

Universidad de Chile
Facultad de Economía y Administración

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

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

Gonzalo Ignacio Dresdner Céspedes

Director de Tesis: Erich Spencer Ruff

Santiago, Chile. 2004

..	1
Agradecimientos .	3
Resumen .	5
1. Introducción .	7
1.1 Internacionalización de negocios. . .	7
1.2 Descripción general .	8
1.3 Objetivos de la internacionalización. .	9
1.4 Métodos y estrategias .	10
1.4.1 Importación y exportación de mercancías . .	10
1.4.2 Importación y exportación de servicios (Turismo y transporte) .	10
1.4.3 Licencias y franquicias .	10
1.4.4 Inversión directa y de cartera .	11
1.5 Factores complementarios .	11
1.5.1 Planificación estratégica .	11
1.5.2 Recolección de información .	12
1.5.3 Evaluación de la información .	12
1.5.4 Implementación de la estrategia . .	13
1.5.5 Control y evaluación .	13
1.6 Orientaciones estratégicas .	13
1.6.1 Orientación Etnocéntrica . .	14
1.6.2 Orientación Policéntrica .	14
1.6.3 Orientación Regiocéntrica . .	15
1.6.4 Orientación Geocéntrica .	15
2. Situación a escala mundial .	17
2.1 Evolución de los negocios internacionales en la última década . .	17
2.2 Factores relevantes de la expansión internacional . .	19
2.2.1 Búsqueda de socios . .	20

2.2.2 Contratación efectiva . .	20
2.2.3 Adaptar la organización a la expansión . .	20
2.2.4 Mentalidad global .	21
2.2.5 Usar conocimiento global .	21
2.3 Formación de un buen equipo global . .	22
3. Fusiones y Alianzas Estratégicas . .	25
3.1 Costos y beneficios de las fusiones . .	25
3.2 Alianzas estratégicas y su valor .	26
3.2.1 Gestión de conocimiento . .	27
3.2.2 Mejorar la imagen corporativa . .	28
3.2.3 Coordinación interna .	29
3.2.4 Intervención y responsabilidad . .	30
4. Situación a escala local . .	33
4.1 Inversión extranjera en Chile y sus factores determinantes .	33
4.1.1 Escenario Local .	33
4.1.2 Fuerza laboral altamente capacitada .	35
4.1.3 Altos niveles de conectividad .	36
4.1.4 Bajos costos operacionales .	37
4.1.5 Conectividad global .	39
4.1.6 Integración a los Mercados Internacionales .	39
4.1.7 Dinamismo del clima de negocios .	43
4.2 Experiencias de empresas extranjeras operando en Chile. .	44
4.3 Empresas seleccionadas en este análisis .	50
4.3.1 Listado por nombre y actividad .	50
4.3.2 Método de internacionalización elegido . .	51
5. Análisis y conclusiones . .	57
5.1 Resultados preliminares .	57
5.2 Conclusiones finales .	59
Bibliografía .	61

Libros, apuntes y artículos .	61
Sitios de Internet . .	62
Anexos . .	65
Anexo 1: Principales proyectos materializados año 1999. .	65
Anexo 2: Principales proyectos materializados año 2000. .	69
Anexo 3: Principales proyectos materializados año 2001. .	72
Anexo 4: Principales proyectos materializados año 2002. .	75

El presente trabajo está dedicado a Dios que me ha sostenido durante todo este tiempo y, desde luego, a mi amada esposa -Gema- que ha sido el mejor regalo que El Señor me ha dado en esta vida.

Agradecimientos

Para no ser injusto, en estricto rigor, no cabría en estas hojas la larga lista de personas que de una u otra forma me han expresado su apoyo incondicional y su amistad a lo largo de todos estos años que, aunque han sido difíciles y de mucho esfuerzo, han forjado en mí no sólo una mente racional –como buen ingeniero- sino que además un corazón sensible y un espíritu agradecido de tanta misericordia y bondad recibida de manera constante e inmerecida.

Te doy gracias Señor por tu amor práctico, el sustento diario tanto material como espiritual que me has brindado permanentemente sin el cual no habría podido llegar hasta esta etapa de mi vida y, sobre todo, muchas gracias por haber puesto en mi camino a mi esposa, compañera fiel y noble de alma infinita, mente brillante y corazón sin igual.

Te doy gracias esposa mía, por tu constante apoyo en esta larga lucha contra las adversidades, por tu sencillez, tu paciencia, tu ternura y, más que nada, por tu tenacidad y las fuerzas que me has entregado cada vez que mis brazos han estado cansados ayudándome a seguir creciendo como profesional, como esposo, como amigo y como un buen hijo de Dios.

También agradezco a mis padres por haberme dado los valores primordiales para ser un hombre correcto en este mundo, al profesor Erich Spencer por compartir no tan sólo sus conocimientos académicos sino también su riqueza humana, y a todos los que de alguna manera han estado cerca de mí.

Resumen

Desde hace muchos siglos el hombre ha desarrollado mecanismos y herramientas que le han permitido hacer negocios de una manera cada vez mejor y más eficiente desde el punto de vista de estructuración y planificación permitiendo así, en la mayoría de los casos, un crecimiento sostenido de las actividades económicas primordiales de las naciones y un aumento considerable en el número de usuarios –consumidores- que se han visto favorecidos, de una u otra forma, de los avances experimentados por las economías locales de cada región.

Pero es indiscutible que a lo largo de los años, estos avances han dejado en clara evidencia la condición de dependencia multilateral que experimentan todos los países del mundo, sin excepción, a nivel cultural, tecnológico, social, económico y comercial entre muchos otros factores relevantes y decisivos a la hora de formarse un correcto panorama del mundo global y actual.

Pieza clave en lo relacionado al desarrollo económico en el mundo son las empresas privadas que, independientemente de su tamaño, en su gran mayoría interactúan comercialmente unas con otras aún sin pertenecer al mismo país, por lo que es claro que el comercio internacional ha sido un factor clave a la hora de entender el proceso de globalización, y su magnitud, en las últimas décadas.

El presente trabajo intenta explicar de manera práctica los mecanismos que han usado las grandes empresas internacionales para expandir sus regiones de operación, en particular, al ingresar al mercado local chileno, considerando las ventajas que nuestro país ofrece a los inversionistas extranjeros en materia económica, sin dejar por ello de ser relevantes los factores políticos y sociales presentes en nuestra realidad.

1. Introducción

1.1 Internacionalización de negocios.

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

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

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

1.2 Descripción general

1

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

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

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

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

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

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



Figura. Patrón común de internacionalización

Fuente: John Daniels, 2000.

1.3 Objetivos de la internacionalización.

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

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

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

1.4 Métodos y estrategias

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

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

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

1.4.1 Importación y exportación de mercancías

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

1.4.2 Importación y exportación de servicios (Turismo y transporte)

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

1.4.3 Licencias y franquicias

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

1.4.4 Inversión directa y de cartera

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

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

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

1.5 Factores complementarios

1.5.1 Planificación estratégica

2

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

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

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

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

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

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

1.5.2 Recolección de información

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

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

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

1.5.3 Evaluación de la información

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

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



Fuente: John Daniels, 2000.

1.5.4 Implementación de la estrategia

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

1.5.5 Control y evaluación

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

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

1.6 Orientaciones estratégicas

3

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

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

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

1.6.1 Orientación Etnocéntrica

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

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

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

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

1.6.2 Orientación Policéntrica

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

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

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

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

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

1.6.3 Orientación Regiocéntrica

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

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

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

1.6.4 Orientación Geocéntrica

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

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

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

2. Situación a escala mundial

2.1 Evolución de los negocios internacionales en la última década

Hoy en día podemos ver que el mundo tiende en muchos aspectos hacia una convergencia fundamental motivada y generada principalmente por la uniformidad de las tecnologías. Es así como la mayoría de las personas de todo el mundo desean poseer todas las cosas que hayan visto o experimentado a través de las nuevas tecnologías. Como resultado de todo esto hemos sido testigos de la aparición de un nuevo tipo de mercado, el mercado de ámbito universal en demanda de productos de consumo estandarizado y a escala global.

Gracias a esta nueva visión hay un gran número de empresas que se han beneficiado en gran manera de estas enormes economías de escala en cuanto a la producción, la distribución y el márketing –entre otros factores importantes- produciéndose como consecuencia natural precios mas reducidos de parte de estas empresas lo que ha significado que aquellas que aún se comportan de acuerdo a los viejos paradigmas de los negocios pierdan cada día mas participación de mercado.

Ya han desaparecido las clásicas diferencias entre las preferencias regionales o nacionales como así también ya han quedado atrás aquellos tiempos en que una

empresa podía vender los últimos modelos del año anterior o versiones rebajadas de los productos avanzados a países menos desarrollados. La principal causa de todas estas situaciones es la globalización de los mercados.

Ahora bien, para entender en profundidad el tema de la globalización debemos diferenciar entre una empresa multinacional y una empresa globalizada. Mientras la primera opera en varios países y ajusta sus productos y actividades en cada uno de ellos, incurriendo en altos costos, la otra opera con costos relativamente más bajos como si todo el mundo fuera una sola entidad. Pero también se presentan factores que son incompatibles a la hora de desarrollar estas estrategias innovadoras y que ponen a prueba la capacidad directriz de los altos ejecutivos. Es así como podemos observar que la mayoría de los países, por no decir todos, exigen al resto del mundo que se respete y se reconozca la individualidad de las culturas pero a la vez requieren que la transferencia comercial sea sin restricciones de todos los bienes, servicios y tecnologías disponibles.

Daniel J. Boorstin define a nuestra era de la siguiente manera: « Nuestra era está impulsada por la república de la tecnología..., cuya suprema ley es la convergencia, la tendencia de que todas las cosas se parezcan progresivamente entre sí ».

En el mundo de los negocios esta tendencia ha impulsado a los mercados hacia una homogeneidad global. Las empresas comercializan productos estandarizados del mismo modo y en todos los sitios: servicios bancarios, productos químicos, acero, automóviles, computadores, productos farmacéuticos, telecomunicaciones, petróleo, cemento, equipos agrícolas, instrumentos electrónicos y semiconductores son sólo algunos ejemplos de esto. Bajo el punto de vista comercial uno de estos ejemplos es el éxito de McDonald desde la India hasta América del Sur, o bien, Coca Cola desde Asia hasta Gran Bretaña. Esto es una manera de ver como la universalización de los productos no afecta sólo a los de alta tecnología sino que también a los de gran consumo.

De este modo podemos distinguir un proceso que ha ido involucrando en las últimas décadas a productos de gran consumo por un lado y productos de alta tecnología por el otro en que las posiciones intermedias que aún no se han globalizado van en rumbo de lo universal. Por esto mismo es que podemos observar que en los últimos años han ido desapareciendo las singularidades o modos nacionales de hacer negocio, y vemos como la homogeneización de las preferencias lleva a la estandarización de los productos, de la fabricación y de los métodos de comercialización. Es así como Theodore Levitt expresó esta idea:

« Las empresas tienen que aprender a operar como si el mundo fuera un gran mercado: ignorando las diferencias superficiales de origen nacional o regional »

Como consecuencia de esto, los competidores que mundialmente son mas efectivos serán capaces de incorporar más calidad y fiabilidad en sus estructuras de costos por lo que venderán en todos los mercados nacionales la misma clase de productos que venden en su propio país de origen o en su mercado de exportación más amplio. La idea para estas empresas es lograr la mejor combinación de precio, calidad, fiabilidad y suministro de productos.

Volviendo al tema de la evolución que han tenido las diversas empresas a nivel

mundial, debemos reconocer que, por un lado, la empresa multinacional sabe mucho sobre muchos países y es capaz de adaptarse a diversos contextos diferentes, acepta las singularidades de cada nación y no cuestiona la posibilidad de su transformación dándoles un carácter de cómodas y poco modernas en su manera de pensar, mientras que por el otro lado la empresa globalizada sabe todo con respecto a un gran tema y que existe la absoluta necesidad de ser competitiva a escala mundial y nacional y que constantemente busca bajar los costos y el precio final de sus productos estandarizando lo que vende y sus métodos de producción y negociación. Además la empresa globalizada considera al mercado mundial dividido en unos pocos mercados de productos estandarizados, en lugar de muchos mercados segmentados diferencialmente, trabaja vigorosamente y busca activamente el logro de una convergencia a escala mundial. La misión principal de una empresa de este tipo es ser moderna y comercializar productos de alta calidad.

En definitiva, cuanto mas amplio sea el alcance globalizado de una empresa más numerosas serán las peculiaridades nacionales y regionales que encontrará relativa a las características de los productos, de los sistemas de distribución o de los medios de promoción, pero lo que puede funcionar bien para una empresa o una región puede ser un fracaso para otra empresa, aunque se trate del mismo lugar de operaciones, y el resultado dependerá de las capacidades, recursos e incluso de las culturas respectivas.

Por lo tanto, de una u otra forma hemos sido testigos de diversos cambios y evoluciones en el ámbito de cómo hacer negocios internacionales en las últimas décadas y es así como podemos identificar la gestión eficiente de las modernas empresas globalizadas que contrastan muchísimo con las anticuadas empresas multinacionales. Esta gestión se caracteriza por no adaptarse a las diferencias de tipo superficial e incluso defensivas que existen dentro y entre los diversos países, sino que busca hábilmente productos y actividades susceptibles de estandarizarse en forma global en todo el mundo. Todo esto será parte de la estrategia óptima si se combina con precios bajos, alta calidad y una fiabilidad garantizada lo que inevitablemente se traducirá en que las empresas que no se adapten a estas nuevas realidades de globalización se convertirán en víctimas de aquellas que si lo hagan.

2.2 Factores relevantes de la expansión internacional

A través e la bibliografía disponible ⁴ y de los casos empíricos que día a día se desarrollan en nuestra sociedad cada vez más globalizada, podemos identificar puntos estratégicos y competencias fundamentales que hacen la diferencia entre una empresa y otra a la hora de lograr de manera efectiva y relevante la expansión internacional.

⁴ Philip Rosenzweig, ¿Busca la expansión internacional ?, Harvard Deusto Business Review, 101:85-89 , 2001.

2.2.1 Búsqueda de socios

Al hablar de sociedades nos referimos tanto a adquisiciones como a alianzas estratégicas (*joint venture*). La rápida expansión internacional exige hoy en día que las empresas acudan a este tipo de tácticas ya que las adquisiciones constituyen la manera más rápida de crecer de acuerdo a las estadísticas mundiales referentes a las grandes empresas líderes de hoy. Pero no todo es tan simple y fácil puesto que las empresas interesadas en esta estrategia no sólo deben encontrar un candidato atractivo sino que además deben gestionar el proceso de integración, aprovechar las ventajas operativas y mantener las ventajas competitivas de la empresa elegida para estos efectos.

Las alianzas son otra manera de construir rápidamente una posición global ya que estos socios aportan su propia experiencia del mercado local con clientes ya leales y con relaciones ya cimentadas con otros organismos relevantes para el funcionamiento correcto de las operaciones. Además las alianzas permiten compartir costos y reducir el riesgo de inversiones extranjeras, pero aún así en muchos casos queda de manifiesto que no siempre es fácil lograr que estas alianzas funcionen correctamente ya que, en el fondo, una alianza es un acuerdo que debe estar basado en la construcción de relaciones efectivas entre los socios y que requieren de una gran habilidad de negociación, de comunicación efectiva, consolidación de la confianza, capacidad de resolución de conflictos y la capacidad de garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para las etapas posteriores.

2.2.2 Contratación efectiva

Sabemos que una fuerte posición global va asociada necesariamente a una alta exigencia en lo que se refiere al equipo local de trabajo. Además no es difícil notar que en estos casos los recursos humanos son parte de los recursos más escasos de una empresa que ha decidido expandirse internacionalmente. Por un lado atraer y retener a los buenos trabajadores ya es algo difícil para una empresa de ámbito nacional, por lo tanto, cuando hablamos de expansión internacional más se complica este punto.

En general, las dos maneras principales que han adoptado las empresas para solucionar este problema son: trasladar personal extranjero y contratar personal local.

Con respecto al primer punto, esto significaba el traslado de directivos al extranjero para ocupar un puesto durante un largo período, pero hoy en día esto resulta lento y antieconómico. Por otro lado, el segundo punto significa colocar rápidamente ciudadanos locales en puestos de responsabilidad haciendo uso de su talento y, de paso, abaratando los costos que implica el traslado de personal extranjero.

