

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

JOINT VENTURE  
UNA ALTERNATIVA DE INVERSION EN EL  
EXTRANJERO

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO  
DE CONTADOR AUDITOR

Profesor Guía: Sr. RICARDO BARRIL V.

Profesor Informante: Sr. ALEXIS AHUMADA C.

Alejandro Soto Palomino

1996

221  
1996

# UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

2183

MCN 946

**JOINT VENTURE**

**UNA ALTERNATIVA DE INVERSION EN EL EXTRANJERO**

**MEMORIA PARA OPTAR EL TITULO  
DE CONTADOR AUDITOR**

Joint venture.

Inversiones Extranjeras

Estrategia Internacional.

" Competitividad.

Empresas Multinacionales.

Intercambio

**PROFESOR GUIA  
SR. RICARDO BARRIL V.**

**PROFESOR INFORMANTE  
SR. ALEXIS AHUMADA C.**

**ALEJANDRO SOTO PALOMINO.**

**1996**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Sin ti, todo el empeño y el  
esfuerzo hubiesen sido en vano.**

**Gracias Señor, mi DIOS.**

**Dedicado a tres mujeres  
importate en mi vida.  
Sonia, Pamela y Daniela.**

# INDICE

## INTRODUCCIÓN.

<b>CAPITULO 1 INTERNACIONALIZACIÓN MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
1.1. ALTERNATIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.	6
1.2. FUNDAMENTOS DE UNA INTERNACIONALIZACIÓN.	7
1.3. VARIABLES RELEVANTES.	10
1.3.1. VARIABLES A CONSIDERAR.	10
1.3.1.1. FINANCIERAS.	10
1.3.1.2. TÉCNICAS.	10
1.3.1.3. COMERCIALES.	11
1.3.1.4. LEGALES.	11
<b>CAPITULO 2 ESTUDIO Y DESARROLLO DE UNA INTERNAC.</b>	<b>13</b>
2.1. ETAPAS DE ESTUDIO Y DESARROLLO DE UNA INTERNACIONALIZACIÓN.	14
2.1.1. INVESTIGANDO OPORTUNIDADES (ETAPA I).	14
2.1.2. INCURSIÓN EN MERCADOS EXTRANJEROS (ETAPA II).	15
2.1.3. LAS ESTRATEGIAS (ETAPA III).	15
2.1.3.1. ESTRATEGIAS DE ACCESO AL MERCADO INTERNAC.	15
2.1.3.2. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.	18
2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS : UN CAMINO HACIA MERCADOS EXTERNOS.	19

**CAPITULO 3 LAS JOINT VENTURE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN. 23**

3.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.	25
3.1.2.	CONCEPTO DE JOINT VENTURE.	26
3.1.3.	CARACTERÍSTICAS.	28
3.1.4.	MOTIVOS PARA ESTABLECER UNA JOINT VENTURE.	29
3.1.5.	CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE JOINT VENTURE.	30
3.2.	ETAPAS EN LA CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE.	33
3.2.1.	ETAPA PRELIMINAR.	34
3.2.2.	ETAPA DE NEGOCIACIÓN.	36
3.2.2.1.	CONTROL Y EVALUACIÓN DE JOINT VENTURE.	39
3.2.2.1.1.	CONTROL INTERNO.	40
3.2.2.1.2.	CONTROL DEL INVERSIONISTA.	41
3.2.2.1.3.	EVALUACIÓN.	41
3.2.2.1.4.	APLICACIÓN DE AUDITORIAS.	42
3.2.3.	ETAPA DE EJECUCIÓN.	43
3.4.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA J.V.	43

**CAPITULO 4 NORMATIVA INTERNA RESPECTO A INVERSIONES EN EL EXTRANJERO. 47**

4.1.	BANCO CENTRAL DE CHILE.	47
4.1.1.	ADQUISICIÓN DE DIVISAS EN EL MERCADO FORMAL.	47
4.1.2.	ADQUISICIÓN DE DIVISAS EN EL MERCADO INFORMAL.	50
4.2.	SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS.	52
4.2.1.	REGISTRO DE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO.	52

4.2.2.	DOBLE TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL.	53
4.2.3.	REFORMA TRIBUTARIA DE SEPTIEMBRE DE 1993.	53
4.2.4.	CONVENIO ENTRE CHILE Y OTROS PAISES PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN.	54
4.3.	NORMATIVA CONTABLE.	54
4.3.1.	COLEGIO DE CONTADORES DE CHILE A.G.	54
4.3.1.1.	CONTABILIZACIÓN DE INVERSIONES EN EMPRESAS.	55
4.3.1.2.	NORMATIVA SOBRE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO.	55
4.3.1.3.	BOLETÍN TÉCNICO N ° 51.	56
4.3.1.4.	CASO DE APLICACIÓN B.T. N ° 51.	57
4.3.2.	SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS.	66
4.3.2.1.	CIRCULAR - OFICIO N ° 1679 DEL 23 DE ABRIL DE 1996.	66

## **CAPITULO 5 REALIDAD CHILENA EN JONIT VENTURES EN EL EXTERIOR.**

5.1.	EXTRACTO DEL LIBRO JOINT VENTURE Y OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ( J. L. Colaiacovo y otros .)	69
5.2.	EXTRACTO DE ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES DEL ÁMBITO ECONÓMICO.	72
5.3.	PROSAL S.A. EL CAMINO HACIA SU INTERNACIONALIZACIÓN.	74
5.3.1.	FICHA DE LA EMPRESA.	74
5.3.2.	PERFIL DE LA EMPRESA.	75
5.3.3.	PERFIL DEL MERCADO.	76
5.3.4.	DESAFÍOS COMERCIALES Y TECNOLÓGICOS.	78
5.3.5.	LA ESTRATEGIA DE PROSAL S.A.	82

<b>CAPITULO 6 RECOMENDACIONES PARA INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA.</b>	<b>86</b>
6.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.	86
6.2. INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN.	86
6.3. INVESTIGACIÓN Y CONTACTOS DIRECTOS.	87
6.4. IMPLEMENTACIÓN.	88
3.5 RECOMENDACIONES GENERALES A LA EMPRESA.	88
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO I.</b>	
<b>ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA MERCOSUR - CHILE.</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO II (-1 y-2).</b>	
<b>OFERCIMIENTO DE FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO III.</b>	
<b>ESTADÍSTICAS DEL BANCO CENTRAL DE CHILE</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO IV.</b>	
<b>FORM. REGISTRO DE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO ( S.I..I ).</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	

## INTRODUCCIÓN

**" Embotelladoras Chilenas Unidas, se crea a través de una Joint Venture entre la Compañía Cervecerías Unidas S.A. (55%) de Chile y la firma argentina Buenos Aires Embotelladora S.A., Baesa (45%) "** (Revista Gestión, Junio 1995, N° 243, pág.10).

**" De acuerdo a datos recogidos por PROCHILE, después de la gira presidencial, la internacionalización se está concretando a través de inversiones, Joint Ventures y concesiones "**. (El Diario, 7 de Mayo de 1996. Empresas Chilenas ganan terreno en Brasil).

