% de las aplicaciones lo hicieron mediante esta modalidad. Muchas empresas decidieron realizar dichas alianzas con empresas en el extranjero, también en una cantidad no menor lo hicieron con empresas del país de origen, lo que denoto como una tendencia en los últimos años del periodo de estudio. Dentro de este grupo cabe mencionar a Enersis S.A., Sigdo Koppers S.A., Embotelladora Andina S.A., LAN Airlines S.A. y Sociedad Química Minera de Chile S.A.

Con cantidades menores, se encontraron modalidades referentes a relaciones contractuales, entre ellas se identificaron las Franquicias en el Exterior, Acuerdos de Fabricación en el Exterior, Contratos de Fabricación en el Exterior y Contratos de Gestión en el Exterior. Los porcentajes promediados respectivos a las modalidades listadas anteriormente son 7,05%, 5,88%, 5,22% y 3,61%.

Por su parte, al analizar las estrategias de departamentalización, la principal estrategia adoptada por las empresas del IPSA es la División Internacional, con un 41,49% promediado durante el período de estudio. Dentro de estas empresas cabe mencionar a Compañía Cervecerías Unidas S.A., Compañía General de Electricidad S.A., SACI Falabella, Parque Arauco S.A. y Ripley Corp. S.A.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

También es destacable que un 26,33% de las empresas adoptaron una estructura Por Unidades de Negocio y un 16,88% se departamentalizaron por Divisiones por Productos

Con un pequeño 13,68% de las estrategias de departamentalización adoptadas durante el período de estudio se identificó las ordenadas por Áreas Geográficas.

Por otra parte, al analizar los motivos de internacionalización, se encontró que el motivo predominante resultó ser la búsqueda de una Mejora en el Posicionamiento Internacional, promediando durante el período de estudio un 26,97%.

En cuanto al motivo referente a la búsqueda de una Amplia Cobertura, abarcando nuevos y más mercados, promedió durante los seis años de estudio un 25,02%.

En tanto el motivo asociado a la retención de una Ventaja Organizacional, tecnológica o comercial (tangibles e intangibles) por parte de la empresa, frente a sus competidores en el extranjero, promedió durante el estudio un 19,2%.

Por su lado el motivo relacionado con la salida de la empresa a Mercados Similares al de Origen, esto en cuanto a costumbres, cultura, religión, política, etc., logro en promedio los seis años de estudio un 15,94%.

Para concluir se constató un patrón de predominancia clara por parte de las Salidas del Mismo Tipo de Actividad a la Desarrollada en el País de Origen. Por otro lado, es importante destacar la mayor utilización de la modalidad relacionada a la Creación de una



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

Nueva Empresa en el Exterior. También es destacable el predominio identificado en la adopción de estructuras con División Internacional por sobre las demás. En último lugar, cabe recalcar el dominio mostrado durante el período de estudio por el motivo de internacionalización asociado a la búsqueda de una Mejora en el Posicionamiento Internacional, estando presente en la mayoría de los casos de salidas al exterior.



BIBLIOGRAFIA

- Alonso, A. (1994). *El proceso de internacionalización de la empresa*. En revista ICE, núm. 725, pp. 127-143, Madrid.
- Andrews, K.(1980). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- CEPAL (2001). “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, informe 2000”, Publicaciones de la CEPAL, Santiago.
- Dunning, J. (1976). “Explaining changing patterns off international production: in defense of the eclectic theory” en *Oxford Bulletin of economics and Statistics*, vol. 161.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Reading.
- Dunning, J. (1994). Multinacional enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues” en *UNTC Current Studies*, núm. 9, United Nations, pp. 5-39.
- Dunning, J. (1998). “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions” en *Journal of International Business Studies*, vol. 19, primavera, pp. 1-31
- Duran, J. (2001). “*Estrategia y economía de la empresa multinacional*”, Madrid: Pirámide.



La Inversión Directa en el Exterior efectuada por las Sociedades Anónimas que transan sus acciones en el IPSA.

- Jarillo, J., Martínez, J. (1991): “Estrategia Internacional: más allá de la exportación”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006): “Dirección Estratégica”, Editorial Pearson, Madrid.
- Mallampally, P., Savant, K (1999). *La inversión extranjera en los países en desarrollo*. En revista Finanzas & Desarrollo, marzo, pp. 34-47.
- Medina, A. (2005): “Causas de la internacionalización de la empresa”, Análisis Económico, volumen XX, núm. 45, tercer cuatrimestre, México.
- Medina, A. González, J (2008). *Caracterización de la inversión directa de empresas españolas en empresas chilenas*. Análisis Económico, Vol. XXIII, Núm. 52, sin mes, 2008, pp. 185-199 Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco México.
- Medina, A; Sepúlveda, E; Rojas, S. (2009). *Estrategias corporativas de crecimiento en los grupos económicos en Chile*. Estudios gerenciales vol.25 no.113 Cali Oct./Dic. 2009
- Pelegrin, A. (2002). “Inversión extranjera directa: factores determinantes de la localización regional”, Revista Papeles de Economía Española, núm. 93, pp. 122-134.
- Superintendencia de Valores y Seguros – SVS. (2008). Disponible en: www.svs.cl