2.2.3 Adaptar la organización a la expansión

A medida que las empresas se expanden, sus organizaciones deben adaptarse. Cuando las empresas emprenden su expansión internacional, frecuentemente descubren que sus

estructuras organizativas no ofrecen el apoyo adecuado. La solución se resume a menudo en una división independiente conocida como división internacional. Sin embargo, con el tiempo, la división internacional puede ser un problema más que una ayuda ya que puede llegar a separar las actividades nacionales de las internacionales precisamente cuando estas deberían estar coordinadas.

2.2.4 Mentalidad global

En distintos ámbitos, antes que la infraestructura física, lo que determina el logro de los objetivos y la cosecha de sus beneficios es la mentalidad asumida en cada situación. En el caso de los negocios internacionales esto significa pensar en la estrategia de una manera nueva y diferente. Para muchas empresas la estrategia global solía significar identificar el país en el que iban a entrar, pero en la actualidad las mejores empresas no se plantean entrar en un país después de otro, sino abarcar el mundo entero de una sola vez, es decir, no repiten su modelo de negocio en cada país sino que buscan la mejor manera de difundir su sistema de negocio por todo el mundo.

Gracias a esta nueva mentalidad se llega a conductas que conducen a un modelo de negocios disperso, con distintas actividades esparcidas por el mundo y no sólo a una serie de clones locales. También conducen a otorgar importancia al crecimiento rápido ya que un modelo de negocios disperso sólo funciona bien cuando todas las piezas están en su lugar, con lo cual la expansión es simultánea y no incremental.

2.2.5 Usar conocimiento global

Las mejores empresas globales se destacan en que comparten conocimiento. Entrar en muchos países simultáneamente implica que, para transferir conocimientos expertos, no podemos depender de personas que están asignadas a un país y que luego pasan a otro. Tras la entrada de una empresa al ámbito internacional, es necesario que esta aplique la experiencia obtenida en un mercado en los demás. Los nuevos países son lugares para la creación de conocimiento y se convierten en fuentes de conocimiento experto para los siguientes mercados.

En definitiva, cuando hablamos de expansión internacional, nos referimos a un conjunto de variables decisivas que, consideradas en la forma correcta, pueden significar el éxito o el fracaso de la estrategia global de internacionalización adoptada por la empresa o compañía.

« La antigua y limitada visión de que hay que empezar por el mercado nacional y luego entrar progresivamente en otros países de uno en uno ha quedado completamente obsoleta... Hemos lanzado nuestra empresa simultáneamente en Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos. Hay una nueva hornada de directivos y líderes capaces de construir rápidamente una empresa de ámbito global. Empiezan en muchos países a la vez, de modo que, en doce meses, la empresa tiene un negocio equilibrado en Europa, Estados Unidos y Asia. » Didier Benchimol, consejero delegado de iMediation.

2.3 Formación de un buen equipo global

En la actualidad, las empresas globales tienen a su alcance numerosos mecanismos organizativos para integrar sus operaciones dispersas por todo el mundo. La ventaja competitiva de una empresa global reside en su capacidad de coordinar recursos e información que se encuentran en distintos puntos geográficos. Sin embargo, la herramienta más eficaz es el equipo global, es decir, un equipo de personas de distintas nacionalidades, que se desenvuelven en culturas, negocios y áreas funcionales diferentes y que se reúnen para coordinar algún aspecto de las operaciones de la empresa desde una perspectiva global.

Los equipos locales y los equipos globales tienen en común muchos problemas. Por un lado los objetivos de sus distintos miembros no siempre están en una sola línea, muchas veces carecen de los conocimientos y habilidades necesarios y, en muchos casos, los objetivos del equipo no siempre están claros para todos. Pero los equipos globales afrontan además otros desafíos derivados de las diferencias geográficas, lingüísticas y culturales. Pueden fracasar si no son capaces de generar confianza entre sus miembros o si no superan los graves problemas de comunicación que surgen habitualmente. La confianza es fundamental para el éxito de los equipos globales ya que fomenta la cooperación y minimiza los conflictos improductivos. Cada uno de los miembros de un equipo global aporta una perspectiva única al grupo y si se explota eficazmente la diversidad resultante se puede llegar a un conocimiento colectivo superior al de cualquier persona. Pero no hay que olvidar que sin confianza mutua los miembros del equipo quizás no revelen sus verdaderas creencias o, si llegan a expresar su punto de vista, puede que no sean recibidos con credibilidad.

En general, los equipos globales son muy propensos a los problemas de confianza donde los factores más importantes para determinar la confianza percibida son las características individuales, la calidad de la comunicación y el contexto institucional general. Estos equipos, por su propia naturaleza, presentan serias limitaciones en estas tres áreas.

Los problemas de comunicación derivados de las diferencias geográficas, lingüísticas y culturales pueden contribuir muchas veces de manera abismante al fracaso de los equipos globales. Cuando los miembros del equipo residen en diferentes países, separados por zonas horarias y horarios opuestos, la organización de las reuniones del equipo puede plantear dificultades logísticas. Sin duda que la tecnología, tanto por el correo electrónico y la videoconferencia, permite que los miembros trabajen juntos a pesar de las distancias geográficas, pero la tecnología debe considerarse como un complemento y no como un sustituto de las reuniones. Las reuniones personales favorecen la familiaridad y la confianza, que no son fáciles de conseguir mediante las reuniones virtuales. El hecho de que los miembros del equipo no puedan ver sus expresiones corporales respectivas ni experimentar sus reacciones mutuas influye negativamente en la dimensión emocional imprescindible para su éxito.

Por otro lado, si no se afrontan adecuadamente las barreras del lenguaje, disminuye la probabilidad de crear una atmósfera que favorezca la expresión sincera de diferentes puntos de vista y, por lo tanto, que se consigan soluciones creativas.

De todos modos los equipos globales son omnipresentes en las organizaciones multinacionales y podemos concluir que gestionarlos de manera correcta y dirigirlos hacia los objetivos propuestos no es tarea fácil. Cuando se eligen adecuadamente los estatutos, la composición y el proceso del equipo, estos equipos globales pueden superar los problemas y cumplir eficazmente sus objetivos.

Es imprescindible definir un marco sólido para diseñar equipos globales de alto rendimiento. Cuando un equipo está compuesto por miembros con distintos conocimientos y competencias, procedentes de diferentes filiales en distintos países, el potencial de diversidad cognitiva es elevado y esto puede ser una fuente de verdadera fuerza competitiva. Sin embargo, la diversidad intelectual casi siempre conllevará cierto grado de incompatibilidad interpersonal y dificultad comunicativa aunque si se manejan de manera adecuada, las probabilidades de éxito de estos equipos globales son muy altas y prometedoras.

3. Fusiones y Alianzas Estratégicas

Debido a la gran importancia que han tenido en los últimos años las fusiones y las alianzas entre empresas, ha sido necesario exponer estos mecanismos de internacionalización en un ítem aparte donde se analizará bajo qué aspectos conviene o no llevar a cabo cada una de estas estrategias.

3.1 Costos y beneficios de las fusiones

5

Es sabido que hoy por hoy una de las estrategias de internacionalización más usadas es la de fusionarse con otras empresas tanto del mismo rubro como de otros complementarios pero es sabido que , si bien, por un lado la idea es optimizar el uso de los recursos disponibles buscando mejores resultados en la gestión operacional de los negocios ejecutados, por otro lado, es imposible desconocer que muchas veces esta decisión trae consigo despidos masivos, cancelación de acciones, pleitos y cosas similares que finalmente ponen en duda hasta qué punto ha sido conveniente y efectiva esta estrategia.

Una serie de factores han ayudado al fenómeno de la globalización, entre ellos, la

⁵ Peter Krass, Fusiones: la patología de la grandeza, Harvard Deusto Business Review, 94:52-57, 2002.

caída del muro de Berlín, los tratados de libre comercio, los cambios en las legislaciones de tantos países, la liberalización de los mercados globales, la proliferación de las tecnologías y el hecho de que los clientes exijan servicios globales con más insistencia día a día. Es por esto que la mayoría de las empresas internacionalizadas tengan la tendencia, debido a la imperante necesidad de competir de manera global, a inclinarse por estrategias que las sitúen a un nivel exagerado de grandeza. La idea dominante es que cuando se detiene el crecimiento de la empresa comienza su propia muerte.

Esta obsesión por el crecimiento desmesurado tanto por parte de los altos ejecutivos como de los accionistas lleva a un impulso autodestructivo donde la misión de la compañía se transforma sólo en crecer y crecer desmesuradamente. Es así como podemos observar que los directivos de una compañía muchas veces se comprometen públicamente al cumplimiento de algún objetivo y, si no pueden alcanzarlo en términos de crecimiento interno, lo intentan muchas veces a través de una adquisición.

Ahora bien, cuando las grandes empresas aumentan su actividad en la búsqueda de oportunidades para el crecimiento, el mercado se convierte en testigo de una multitud de mega-fusiones que, principalmente, aumentan los costos de estas grandes operaciones. Esta tendencia hacia el crecimiento de los beneficios y ganancias en lugar de sólo los márgenes de beneficio, no es responsabilidad única de los altos directivos sino también de los accionistas que desean ver aumentado el valor de sus acciones y presenciar la expansión geográfica de la empresa.

Por lo general, después de una fusión y a pesar de que pueda descender la productividad y disminuyan los márgenes de beneficio, los directivos siempre podrán argumentar un aumento récord de las ventas y de los beneficios, pero otro factor que se debe tener en cuenta es la importancia que los accionistas conceden a las expectativas del aumento de los beneficios y del incremento de las ganancias a la hora de determinar el valor de una sociedad en el mercado. Sin embargo, aquellas sociedades que hayan tenido ofertas de fusión o adquisición tenderán a proceder con cautela a la hora de negociar con sociedades con acciones sobrevaloradas o que sean potencialmente volátiles.

Todo este proceso de fusiones ha originado una situación tal que los bancos inversores pueden sacar provecho de ella. Cada mercado establece la línea que ha de seguir y los bancos inversores responden satisfaciendo las necesidades en cada momento.

En definitiva, cada escenario es único y lo que es útil y ventajoso para uno puede que no lo sea para otro, por lo tanto, llegada la hora de decidir si conviene una fusión o no es necesario estudiar y analizar cada aspecto positivo y negativo de esta opción para que, llegado el momento, la decisión adoptada sea la mejor tanto para los directivos como para los accionistas.

3.2 Alianzas estratégicas y su valor

Hoy por hoy es habitual ser testigos de una creciente tendencia a la formación de alianzas que, en principio, tendrían por objetivo agregar valor a las empresas involucradas pero es claro que algunos ejemplos han sido mucho más satisfactorios que otros. En la mayoría de casos exitosos se ha nombrado a un director de alianzas estratégicas a cargo de sus propios funcionarios y presupuesto. La idea es que este departamento coordine toda la actividad de la empresa relacionada con la alianza y se encarga de institucionalizar los procesos y sistemas para enseñar, compartir y aprovechar toda la experiencia y conocimientos prácticos anteriores sobre gestión de alianzas que haya en la compañía.

Las tareas fundamentales de un departamento especializado en alianzas estratégicas son, entre otras, mejorar los proyectos de gestión del conocimiento, modificar y mejorar la imagen corporativa, establecer los parámetros de coordinación interna y minimizar los problemas de subordinación y de monitoreo.

3.2.1 Gestión de conocimiento

Si existe un departamento especializado en alianzas estratégicas, este actuará como foco de atención para el aprendizaje y para el aprovechamiento de las experiencias y la información derivada de otras alianzas, pasadas y presentes. La idea es sistematizar una serie de procesos automatizados para articular, documentar, codificar y compartir los conocimientos prácticos de la alianza sobre las etapas esenciales de su ciclo vital. En general podemos identificar cinco etapas o herramientas que se utilizan a lo largo del ciclo de vida de la alianza con sus respectivos componentes:

1- Justificación empresarial de la alianza.

- Formulario de análisis de la cadena de valor
- Lista de comprobación de análisis de necesidades
- Análisis de fabricación frente a la asociación

2. Evaluación y selección del asociado

- Formulario de análisis del socio
- Mapas de tecnología y dominios de patente
- Formulario de evaluación de compatibilidad cultural
- Equipo de chequeo empresarial

3. Negociación y gobierno de la alianza

- Matriz de negociaciones
- Lista de comprobación de necesidades frente a deseos

⁶ Jeffrey H. Dyer, Creación de valor a través de alianzas estratégicas, Harvard Deusto Business Review, 109:24-32, 2002.

- Plantilla de contratos de alianza
- Orientaciones de estructuras de alianza
- Esquema de mediciones de alianza

4. Gestión de la alianza

- Plantilla de seguimiento de problemas
- Hoja de trabajo de creación de confianza
- Lista de contactos de la alianza
- Infraestructura de comunicaciones

5. Evaluación y terminación

- Formulario de evaluación de la relación
- Informe anual de situación
- Lista de comprobación de terminación
- Hoja de trabajo de planificación de la terminación

Muchas de estas empresas que tienen departamentos especializados en alianzas han codificado el conocimiento explícito sobre gestión de alianzas a través de la implementación de guías y manuales que les ayudan a gestionar aspectos concretos de su ciclo vital, como por ejemplo, la selección del asociado y la negociación y firma del contrato de la alianza. La idea es que tras identificar a potenciales asociados, las empresas evalúen si van a ser capaces de colaborar eficazmente o no.

Para lograr este objetivo esta unidad especializada debe efectuar un chequeo empresarial al potencial asociado para evaluar sus recursos y sus capacidades, además de su cultura. El equipo debe examinar aspectos tales como la situación financiera del asociado, tecnología de la información, capacidades de investigación y trayectoria de seguridad e higiene en el trabajo. Además resulta especialmente importante la evaluación de la cultura del asociado donde se deben analizar los valores y expectativas empresariales del potencial asociado, su estructura organizativa, los sistemas de retribución e incentivos, los estilos de liderazgo, los procesos de adopción de decisiones, las pautas de relaciones humanas, las prácticas laborales, el historial de asociaciones y las prácticas de recursos humanos.

También estos departamentos facilitan la puesta en común del conocimiento propio del negocio mediante programas de formación y redes internas de gestores de alianzas. Ahora bien, una alternativa son los programas formales de educación y la otra alternativa son los informales, como por ejemplo, mesas redondas que le den a los directivos de la alianza la oportunidad de reunirse y compartir de manera informal sus experiencias en el tema.

3.2.2 Mejorar la imagen corporativa

Al existir un departamento especializado en lo referente a las alianzas, se podrá desempeñar un papel importante a la hora de mantener informado al mercado de las nuevas alianzas y de los éxitos de las ya existentes. Esta notoriedad externa puede potenciar la reputación de la empresa en el mercado y respaldar la percepción de que las alianzas están añadiendo valor.

La creación de un departamento especializado en alianzas envía al mercado y a los potenciales asociados el mensaje de que la empresa está comprometida con sus alianzas y con su gestión eficaz. Por otra parte, cuando un potencial asociado desea ponerse en contacto con una empresa para tratar el establecimiento de una alianza, este departamento ofrece un punto de contacto sencillo y destacado. Fundamentalmente proporciona un lugar para examinar detenidamente a potenciales asociados y para incorporar a las partes internas adecuadas cuando una asociación parezca interesante.

Es así como podemos observar que muchas empresas utilizan su sitio *web* para reunir información sobre los productos y servicios de sus asociados, desarrollando de este modo perfiles pormenorizados de éstos.

3.2.3 Coordinación interna

Aunque existe la tendencia a pensar que las alianzas son siempre sinónimo de éxito, existen numerosos casos de frustrados intentos de salvar una alianza que se veía prometedora y uno de los motivos por los que ocurren estos fracasos es la incapacidad de alguno de los asociados para movilizar los recursos internos necesarios para respaldar la iniciativa. Es posible que los líderes visionarios de la alianza carezcan de la autoridad organizativa para acceder a los recursos esenciales necesarios para garantizar el éxito de la alianza y puede ocurrir que, en definitiva, exista una gran dificultad a la hora de buscar respaldo en las iniciativas de la alianza debido a que muchas veces los recursos y capacidades necesarios para respaldar una determinada estrategia están ubicados en diferentes departamentos repartidos por la empresa y, por ende, hay que solicitar en reiteradas oportunidades a cada unidad esperando la cooperación y ayuda de éstas.