**"El grupo chileno ALTA , que tiene la franquicia para el Cono Sur de Au Bon Pam, la cadena de comida rápida estadounidense, invertirá US\$ 500.000.- en cada uno de los siete locales que piensa instalar en Argentina antes de fines de 1997."** (Revista América Economía, Sept.1996, N° 111).

Noticias como éstas, ya no ocupan los titulares de periódicos ni de revistas especializadas en economía y finanzas, sólo se presentan como un artículo más, de un sin número de operaciones de carácter económico a nivel internacional; tal vez, es la evidencia principal del proceso que vive nuestro país frente al fenómeno de la globalización de la economía mundial.

Chile, no se ha mantenido al margen de la globalización de los mercados, por el contrario, durante los últimos años la internacionalización de la economía chilena ha traído consigo diversificación de los flujos comerciales y financieros. Como parte de este fenómeno, Chile no tan sólo ha logrado convertirse en un importante receptor de capitales extranjeros, sino también ha comenzado a incursionar como país inversionista en el exterior.

" A más de US\$ 8.600 millones ascienden los aportes de capitales chilenos en el exterior entre 1990 y Julio de 1996 ". (Diario Estrategia, Agosto 28 de 1996)

Nuestra economía avanza activamente en el proceso de integración a nivel mundial, en especial en los países de América Latina, donde se concentra el 65,4% de las inversiones realizadas en el exterior durante 1995.

Además, no hay que perder de vista, que Chile se encuentra negociando su entrada a grandes conglomerados económicos a través de acuerdos comerciales, entre ellos: el **NAFTA**, el **APEC** y la **UNIÓN EUROPEA**. El **MERCOSUR**, ya es una realidad a partir del 1º de octubre de 1996 (Anexo I).

El éxito de una empresa en un futuro próximo, no dependerá de su capacidad para producir bienes manufacturados con alto valor agregado, sino más bien, dependerá de su espíritu empresarial, del Know How, de la flexibilidad al cambio, del comportamiento frente a las fluctuaciones, de la capacidad de gestión (interna y externa), de su habilidad para encontrar mercados internacionales, de su capacidad para alcanzar niveles competitivos mediante el acceso a nuevas tecnologías, etc.

**Dado el alto costo que representa el desarrollo de nuevas tecnologías y, el lograr la penetración de nuevos mercados extranjeros, un número creciente de empresas está creando asociaciones o alianzas con empresas de otros países para aumentar competitividad, compartir costos y reducir riesgos. El éxito internacional de la empresa doméstica, depende en buena medida de cómo se forman y administran estas asociaciones o alianzas estratégicas.**

La administración de asociaciones internacionales de negocios, crea retos únicos para las empresas participantes, porque los socios extranjeros frecuentemente operan en diferentes ambientes políticos, culturales, legales y económicos.

Implementar una administración exitosa en el ámbito internacional, involucra contar con profesionales de primer nivel, con sólidos conocimientos en las áreas de economía y administración.

Nuestra profesión, **CONTADOR AUDITOR**, no está ajena a los cambios producto de la globalización de la economía mundial. Específicamente, en nuestro país se han establecido pautas y normas que tienden a regular las inversiones en el extranjero. Es así como el Colegio de Contadores ha emitido el Boletín Técnico N° 51, fijando normas relativas a la contabilización de inversiones en el exterior; a su vez, la Superintendencia de Valores y Seguros, a través de la Circular-Oficio N° 1679, aclara aspectos relacionados con inversiones en el extranjero. También el Servicio de Impuestos Internos ha modificado el D.L. N° 824, introduciendo el crédito a deducir de los impuestos chilenos por los tributos pagados, retenidos o adeudados en el extranjero (Reforma tributaria de Septiembre de 1993).

La Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, ha definido el perfil del **Contador Auditor** como:

***"Un profesional dotado de los conocimientos académicos y profesionales que le permitan desempeñarse eficientemente en una variada gama de funciones enmarcadas en las áreas de la economía, de la administración y de las finanzas.***

***Su formación tiene especial énfasis en la organización y administración de los sistemas de información y en el control de la gestión".***

(Reglamento de la Escuela de Auditoría, D.U. 602).

Por tanto, el quehacer del Contador Auditor va más allá del registro, confección y evaluación de estados financieros (aplicación del conocimiento contable y tributario), sino también posee los conocimientos necesarios de gestión empresarial para participar activamente en la internacionalización de empresas.

## OBJETIVOS DEL TEMA

El trabajo expuesto en la presente Memoria, pretende entregar una visión global acerca de la inserción de una empresa en el extranjero, como una alternativa para enfrentar la globalización de la economía mundial.

Considerando las estrategias fundamentales de penetración en mercados extranjeros, las alianzas estratégicas y los riesgos involucrados en una aventura internacional, se determina el objetivo principal de esta Memoria.

### ***Las Joint Ventures, ¿son una estrategia viable de expansión hacia mercados internacionales?***

Para el desarrollo del objetivo principal y lograr una mayor conceptualización, se establecen los siguientes objetivos secundarios:

a) Analizar las diversas estrategias de inversión en el extranjero (entre la diversidad de alternativas, se consideran las más conocidas).

b) Identificar los elementos esenciales para instrumentar una estrategia internacional del tipo Joint Venture, materia principal de este trabajo.

c) Exponer la experiencia chilena, en el logro de sus objetivos estratégicos internacionales, a través de J.V.

El desarrollo de esta Memoria se ha dividido en 6 capítulos, que a continuación se exponen, en forma resumida, con los aspectos más relevantes.

El capítulo primero, está orientado a conceptualizar qué es la internacionalización de una empresa, su concepción, sus fundamentos y ventajas. Además, se presenta una visión de las variables que se deben tener presente en toda incursión en mercados externos.

El segundo capítulo, versa sobre el desarrollo del concepto de expansión extranjera, del ciclo desde que nace la idea en forma genérica, hasta que ésta es considerada una real alternativa para la empresa: "incursionar en mercados extranjeros". Incluye las estrategias como medio de acceso al mercado internacional, terminando con un comentario acerca de las alianzas estratégicas.

En el tercer capítulo, se presenta el marco teórico de las Joint Ventures, definiciones, características, clasificación, tipos, etapas, ventajas y desventajas.

El capítulo cuarto, se desarrolla, la normativa que regula y controla las inversiones chilenas en el exterior. Normativa del Banco Central de Chile, del Servicio de Impuestos Internos, del Colegio de Contadores y de la Superintendencia de Valores y Seguros. Además se incluye , un caso contable de inversión en el extranjero, con la finalidad de ilustrar en forma general la aplicación del Boletín Técnico N° 51 del Colegio de Contadores de Chile A.G.

En el quinto capítulo, se expone la experiencia chilena en materia de Joint Venture en el exterior, recopilada de diversas publicaciones. También, se presenta in extenso, el caso de PROSAL S.A., una empresa procesadora de salmones que orienta su esfuerzo y recursos al incremento de su presencia y competitividad en el extranjero.