Un departamento especializado en alianzas ayuda a resolver este problema en dos sentidos. Primero que nada tiene legitimidad organizativa para dirigirse a varias divisiones y departamentos y solicitar los recursos necesarios para respaldar las iniciativas de alianza de la empresa, entonces, cuando un departamento específico se muestra poco receptivo, puede trasladar rápidamente el problema al escalón superior de la jerarquía organizativa y pedir a los directivos correspondientes que adopten una decisión con respecto a si un departamento o una división concreto debe respaldar dicha iniciativa. Por otro lado, con el tiempo, los empleados del departamento de alianzas desarrollan redes de contacto por toda la organización llegando a saber donde se pueden localizar los recursos útiles en la organización. Estas redes sirven también para desarrollar confianza entre los directivos de la alianza y los empleados de toda la empresa consiguiendo beneficiosos intercambios recíprocos.

Otro aspecto importante de considerar es que un departamento especializado en

alianzas también puede actuar como instrumento para la coordinación interna de las prioridades estratégicas de la organización. A menudo las principales razones por las que fracasan las alianzas es que los objetivos de la asociación dejan de ser compatibles con las prioridades de uno de los asociados o ambos. Las empresas deben tener un mecanismo para comunicar qué iniciativas de alianza son más importantes para la consecución de la estrategia general, así como qué asociados de alianza son los más importantes. La idea es que este departamento desarrolle las estructuras y pautas para que todos estos temas relevantes se traten constantemente en las reuniones de planificación de estrategias de la empresa y que después se comuniquen a toda la organización.

3.2.4 Intervención y responsabilidad

Una de las ventajas importantes de la creación de un departamento especializado en alianzas consiste en que la empresa se ve obligada a desarrollar un sistema de medición para las alianzas y de evaluación sistemática de los resultados obtenidos, permitiendo además a los altos directivos a intervenir cuando una alianza tiene problemas para permanecer exitosa. No olvidemos que el fracaso de una alianza es la culminación de una cadena de acontecimientos y, por ende, suele haber indicios tempranos de que la situación es delicada permitiendo intervenir con anticipación de manera adecuada.

Al crear un departamento de alianzas uno de los grandes problemas es determinar la forma en que se debe organizar. Se puede hacer en torno a asociados esenciales, sectores, unidades de explotación, áreas geográficas o una combinación de las cuatro alternativas. Si está organizado por unidades de explotación, el departamento reflejará la idiosincrasia de cada unidad de explotación y del sector en el que opera, en cambio, si está organizado geográficamente, el conocimiento sobre los asociados y los mecanismos de coordinación se acumulará principalmente con un enfoque geográfico.

Cuando se realiza la organización en torno a parámetros estratégicos esenciales aumenta la probabilidad de éxito de la alianza, es decir, puede ocurrir que una empresa con una gran cantidad de alianzas y una cantidad reducida de participantes centrales identifique como esenciales el conocimiento concreto del asociado y las prioridades estratégicas de éste. Por lo tanto, puede decidir que va a organizar el departamento de alianzas en torno a los asociados centrales de la alianza.

El departamento de alianzas estratégicas debería estar organizado para indicar a las personas de toda la organización en qué lugar se encuentra el conocimiento propio de del negocio o codificado sobre una cuestión concreta, un tipo de alianza o una etapa del ciclo vital de ésta, es decir, además de desarrollar el conocimiento específico del asociado, de la empresa o de la zona geográfica, las organizaciones deberían asignar a determinadas personas la responsabilidad de desarrollar conocimiento específico sobre determinadas materias. Un ejemplo de esto sería cuando las personas de la organización desean conocer cuál es la mejor manera de negociar un acuerdo de alianza estratégica, qué estipulaciones contractuales y disposiciones de gobierno son las más adecuadas, qué mediciones se deberían utilizar o cuál es la forma más eficaz de resolver las desavenencias con los asociados, debiendo poder acceder a esta información fácilmente

a través del departamento de alianzas estratégicas. En la mayoría de los casos alguna persona de este departamento debería actuar como experto interno y ser el responsable de desarrollar y obtener el conocimiento sobre un determinado elemento del ciclo vital de la alianza. En algunas empresas puede llegar a ser importante desarrollar un conocimiento práctico sobre tipos concretos de alianzas como por ejemplo las que tienen relación con investigación y desarrollo, márketing y la marca compartida, la fabricación, el ajuste estándar, los empresas conjuntas de consolidación o las nuevas empresas conjuntas.

Por otro lado cuando el éxito de la alianza depende del intercambio de conocimiento, como ocurre en el caso de las alianzas de investigación y desarrollo, es preferible adoptar un sistema de gobierno de la alianza basado en la participación en el capital, porque proporciona a ambas partes los incentivos necesarios para poner sobre la mesa todos los conocimientos relevantes, mientras que cuando cada parte aporta a la alianza un recurso más fácil de valorar, como ocurre en la mayoría de las alianzas de márketing y marca compartida, suele resultar más adecuado un sistema de gobierno de la alianza de naturaleza contractual.

Cuando se ha logrado instaurar de manera correcta un departamento especializado en alianzas, esto ayuda a la determinación de las prioridades estratégicas y permite aprovechar los recursos de toda la empresa. Es por esto que el departamento no puede quedar enterrado en una división concreta, ni ser relegado a una función subordinada de respaldo dentro del desarrollo empresarial, por lo tanto, es fundamental que la máxima autoridad del departamento estratégico dependa directamente del director general de explotación o del presidente de la empresa.

Dado que las alianzas desempeñan un papel cada vez más importante en la estrategia general de la empresa, la persona encargada de las alianzas debe participar en los procesos de adopción de estrategias en el máximo nivel de la empresa y, por otra parte, si el director del departamento de alianzas depende jerárquicamente del presidente de la empresa o del director general, el departamento tendrá la notoriedad y el alcance necesarios para rebasar las fronteras y hacer uso de los recursos de la empresa con el fin de respaldar sus iniciativas.

En definitiva, los retos asociados a este método estratégico de internacionalización no son menores pero si las empresas son lo suficientemente hábiles, podrán obtener muchos más beneficios que costos asociados por lo que esta opción, bien analizada e implementada, siempre será atractiva y conveniente.

4. Situación a escala local

4.1 Inversión extranjera en Chile y sus factores determinantes

7

4.1.1 Escenario Local

Cada vez son más las multinacionales que han optado por consolidar sus bases de operaciones en Chile para incursionar desde nuestro país en el resto de América Latina y, en algunos casos, en otros continentes.

Líneas aéreas internacionales han instalado sus centros de llamados en Santiago, empresas líderes de los sectores minero y manufacturero han elegido a Chile para establecer sus centros de servicio compartidos de alcance regional, compañías del sector tecnológico desarrollan software en nuestro país, y conglomerados financieros administran operaciones de soporte y asistencia técnica desde aquí. Ellos son los

⁷ De acuerdo a datos y criterios obtenidos en el Comité de Inversiones Extranjeras y a través de su sitio web: www.foreigninvestment.cl.

pioneros entre muchos inversionistas extranjeros que aprovecharán las ventajas comparativas de Chile como plataforma de negocio.

La globalización ha cambiado los conceptos de distancia. En los mapas del siglo XXI, Chile ya no aparece como un país pequeño y remoto, como en tiempos pasados, al contrario, gracias a los avances que se han producido en nuestro país durante la última década en materia política, económica, social y cultural, así como al liderazgo alcanzado en los procesos de internacionalización, nos ha permitido llegar a la altura de una nación inserta en el circuito de los centros globales de debate y toma de decisiones.

Es por ello que nuestra nación es ampliamente reconocida por los inversionistas extranjeros como una opción especialmente atractiva. Su moderna infraestructura de transportes, avanzados servicios de logística e industria de telecomunicaciones de vanguardia hacen de nuestro país un centro cercano en las nuevas dimensiones de la gestión corporativa mundial.

Al mismo tiempo se ha logrado promover con éxito la apertura de nuestros mercados a la inversión extranjera, aspecto principal de interés para nuestro análisis, dado que los empresarios procedentes de otras naciones ven en esta tierra un lugar de atractivas oportunidades en el marco de un ambiente de estabilidad política y social y fundamentos macroeconómicos sólidos, donde la transparencia y la integridad de las instituciones son la norma.

Quienes ya han tenido la experiencia de trabajar en Chile saben que este es un país abierto al mundo y firmemente comprometido con el libre comercio. Durante la última década se ha desarrollado una creciente red de acuerdos que incluye tratados de libre comercio (TLCs) con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, México y Corea del Sur. Hacia comienzos del 2003 las negociaciones tendientes a alcanzar un TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) registraban un importante avance y nuestro país se preparaba para iniciar rondas con Nueva Zelanda y Singapur, dos de nuestros socios en APEC.

Esta red de acuerdos que se suma a los que tenemos con otros en América Latina, incluyendo la asociación con las cuatro naciones del MERCOSUR y los acuerdos bilaterales con los países andinos y América Central, convierte a Chile en un centro de operaciones para acceder a un mercado de más de 500 millones de habitantes con aranceles de ingreso equivalentes a cero por ciento. Complementariamente con esto, los inversionistas extranjeros disfrutaban de las garantías y beneficios otorgados por un creciente número de acuerdos para evitar la doble tributación e impulsar la promoción y la protección de las inversiones.

Es claro que los inversionistas no sólo miran a un país por su potencial exportador y el nivel de su inserción internacional, también evalúan los costos para hacer negocios y, en este sentido, Chile se perfila como un lugar muy competitivo en esta materia, de acuerdo a un sinnúmero de mediciones internacionales sobre este tema.

Además los inversionistas se interesan por la disponibilidad de mano de obra calificada para tener éxito en un nuevo proyecto. El desarrollo de nuestros recursos humanos es uno de los pilares de nuestra estrategia de crecimiento. La experiencia muestra que Chile alcanza una excelente posición internacional en esta área, ofreciendo

profesionales talentosos y bien capacitados y un estándar de vida cosmopolita y seguro a los trabajadores extranjeros que se radican en nuestro país.

Los avances sociales y económicos de Chile se han conseguido gracias a la capacidad de establecer un puente adecuado entre el sector público y el sector privado, y es así como gracias a un esfuerzo conjunto en el año 2002 se logró promulgar una ley que permite a nuestro país operar como Plataforma de Inversiones con el objetivo de resolver los problemas tributarios de los inversionistas extranjeros que desde Chile invierten en un tercer país, para evitar que paguen doble, o en algunos casos hasta triple impuesto por sus utilidades.

A continuación haremos mención a los factores clave que han permitido a nuestro país situarse de manera efectiva como un lugar atractivo para los inversionistas extranjeros.

4.1.2 Fuerza laboral altamente capacitada

Los inversionistas extranjeros presentes en Chile habitualmente destacan que la disponibilidad de la mano de obra calificada es una de las ventajas claves del país, enfatizando los altos estándares de las universidades y escuelas de negocios. Además a los chilenos se los reconoce generalmente por ser excelentes trabajadores, honestos y muy receptivos a ideas nuevas, factores que contribuyen sin duda a la rentabilidad y éxito de los proyectos.

A continuación veremos algunas opiniones al respecto de inversionistas extranjeros residentes en Chile:

« Chile cuenta con una fuerza laboral preparada y competente, un alto grado de alfabetización y, lo que es más importante, una ética laboral sólida » Kathleen Barclay, Presidenta de la Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio. « La experiencia nos ha demostrado que los profesionales chilenos son eficientes, trabajadores y comprometidos con su trabajo » Rodrigo Alonso, Gerente General de Microsoft Chile. « Además de tener una fuerza laboral bien calificada, Chile es un buen lugar desde el punto de vista ético » Rodrigo Krause, Vicepresidente para América Latina de Methanex. « Los profesionales chilenos son estructurados, disciplinados y honestos » Victor Toledo, Presidente de ABN-Amor Chile.

El alto nivel profesional de los ejecutivos chilenos constituye uno de los elementos más importantes en la competitividad internacional de las empresas locales. Muchos de estos ejecutivos tienen estudios de post-grado en el extranjero, frecuentemente en escuelas de negocios de Estados Unidos, sin embargo, también existe un alto estándar de capacitación a nivel local. De acuerdo con una encuesta publicada por la revista de negocios América Economía, cuatro de las diez mejores escuelas de negocios de América Latina se encuentran en Chile. (Año 2002)

Principales Escuelas de Negocios de América Latina 2002

Ranking	Escuela	País
1	TEC de Monterrey	México
2	Universidad Católica de Chile	Chile
3	INCAE	Costa Rica
4	Universidad Adolfo Ibáñez	Chile
5	Universidad de Chile (Adm. y Finanzas)	Chile
6	Universidad de Sao Paulo	Brasil
7	Universidad de Chile (Dpto. Ing. Industrial)	Chile
8	IAE Instituto Altos Estudios Empresariales	Argentina
9	IPADE	México
10	COPPEAD-UFRJ	Brasil

Fuente : Encuesta de América Economía 2002 (www.americaeconomia.com)

Por otro lado cabe destacar que el crecimiento sostenido y el aumento de la prosperidad han convencido a los chilenos de que el proceso de globalización trae consigo más beneficios que pérdidas. De acuerdo al Monitor Global de Actividad Emprendedora 2002, un estudio anual que realiza el London School of Economics en conjunto con Babson College, Chile es el tercer país más emprendedor entre 37 naciones evaluadas. De acuerdo con este informe, el 15,7% de los chilenos en edad laboral está abocado al inicio de algún negocio o empresa, cifra que sólo supera Tailandia e India.

4.1.3 Altos niveles de conectividad

Chile es ampliamente reconocido como uno de los países más avanzados de América Latina en materia de infraestructura de telecomunicaciones y tecnologías de información. Su industria de telecomunicaciones ofrece a los inversionistas extranjeros atractivas oportunidades de negocios y un excelente nivel de servicios.

Estudios realizados por organizaciones internacionales destacan frecuentemente las características de Chile como un país altamente conectado con el resto del mundo. En su E-readiness Ranking 2002 el Economist Intelligence Unit (EIU) ubicó a Chile a la cabeza de los países latinoamericanos, asignándole el puesto 28° entre 60 economías evaluadas. Además, de acuerdo con EIU, el gobierno chileno estimula activamente el desarrollo de una cultura de e-business promoviendo legislación vinculada al uso de Internet para hacer negocios.

Por otra parte, el informe de Desarrollo Humano 2001, elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ubicó a Chile en el lugar 37° entre otros 72 países en materia de logros tecnológicos, clasificándolo como un líder potencial junto con economías como Hong Kong (24°), Malasia (30°) y México (32°).

De acuerdo a datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), los consumidores chilenos usan Internet para comprar bienes y servicios por un valor que alcanzó los US\$53 millones en 2001, casi un 50% más que el año anterior.

Con respecto a esto mismo podemos observar que los bancos chilenos estimulados por el potencial ahorro en costos, han adoptado rápidamente la tecnología electrónica, de

tal forma que para mediados del 2002 dieciséis bancos, que representan el 98% del total del volumen de créditos, ofrecían a sus clientes la posibilidad de realizar sus transacciones a través de Internet.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (www.sbif.cl), casi un tercio de los actuales titulares de cuentas bancarias usan los servicios de banca electrónica. El Banco Mundial estima que en los países industrializados, la penetración de la banca electrónica aumentará de 8,5% en el año 2000 a 50% en el año 2005. Además otra estimación de esta organización indica que en las economías emergentes este incremento será de 1% a 10% en el mismo período. El alto grado de penetración de estos servicios en Chile se debe al amplio acceso a Internet y a los altos estándares de la infraestructura de telecomunicaciones, así como la oportuna y rápida respuesta de la industria bancaria a los nuevos desafíos.

4.1.4 Bajos costos operacionales

Junto con un ambiente de estabilidad política y económica, Chile ofrece a los inversionistas extranjeros la posibilidad de hacer negocios a costos muy competitivos. Las privatizaciones, desregulación y creciente competencia experimentadas por la industria de las telecomunicaciones se han traducido en servicios eficientes, sofisticados y de muy bajos precios. Por otra parte, gracias a un reciente *boom* de inversiones en el sector inmobiliario existe una oferta muy amplia de oficinas modernas y locales comerciales recién construidos, sin olvidar que los impuestos corporativos son relativamente bajos.

De acuerdo con el Informe Comparativo de Costos para Hacer Negocios en el Mundo 2001, publicado por EIU, Chile es el país que tiene los costos operacionales más bajos de América Latina dándole el lugar 26°, de más alto a más bajo, entre 31 naciones evaluadas.

Por otro lado Chile es un país con bajos impuestos corporativos según estándares internacionales. La tasa de Impuesto de Primera Categoría fue de 16,5% en el año 2003 y subirá a un 17% en el 2004. La distribución de las utilidades o su remesa al exterior se grava con una tasa adicional del 35%, respecto de la cual el Impuesto de Primera Categoría pagado previamente constituye un crédito a favor del inversionista.

En su Informe Global de Competitividad 2002, el *World Economic Forum* (WEF) destacó a Chile como el segundo país más competitivo del mundo entre 80 economías evaluadas en la categoría de impuestos corporativos.

Además, de acuerdo al *Economist Intelligence Unit* (EIU) Chile cuenta con una fuerza laboral altamente flexible, con una fuerte reputación de disciplina y esfuerzo. Los salarios de los altos ejecutivos están a la par con los de algunos países europeos, aunque mucho más bajos que los de Estados Unidos. Sin embargo, en términos generales el costo de la fuerza laboral es moderadamente bajo. El EIU destaca los bajos costos chilenos asociados a los salarios, entre ellos los costos de seguridad social, como un factor importante en la competitividad de la fuerza laboral chilena.

En su Índice de Opacidad 2001, *PricewaterhouseCoopers* calculó los costos de la

opacidad (falta de transparencia) como un impuesto oculto que aumenta los costos y la incertidumbre para los inversionistas extranjeros. De acuerdo a este estudio, Chile es un modelo para el resto de América Latina.

El costo de la Opacidad en el mundo 2001 (% equivalente en impuestos)

Argentina	25%
Brasil	25%
Chile	5%
Hong Kong	12%
Indonesia	37%
México	15%
Perú	23%
Reino Unido	7%
EE.UU.	5%
Venezuela	27%

Fuente : PricewaterhouseCoopers (www.pricewaterhousecoopers.com)

Por otro lado, luego de haber sido pionero en el proceso de privatización de las telecomunicaciones en América Latina durante la década de los ochenta, Chile ha continuado impulsando la competencia dentro del sector. El resultado de ello es que los servicios no sólo satisfacen la demanda, sino que son extremadamente económicos, incluso para estándares internacionales.

Con respecto a los viajes, podemos mencionar que este ítem es relativamente caro debido principalmente a la distancia que nos separa de las principales ciudades del mundo, sin embargo, los demás costos asociados a viajes de negocios tales como hoteles, restaurantes, y viajes domésticos, son relativamente bajos. De acuerdo al *Economist Intelligence Unit* (EIU), un viaje de negocios de dos días, excluyendo los pasajes aéreos, tuvo un costo promedio de US\$650 en el 2001, cifra muy por debajo de la mayoría de otros países.

Veamos a continuación las tarifas corporativas de algunos hoteles de Santiago.

Tarifas Corporativas en los mejores hoteles de santiago (US\$/noche, Julio 2002)

Hyatt Regency	260
Intercontinental	135
Marriot	198
Radisson	135
Sheraton San Cristobal	150
Hotel Carrera	170
Hotel Plaza San Francisco	120

Fuente : (www.hyatt.cl), (www.sheraton.cl), (www.radisson.com/santiagocl),
(www.santiago.chile.intercontinental.com/index.shtml), (www.hotelcarrera.com) y
(www.hotelsanfrancisco.cl)

4.1.5 Conectividad global

Además de gozar de altos niveles de conectividad y de una infraestructura de telecomunicaciones de primera línea, Chile posee una sólida red de conexiones con el resto del mundo. Sus eficientes servicios de transporte, logística y comunicaciones han sido cruciales para superar la distancia geográfica que existe con los principales centros de negocios del mundo industrializado. Dentro del país dichos servicios son igualmente indispensables para garantizar que todos los chilenos gocen de los beneficios de una infraestructura física moderna y eficiente.

Es así como en el año 1997, el contrato de ampliación y modernización del aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB) de Santiago fue adjudicado por US\$170 millones a un consorcio internacional que incluye a dos modernas empresas constructoras españolas, un operador canadiense y un conglomerado nacional. Así gracias al programa de concesiones de Obras Públicas, nuestra capital cuenta con uno de los aeropuertos más eficientes del mundo.

En el año 2001 más de tres millones de pasajeros internacionales y 2,6 millones de viajeros nacionales circularon por el aeropuerto de Santiago que ya planea construir una segunda pista de aterrizaje.

El aeropuerto internacional de Santiago fue el mejor calificado entre siete aeropuertos de América Latina en una encuesta realizada entre ejecutivos por *América Economía* en Mayo del 2002.

Por otro lado, los puertos chilenos manejan el 90% de las importaciones de Chile y el 95% de sus exportaciones. A medida que las exportaciones chilenas se han incrementado y diversificado hacia productos de mayor valor agregado, la demanda por servicios de transporte también ha aumentado.

A través de la iniciativa de la Integración de la Infraestructura Regional en América del Sur (IIRSA), puesta en marcha en el año 2000, Chile está trabajando con otros doce países de América del Sur para desarrollar una red de corredores a través de infraestructura vial y ferroviaria, así como de vías fluviales. Además de beneficiar a los exportadores chilenos que envían sus productos hacia Argentina y Brasil, la iniciativa facilitará el uso de los puertos chilenos para las exportaciones dirigidas al Asia desde otros países de América del Sur.

4.1.6 Integración a los Mercados Internacionales

Durante los últimos 25 años, Chile se ha comprometido en forma decisiva en una activa política de integración internacional, con el fin de desafiar su relativo aislamiento geográfico y las limitaciones impuestas por un mercado doméstico de sólo 15 millones de habitantes. Como parte de esta estrategia, el país sdptó un proceso unilateral de reducción de aranceles y, a la vez, comenzó a consolidar una creciente red de :

- Tratados de Libre Comercio (TLCs) y Acuerdos de Complementación Económica.

- Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones (APPIS)
- Acuerdos de Doble Tributación
- Acuerdos de Seguridad Social
- Acuerdos de Cielos Abiertos
- Y, más recientemente, la liberalización de los mercados de capitales y financieros del país.

La integración internacional de Chile ha sido un factor clave en el crecimiento económico sostenido que el país ha experimentado en los últimos 15 años. Es así como las empresas locales no se han limitado a operar en el mercado doméstico, sino que han logrado que sus productos y servicios accedan en forma privilegiada a mercados más grandes en todo el mundo.

Si bien en sus inicios el proceso de apertura económica representó un desafío para algunas industrias chilenas, la reducción gradual de los aranceles a estimulado la competitividad de los productores locales.

Por otra parte los acuerdos de Seguridad Social han permitido a los chilenos trabajar en el extranjero y a los extranjeros trabajar en Chile, fomentando de esta forma la transferencia tecnológica y el intercambio de conocimientos.

El comercio exterior de bienes y servicios representa aproximadamente dos tercios del PIB de Chile. En el año 2001 las empresas chilenas exportaron cerca de 3.800 productos diferentes a más de 170 países del mundo. El acelerado desarrollo de Chile como actor global es, en gran parte, el resultado de un compromiso con el libre comercio, reflejado en la expansión constante de su red de acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales.

Uno de los tantos ejemplos de todo esto es el caso de General Motors. En el año 2002 esta compañía esperaba llegar a ensamblar en Chile aproximadamente 11.000 vehículos, de los cuales un gran número se enviaría al mercado mexicano. General Motors Chile comenzó a exportar a México a principios de la década de los noventa, inmediatamente después que ambos países suscribieron un Tratado de Libre Comercio. En virtud de este acuerdo, un vehículo ensamblado en Chile, con al menos un 18% de sus partes producidas localmente, puede ingresar libre de aranceles al mercado mexicano de 100 millones de habitantes.

En este mismo ámbito, Chile, además de ser uno de los signatarios de la Convención de Washington de 1965, que estableció el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), ha negociado una amplia red de Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones (APPIS), lo que le da a los inversionistas extranjeros protección adicional a la ya garantizada en la legislación local y, además, proporciona mecanismos de solución de controversias.

Además Chile ha acelerado el proceso de negociaciones de acuerdos para evitar la doble tributación con el fin de incrementar aún más su competitividad con miras a atraer más inversión extranjera. Hacia comienzos del 2003 el país había firmado acuerdos de este tipo con Argentina, Canadá, México, Ecuador, Perú, Brasil, Polonia, Noruega, Corea

del Sur y Dinamarca, de los cuales los tres primeros ya estaban plenamente vigentes. Además el país se encuentra en proceso de negociación con Estados Unidos, Malasia, Alemania, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Suecia, Venezuela, Nueva Zelanda, Cuba, Hungría, Croacia, Holanda, Italia, República Checa y Suiza.

Una ley aprobada en Noviembre del año 2002 creó un sistema tributario especial en virtud del cual las empresas extranjeras con base en Chile quedan exentas del pago de impuestos a las ganancias generadas por subsidiarias establecidas en terceros países. Es así como esta ley diseñada para hacer de Chile una plataforma de inversiones, resuelve el problema de la triple tributación.

Ante todo esto no es difícil concluir que Chile es reconocido internacionalmente por su éxito en materia de atracción de Inversión Extranjera Directa (IED). La llegada de capitales desde el exterior es otro de los factores claves tras el crecimiento económico y los avances sociales experimentados por el país en la última década. Los inversionistas extranjeros no sólo han participado en los procesos de privatización de empresas estatales, sino que también han invertido en proyectos nuevos en los sectores de Minería, Industria, Telecomunicaciones y Servicios, contribuyendo decisivamente a la creación de empleos, entrenamiento y capacitación de la fuerza laboral, incorporación de nuevas tecnologías y al proceso de descentralización. Entre 1974 y 2002 la IED materializada totalizó US\$58,2 mil millones. De estos, US\$52 mil millones ingresaron al país al amparo del Decreto Ley 600 o Estatuto de la Inversión Extranjera, el principal mecanismo que regula la llegada de IED en Chile. Es importante destacar que más del 90% de estos montos han llegado al país a partir de 1990.

La IED ha experimentado un fuerte crecimiento, tanto en términos absolutos como en relación al Producto Interno Bruto. Como resultado de esto, Chile registra una de las más altas relaciones IED/PIB del mundo emergente, con promedios anuales de 6,3% entre 1990 y 2001 y de 8,2% entre 1996 y 2001.

Como resultado de este dinámico proceso de IED, aproximadamente 4.000 empresas provenientes de más de sesenta países, mantienen actualmente inversiones en Chile. Si bien Estados Unidos es el principal inversionista individual, la Unión Europea como grupo es la principal fuente de IED.⁸

Inversión Extranjera Directa (1990-2002)

⁸ Ver Anexos 1 al 4, datos de empresas que han invertido en Chile en los últimos años, Comité de Inversión Extranjera.

Período	Inversión Materializada mill US\$
1990	1315
1991	982
1992	999
1993	1734
1994	2521
1995	3040
1996	4822
1997	5230
1998	5973
1999	9086
2000	2977
2001	4848
2002	3322
Total	46849

Fuente : Comité de Inversiones Extranjeras (www.foreigninvestment.cl)

En esta misma línea, la abundancia de los recursos naturales ha sido uno de los incentivos importantes para la IED. Entre 1974 y 2002 las inversiones en industrias vinculadas a los sectores de Minería, Forestal, Pesca, Acuicultura y Agricultura representó más de un tercio del total de la IED materializada en Chile.

Los inversionistas extranjeros no sólo han desarrollado algunas de las más importantes minas de cobre del mundo, sino que además han apoyado el auge de industrias exportadoras emergentes, como las granjas salmoneras en el sur y las viñas de la zona central.

En la década de los noventa, la IED en Chile se diversificó hacia otros sectores en respuesta a las nuevas oportunidades que se abrieron gracias a las reformas regulatorias en los servicios públicos y en el sector financiero así como a los avances en materia de telecomunicaciones.

En el año 2000 el país tomó conciencia de que los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel local en infraestructura de telecomunicaciones de punta, alta penetración de Internet y excelentes niveles de educación universitaria, constituían una importante ventaja que debía promoverse con miras a atraer inversiones asociadas al sector. En respuesta a este desafío la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Comité de Inversiones Extranjeras lanzaron el Programa de Atracción de Inversiones en Alta Tecnología. En el marco de esta iniciativa, los inversionistas no sólo obtienen asistencia técnica e el proceso de evaluación y materialización de sus proyectos sino que, además, pueden acceder a incentivos para financiar estudios de factibilidad, entrenamiento y capacitación de personal, adquisición de activos fijos y actividades de Investigación y Desarrollo.

Es por esto que a mediados del año 2002 comenzaron a percibirse los logros de esta iniciativa. La lista de empresas extranjeras que ha invertido en proyectos con componentes tecnológicos incluye a Motorola, que abrió en Valparaíso su segundo centro

de desarrollo *de software*, el conglomerado financiero español Santander Central Hispano, que estableció en Santiago un Centro de Servicios Tecnológicos Compartidos para América Latina, Delta AirLines y Air France, con sus centros de llamados para las regiones de América Latina y América del sur respectivamente y Citigroup que está implementando un centro de desarrollo de *software*.

4.1.7 Dinamismo del clima de negocios

Nuestro país posee claramente un ambiente de negocios dinámico construido sobre la base de fundamentos macroeconómicos sólidos (crecimiento sostenido, inflación bajo control, disciplina fiscal, y reducido nivel de endeudamiento público) y un fuerte compromiso tanto con la apertura económica y el libre mercado como con políticas que apuntan a conseguir mayores niveles de cohesión social.

De acuerdo con el *Economist Intelligence Unit* (EIU), nuestro país cuenta con el clima de negocios más atractivo de América Latina. En su Ranking sobre Ambiente de Negocios publicado en el año 2002, este organismo considera, entre otros factores, los niveles de estabilidad política y económica de un país, sus políticas hacia la empresa privada, régimen para las inversiones extranjeras, sistema tributario y condiciones del mercado laboral. El estudio busca determinar cómo han evolucionado las economías desde 1997 y proyectar su desempeño hasta el año 2006 y, de acuerdo con este informe, Chile se ubica en el lugar 21º en el ranking general de sesenta países evaluados, por delante del resto de los países de América Latina y de naciones como Corea del Sur, Japón, República Checa y China.

Desde el retorno a la democracia en 1990, Chile ha vivido un período de gran estabilidad política durante el cual se han consolidado el Estado de Derecho y las libertades políticas. Los derechos políticos y económicos están ampliamente garantizados por un sistema judicial independiente que actualmente está en proceso de modernización con el fin de hacer más expedito el acceso a la justicia y reducir el tiempo de los procesos.

Durante la década de los ochenta nuestro país fue pionero en América Latina en materia de reformas estructurales, al privatizar varias empresas estatales y establecer un sistema privado de fondos de pensión que posteriormente fue adoptado por muchos otros países en todo el mundo. A partir de 1990 se continuó con las privatizaciones para atraer capitales privados para la construcción y operación de grandes obras de infraestructura, se redujeron los aranceles y se negociaron varios acuerdos de libre comercio.

El Índice de Libertad Económica 2003, elaborado por *Heritage Foundation* de Estados Unidos (www.heritage.org) ubica a Chile en el lugar 16º en materia de apertura y libertad económica entre 156 países evaluados. Este informe enfatiza que el enorme grado de apertura comercial constituye la piedra angular de la economía chilena y destaca que los inversionistas extranjeros tienen acceso a la mayoría de los sectores económicos del país con garantías de transparencia y no-discriminación.

Otro aspecto destacable en este punto es el referido al sistema bancario. Después de la crisis de la deuda registrada a principios de la década de los ochenta, se diseñó e

implementó un régimen legal caracterizado por una regulación bancaria prudencial. Como resultado de esto Chile cuenta con una industria bancaria excepcionalmente sólida con un gran respaldo y un bajísimo nivel de créditos vencidos.

De acuerdo al Informe Views on the Major Latin American Banking Systems publicado por Standard&Poor`s en Agosto del 2002 « ...los bancos chilenos continúan estando ajenos a los problemas económicos y políticos que afectan a la mayor parte de América Latina. Además se benefician de un ambiente financiero de menos riesgo y más transparencia que el de otros países de la región. A pesar de una baja en el nivel de crecimiento económico, la calidad de los activos de los bancos y sus ganancias continúan siendo sólidos, con indicadores que muestran una tendencia a la recuperación comparable a los estándares internacionales ».