Para finalizar el presente trabajo, en el sexto capítulo, se expone una serie de recomendaciones para llevar a cabo con éxito, incursiones en mercados extranjeros, y finalmente las conclusiones.

Se han incluido cuatro Anexos. El primero de ellos, aborda a modo de síntesis el MERCOSUR , incluyendo acotaciones en materia tributaria. En el segundo, se incorpora dos facsímiles a modo de ejemplo de financiamiento internacional. El tercero presenta un informe estadístico del Banco Central de Chile, respecto a exportaciones de capital, Capítulo XII del Compendio de Normas de Cambio Internacional (con un breve comentario), y en el cuarto, se expone el formato de registro de inversiones en el extranjero, proporcionado por el S.I.I.

## CAPITULO I

### INTERNACIONALIZACIÓN MARCO TEÓRICO

Hoy en día, la internacionalización va más allá de búsqueda de mayor rentabilidad que para muchas empresas es su objetivo principal. Sin embargo, para otras su internacionalización busca objetivos distintos, entre otros, tenemos : consolidar mercados, responder a la competencia, lograr rentabilidades que se han visto afectadas por aperturas comerciales, conocer nuevas tecnologías, métodos de producción, adquirir nuevos conocimientos, etc.

#### 1.1. ALTERNATIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A menudo, la expansión internacional comienza desde un simple hecho de exportar, y a medida que se va descubriendo que los productos o servicios en el exterior, adquieren significativamente un carácter más rentable que en el mercado interno, surge la necesidad de crear mayores vínculos en el extranjero.

Para los profesores Jarillo y Martínez <sup>1</sup>, crear y consolidar vínculos en el extranjero pasa por una serie de etapas, desde una exportación ocasional hasta el establecimiento de subsidiarias en el extranjero. Estas etapas involucran gran esfuerzo e inversión tanto en recursos humanos como monetarios. En todo caso, hay que presente que convertir una empresa nacional en internacional, se logra mediante un proceso gradual de aprendizaje e inversión, que en condiciones favorables, tiende a una correlación positiva, es decir, en la medida que aumenta su conocimiento de los mercados externos, la empresa compromete mayores recursos.

Internacionalizar una empresa es complejo, requiere de un largo período de tiempo; exige desembolsos no recuperables a corto plazo, cambios organizativos y

---

<sup>1</sup> Estrategia Internacional. José C. Jarillo y Jon Martínez E. , McGraw Hill, Madrid 1991 , Pág. 73

una nueva actitud al interior de la empresa, pero a su vez, conlleva a grandes ventajas, como son:

- La producción o servicios no quedan tan sujetos a los ciclos económicos que sufre el mercado nacional, permitiendo tomar mejores posiciones en mercados extranjeros.
- Exigencia de una puesta a punto constante del producto y de la organización, mediante programas de investigación que van mejorando la calidad, disminuyendo costos y proporcionalmente aumentando la competencia a escala internacional.
- Aumento significativo de información, lo que permite tomar mejores decisiones en el tiempo y disminuir los riesgos.
- Permitir, mediante una adecuada programación, diversificar mercados rápidamente sin necesidad de diversificar productos.

## **1.2. FUNDAMENTOS DE UNA INTERNACIONALIZACIÓN**

La expansión internacional de una empresa, puede ser originada por una gran competitividad en el extranjero, de un producto o servicio (enfoque tradicional "exportación"), como también, puede ser motivada por una serie de razones que sirven de base y sustentan la orientación de la empresa más allá de las exportaciones (enfoque de internacionalización). Este nuevo enfoque está fundamentado por:

- Variación de los métodos tradicionales de comercialización, por ejemplo: fabricación bajo licencia, venta y transferencia tecnológica, Know-How, Joint Venture, etc.
- Saturación de mercados internos, lo que ha contri-

buído a una fuerte competencia industrial y búsqueda de nuevos mercados.

- Integración de empresas (vertical y horizontal).
- Especialización de exportaciones.
- La fuerte inversión extranjera, tendiendo a la multinacionalidad de sus operaciones comerciales.
- Incentivos y ventajas de orden tributario.
- Obtención de economías a escala.
- Internacionalización de la economía mundial.

Cada empresa será motivada por diferentes factores o variables, como también circunstancias especiales y particulares, a modo de ejemplo, se indicará a continuación los resultados de una investigación realizada por los profesores Jarillo y Martínez en 35 empresas españolas <sup>2</sup>.

### **DIEZ RAZONES PARA EXPORTAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA**

1. Para seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.
2. Para aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
3. Empresa creada para exportar porque el mercado externo es el mercado natural, por escasez de estos productos.

---

<sup>2</sup> Estrategia Internacional. Jarillo y Martínez. McGraw Hill, Madrid 1991, Pag. 64 - 65.

4. Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
5. Para ganar prestigio en el mercado interno.
6. Para compensar una crisis en el mercado interno.
7. Para acceder a un mercado más grande (en volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial.
8. Para ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
9. Por la dura competencia en el mercado interno.
10. Porque el mercado externo es más rentable, pues el producto se aprecia y paga mucho más.

Además agrega:

"Estos 10 motivos se repiten en casi todos los estudios hechos en otros países y, por tanto, se les puede considerar como los más típicos para justificar una expansión internacional". **En Chile, los motivos más significativos, que orientan a una empresa hacia el exterior** (ver ejemplos Capítulo 5), en orden de importancia son :

- 1. Exportación de gestión y conocimientos (Know How).**
- 2. Aprovechamiento de capacidad productiva ociosa.**
- 3. Búsqueda de mejor rentabilidad.**
- 4. Especialización de exportaciones.**

## **1.3. VARIABLES RELEVANTES**

Para materializar la idea de internacionalización, en otras palabras, que la empresa entre al ambiente expansionista, es necesario conocer y analizar diversas variables que permiten la maduración de esta idea expansionista, su conocimiento y comprensión evitará que, se transformen en barreras que impidan y hagan fracasar toda iniciativa de internacionalización.

### **1.3.1. VARIABLES A CONSIDERAR**

#### **1.3.1.1. FINANCIERAS**

- tasas de cambio,
- fluctuaciones monetarias,
- el riesgo financiero,
- financiamiento,
- mercado de valores,
- índices económicos, etc.

#### **1.3.1.2. TÉCNICAS**

- homologaciones de productos,
- controles y exigencias de calidad,
- transportes y canales de distribución,
- propiedad privada y expropiaciones,
- control y contaminación,
- competencia,
- riesgo operativo, etc.

### **1.3.1.3. COMERCIALES**

- patentes y marcas de fábrica,
- mercados (tipos y crecimiento),
- costumbres (evolución),
- prácticas comerciales,
- idioma,
- cultura,
- historia,
- idiosincrasia, etc.

### **1.3.1.4. LEGALES**

- barreras arancelarias,
- barreras no arancelarias,
- tratamiento a inversionistas extranjeros,
- régimen impositivo,
- protección al trabajo, sindicatos,
- acuerdos comerciales,
- propiedad privada, etc.