Hacia mediados del 2002 en Chile operaban 26 bancos, diez de los cuales, incluido el Banco Estado y una empresa financiera orientada al consumo, eran de propiedad local. Estas instituciones cumplen rigurosamente con los estándares internacionales dispuestos en el Acuerdo de Basiles. De hecho, la base de capital del sistema, que asciende a más de US\$5.500 millones, representa más del doble del mínimo exigido por la ley chilena y está sujeto a estrictas reglas contables. Esta cómoda situación ha permitido que muchos bancos chilenos transen sus acciones en la bolsa de Nueva York bajo el sistema de ADRs.

En este mismo sentido, las agencias internacionales de clasificación de riesgo no sólo han destacado el privilegiado status de Chile a nivel latinoamericano, sino que también en el marco de las naciones emergentes. *Standard&Poor`s* asigna la clasificación A- a Chile, Corea del Sur, la República Checa, Hungría, Estonia e Israel.

4.2 Experiencias de empresas extranjeras operando en Chile.

9

UNILEVER :

En el año 2001, Unilever, la empresa anglo-holandesa de alimentos y productos para el cuidado personal y del hogar, buscó un lugar para instalar su Centro Regional de Servicios Financieros Compartidos. La empresa consideró doce localidades en seis países de América Latina. Finalmente, asesorada por consultores externos, optó por Santiago. Según Leonardo Monguillo, Director del Centro, entre los factores que influyeron en esta decisión están la estabilidad económica y política de Chile, su infraestructura de telecomunicaciones de primera línea y el alto nivel de preparación de su fuerza laboral. Desde el inicio de sus operaciones en Abril del año 2002, el Centro centraliza el procesamiento de actividades financieras para las subsidiarias Unilever en

⁹ Datos y citas obtenidos del sitio web: www.hightechchile.com.

América Latina, con la excepción de las de Brasil.

« Junto con contribuir a economías de escala, el Centro nos ayudará a asegurar que nuestras buenas prácticas sean utilizadas en toda la región » Leonardo Mongillo.

BHP BILLITON :

Cuando la empresa australiana BHP Billiton decidió establecer un Centro de Servicios Compartidos para abordar sus negocios en América Latina consideró dos posibles lugares : Houston, Texas y Santiago, Chile. Según Luis Mualim, Gerente General del Centro, Santiago resultó ser la mejor alternativa, en parte, porque la mayoría de los clientes latinoamericanos habla español pero también por sus bajos costos operacionales. Esta oficina que se inauguró en Julio del año 2001 y cuyo *staff* está integrado por 50 personas, provee servicios en las áreas de recursos humanos, contabilidad y adquisiciones para las minas La Escondida y Cerro Colorado, en el norte de Chile, y Tintaya, en Perú. Asimismo apoya las actividades de exploración y desarrollo de nuevos negocios de BHP-Billiton en toda la región. Al unificar estos servicios en una sola operación, la empresa apunta a reducir sus costos, lo que ya está dando resultados.

« Aún es temprano para hacer evaluaciones, pero diría que hemos avanzado hacia nuestros objetivos más rápido que lo inicialmente presupuestado » Luis Mualim.

PACKARD BELL :

El objetivo de la planta de ensamblaje de Packard Bell Chile para el año 2002 era producir 25.000 computadores personales, un 30% de los cuales estaba destinado a otros países de América Latina. La planta inaugurada en el año 2000 surgió como resultado de un *joint-venture* entre NEC Computers International, una subsidiaria de la Corporación NEC de Japón, y dos empresarios chilenos y es la única en la región que produce computadores Packard Bell. Jorge Tuñón, uno de los socios fundadores, afirma que Chile satisface las condiciones que se requieren para producir y exportar productos de calidad mundial.

« Una vez que entre en vigencia el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, los componentes de origen estadounidense serán considerados como contenido local, lo que permitirá a los computadores ensamblados en Chile acceder a los mercados regionales con aranceles preferenciales » Jorge Tuñón.

ALTEC :

En el año 2001, el conglomerado financiero español Santander Central Hispano decidió centralizar el mantenimiento y desarrollo de todos sus sistemas de procesamiento de operaciones en América Latina. El nuevo centro Altec se instaló en Chile, país que ofrecía la mejor combinación entre costos operacionales, excelencia en materia de telecomunicaciones, garantías legales y calidad de vida. Hacia mediados del año 2002, el establecimiento funcionaba con un *staff* de 230 empleados suministrando servicios a 8 bancos en 7 países de la región.

« Ya estamos cubriendo nuestros costos e incluso hemos logrado un contrato con Brasil, lo que no estaba considerado en los planes originales » Patricio Melo, Gerente General de Altec.

MOTOROLA :

Tras la apertura de sus oficinas en Chile a mediados de la década de los noventa, Motorola, empresa con casa matriz en Chicago, ha ampliado sus operaciones en el país a través de la instalación de dos centros adicionales. En el primero, inaugurado en Santiago el año 1998, Motorola produce *software* embebido, que es utilizado por las subsidiarias de la empresa en todo el mundo, en el segundo, ubicado en el puerto de Valparaíso, se desarrollan soluciones para Internet móvil. Roberto Fuentes, Gerente General de Motorola en Chile, afirma que este es el único centro de este tipo que tiene la empresa en América Latina, hacia el año 2002 contaba con un *staff* de 22 personas.

« Chile tiene la ventaja de ofrecer reglas claras y una amplia disponibilidad de graduados universitarios de muy alto nivel » Roberto Fuentes.

EUROCOPTER :

A mediados del año 2001 la empresa franco-alemana Eurocopter, una de las más importantes a nivel internacional en la fabricación de helicópteros para uso civil y militar, inauguró una nueva instalación en Chile. Según su Gerente General, Jean-Edouard Drouault, el nuevo establecimiento de Eurocopter significó una inversión de US\$4 millones y no sólo cubre el mercado chileno, sino que, sirve también a los de Argentina, Uruguay, Perú y Bolivia. Junto con personalizar los helicópteros, ofreciendo servicios de pintura, equipamiento y terminaciones a pedido, Eurocopter suministra una amplia gama de servicios de apoyo para los vuelos, así como de entrenamiento tanto para sus clientes de Chile como de los otros países mencionados.

« Chile es nuestro principal mercado en el Cono Sur y, a través de él, cumplimos nuestro objetivo de estar más cerca de todos nuestros clientes » Jean-Edouard Drouault.

CITIGROUP :

La estabilidad de Chile, su infraestructura de telecomunicaciones y su capacidad para generar profesionales altamente calificados fueron los factores determinantes que impulsaron a Citigroup a tomar la decisión de establecer su centro de desarrollo de *software* en Santiago. El centro, que debiera estar en pleno funcionamiento a mediados del año 2003, será responsable de desarrollar y producir el *software* que requieran las subsidiarias de este conglomerado financiero en toda América Latina. La apertura de la economía chilena fue otro factor clave para tomar esta decisión, además, esta es la segunda operación internacional que el grupo ha centralizado en Chile, luego de que trasladara desde Londres a Santiago su servicio de consultoría para fondos de pensión para mercados emergentes.

« Pudimos estar seguros de que no tendríamos dificultades para importar equipos ni para exportar los productos que se generan en el centro » Ariel Sevi, representante de Citigroup en Chile.

NORANDA :

A principios del año 2002, la empresa minera canadiense Noranda trasladó sus oficinas centrales para el manejo de sus negocios internacionales de cobre desde Toronto a Santiago. Dirigida por el ejecutivo chileno Fernando Porcile, esta oficina, con un *staff* de 50 personas, administra los activos de la empresa y los programas de

explotación en América Latina y otros países del mundo. La estabilidad política y económica de Chile, así como su ubicación estratégica en el corazón de los abundantes recursos minerales del Cono Sur fueron algunas de las razones para efectuar el traslado.

Noranda controla la fundición de cobre Altonorte y, a través de la canadiense Falconbridge, de la cual posee el 60% de las acciones, es socia en las minas de Collahuasi y Lomas Bayas.

« Tanto la decisión, como el nombramiento de un ejecutivo chileno, constituyen un reconocimiento a Chile y a su rol en la industria internacional de la minería del cobre » Fernando Porcile.

SOLUZIONA :

A fines del año 2000, esta empresa de ingeniería y tecnología que depende del grupo de electricidad español Unión Fenosa, pagó US\$ 7 millones para asumir el control de STI, una empresa chilena de desarrollo de soluciones para Internet. Esa inversión fue la plataforma sobre la cual Soluziona ha construido su único centro latinoamericano destinado al desarrollo de *software* . Roberto Musso, Gerente General en Chile de Soluziona eConsulting, explica que el mercado chileno tiene el tamaño exacto para probar nuevos productos. En el centro, ubicado en Santiago, un potente equipo de trabajo de 120 personas profesionales desarrolla desde portales y sistemas de intranet, hasta suministros y sistemas integrados. En uno de sus proyectos recientes, el centro diseñó una plataforma de certificación digital para varias empresas chilenas, en su mayoría, bancos con miras a exportarla hacia otros países del mundo.

« Nos gustó el perfil tecnológico de Chile, la competitividad de su infraestructura de telecomunicaciones y el nivel de sus ingenieros » Roberto Musso.

RODENSTOCK :

Cuando esta empresa alemana, líder en la fabricación de lentes oftalmológicos y de precisión, decidió montar una planta en Uruguay, la segunda en América Latina, se basó en la experiencia de su subsidiaria chilena para dirigir el proyecto. Es así como empleados de Rodenstock Chile viajaron a Uruguay, donde supervisaron el diseño y la construcción de la nueva planta, incorporando tecnología desarrollada en Chile y entrenando al personal de la nueva instalación. Rodolfo Oberli, Gerente General de Rodenstock Chile, declara que la planta uruguaya, que cuenta con más de 200 empleados, produce lentes de la más alta tecnología a partir de materias primas importadas.

« Contamos con personal chileno altamente calificado, que fue clave para poner en marcha el proyecto de Uruguay » Rodolfo Oberli.

AIR FRANCE :

Cuando los pasajeros de Air France en Santiago, Buenos Aires, Montevideo, Caracas o Bogotá llaman al número 800 de la compañía, sus consultas son atendidas en el Centro de Llamados para América Latina de la empresa, ubicado en el sector de oficinas del Hotel Marriot en Santiago. A un año de haberse inaugurado, la decisión de haber elegido Santiago, en base a su infraestructura de telecomunicaciones y sus costos competitivos, demuestra haber sido la correcta, según Carolina González, Directora del Centro desde el cual Air France toma reservas, informa sobre sus servicios especiales y responde

preguntas de sus clientes.

La operación cuenta con un personal compuesto en su mayoría por chilenos con manejo del idioma francés y, próximamente, el centro comenzará a recibir consultas desde Perú y Bolivia y, posiblemente, desde México.

TELECOM ITALIA :

En el año 2000 la empresa Telecom Italia asumió el control de la compañía chilena de telecomunicaciones Entel. Sin embargo, su objetivo no estaba sólo anclado en el mercadolocal. Marco Tronchetti, Presidente de Telecom Italia, afirma que Entel es el vehículo que la multinacional italiana está usando para penetrar el mercado hispano de Estados Unidos, donde opera como un *carrier* de larga distancia (Americatel) y en un proyecto nuevo como proveedor de servicios de Internet. Además Entel cuenta con subsidiarias en El Salvador, Guatemala y Honduras y, hacia mediados del 2002, estaba iniciando operaciones como *carrier* de larga distancia en Perú y Venezuela.

« Entel es líder en el mercado y está desarrollándose en diversas áreas, lo que obviamente facilita nuestra expansión hacia el resto de la región » Marco Tronchetti.

DICOM EQUIFAX :

A mediados de la década de los noventa, Equifax Inc., empresa estadounidense dedicada a la elaboración de informes crediticios, adquirió la empresa chilena Dicom, que en ese entonces ya tenía sus ojos puestos en el mercado peruano. Al mando de sus nuevos propietarios, Dicom/Equifax no sólo mantuvo esta estrategia de expansión, sino que la amplió hacia otros países para llegar, a mediados del año 2002, a operar en El Salvador y Honduras y, por supuesto, en Perú. La compañía que provee una amplia gama de servicios de información financiera cuenta con un equipo de trabajo de 230 personas en Chile. A ello se suman 90 empleados en Perú y otros 40 en América Central, cifra que aumentará en el año 2003 cuando esta compañía amplíe sus operaciones a otros países.

« Chile es una base estable y la experiencia que hemos adquirido aquí está siendo aplicada en otros países » Marco Antonio Álvarez, Gerente General en Chile.

RR DONNELLEY

Después de invertir en una empresa editorial chilena, R.R. Donnelley, compañía estadounidense dedicada a la producción editorial, estableció su casa matriz para América Latina en Santiago. Con un *staff* de 590 personas en Chile, y otras 1600 en la región, esta empresa optó por establecer acá su centro de operaciones, en parte por la solidez financiera de los mercados y la estabilidad política y económica del país.

Rodrigo Tuset, Director de Ventas Corporativas, afirma que junto con controlar plantas en Argentina, Brasil y México, la subsidiaria chilena de R.R. Donnelley exporta aproximadamente un quinto de su producción, que incluye revistas, catálogos, libros y directorios telefónicos, a otros países del mundo.

« Obtener financiamiento en Chile es más barato y fácil que en otros países » Rodrigo Tuset.

DELTA AIR LINES :

Desde su centro de llamados en Santiago, inaugurado en el año 2001, esta compañía procesa todas las solicitudes de reservas provenientes de once países de América Latina. El objetivo del *call center*, donde se aplican y desarrollan las prácticas del centro europeo que tiene la compañía en Londres, es que el trámite para realizar un viaje aéreo sólo requiera una parada en el mesón de ventas de pasajes, afirma Kim Hansen, Gerente de Reservas, Ventas y Servicios para América Latina. Cuando la línea aérea buscaba un lugar para establecer su nueva central regional, Chile emergió como la más clara alternativa considerando todos los factores involucrados.

Junto con tener un ambiente atractivo para los negocios y una muy eficiente y desregulada industria de telecomunicaciones, Santiago también es una ciudad segura, donde los 84 empleados de la empresa pueden trasladarse desde y hacia sus trabajos sin riesgos a cualquier hora del día o de la noche, destaca Hansen.

« Y, a modo de ventaja agregada, hemos descubierto que a los chilenos les agrada trabajar para una empresa estadounidense » Kim Hansen.

ONDEO DEGRÉMONT

Estra empresa de ingeniería, subsidiaria del grupo francés Ondeo, experto en el manejo de aguas, ha operado en Chile por más de 25 años. En el año 2001 la firma decidió instalar un centro de diseño de ingeniería en Santiago. El establecimiento, uno de los dos que Ondeo Degrémont opera fuera de Francia, funciona con un *staff* de 50 empleados, incluidos 40 profesionales chilenos.

De acuerdo a la experiencia de Bernard Neguelouart, Gerente General de esta empresa en Chile, los graduados chilenos en ingeniería reciben un entrenamiento extremadamente sólido y la flexibilidad laboral del país constituye una ventaja adicional. A mediados del año 2002 el centro estaba diseñando además proyectos para Canadá, Corea del Sur, México y Europa.

« La experiencia que ha adquirido Chile en materias vinculadas a la minería y a la explotación forestal se ajusta muy bien a nuestras necesidades » Bernard Neguelouart.

CASCAL :

Biwater Plc., empresa británica que se dedica al tratamiento de aguas, ha operado en Chile desde mediados de la década de los ochenta, suministrando agua potable a nuevos proyectos inmobiliarios en Santiago, así como servicios de tratamiento en ciudades del norte del país. Recientemente la británica que se asoció con la holandesa NV Nuon ENW en el *joint-venture* Cascal, ha decidido dar un nuevo impulso a su subsidiaria chilena usándola como plataforma para explorar nuevas oportunidades de inversión y ejecutar proyectos en el resto de América Latina.

José Manuel de Castro, Gerente General de Cascal en Chile, afirma que el equipo chileno ha evaluado proyectos en países como México, Perú y Ecuador y en el año 2001 ganó la licitación para operar el servicio de agua potable de Belice.

« La elección de Chile no es un accidente, requerimos de una amplia gama de habilidades y los profesionales chilenos cuentan con ellas » José Manuel de Castro.

SODEXHO :

En el año 2000 la francesa Sodexho eligió a Chile como plataforma para administrar sus operaciones de márketing, desarrollo de negocios y recursos humanos para toda la región, en el contexto de un proceso de reorganización de sus negocios en las Américas. La multinacional, dedicada al suministro de alimentos y servicios de administración de establecimientos en más de setenta países, ha estado presente en Chile por más de 20 años.

La compañía emplea a 26.000 personas en América del Sur y Central, 10.000 de los cuales están en Chile, afirma Claudia Guiloff, Jefa de recursos Humanos para América Latina.

« Ahora estamos utilizando la experiencia chilena, tanto habilidades técnicas como de administración, para abrir nuevos mercados en toda la región » Claudia Guiloff.

4.3 Empresas seleccionadas en este análisis

Para los efectos de este estudio se ha seleccionado una muestra de empresas extranjeras que operan en Chile de manera sistemática y continua, considerando la relevancia de cada una de estas compañías en el sector que representan.

Además, es importante mencionar que la mayoría de estas empresas están registradas dentro de los principales proyectos materializados según los registros que en los últimos años ha realizado el Comité de Inversiones Extranjeras.¹⁰

4.3.1 Listado por nombre y actividad

- Telecom Italia (ENTEL)telecomunicaciones
- Dicom Equifaxservicios de información
- Sodexho.....servicios de alimentación
- Cascal.....tratamiento de aguas
- Packard Bell.....fabricación de computadores
- Motorola.....equipos electrónicos
- BBVA.....servicios financieros
- Unilever.....industria de alimentos
- Endesa España.....electricidad
- Shell Petroleum Co.....química
- Noranda.....minería

¹⁰ Ver Anexos 1 al 4, listados de los principales proyectos materializados desde el año 1999 hasta el año 2002, Comité de Inversión Extranjera.

- Coca Cola.....industria de bebidas

4.3.2 Método de internacionalización elegido

- Telecom Italia:

Esta compañía es una multinacional con alrededor de 50 millones de líneas telefónicas fijas en el mundo. Además controla el 60% de un operador de telefonía celular (Telecom Italia Mobile), con más de 21 millones de suscriptores.

Al comprar la participación de Chilquinta y el grupo Matte en ENTEL, equivalente al 54.7% de la compañía, Telecom Italia se convirtió en el segundo operador –luego de Telefónica- en América Latina.¹¹

Cabe destacar que Telecom ingresó a ENTEL en 1996, por intermedio de Stet Internacional Netherlands, al adquirir el 19% de su propiedad, quedando claramente establecido que la estrategia adoptada por Telecom Italia ha sido la toma de control de una empresa consolidada –en este caso ENTEL- aprovechando el mercado capturado por esta empresa y la trayectoria de crecimiento económico y tecnológico demostrado por la compañía en las últimas décadas.

- Dicom Equifax:

DICOM/EQUIFAX es la empresa líder en servicios de información en América Latina. Junto a su matriz, la multinacional EQUIFAX Inc., ha extendido sus operaciones a otros mercados como Perú y El Salvador, los que se suman a los servicios que EQUIFAX Inc. otorga en Argentina y Brasil y nuestro propio país¹².

Fundada en 1979, hoy DICOM/EQUIFAX otorga servicios en Chile a más de 6 mil empresas del sector financiero, comercial, industrial y de servicios, a cientos de miles de personas y a más de 2 mil clientes en Perú y El Salvador.

En el proceso de globalización de la economía y con la importancia de la información financiera y comercial, la multinacional EQUIFAX Inc., líder en servicios de información en Norteamérica, Europa y Asia, ingresó a la propiedad de DICOM en 1994, adquiriéndola completamente en 1997, por lo que una vez más la estrategia de adquisición ha sido la alternativa elegida en este caso.

- Sodexho:

En el año 1966 Pierre Bellon crea Sodexho en Marsella. La experiencia adquirida en más de 60 años por su familia en la hotelería marítima se pone al servicio de las colectividades: empresas, escuelas y hospitales pero no es sino hasta el año 1983 que las acciones Sodexho salen a la Bolsa de París. Dos años más tarde Sodexho confirma

¹¹ Richard Buchi B. Gerente General ENTEL, Marketing de la Industria de las Telecomunicaciones, 2001.

¹² Información obtenida del sitio web www.dicom.cl.

su vocación internacional implantándose en América del Norte y América del Sur, surgiendo en ese momento Sodexho Chile.¹³

Más tarde en el año 1995 Sodexho se asocia con Gardner Merchant, N°1 británico de la alimentación colectiva, y a Partena, primer grupo sueco de servicio a colectividades. Sodexho se convierte así en el primer grupo mundial de la alimentación colectiva.

La creación de la sociedad Sodexho Marriott Services se consolida en el año 1998 resultado de la fusión de Sodexho North America y Marriott Management Services, de la que Sodexho Alliance posee el 48,4% del capital. La sociedad es el líder en Alimentación y Servicios en América del Norte. Sodexho se asocia con Luncheon Tickets, segundo emisor argentino de cheques de servicios. En Chile, Sodexho se convierte en el N°1 del mercado adquiriendo las actividades de alimentación y servicios de Córpora. Más tarde se concreta la introducción del título Sodexho Alliance en el CAC 40 de París. Al año siguiente Sodexho compra en Brasil la empresa de títulos de servicio Refeicheque y se convierte en el N°2 del sector. Sodexho adquiere la empresa GR Servicios Hoteleros y se convierte en el líder de la alimentación y los servicios en el mercado español de la salud. Sodexho desarrolla el estudio La Calidad de Vida Diaria, herramienta de investigación internacional sobre las expectativas de los consumidores, y publica las conclusiones de la primera investigación sobre la evolución de las necesidades y las expectativas de los adultos mayores.

Finalmente el año 2000 Sodexho Alliance une sus fuerzas con Universal Services, creando Universal Sodexho, N°1 en gestión de sitios remotos dejando en evidencia a lo largo de sus operaciones que esta compañía se ha beneficiado de las alianzas estratégicas para internacionalizar y desarrollar sus operaciones, no sólo en Chile, sino que en todo el mundo.

· Cascal:

Cascal es una sociedad de inversiones especializada en el negocio sanitario¹⁴. Su capacidad de gestión y de desarrollo de negocios se basa en la experiencia de sus socios Nuon y Biwater Plc. Nuon es una compañía holandesa de servicios con importantes inversiones en Holanda, Gran Bretaña, Bélgica, Alemania y otros países. Biwater es una compañía inglesa que durante más de 20 años ha realizado negocios sanitarios en más de 60 países.

El grupo de empresas Cascal opera en Chile desde 1998. Para el desarrollo de su negocio ha formado filiales que actualmente operan en Santiago, Antofagasta y Calama.

Aunque la estrategia internacional se ha basado en alianzas estratégicas con otras importantes empresas del rubro, aquí en Chile funciona como subsidiaria operando de manera autónoma y eficiente, lo que equivale a una estrategia de inversión directa.

· Packard Bell:

¹³ Información obtenida del sitio web www.sodexho.cl

¹⁴ Información obtenida del sitio web www.cascal.cl

En 1997, NEC Corporation de Japón, una empresa considerada por Fortune como Global 100 en 1999 y que es líder en un número de sectores claves de alta tecnología, incluyendo computadoras, comunicaciones y electrónica, empleando a más de 150,000 personas a nivel mundial y con ingresos para el año fiscal de 1998-1999 de 40 billones de dólares, entra a la propiedad de Packard Bell y adquiere un 20% de la empresa. Esto dio origen a Packard Bell Nec ¹⁵.

En 1998 NEC Corporation aumenta su participación en la empresa y pasa a tomar control del 70% de las acciones de Packard Bell Nec, quedando el porcentaje restante en manos del grupo francés Bull, pero a fines de 1999, NEC Corporation decide crear una división destinada exclusivamente al área de computadores y se dando origen a NEC Computers International BV.

Esta nueva filial de NEC Corporation se forma con la fusión de los activos computacionales pertenecientes a Packard Bell y NEC en todo el mundo con la excepción de Asia y Japón.

En definitiva, podemos deducir que Packard Bell se ha desarrollado a partir de alianzas estratégicas entre empresas del sector tecnológico aunque su operación en Chile no ha significado aliarse con otras compañías nacionales sino que su estrategia ha sido operar como subsidiaria entrando en la categoría de inversión directa.

Motorola:

Motorola es una empresa de telecomunicaciones líder en el mundo. Hizo su aparición en Chile durante los años cincuenta, distribuyendo sus radiotransmisores y radio bi-direccionales ¹⁶.

El asentamiento de Motorola en Chile fue en 1993, con un equipo de dos personas. En 1994, se incorporaron nuevos profesionales y los proyectos destinados a penetrar el mercado chileno fueron creciendo.

A mediados de 1998, se incorporó un área hasta entonces sin representación en Chile. El Sector de Semiconductores (SPS) se asentó en el país con la inauguración del *Centro Chileno de Tecnología de Software*. Allí trabajan ingenieros chilenos encargados del diseño y producción de software para semiconductores y circuitos integrados, incluyendo microprocesadores, procesadores de señal digital y otros dispositivos

En Julio del 2002, el Grupo Global de Software de Motorola se hizo cargo del Centro de Aplicaciones de Internet Móvil de Valparaíso. Este centro, ahora llamado *Global Software Group-Chile*, expande sus áreas de negocios e incorpora los procesos de desarrollo de software de clase mundial de Motorola. En definitiva estamos ante una compañía que ha operado en nuestro país bajo la estrategia de inversión directa creando subsidiarias para el desarrollo de sus negocios en nuestro territorio.

BBVA:

¹⁵ Información obtenida del sitio web www.packardbell.cl

¹⁶ Información obtenida del sitio web www.motorola.com/cl

El ingreso del grupo BBV (Banco Bilbao Vizcaya) como accionista preponderante a Banco BHIF, materializado en octubre de 1998, significó el nacimiento de una nueva institución en el mercado financiero local: BBV Banco BHIF. Al año siguiente, la fusión en España del Banco Bilbao Vizcaya con Argentaria dio origen a nivel global al grupo BBVA y en Chile a BBVA Banco BHIF¹⁷.

En marzo de 2003, el grupo BBVA dio un nuevo paso en su proyecto de crecimiento en el país modificando la razón social de Banco BHIF por la de BBVA.

En Chile, el grupo BBVA (www.bbva.cl) también está presente a través de BBVA Provida (www.afprovida.cl), una de las más importantes administradoras de fondos de pensiones del sistema. En definitiva, la opción escogida en este caso ha sido la inversión de cartera, efectuando una toma de control que le ha permitido operar de manera sólida y sustentable en nuestro mercado local.

- Unilever:

Esta empresa comenzó sus operaciones en nuestro país el año 1962 como Lever S.A. año en que Unilever decide entrar a operar directamente en el mercado chileno y compra el 50% de la sociedad que formaban las empresas Compañía Industrial y J&A Atkinson formándose así Induslever¹⁸.

Pero más tarde, en el año 1982, luego de 20 años de operaciones en Chile, Unilever, a través de una operación de inversión de cartera, compra la totalidad de las acciones de Compañía Industrial estableciéndose como Lever Chile S.A.

En definitiva estamos en presencia de una estrategia de inversión de cartera que le ha permitido a muchas empresas, incluyendo esta, operar de manera eficiente y globalizada en territorios extranjeros.

- Endesa España:

En el año 1999 Endesa España se transforma en empresa controladora de Enersis al efectuar una inversión de cartera que le permite quedar al mando de las operaciones de la empresa en Chile¹⁹.

A esto se añade la participación indirecta en distribución y generación en cada uno de los países en los que este grupo participa.

Es por esto que podemos afirmar que la estrategia elegida en este caso ha sido la inversión de cartera ya que Endesa España decidió efectuar la toma de control de la compañía Enersis adquiriéndola hace un par de años atrás.

- Shell:

¹⁷ Información obtenida del sitio web www.bhif.cl

¹⁸ Información obtenida del sitio web www.unilever.cl

¹⁹ Información obtenida del sitio web www.enersis.cl

Shell Chile es parte del grupo anglo holandés Royal Dutch/Shell ²⁰. En 1919 Shell inició sus negocios en Chile.

Shell Chile comenzó a operar con el nombre de Anglo Mexican Petroleum Company Limited, subsidiaria de Shell Transport and Trading.

En 1929 cuando la actividad comercial se desarrollaba cada vez más, la oficina matriz se trasladó a Santiago y cambió su razón social por Shell Mex Chile Limited.

Durante los primeros años de la década de los 50, la Compañía pasó a llamarse Shell Chile Limited, nombre que mantuvo hasta 1961 cuando cambió a Shell Chile S.A, para finalmente registrarse como actualmente se conoce: Shell Chile S.A.C.e.I .

En definitiva, estamos ante una estrategia de inversión directa, fruto de la cual esta empresa opera con subsidiarias en nuestro país.

Noranda:

Noranda es una empresa internacional, líder en minería y metales, que emplea a más de 17.000 personas en sus operaciones y oficinas en 20 países. A fines de 1999, sus activos alcanzaban los US\$7.700 millones ²¹.

Es uno de los mayores productores de zinc y níquel a nivel mundial, y un productor importante de cobre, aluminio primario y manufacturado, plomo, plata, oro, ácido sulfúrico y cobalto. Es además uno de los principales recicladores de cobre secundario, níquel y metales preciosos.

Sus acciones comunes se transan en la Bolsa de Toronto bajo el símbolo NOR.

Dentro de sus principales negocios cabe destacar que es un actor muy importante en la industria del cobre. En este sector es dueño o participa de tres minas, cuatro fundiciones, tres refinerías y tres plantas de reciclaje. En el año 1999, produjo 202.229 toneladas de cobre de mina, 507.791 toneladas de blister y 398.988 toneladas de cobre refinado. Esto transforma a Noranda en el segundo mayor operador de fundiciones a maquila y el mayor reciclador de scrap de cobre en el mundo.

Sus operaciones mineras de cobre incluyen, entre otras: Antamina (33,75%), Brunswick (100%), Gaspé (100%), Heath Steele (100%), Isle Dieu (100%), Louvicourt (26,5%) y la compañía Falconbridge (50,1%). Esta última, a su vez, participa en la propiedad de Collahuasi (44%), Falconbridge Nickel Ops (100%), Kidd Creek (100%) y Raglan (100%).

Claramente esta compañía ha decidido usar las alianzas estratégicas como punta de lanza de sus operaciones pero no ha sido menos importante la política de inversión de cartera que ha efectuado en diversas compañías mineras.

Coca Cola:

²⁰ Información obtenida del sitio web www.shell.cl

²¹ Información obtenida del sitio web www.noranda.com

En julio de 1941 se firmó en Atlanta el convenio que permitía embotellar y distribuir Coca Cola en Chile. Para desarrollar el negocio se construyeron dos plantas, una en Santiago y otra en Valparaíso.²²

En la década de los 50' se construyó una Planta de Concentrado. En ese entonces Coca-Cola trabajaba con un embotellador, Embotelladora Andina S.A.

Hoy en día podemos observar que Coca Cola se ha posicionado de manera sólida e indiscutible y para ello su estrategia ha sido el uso de licencias de su producto permitiendo que otras empresas produzcan sus productos pero sin dejar de monitorear en todo momento cada fase de desarrollo de los productos.

²² Información obtenida del sitio web www.cocacola.cl

5. Análisis y conclusiones

5.1 Resultados preliminares

Para el desarrollo del presente trabajo ha sido indispensable conocer la filosofía de trabajo de las empresas internacionales seleccionadas en primera instancia, con el fin de entender y capturar la visión de cada una de ellas al momento de desarrollar sus actividades comerciales en nuestro país.

De todos modos para nuestro análisis, el tema de importación y exportación de servicios, tales como turismo y transporte, no tendrá un tratamiento separado del resto de las empresas consideradas por lo que no será un tópico relevante en este estudio.

Por otro lado, tampoco será relevante ni de consideración especial el tema de importación y exportación de mercaderías dado que hoy en día prácticamente todas las empresas, pequeñas o grandes, intervienen de alguna manera en este tipo de actividades, por lo que las estrategias relevantes consideradas para nuestro estudio serán las de inversión directa o de cartera, licencias o franquicias –entre las que se encuentran las alianzas estratégicas- y por último las fusiones.

En primera instancia la idea era considerar una muestra aleatoria, de distintas empresas internacionales que estén operando en Chile, lo suficientemente amplia para representar de manera global todos los sectores económicos relevantes. Pero

transcurrido un poco de tiempo en el avance del presente estudio se hizo evidente la dificultad de obtener toda la información necesaria de la mayoría de las empresas seleccionadas por lo que se ha optado, de manera alternativa y definitiva, por realizar este análisis a partir de un muestreo por conveniencia considerando siempre a una compañía representativa de cada sector relevante de la economía de acuerdo a las siguientes alternativas:

Sectores Económicos:

- Servicios financieros
- Servicios de información
- Servicios de alimentación
- Telecomunicaciones
- Tratamiento de aguas
- Electricidad
- Fabricación de computadores
- Equipos electrónicos
- Industria de alimentos
- Industria de bebidas
- Química
- Minería

De acuerdo a los datos e información disponible podemos observar que todas las estrategias existentes y descritas anteriormente han sido usadas por una u otra empresa que ha decidido expandir sus operaciones en nuestro territorio.