El conocimiento de estas variables en general, y otras que de acuerdo a cada caso en particular sean necesarias, exige de un gran volumen de información, que en muchos casos, involucrará estudios e investigación de mercados a nivel internacional, cuyo costo es significativamente alto. Para aquellas empresas que no tienen capacidad de recursos para estos estudios, se recomienda optar por vías menos onerosas para obtener esta información, que en principio sería suficiente para crear el ambiente expansionista y en algunos casos materializarla.

Por ejemplo:

- Organismos de promoción de exportaciones.
- PROCHILE.
- Cámaras de Comercio.
- Delegaciones diplomáticas.
- Misiones comerciales.
- Ferias internacionales, etc.

Una vez recolectada la información acerca de las variables, se entra definitivamente en análisis de la conveniencia y posibilidades reales de un ***PROCESO DE EXPANSIÓN.***

## CAPITULO II

### ESTUDIO Y DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez que la empresa por diferentes motivos y factores, decide incursionar en mercados externos, debe enfrentar una serie de decisiones que en algunos casos serán similares a su actuación en el mercado interno, en tanto otras adquieren particularidades específicas.

Podemos definir, el estudio y desarrollo de una internacionalización como un proceso de toma de decisiones, dividido en 3 etapas:



El éxito en la toma de decisiones, dependerá de la capacidad de análisis de cada una de las etapas, su respectiva evaluación y del compromiso de la gerencia en la proyección internacional .

## **2.1. ETAPAS DEL ESTUDIO Y DESARROLLO DE UNA INTERNACIONALIZACIÓN.**

### **2.1.1. INVESTIGANDO OPORTUNIDADES (ETAPA I)**

Una investigación se realiza en etapas sucesivas, cuya secuencia es de importancia vital. De hecho, la investigación de campos muestra claramente que existe un patrón muy definido en la forma de recoger, clasificar, comunicar y evaluar la información.

El objetivo de esta etapa es transformar la idea de internacionalización desde su identificación hasta su propuesta como alternativa viable de realización. En ella se deben ejecutar dos operaciones:

#### **i) RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Por lo general, se realiza en la oficina. Se consultan varios indicadores generales disponibles de organismos gubernamentales, embajadas y en instituciones internacionales, Cámaras de Comercio, etc. Se trata de abarcar y obtener el máximo de conocimiento acerca de las variables señaladas en el capítulo anterior.

#### **II) EVALUACIÓN PRELIMINAR**

Una vez recolectada la información, se deberá evaluar si el proyecto propuesto concuerda con las prácticas y recursos de la empresa. De esta evaluación, surgen 3 alternativas:

- i) Abandonar el proyecto.
- ii) Cambio de orientación hacia otro más atractivo, con lo cual se reinicia la investigación.
- iii) Exito en la evaluación preliminar, que conlleva a una investigación más profunda, y en otros casos, a un contacto directo hacia el extranjero.

## **2.1.2. INCURSIÓN EN MERCADOS EXTRANJEROS (ETAPA II)**

A través de un contacto directo con el mercado extranjero, permitirá obtener información extensa y acabada relativo a la cultura, el ambiente, la estructura del mercado, los costos de producción, la viabilidad técnica, las ventajas comparativas, etc. Esta fase deberá contar con una permanente evaluación de información y, de ajuste a requerimientos y expectativas de la empresa, entre las cuales estará la definición del Mercado Objetivo, es decir, a qué mercados queremos llegar.

Una vez determinado el mercado objetivo, y formalizada la idea de incursionar en mercados extranjeros, se debe evaluar la información que se ha seleccionado como importante. Esta evaluación estará enmarcada en un nuevo parámetro que no se mencionó anteriormente, pero que reviste una relevancia significativa en esta etapa, referida a las estrategias de entrada a utilizar.

## **2.1.3. LAS ESTRATEGIAS (ETAPA III)**

Las diferentes formas o estrategias que permiten a una empresa incursionar en mercados extranjeros, van desde una tradicional exportación hasta la creación de empresas en el extranjero. Optar por una u otra forma, dependerá de la evaluación de la investigación y, de la cantidad y disponibilidad de recursos a invertir.

### **2.1.3.1. ESTRATEGIAS DE ACCESO AL MERCADO INTERNACIONAL**

Para algunos autores como J.L. Colaiacovo<sup>3</sup>, se denominan estrategias de penetración y para otros como E.J. McCarthy<sup>4</sup>, son la evolución de la participación de las grandes empresas en el comercio internacional. En todo caso, son técnicas

---

<sup>3</sup>Negociación y Contratación Internacional, J.L. Colaiacovo, Ediciones Macchi, 1991.

<sup>4</sup>Comercialización, E.J. Mc Carthy y W.D. Perreault, El Ateneo, 1987.

que permiten incursionar con distintos grados de compromiso y riesgo en mercados extranjeros.

## ESTRATEGIAS DE ACCESO

### A. Exportación <sup>5</sup>

Por lo general, las empresas empiezan por una exportación indirecta, esto es, exportan a través de intermediarios independientes. Estos intermediarios pueden tomar diferentes calidades, dependiendo de su ubicación y participación.

Aquéllos que están ubicados en el país del exportador, pueden tomar la calidad de: comprador extranjero, comerciante, broker, agente local, casa exportadora, trading company, consorcio de exportación. Por otro lado, si están ubicados en el país extranjero: importador, agente local, distribuidor, etc.

Con el tiempo se adquiere un conocimiento y madurez en exportaciones. La empresa tiende a manejar sus propias exportaciones, que toman el nombre de exportación directa, la que se puede realizar de varias formas: departamento a división con base local, sucursales o subsidiarias, representantes viajeros, distribuidores, oficinas de representación o enlace, etc.

### B. Concesiones

*"La concesión o licencia, es un método relativamente fácil para introducirse en mercados extranjeros. Quién otorga la licencia o concesión, vende simplemente el derecho a utilizar algún proceso, marca de fábrica, patente u otro derecho, por un honorario o regalla. El licenciatario asume la mayor parte del riesgo, en el sentido que debe invertir un cierto capital para utilizar el derecho" <sup>6</sup>.* Este método, también es conocido como franquicias, puede ser eficaz para entrar en un mercado si se dispone de asociados eficientes.

<sup>5</sup> Estrategia Internacional, J. Jarillo y J. Martínez, McGraw Hill, 1991 Pág.86.

<sup>6</sup> Comercialización E.J. Mc.Carthy y W.D. Perreault, El Ateneo, Pág.198.

### **C. Contratos**

Esta técnica permite un acceso al mercado con riesgo mínimo para la inversión. Consiste en un acuerdo entre empresas o entidades, a través de éste, una empresa (país origen), vende administración, producción, construcción, subcontratación a la empresa del país extranjero. En otras palabras, hay de por medio una venta de conocimiento gerencial y/o técnico.

### **D. Co-inversiones**

Este tipo de estrategia consiste en que un inversionista local se asocia con un inversionista o productor extranjero para la búsqueda de objetivos comunes, crear una nueva empresa, comercializar productos, proveer materias primas, diversificar la producción, etc. Su principal característica es la participación conjunta en la propiedad y el control.