Por un lado hay muchas compañías que han efectuado algún tipo de inversión directa abriendo subsidiarias, o bien, algún tipo de inversión de cartera adquiriendo parte o el total de otra empresa generalmente del mismo rubro o de algún rubro complementario.

Por otro lado también existen muchas compañías que han decidido asociarse efectuando las conocidas alianzas estratégicas, permitiendo así aprovechar las ventajas de la sinergia desarrollada por la combinación de recursos de las empresas involucradas en estas alianzas.

Con respecto al tema de las fusiones podemos advertir que a nivel internacional son muchas las empresas que han decidido ocupar esta estrategia para consolidarse y fortalecer las ventajas comparativas y competitivas –*core competences*- aunque siempre a gran escala, es decir, entre importantes compañías a nivel mundial.

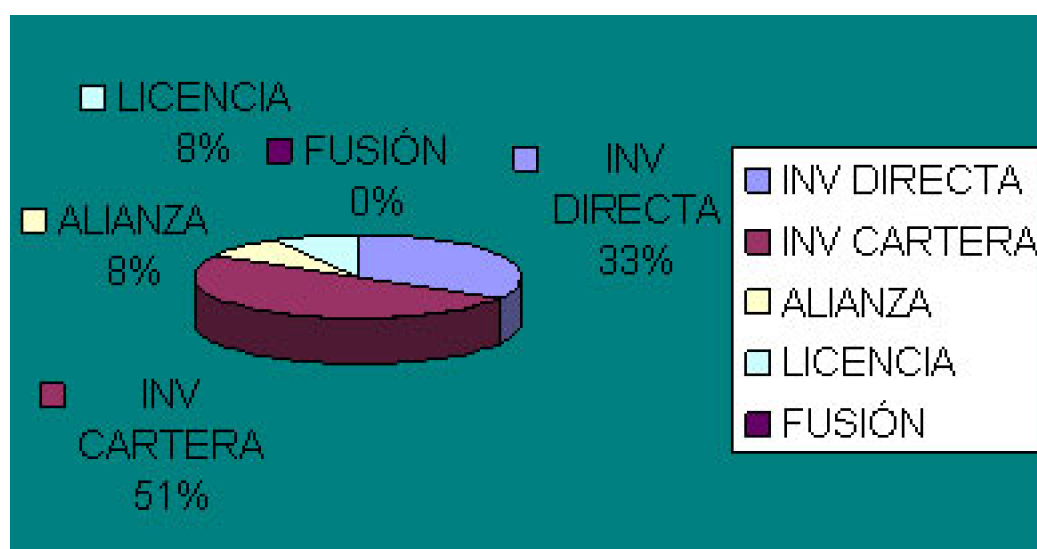
En el escenario local de nuestro país esta estrategia ha sido la menos utilizada por las grandes empresas extranjeras pues según los antecedentes disponibles las fusiones se realizan en la gran mayoría de los casos entre grandes empresas extranjeras pero casi nunca entre una gran empresa extranjera y una empresa nacional.

De las empresas seleccionadas podemos ver gráfica y esquemáticamente la siguiente distribución de estrategias adoptadas.

Estrategias de internacionalización empleadas por las empresas seleccionadas

Estrategia adoptada	Número de empresas
Inversión directa (subsidiaria)	4
Inversión de cartera (adquisición total o parcial)	6
Franquicia (<i>joint-venture</i>)	1
Licencia	1
Fusión	0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida.



Distribución gráfica porcentual:

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida.

5.2 Conclusiones finales

Basados en los resultados obtenidos, es claro que las grandes empresas internacionales han adoptado políticas agresivas a la hora de aumentar las cuotas de participación de mercados extranjeros, aplicando estrategias de expansión de manera sostenida y creciente, alcanzando un *boom* en esta dirección durante las últimas décadas.

De todo el espectro disponible de estrategias de internacionalización, podemos observar que, a nivel mundial, las fusiones, las alianzas estratégicas y la compra total o parcial de una compañía por parte de otra, han sido los mecanismos más empleados para crear valor, aumentar participación de mercado, mejorar la eficiencia y productividad, aumentar las utilidades y, en definitiva, mejorar la gestión operativa y comercial de miles de empresas que ya han asumido ser parte de esta gran aldea global y en donde, a estas

alturas, es imposible pensar en participar de manera independiente y autónoma del resto del mundo si se quiere proyectar crecimiento y desarrollo comercial, ingredientes imprescindibles para las empresas que pretendan seguir siendo competitivas a nivel mundial el día de mañana.

A nivel local, sin embargo, y en base a los resultados de este análisis, podemos inferir que las empresas internacionales que han decidido operar en nuestro país, no se han visto interesadas, por el momento, en realizar fusiones con empresas locales, debido principalmente a la diferencia en tamaño y envergadura de las transacciones involucradas para cada una de ellas en cada período. Aún así es apreciable el número de empresas extranjeras que ha decidido expandir su rango de operaciones a través los otros mecanismos descritos anteriormente tales como la compra total o parcial de una o más empresas chilenas, la instalación de subsidiarias operando directamente en territorio nacional, o la realización de contratos de alianzas estratégicas permitiendo a empresas locales funcionar bajo el respaldo y asistencia de grandes compañías extranjeras.

De todos modos, aunque la muestra considerada es muy pequeña en relación al universo de empresas extranjeras operando hoy en día en Chile y, en consecuencia, no podemos generalizar los resultados numéricos para afirmar que los porcentajes obtenidos son estadísticamente significativos y representativos de la realidad actual, es evidente que las grandes empresas extranjeras han tenido la tendencia a realizar grandes inversiones directas y de cartera para conseguir una buena inserción en el mercado local y así evitar tener que entregar o compartir la facultad de tomar decisiones claves y estratégicas con otras empresas de menor envergadura.

Bibliografía

Libros, apuntes y artículos

- Daniels, John y Lee, Radebaugh. *Negocios Internacionales*. México: Addison Wesley Longman, 2000.
- Held, David. *Transformaciones Globales*. México: Oxford Universities Press, 2002.
- Krugman, Paul. *Economía Internacional: Teoría y Política*. Madrid: Adisson Wesley, 2001.
- Agosín, Manuel. *La Economía Internacional: tendencias, perspectivas e impacto sobre la economía chilena, comentarios sobre situación económica N°28, 15-36*, Noviembre 2000.
- Buche, Richard. *Marketing de la Industria de las Telecomunicaciones*, 2001.
- Spencer, Erich. *Apuntes del curso de Economía Internacional dictado por el profesor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile*, 2003.
- Rosenzweig, Philip. *¿Busca la expansión internacional?*, *Harvard Business Review*, 101: 85-89, 2001.
- Krass, Peter. *Fusiones: la patología de la grandeza*, *Harvard Business Review*, 94:

52-57, 2002.

Dyer, Jeffrey. Creación de valor a través de alianzas estratégicas, Harvard Business Review, 109: 24-32, 2002.

Sitios de Internet

AméricaEconomía 2001-2004. <<http://www.americaeconomia.com>> [consulta: Febrero 2004]

Subsecretaría e Telecomunicaciones de Chile. <<http://www.subtel.cl>> [consulta: Febrero 2004]

The Economist Intelligence Unit Limited. <<http://www.eiu.com>> [consulta: Febrero 2004]

High Technology Investment Program. <<http://www.hightechchile.com>> [consulta: Febrero 2004]

Comité de Inversión Extranjera. <<http://www.foreigninvestment.cl>> [consulta: Febrero 2004]

PricewaterhouseCoopers. <<http://www.pricewaterhousecoopers.com>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Hyatt. <<http://www.hyatt.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Sheraton. <<http://www.sheraton.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Radisson. <<http://www.radisson.com/santiago>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Intercontinental. <<http://www.santiago.chile.intercontinental.com>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Ritz Carlton. <<http://www.ritzcarlton.com/hotels/santiago>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel Carrera. <<http://www.hotelcarrera.com>> [consulta: Febrero 2004]

Hotel San Francisco. <<http://www.hotelsanfrancisco.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Coca-Cola. <<http://www.cocacola.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Noranda. <<http://www.noranda.com>> [consulta: Febrero 2004]

Dicom/Equifax. <<http://www.dicom.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Sodexo. <<http://www.sodexo.cl>> [consulta: Febrero 2004]

BBVA. <<http://www.bhif.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Motorola. <<http://www.motorola.com/cl>> [consulta: Febrero 2004]

Unilever. <<http://www.unilever.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Packard Bell. <<http://www.packardbell.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Cascal. <<http://www.cascal.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Energis. <<http://www.energis.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Shell. <<http://www.shell.cl>> [consulta: Febrero 2004]

Anexos

Anexo 1: Principales proyectos materializados año 1999.

COMITE DE INVERSIONES EXTRANJERAS. VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA.
PRINCIPALES PROYECTOS MATERIALIZADOS 1999 (cifras en miles de US\$)

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

INVERSIONISTA	MONTO MATERIALIZADO
Endesa S.A./ Endesa Internacional S.A.	3.160.472
Santander Holding Internacional S.A.	600.050
Suez Lyonnaise Des Eaux	545.180
PSEG Chilean Equity Ltd./ Sempra Energy International (España) S.L.	514.010
Exxon Financial Services Co. Ltd./ Exxon Holding Latin America Ltd.	486.959
Los Pelambres Investment Co. Ltd./ Nippon LP Resources B.V./ MM LP Holding B.V.	458.310
Soc. General De Aguas De Barcelona S.A.	446.200
The Coca Cola Export Corporation	233.000
UIH Chile Ventures Inc.	134.726
Corp Group Financial Chile B.V.	130.900
The Bank Of Nova Scotia	112.242
PMDC Chile, LLC.	106.550
Methanex Chile Limited	99.350
Azucarera Ebro Agrícolas, S.A.	84.300
Tractebel S.A.	81.668
Cintra Concesiones De Infraestructuras De Transporte S.A.	80.501
Banco Bilbao Vizcaya, S.A.	71.500
PD Candelaria Inc./ SMMA Candelaria Inc. Sumitomo Metal Mining Co.,Ltd./Sumitomo Corp.	59.779
Leap Wireless International, Inc.	54.500
ACS, Actividades De Construcción Y Servicios S.A.	53.632
Citibank N.A.	53.000
Stet International Netherlands N.V.	51.190
Potash Corporation Of Saskatchewan Inc.	45.573
PGV-1 Investment Limited	44.000
Groupe GTM S.A.	42.699
Nova Gas Sur Gas Transmission (Chile) Ltda.	40.108
Corp Group Life Chile Ltd.	39.690
Tiger Oats Mauritius Limited	37.600
Milton International Corporation (Cemex S.A. De C.V.)	34.356
Sky Chile DTH Holdings LLC	30.620
RSA Manx Holdings Limited	28.050
El Paso Energy Pacifico Company	27.066
Asa Investment A.G.	27.000
Williams International Telecom (Chile) Limited	24.500
Iberdrola Energía S.A.	24.055
Imstatec S.A. De C.V.	23.824
Compañía Minera San José, Inc. (Islas Caimán)	22.650
Bankboston National Association	20.618
Massmutual International Inc.	20.530
Ibero-American Media Partners II Ltd.	20.000
Remo Milieubeheer S.A.	18.526
Belleville Investment Limited	18.460

Nefibouw B.V./ Masafin A.G.	17.709
R.R. Donnelley (Chile) Holdings, Inc./ R.R. Donnelley (Santiago) Holdings, Inc.	16.915
Aetna International Inc.	16.800
Telefónica Interactiva S.A.	16.000
Kinam Refugio Inc./ Bema Gold (Bermuda) Ltd.	15.427
United Chile, Inc.	15.303
Bayerische Hausbau International GmbH	14.900
YPF Sociedad Anónima	14.869
Bridgestone / Firestone Do Brasil Industria E Comercio Ltda.	14.500
Cervecería Y Maltería Quilmes S.A.I.C. Agrícola Y Ganadera	14.000
Komatsu America Corp.	13.700
Tyco Group S.A.R.L./ Tyco International Group S.A.	13.391
The Home Depot Cayman, Inc.	13.333
Citibank Overseas Investment Corporation	13.200
ING Latin American Holdings B.V.	13.199
Zaldivar Chile Inc.	12.000
Andacollo Gold Inc./ La Serena Inc.	11.657
Premdor Inc.	10.988
LATCAP II SPV IV L.P.	10.548
Nittetsu Mining Co. Ltd.	10.000
Axol Sociedad Anónima	10.000
Procter & Gamble Do Brazil, Inc.	10.000
Vidriería Argentina Sociedad Anónima (Vasa)	9.571
Franciscan Vineyards Inc.	9.443
Tech Data Germany Holding GmbH	9.386
Ipiranga Petroquímica S.A.	9.209
Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal Ltda.	9.166
Kendall-Jackson International, Ltd.	9.050
Boliden Westmin Limited	8.700
Latin Healthcare (BVI) I. Ltd.	8.691
Holbah Limited	8.448
SSA Holdings International, Inc.	8.390
SCI Latin America, Ltd.	8.260
Rio Algom Limited	7.661
Inversiones Yepuma C.A.	7.640
Merck Sharp Dohme & (I.A.) Corp.	7.500
Cominco Ltd.	7.283
Manufacturera Ceibeña Sociedad de Responsabilidad Limitada	7.187
AT & T Communications Services International Inc./ Rewolf Holding N.V.	7.095
Alpargatas Santista Textil S.A./ Icortex S.A.	7.050
Entreprise Jean Lefebvre/ Probisa Tecnología Y Construcción S.A.	7.044
BHP Chile Inc.	6.751
Convida Holdings Limited	6.600

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

Rio Tinto Mining And Exploration Limited	6.534
Interamericas Communications Corporation	6.402
Provimi Holding B.V.	6.395
Cigna Holdings Overseas, Inc./ Cigna International Holdings Ltd.	6.321
Boliden Westmin Limited	6.300
R.G. Investments Delaware, Inc.	6.030
Carrefour Nederland BV	6.000
SR Telecom Inc.	5.845
Nova Gas Sur Gas Distribution Ltd.	5.740
SSA Holdings International, Inc.	5.610
Endesa Desarrollo, S.A.	5.500
CDE Chilean Mining Corporation	5.320
Molinos Río De La Plata, Sociedad Anónima	5.300
Honda Motor Co., Ltd.	5.178
Rayrock Atacama	4.850
3429458 Canada Inc.	4.690
Multiópticas Sudamerica S.A./ Multiópticas De Gestao, S.A. y otro	4.568
Arjo Wiggins Far East Holdings Limited	4.500
Lone Star Gas International Inc.	4.476
Rabobank Nederland (Cooperative Centrale Raiffeisen-Boeren..)	4.390
Seed Acquisition Ltd.	4.289
BGO (Bermuda) Ltd.	4.192
William Stevens Cole	4.175
Reñihue Holdings, LLC.	4.113
Boise Cascade Corporation	4.100
Realcasa A.G.	4.093
Reinsurance Group Of America, Incorporated	4.000
CMDIC Investments Ltd./ Amahuasi Ltd./ Amcoll Ltd./ CMDIC Holdings Ltd./ Japan Collahuasi Res. B.V./ Falconbridge Collahuasi Ltd.	4.000
Scanexpo S.A.	4.000
Billiton Chile B.V.	3.750
Machiels N.V.	3.705
Eltin South America Ltd./ Eltin Overseas Ltd.	3.600
Gatecom (Jersey) Ltd.	3.595
Gist Brocades International B.V.	3.500
Campana Holdings Ltd.	3.450
Nova Gas Sur Marketing (Chile) Ltd.	3.412
Meridian Subco II Limited	3.365
Arcadia Internacional S.A.	3.250
SaskEnergy Chilean Holdings I Limited	3.240
Europroject S.A.	3.106
Norsk Hydro ASA	3.100
Nova GasAndes Gas Distribution Ltd.	3.025
Centennial Cayman Corp.	3.020
Xycom Development Company Ltd.	3.000

Tyco Group S.A.R.L.	3.000
Berolina Overseas S.A.	3.000
Corporación Geo, Sociedad Anónima De Capital Variable	2.980
Homestake Mining Company Of California	2.979
Cinemark USA, Inc.	2.900
Frutesa Holdings Limited	2.802
Avery Dennison Corporation	2.586
AT & T Global Network Holdings LLC	2.568
Varco Pruden International, Inc.	2.548
Lee Bell Inc.	2.520
Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal, Ltda	2.449
Pulte Chile Corporation	2.420
Grinnell Corporation	2.389
Banctec, Inc.	2.375
IFX / ENI SPC IV, Inc.	2.330
Ingenieros Civiles Asociados S.A. De C.V.	2.297
Thermadyne Chile Holdings, Ltd.	2.296
Les Domaines Barons De Rothschild (Lafite)	2.184
Kal Tire Chile Holdings Limited	2.100
L'Oreal Sociedad Anónima Francesa	2.000
Real Estate Investment - Latin American Ltd.	2.000
Acerinox S.A.	2.000
The Timberland Company	
Louis Ditzler S.A.	2.000
Grupo Acciona S.A.	2.000
Outokumpu Copper Resources B.V.	2.000
TOTAL PRINCIPALES PROYECTOS	8.934.260
TOTAL MATERIALIZADO 1999	9.085.647

Anexo 2: Principales proyectos materializados año 2000.

PRINCIPALES PROYECTOS MATERIALIZADOS 2000 (cifras en miles de US\$)

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

INVERSIONISTA	MONTO AUTORIZADO
Endesa S.A./ ENDESA Telecomunicaciones S.A.	432.974
HQ Puno Ltd.	400.000
Mercury Cayman Holdco, Ltd.	224.007
Liberty Chile, Inc.	126.500
Banco Bilbao Vizcaya Argentina S.A.	108.194
Fjord Seafood ASA	90.000
Los Pelambres Investment Co. Ltd./ MM LP Holding BV/ Nippon LP Resources BV	85.179
National Grid Reserve II B.V.	80.000
The Bank Of Nova Scotia	77.816
Stet International Netherlands N.V.	74.398
Corp Group Financial Chile B.V.	62.655
Noranda Investments Chile Ltd.	56.000
YPF Sociedad Anónima	55.837
On Global Holding, Inc.	48.878
National Grid Reserve III B.V./ Williams International Telecom (Chile) Limited	46.590
Endesa Desarrollo, S.A.	44.500
PMDC Chile, LLC.	44.500
Sky Chile DTH Holdings LLC	39.574
Potash Corporation Of Saskatchewan Inc.	33.547
Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal Ltda.	33.503
MC Donald's Restaurant Operations, Inc.	30.000
Tyco Group S.á.r.l.	29.217
AGL International	27.100
Compañía Minera San José, Inc.	25.820
Shop Acquisition Corporation	25.500
Telefónica Interactiva S.A.	25.000
Foster Wheeler Coque Verde, L.P.	23.114
Carrefour Nederland BV	22.900
Codere, S.A.	20.110
Kinam Refugio Inc./ Bema Gold (Bermuda) Ltd.	19.231
Marubeni Corporation	18.889
Firstcom Corporation	18.577
South American Crossing Ltd.	17.225
Statkorn Aqua A.S.	17.190
Tractebel S.A.	16.700
Arcor Sociedad Anónima Industrial y Comercial	16.600
Groupelec Distribution S.A.	15.370
Corp Group Life Chile Ltd.	15.060
Procter & Gamble do Brazil, Inc.	15.000
Warren Lewis Simmons	14.353
Cintra Concesiones De Infraestructuras De Transporte S.A.	14.033

Louisiana - Pacific Corporation	12.324
Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.	11.415
Sylvan International, B.V.	11.010
Convida Holdings Limited	10.500
Impregilo S.p.A.	10.006
Eller Holding Company Cayman I	8.876
Voicenet (Aust) Ltd.	8.782
Chile Invest AS	8.400
Mapfre America Vida, S.A./ Corporación Internacional Caja de Madrid E.T.V.E, S.L.	8.000
United Chile Venture Inc.	8.000
Rio Tinto Mining And Exploration Limited	7.643
James Hardie International Holdings B.V.	7.500
Leap Wireless International, Inc.	7.500
Nova Gas Sur Marketing (Chile) Ltd.	7.294
Kimberly - Clark Argentina S.A.	7.000
United Technologies International SAS	7.000
Parmalat SpA	6.609
Boliden Westmin Limited	6.268
CDE Chilean Mining Corporation	6.200
BHP Chile Inc.	6.150
Kendall-Jackson International, Ltd.	5.503
Nova Gas Sur Gas Transmission (Chile) Ltda.	5.279
Merck Sharp Dohme & (I.A.) Corp.	5.200
ING Latin American Holdings B.V.	5.000
Campana Holdings Ltd.	4.957
Breakwater Resources Ltd.	4.890
Boliden Westmin Limited	4.850
Patagon.com International Limited	4.836
CMS Gas Transmission del Sur Co./ CMS Gas Argentina Co.	4.776
Rio Algom Limited	4.646
IFX / ENI SPC IV, Inc.	4.420
Multiópticas Sudamérica S.A./ Multiópticas de Gestao, S.A.	4.366
BlueFish Holdings Establishment/ Cilpac Establishment	4.300
Yara Internacional S.A.	4.292
Inchisacyr S.A.	4.098
Berolina Overseas S.A.	4.000
Billiton Chile B.V.	3.659
SCI Latin America, Ltd.	3.595
Yuan-Chin Liang	3.546
Homestake Mining Company Of California	3.460
Compagnie Internationale De Participations	3.270
Alpargatas Santista Textil S.A.	3.200
F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.	3.198
Cigna Holdings Overseas, Inc.	2.990

Frutesa S.A.	2.899
CMS Gas Transmission Del Sur Company	2.831
Mitsui & Co., Ltd. (Tokyo)/ Mitsui and Co. (USA) Inc.	2.800
Soluziona Internacional Servicios Profesionales, S.L.	2.730
Centec Holdings I Limited	2.728
Coeur D'Alene Mines Corporation	2.686
Andacollo Gold Inc.	2.667
Ferrovial Inmobiliaria S.A. De España	2.657
Nova GasAndes Gas Distribution Ltd.	2.450
Tiger Oats Mauritius Limited	2.400
Cinemark USA, Inc.	2.150
Methanex Chile Limited	2.100
Belleville Investment Limited	2.000
Inland Chile I, Inc./ Inland Chile II, Inc.	2.000
Pandol International Ltd.	2.000
Scanexpo S.A.	2.000
TOTAL PRINCIPALES PROYECTOS	2.899.547
TOTAL MATERIALIZADO 2000	2.977.307

Anexo 3: Principales proyectos materializados año 2001.

PRINCIPALES PROYECTOS MATERIALIZADOS 2001 (cifras en miles de US\$)

INVERSIONISTA	MONTO MATERIALIZADO
Stet International Netherlands N.V.	912.935
Mercury Cayman Co. II, Ltd.	492.691
IVAX Holdings C.I.	316.375
BHP Escondida Inc.	287.701
MetLife, Inc.	255.725
PSEG Americas Ltd.	191.155
Rio Tinto Escondida Limited	150.105
Endesa Telecomunicaciones S.A.	147.000
Desarrollo Industriales Cayman, LLC	137.556
Endesa S.A. (Emp. Nac. De Electricidad S.A.)	109.440
Anheuser-Busch International Holdings, Inc.	89.287
Skanska BOT AB	62.826
Dragados Concesiones de Infraestructuras, S.A.	62.303
Disco Ahold International Holdings N.V.	60.000
Potash Corporation of Saskatchewan Inc.	53.949
Mc Donald's Restaurant Operations, Inc.	50.574
JECO Corporation	50.035
Stolt Sea Farm Holdings B.V.	49.223
Compañía Minera San José, Inc. (Islas Caimán)	44.560
AEC Pipelines S.A. Inc.	35.809
Noranda Investments Chile Ltd.	35.000
CIC Holdings, Ltd.	32.746
National Grid Reserve III B.V.	30.257
Tyco Group S.á.r.l.	24.000
Tractebel S.A.	21.620
Firstcom Corporation	21.150
Nippon Suisan Kaisha Ltd.	21.000
Carrefour Nederland BV	20.072
Nittetsu Mining Co. Ltd.	20.000
South American Crossing Ltd.	17.978
Sky Chile DTH Holdings LLC	17.781
Citicorp International Finance Corporation (CIFC)	15.850
Arcor Sociedad Anónima Industrial Y Comercial	15.000
Norske Treindustrier AS	14.990
Sylvan International, B.V.	13.000
International Finance Corporation	12.509
Gist Brocades International B.V.	12.500
Cintra Concesiones De Infraestructuras De Transporte S.A.	12.350
Boliden Westmin Limited	12.004
International Paper Company	12.000
Imsatec S.A. De C.V.	10.000
Skanska Projektutveckling & Fastigheter AB	9.890
LISMAN, S.A.	9.850

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

Tiger Brands (Mauritius) Limited	9.850
Hamburger Hafen - Und Lagerhaus - Aktiengesellschaft	9.820
Grupo Dragados S.A.	9.316
Antalis International Holdings B.V.	8.750
Pilkington Nederland (N°2) B.V.	7.650
Rio Algom Limited (BHP Billiton)	7.530
Saint Gobain Cristalería S.A.	7.350
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C. Agrícola y Ganadera	7.000
Tigre S.A. Tubos E Conexoes	6.903
Rio Tinto Mining And Exploration Limited	6.763
Merck Sharp Dohme & (I.A.) Corp.	6.700
BHP Chile Inc.	6.600
Nova Gas Sur Marketing (Chile) Ltd.	6.331
Grupo SP, S.A.	6.100
Centennial Cayman Corp.	6.002
NECSO Entrecanales Cubiertas S.A.	5.760
AGL International	5.600
Heaton Holdings Limited	5.226
Sanofi-Synthelabo (2)	5.212
Shell Overseas Investment B.V.	5.100
CDE Chilean Mining Corporation	5.028
Impregilo S.p.A.	4.615
Vidriería Argentina Sociedad Anónima (Vasa)	4.600
Imstatec S.A. De C.V.	4.380
Codere, S.A.	4.350
Corporación Interamericana De Inversiones	4.224
Compass Group International 3 B.V.	4.040
Acerinox S.A.	4.000
Biomar A/S	4.000
Caterpillar Financial Services Corporation	4.000
Corporación Interamericana De Inversiones	4.000
International Finance Corporation	3.700
Dassault Investment Fund Inc.	3.500
Multiópticas Sudamérica S.A.	3.403
Brambles Industries Limited	3.394
GKN Industries Limited	3.394
SSA Holdings International Chile, Inc.	3.368
Entreprise Jean Lefebvre	3.300
WMC Resources International Pty, Ltd.	3.250
Sumitomo Corporation	3.244
Elecnor, S.A.	3.216
Air Liquide International	3.000
Banco Interamericano De Desarrollo	3.000
Multibrás S/A Electrodomésticos	3.000
Procter & Gamble Do Brazil, Inc.	3.000

Sandvik Finance B.V.	3.000
Convida Holdings Limited	3.000
Bema Gold (Bermuda) Ltd.	2.953
Atco Structures, Inc.	2.900
Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal Ltda.	2.771
BP Global Investments Limited	2.700
Royal International Insurance Holdings Limited	2.699
Specialty Stores Limited	2.636
Aurcay Inc.	2.534
Tyco Group S.á.r.l.	2.500
Eurocopter S.A.S.	2.424
Sonoco International, Inc.	2.285
Corp Group Financial Chile B.V.	2.200
Basf Drucksysteme GmbH	2.140
Jeld - Wen, Inc.	2.106
Breakwater Resources Ltd.	2.100
Billiton Chile B.V.	2.098
Biomerieux S.A.	2.084
Latin Healthcare Fund Deg Chile, LLC.	2.033
Brother International Corporation	2.000
Cascal B.V.	2.000
Groupelec Distribution S.A.	2.000
TOTAL PRINCIPALES INVERSIONISTAS	4.256.528
TOTAL MATERIALIZADO 2001	4.733.485

Anexo 4: Principales proyectos materializados año 2002.

PRINCIPALES PROYECTOS MATERIALIZADOS 2002 (cifras en miles de US\$)

Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile.

INVERSIONISTA	MONTO MATERIALIZADO
Clarent Limited	1.132.804
BHP Escondida Inc./ Rio Tinto Escondida Limited/ JECO Corporation/ International Finance Corporation	284.080
Zaldívar Chile, Inc.	267.000
United Chile Venture Inc.	225.430
Anglian Water International Holdings Limited	189.409
Tractebel S.A.	132.000
Noranda Investments Chile Ltd.	97.373
Iberdrola Energía S.A./ Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal Ltda.	73.186
Dragados Concesiones de Infraestructuras, S.A.	68.239
Compañía Minera San José, Inc.	61.920
Cyprus Amax Chile Holdings, Inc.	60.000
Thames Water Overseas Ltd.	55.860
Endesa Telecomunicaciones S.A.	50.000
Potash Corporation of Saskatchewan Inc.	45.119
Disco Ahold International Holdings N.V.	36.000
Norsk Hydro Holland B.V.	34.074
PSEG Americas Ltd.	31.289
Xerox Corporation	26.862
Connected Acquisition Corp.	26.609
Impregilo S.p.A.	23.478
Rio Tinto Mining and Exploration Limited	20.658
Fleet National Bank	17.500
Carrefour Nederland BV	17.000
Telefónica Interactiva S.A.	14.200
Grupo Dragados S.A.	13.086
Skanska Projektutveckling & Fastigheter AB	12.815
Skanska BOT AB	11.931
Nippon Suisan Kaisha Ltd.	10.000
Convida Holdings Limited	9.700
Payless ShoeSource Andean Holdings	9.667
Tyco Group S.á.r.l.	9.640
Louisiana - Pacific Corporation	9.463
Bridgestone / Firestone, Inc.	9.200
PD Candelaria Inc./ SMMA Candelaria Inc.	8.850
Arcor Sociedad Anónima Industrial y Comercial	8.000
GE Capital Equity Investments, Ltd.	7.834
Nova Gas Sur Marketing (Chile) Ltd.	6.829
Internacional de Automoción Bergé S.A.	6.581
Corporación Interamericana de Inversiones/ Caisse Nationale De Credit Agricole/ Istituto Bancario San Paolo di Torino - Istituto Mobiliare Italiano	6.509

Merck Sharp Dohme & (I.A.) Corp.	6.500
Sylvan International, B.V.	6.500
CIC Holdings, Ltd.	6.412
Royal International Insurance Holdings Limited	6.150
Franpharm A.G.	6.000
Heller International Group, Inc.	5.779
PCS Chile II LLC	5.599
Intralot S.A.	4.547
Tigre S.A. Tubos e Conexoes	4.280
Hochtief Projektentwicklung GmbH	4.197
Endesa S.A./ Inima Servicios Europeos de Medio Ambiente, S.A./ Endesa Diversificación, S.A.	4.017
Scanexpo S.A.	4.000
Scientific Games Corporation	3.925
R.R. Donnelley (Chile) Holdings, Inc./ R.R. Donnelley (Santiago) Holdings, Inc.	3.850
Mc Donald's Restaurant Operations, Inc.	3.700
Elecnor, S.A.	3.685
Rio Algom Limited (BHP Billiton)	3.650
Network Associates International B.V.	3.505
JWP Investment Offshore Inc.	3.490
Coeur D'Alene Mines Corporation	3.174
AVN Chile Erste Holding GmbH/ AVN Chile Dritte Holding GmbH/ AVN Chile Zweite Holding GmbH	3.085
Skandia South America Holdings Corporation	3.031
On Global Holding, Inc.	3.000
Firstcom Corporation	2.900
Sky Chile DTH Holdings LLC	2.900
CDE Chilean Mining Corporation	2.892
Chile Invest AS	2.540
International Tobacco Marketing S.A.	2.520
Nippon Paper Industries Co. Ltd.	2.500
Olivetti Tecnost International B.V.	2.500
Parmalat SpA	2.500
Centennial Cayman Corp.	2.304
Grupo Distribuidoras Intermex S.A. de C.V.	2.210
Multiópticas Internacional, S.A./ Multiópticas Sudamérica S.A.	2.097
Stolt Sea Farm Holdings B.V.	2.050
Ebel International Limited	2.000
TOTAL PRINCIPALES PROYECTOS	3.264.184
TOTAL MATERIALIZADO 2002	3.322.072