Establecer una propiedad en co-inversión, puede ser producto de decisión estratégica (necesidad), como también de un requerimiento de orden político (el gobierno extranjero puede requerir la propiedad conjunta como condición de entrada).

### **E. Inversión Directa**

La orientación de esta estrategia, consiste en el establecimiento permanente en el extranjero, a través de una subsidiaria o filial. La empresa puede comprar instalaciones de una compañía local o construir las propias.

La característica principal en este tipo de estrategias, es el Control Total, de la empresa inversionista. Por regla general, requiere de una gran inversión y un conocimiento cabal de las oportunidades de mercado.

### 2.1.3.2. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Existen varios métodos de evaluación financiera que se pueden aplicar a las estrategias y lograr este cometido con éxito, por ejemplo V.A.N., T.I.R., GANANCIA NETA, etc.

En todo caso, para lograr una buena evaluación, la dirección debe tener presente las siguientes interrogantes:

***¿cuánto riesgo está dispuesto a asumir la empresa?***

***¿cuánto rendimiento espera la firma de sus inversiones?***

***¿cuál es la duración del período de restitución proyectado?***

***¿qué experiencia posee la empresa en mercadeo internacional?***

***¿cuáles son las metas a largo y corto plazo de la empresa ?***

***¿cuánto control pretende sobre las decisiones, objetivos y políticas de fabricación y mercadeo?***

Las respuestas a estas interrogantes, contribuyen a que una empresa seleccione una estrategia apropiada de acceso a mercados extranjeros, desarrollada en el contexto del riesgo político y las oportunidades existentes en los diferentes mercados objetivos.

*" Una de las situaciones más atractivas en el mundo empresarial es la introducción de nuevo negocio. Las posibilidades de beneficio incremental son, lógicamente, máximas, pero el desconocimiento del negocio añade siempre un grado de incertidumbre que no hace sino más excitante el proyecto." <sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Dirección Estratégica, J. Jarillo, Mc.Graw Hill, 1990, Pág. 153

La interacción entre el compromiso de recursos económicos y el riesgo financiero de la estrategia a seleccionar, se puede graficar de acuerdo al siguiente esquema (adaptado de *Mercadeo Estratégico Internacional*, Ananat R. Negandhi. págs.166 - 167.).

		RIESGO FINANCIERO	
		ALTO	BAJO
C O M P R O M I S O	D E R E C U R S O	EMPRESA CONJUNTA. SUBSIDIARIA. FILIAL DE VENTAS. FILIAL DE PRODUCC.	EMPRESA CONJUNTA TEMPORAL. JOINT VENTURE. EXPORTACIÓN DIRECTA.
	A L T O	CONTRATACIÓN DE GERENCIA. FABRICACIÓN POR CONTRATO. ALIANZAS DE DISTRIB.	EXPORTACIÓN. LICENCIA. CONCESIONES. FRANQUICIAS.
	B A J O		

## 2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UN CAMINO HACIA MERCADOS EXTERNOS

Una alternativa que se viene desarrollando desde hace algunos años, son las alianzas como estrategia de internacionalización de empresas.

Hoy en día, la gran mayoría de multinacionales con éxito, son producto de alianzas estratégicas que han permitido acceso a nuevos capitales, tecnologías de vanguardia, estudios y evaluación de nuevos mercados, economías a escala, maximizar producción y desarrollar nuevos productos y servicios.

Dentro del gran espectro de posibilidades y ventajas que conduce una alianza estratégica, se debe considerar que también permite el acceso a mercados extranjeros.

*"Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos, de los cuales puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad de crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, ..."*<sup>8</sup>

Las posibilidades y formas de alianzas estratégicas son diversas, se fundamentan en la cooperación, y se pueden definir como la vinculación entre dos o más empresas para organizar y/o explotar una actividad económica común en la medida en que la misma contenga alguna de las siguientes características:

- Puesta en común de recursos.
- Continuidad y estabilidad de operación.
- Mecanismos de decisiones conjuntas.
- Participación recíproca en el riesgo.

*"Compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en beneficio mutuo en todo tipo de aspectos"*<sup>9</sup>

Para el profesor Luis de la Rosa Alemany<sup>10</sup> las alianzas estratégicas dependen de la combinación de dos factores: la transferencia de recursos (tecnológicos, financieros, bienes de capital, etc.) entre la empresa de un país y otro, y la participación en la estructura de propiedad de las empresas asociadas.

<sup>8</sup> Alianzas Estratégicas, Jorda B. Lewis, De. Vergara, 1993, Pág. 23

<sup>9</sup> Idem, 8, Pág.26.

<sup>10</sup> Marketing Internacional, Luis de la Rosa Alemany, Ed. Diana 1989,

Una distinción entre "propiedad" por un lado y por otro, " la creación de "una empresa", establecieron Jarillo y Martínez <sup>11</sup>, construyendo una matriz de cuatro cuadrantes.

		CREACIÓN DE UNA NUEVA ENTIDAD	
		SI	NO
P R O P I E D A D	S I	a) * JOINT VENTURE. * CONSORCIOS DE EXP. * COOPERATIVAS DE COMERCIO EXTERIOR.	c) * PARTICIPACIONES. MINORITARIAS. * INTERCAMBIO DE ACCIONES.
	N O	b) * PROYECTOS AUSPI- CIADOS POR GOBIER- NOS O INSTITUCIONES INTERNACIONALES.	d) * CONSORCIOS. * ASOCIACIONES DE INVESTIG. Y DESARROLLO * LICENCIAS. * CONTRATOS INTERNAC.

Fig. Tipos de Alianzas Estratégicas

De la fig. podemos distinguir: alianzas en que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad, alianzas en que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad, alianzas en que no hay propiedad pero se crea una nueva entidad y alianzas en que no ocurre ninguna de las dos cosas.

- a) Alianzas que involucran propiedad y crean una nueva entidad. Se constituye en la medida que dos o más empresas aportan capital (recursos financieros, humanos, tecnológicos u otros activos tangibles o intangibles) para formar una nueva sociedad.

<sup>11</sup> Estrategia Internacional, obra citada, Pág. 189 - 190.

- b) Alianzas que no crean una nueva entidad, pero que sí involucran propiedad. En este tipo de alianza estratégica no se crea una nueva organización, pero las empresas que participan toman parte del capital de sus socios.
  
- c) Alianzas que crean una nueva entidad, pero no involucran propiedad. Por lo general, responden a proyectos de gobierno o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas a un tema común. Se crea entonces, una entidad que administra el proyecto cuya propiedad pertenece al gobierno o institución que financia el proyecto.
  
- d) Alianzas que no involucran ni crean una nueva entidad. Está constituido por aquellas asociaciones de empresas que no desembocan en la creación de una nueva firma y que no requieren de participación de los socios en la propiedad.

## CAPITULO 3

### LAS JOINT VENTURE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como hemos visto, internacionalizar una empresa es una tarea difícil, implica un gran desafío para su organización. Su éxito, depende en gran medida del cumplimiento de una serie de etapas, desde la generación de la idea, hasta su ejecución.

El estudio y desarrollo de cada etapa de un proceso de expansión, siempre debe estar sustentado en un profundo análisis cualitativo y cuantitativo, cuyos resultados permitirán a la organización ajustar o reorientar permanentemente los objetivos propuestos en este gran desafío.

Existen diversas estrategias que nos conducen al objetivo final **Internacionalizar la Empresa**, desde la tradicional exportación (internacionalización del producto), hasta la inversión directa en el exterior (internacionalización de la gestión empresarial).

En la selección de una buena estrategia para los intereses de la empresa, se debe considerar todas aquellas variables y aspectos tratados en el capítulo anterior, en especial, aquellas que fundamentan nuestra decisión, los recursos que estamos dispuestos a utilizar y la rentabilidad esperada (incluyendo el riesgo político y financiero).

Se recomienda iniciar una expansión internacional a través de exportaciones (menor riesgo financiero) y una vez que nuestro producto ha logrado consolidar su presencia en el extranjero, incursionar mediante inversión directa.

Por lo general, muchas empresas que tienen un buen nivel de exportaciones, no promueven asociaciones o inversiones directas debido a uno o alguno de los siguientes motivos:

- a) Miedo a la innovación.
- b) Nula o poca capacidad visionaria.
- c) Estancamiento cultural de su administración.
- d) Creación imaginaria de barreras.
- e) Poca disponibilidad de recursos, etc.

Como se desprende de un simple análisis, el punto de la letra e), tal vez sería un motivo plausible, para no incursionar más allá de exportaciones en mercados extranjeros.

Las Joint Ventures, en el marco de la inversión directa en el extranjero, presenta una buena alternativa para aquellas empresas, que no estando dispuestas a asumir grandes riesgos, pero que sí, incursionarían, en mercados externos con inversiones y riesgos menores.

En el presente capítulo, se presenta y analiza en forma puntual las Joint Ventures (aventuras conjuntas), buscando dar respuesta a la hipótesis de la presente memoria.

***¿ Son las Joint Venture, una alternativa viable de expansión hacia mercados internacionales ?***

### **3.1. CONCEPTUALIZACIÓN. ¿ QUE ES UNA JOINT VENTURE ?**

En el marco de las alianzas estratégicas e inversión internacional, encontramos las Joint Venture como modalidad de entrada y/u operación en mercados externos, su frecuencia de utilización en la búsqueda de la expansión internacional es visible en la mayoría de la literatura relacionada con los negocios y las finanzas. Con ello, se puede llegar a sostener que es una de las alianzas estratégicas más utilizadas hoy en día.

El uso de las Joint Ventures como alianza estratégica, no es privativo del comercio internacional, sino que se pueden encontrar Joint Venture dentro de los mercados domésticos en aquellos sectores de la economía que implican grandes desafíos o que son muy complejos, por lo que se hace imprescindible estos procesos de integración.

Las J.V. consisten básicamente en que una empresa extranjera y una empresa local deciden asociarse en una aventura empresarial en el país de ésta última, compartiendo la propiedad y el control de la misma.

La decisión respecto de la asociación en el exterior, parte de un proceso de evaluación de las estrategias, que una empresa dispone para penetrar un mercado externo. La empresa debe analizar las posibles opciones entre otras formas de inserción internacional, tales como la transferencia tecnológica, la inversión en una subsidiaria 100% propia en el exterior, la exportación y otros modelos complementarios.

En cada nivel del análisis de todas estas posibilidades, las empresas comparan alternativas, evaluando costos relativos, ganancias y riesgos.

Si bien, toda empresa que desea insertarse en el mercado externo por la vía de la inversión o la asociación; ya sea, porque tiene acceso a un nuevo

mercado, protege los mercados ya establecidos, obtiene materias primas o bien fija puntos de producción con un potencial económico atractivo, etc., siempre deberá realizar un análisis de esta estrategia frente a las demás, tal como se explicó anteriormente.

De todos modos, la decisión de efectuar una inversión en forma asociativa, presenta algunas decisiones relacionadas entre sí. Entre ellas tenemos:

1. Decisión de insertarse en mercados externos.
2. Selección de la forma de penetración.
3. Elección de la ubicación de la inversión.
4. Determinación del volumen de la inversión.
5. Elección de la oportunidad de inversión y asociación.
6. Elección del socio adecuado.

### **3.1.2. CONCEPTO DE JOINT VENTURE.**

Son muchas y variadas las definiciones que entregan diversos autores para explicar que son las Joint Ventures, motivo por el cual se expondrán algunas con el fin de tener una visión más completa y acabada del significado de este concepto.

*Joint significa común o conjunto, mientras que Venture, procede de Adventure, es decir, una aventura, un proyecto, una empresa. Ello implica que hay esfuerzos y riesgos por delante, pero también la posibilidad de un resultado positivo, una utilidad, un beneficio.*<sup>12</sup>

Otra definición bastante aceptada de Joint Venture, nos dice que es *una sociedad a través de la cual dos o más firmas crean una entidad jurídica nueva y separada, para llevar a cabo una actividad económica productiva o de prestación de servicios, en la que cada parte toma un activo rol en el proceso de toma de decisiones*<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Joint Venture y otras formas de cooperación internacional, J.L. Colaiacovo, Ed. Macchi, 1993, pág. 161.

<sup>13</sup> Joint Venture y otras... obra citada 12. pág.162.

*Una Joint Venture, inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, conocimientos, etc.) para crear una nueva empresa o desarrollar una ya instalada. En el plano internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una empresa local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma* <sup>14</sup>.

*Las Joint Ventures, son entidades independientes con dos o más firmas activas como socias* <sup>15</sup>.

Las costumbres comerciales, se han encargado de generalizar la definición de Joint Venture, y abarcar una serie de situaciones cuya principal característica son los acuerdos de cooperación, ya sea a través de contratos o sociedades.

Los acuerdos de cooperación empresarial han sido usados más frecuentemente para referirse a los casos de Joint Venture contractuales. Estos acuerdos son esquemas de cooperación empresarial formales o informales entre dos o más firmas, donde se establece un cierto nivel de colaboración sobre bases contractuales, pero no societarias. Las operaciones de estas dos o más firmas son parcial y funcionalmente integradas para llevar a cabo actividades en una o más áreas.

Pueden consistir en simples operaciones de compra o venta, desarrollo y producción conjunta de recursos naturales, investigación y desarrollo conjunto, operaciones de fabricación conjunta, o bien, proyectos de ingeniería o construcción conjuntos.

En algunas industrias, los términos de una actividad conjunta pueden entenderse bajo otras expresiones. Por ejemplo, en la industria extractiva - petróleo, minería -, es común la utilización del Joint Operating Agreement o acuerdo de operación conjunta.

---

<sup>14</sup> Estrategia Internacional, Jarillo y Martínez, pág.81

<sup>15</sup> Joint Ventures, los secretos para una administración exitosa, K. Rudie Harrigan, De. Tesis 1992 pág.3.

Así mismo, debe notarse que muchas veces, en función de los países, los significados de la expresión **Joint Venture** pueden no ser los mismos. En algunas naciones, el término **Joint Venture** tiene temporalidad y se aplica a los acuerdos contractuales. En cambio, en otros países, cuando un empresario obtiene un contrato y acuerda en que otra empresa realice parte de la obra o produzca parte de los bienes, se lo considera **Joint Venture**, mientras que otros llaman a esto una subcontratación. En otros casos, también se acepta que un **Joint Venture** se constituya sobre la base de opciones diferentes al tradicional 50%-50%, es decir, sobre porcentajes 51%-49% ó 60%-40%, u otras variantes.

Los factores que inducen a las empresas a formar **Joint Venture**, en lugar de otras estrategias de inversión como la adquisición o la filial propia, derivan de la organización interna y de la dinámica de la empresa en sí mismo; los riesgos y oportunidades del mercado, y de las medidas de política gubernamental que regulan el comportamiento económico de las empresas.

### **3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS JOINT VENTURES**

- a) Acuerdo entre dos o más entidades con objetivos comunes, ya sea de producción, de compra, de venta, de investigación y desarrollo, de consultoría u otros tipos de servicio.
- b) Aporte común de activos, tales como: dinero, planta, recursos naturales, equipos, tecnología y derechos de propiedad intelectual, gestión empresarial, marketing, etc.
- c) Cooperación permanente.
- d) Responsabilidades comunes, tanto en el desarrollo de la gestión como en sus resultados.

- e) Compartir resultados, ya sea producto de utilidades o pérdidas, de acuerdo a sus aportes de capital.

Por último, tenemos como característica el crear una nueva entidad, cuyos socios son los que forman esta Joint Venture.

### 3.1.4. MOTIVOS PARA ESTABLECER JOINT VENTURES

Una Joint Venture se puede formar por motivos de necesidad, conveniencia, obligación o por política empresarial.<sup>16</sup>

**Por necesidad:** el socio potencial posee atributos indispensables que son esenciales para el éxito del negocio. Por ejemplo, el socio puede tener un monopolio en la producción de un insumo importante para el proceso productivo a desarrollarse.

**Por conveniencia:** el socio posee atributos que pueden complementarse perfectamente bien con los nuestros, y lograr mayor eficacia en nuestros objetivos. Ejemplo, el socio puede tener control del canal de distribución más eficiente. Si bien existen alternativas, éstas no serían óptimas.

**Por obligación:** relacionado con aquellos países que restringen la inversión de extranjeros, estableciendo barreras legales, dejando sólo alternativas de coinversiones. Ejemplo, el estado permite la explotación de recursos naturales sólo a inversionistas locales y a extranjeros, a través de empresas conjuntas.

**Por políticas:** la empresa inversionista puede definir que toda inversión internacional se debe realizar bajo un régimen de coinversión.

---

<sup>16</sup> Comercio Internacional. J.L. Colaiacovo, De. Macchi, 1989. Pág 266.

### **3.1.5. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE JOINT VENTURE <sup>17</sup>**

#### **i) Desde el punto de vista legal y organizacional:**

##### **a) JOINT VENTURE SOCIETARIAS O DE CAPITAL**

##### **b) JOINT VENTURE CONTRACTUALES**

En la primera a), su característica principal es la creación de una nueva organización; en cambio, en la segunda, b), sólo existe un acuerdo contractual de cooperación, manteniendo cada parte su autonomía.

#### **ii) Desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes**

(esta clasificación obedece a distinguir tipos de Joint Venture).

De acuerdo a sus objetivos, tenemos:

a) Para actividades de fabricación e industrialización de bienes. El esfuerzo apunta a la obtención de utilidades (rentabilidad).

b) Para las industrias extractivas. Este tipo de acuerdo se realiza para explotación y posterior distribución del material explotado, es decir, que la utilización y/o comercialización posterior, corre por cuenta y riesgo de cada uno de los participantes.

c) Para proyectos comerciales. Este tipo de contrato no implica el desarrollo de una actividad manufacturera industrial, pero sí puede incluir la producción o prestación de un servicio o una actividad comercial, tal como una Joint Venture para exportación o distribución, la generación de SOFTWARE, la comercialización de paquetes turísticos o el rodaje de una coproducción cinematográfica, etc.

---

<sup>17</sup> Joint Ventures y otras formas de cooperac. ...Obra citada, pág. 163.

d) Para investigación y desarrollo. Esta modalidad ha tenido un notable auge últimamente; por lo general, implican el esfuerzo de dos o más empresas para generar nuevos productos o desarrollos tecnológicos, para su posterior explotación económica o comercialización. Los socios asumen que si la inversión genera un desarrollo tecnológicamente novedoso, útil y beneficioso en términos económicos, tendrán ganancias, ya que podrán vender los derechos de propiedad industrial a terceros, o bien ellos mismos o uno de ellos, comenzará un proceso productivo con la nueva tecnología.

e) Para actividades financieras. Orientado al aumento de recursos para inversiones de gran volumen, también se utilizan para lograr mayor cobertura y prestigio en el mercado.

f) Para prestación de servicios.

### **iii) Desde el punto de vista del rol de los socios.**

En esta clasificación se distinguen 3 categorías:

- a) Joint Venture con un socio dominante o líder.
- b) Joint Venture de administración y operación compartida.
- c) Joint Venture independientes.

La Joint Venture con un socio dominante o líder a), implica que la sociedad está básicamente controlada o dominada por un socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.

El aspecto importante de esta J.V., es que el socio dominante la administra casi de la misma manera que a una subsidiaria o filial propia.

Este tipo de J.V. a) se utiliza con frecuencia en aquellos países donde el gobierno local, obliga a asociarse con una empresa del país como condición **sine qua non** para aprobar una inversión o aceptar la realización de un proyecto.

Para una empresa que quiere jugar un rol activo, es difícil encontrar un socio que tome el rol pasivo. Un socio que debe jugar un rol pasivo, pero que a la vez aporte sumas de dinero o tecnología o algún otro activo, necesita tener un gran nivel de confianza en la competencia y honestidad del socio dominante.

Otro aspecto, es que no siempre el rol dominante y el grado de posesión van de la mano. Una empresa puede dominar un J.V. sin tener una posición dominante, o aún cuando los niveles de participación sean iguales, como en los casos de Joint Venture 50%-50% o 33%-33%-33%, o bien, 25%-25%-25%-25%, etc.

En las J.V. de administración y operación compartida b), ambos socios juegan un rol activo en la administración y el gerenciamiento de la empresa.

Cada uno de los socios aporta gerentes de línea a la empresa conjunta, y las operaciones se manejan como si fueran una Joint Venture con participación igualitaria (50%-50%), independientemente de cuanto sea en realidad el aporte o la porción de capital de cada una de las partes.

Cuando cada parte o socio aporta un conocimiento o know how parcial pero complementario, por ejemplo, una firma aporta tecnología, la otra el mercado, entonces la J. V. de administración y operación compartida tiene sentido de existencia.

En los casos de J.V. independientes, c) por lo general, ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios, aunque se puede dar esa posibilidad. Aquí el gerente general tiene completa libertad para manejar la empresa según sus propios criterios.

## **3.2. ETAPAS EN LA CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE**

De acuerdo a lo tratado en el capítulo 2, se pueden establecer tres etapas para crear una Joint Venture, sin embargo, para algunos autores como J.L.Colaiacovo establece cinco, que a través de un análisis de su proposición, no es más que una subdivisión de las tres etapas que se proponen en la presente tesis.

Cada etapa, estará asociada a una serie de actividades que se deben desarrollar de acuerdo al enfoque que, la empresa utilizará para crear la Joint Venture. Entre ellas tenemos:

### **i) ETAPA PRELIMINAR**

- Actividades:
- Identificación de oportunidades.
  - Definición del proyecto.
  - Contacto directo y acuerdos básicos.
  - Evaluación y planeamiento.

### **ii) ETAPA DE NEGOCIACIÓN**

- Determinar:
- Misión o finalidad de la sociedad.
  - Composición del capital.
  - Fuentes de financiamiento.
  - Solución de conflictos.
  - Destino de las utilidades.
  - Objetivos a mediano y largo plazo.
  - La dirección de la empresa.

### **iii) ETAPA DE EJECUCIÓN**

Esta etapa consiste en poner en prácticas los acuerdos de la etapa anterior, es decir, poner en marcha el proyecto.

A continuación, se realiza un breve desarrollo de cada etapa para mayor comprensión de ellas. En todo caso, hay que tener presente que las actividades que se mencionan abarcan aspectos fundamentales a tener presente en la formación de una Joint Venture, pero, a su vez, existe un sin número de otras actividades que dependerán de las políticas de la empresa que emprende esta estrategia, su grado de información, su familiaridad con otros mercados, su experiencia en negociaciones similares, etc.

#### **3.2.1. ETAPA PRELIMINAR**

a) **IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES:** Una vez que la empresa ha determinado orientar sus esfuerzos más allá del ámbito local, eligiendo las Joint Venture como estrategia, debe buscar e identificar las oportunidades para su ejecución.

Normalmente a través de las embajadas, y especialmente de los agregados comerciales, se obtienen informaciones regulares de mercados y posibles asociaciones. Esta información debe ser clasificada, analizada y evaluada con el fin de obtener perfiles de mercados y de los productos, que deberían indicar claramente las oportunidades y restricciones para establecer una Joint Venture. Esta fuente importante de conocimiento debe ser complementada con datos proporcionados por Cámaras de Comercio, bancos e instituciones del Estado, organismos de cooperación internacionales, etc.

La información debe ser actualizada, suficiente, confiable y objetiva, sin la cual, cualquier intento de inversión sería meramente especulativo.

Otro punto esencial en la identificación de oportunidades, es la elección del socio o socios, para llevar a cabo la Joint Venture (por lo general debe ser estratégico).

Se recomienda, orientar nuestra búsqueda hacia socios o firmas que complementen nuestros esfuerzos y expectativas. Para Kathryn Rudie H.<sup>18</sup>, los socios atractivos son los que ofrecen acceso al mercado, experiencia y/o tecnología, además de dinero.

**b) DEFINICIÓN DEL PROYECTO:** Esta actividad consiste en establecer un marco formal y analítico, que normalmente responden a las expectativas de nuestra empresa, determinando el tipo de asociación y los costos involucrados en ella.

**c) CONTACTO DIRECTO Y ACUERDOS BÁSICOS:** Este punto se orienta directamente a la prenegociación, en el cual se establecen los objetivos de cada participante para satisfacer sus intereses, y la búsqueda de un objetivo común.

El objetivo básico de esta actividad es lograr la confianza mutua, y con ello establecer pautas que orientarán la consolidación de la Joint Venture.

**d) EVALUACIÓN Y PLANEAMIENTO:** Como término de la etapa preliminar, debemos evaluar la información y los acuerdos alcanzados, se confrontan los intereses particulares y comunes, con el objetivo de internacionalización de nuestra empresa, determinando la viabilidad de ésta.

Una vez que se determina a través de la evaluación, que la futura alianza se ajusta a nuestras expectativas, se procede al planeamiento de las acciones futuras para concretizar la J. V.

---

<sup>18</sup> Joint Venture Los Secretos para una Adm. Exitosa. Edit. Tesis , Argentina 1992, pág.206.

### 3.2.2. ETAPA DE NEGOCIACIÓN <sup>19</sup>

a) **MISIÓN O FINALIDAD DE LA SOCIEDAD:** Toda alianza debe definir el objeto de la sociedad, es decir, para que se forma esta unión, encontrándose diversas alternativas como ser: fabricación, distribución, explotación de recursos naturales, investigación y desarrollo de productos, etc. Una vez definido se deben establecer los objetivos de la sociedad, que pueden ser amplios y generales o bien específicos.

Se recomienda establecer un calendario de actividades, para controlar en el tiempo el cumplimiento de objetivos, y a su vez, un procedimiento de evaluación y corrección de éstos.

b) **COMPOSICIÓN DEL CAPITAL:** En esta fase se debe negociar y llegar a un acuerdo en todo lo relacionado con el capital social de la Joint Venture. Comprende: capital social inicial, tipos de acciones, naturaleza y valorización de aportes y futuros aumentos de capital.

Es indudable, que el manejo del capital mayoritario, permitirá a mediano plazo la composición del cuadro directivo y consecuentemente controlar las políticas de la empresa. Por lo tanto, es imprescindible que la negociación consulte además de la constitución del capital, las posibles variaciones futuras, ya que un socio con capacidad económica sólida puede tratar de forzar futuros aumentos de capital, que el otro socio no puede aportar y se podría perder la proporcionalidad inicial.

c) **FUENTES DE FINANCIAMIENTO:** Una Joint Venture puede satisfacer sus necesidades financieras en base a recursos propios de capital, financiamiento bancario local y financiamiento externo o a través de emisión de títulos financieros.

---

<sup>19</sup> Joint Ventures y otras formas de cooperac. ... Obra citada, págs. 201 - 211.

En todo caso, al evaluar la posibilidad de financiamiento, es necesario tener presente las políticas del gobierno anfitrión en cuanto al manejo de inversiones extranjeras. Por otro lado, están los aspectos legales de la emisión de títulos financieros, los que pueden variar significativamente con las normas del país extranjero.

En materia de financiamiento bancario o de terceros, ambos socios deben negociar el tipo de garantías, que aportarán como respaldo a esta fuente de financiamiento.

Muchas empresas que buscan asociaciones del tipo Joint Venture, procuran operar en países que ofrecen facilidades financieras y escogen a un asociado que tenga fácil acceso a ese mercado.

A modo de ejemplo de financiamiento internacional, se incluyen en el Anexo II, dos informativos tipo MEMORÁNDUM, ofreciendo financiamiento internacional. Cabe destacar, que las oportunidades de financiamiento de este tipo, son muy recurrentes en el ámbito internacional.

**d) SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Toda sociedad está afecta a conflictos, aún más, si los socios son de países distintos, por tanto es imprescindible establecer mecanismos de solución de controversias, las leyes aplicables, los tribunales de competencia y por último, establecer qué organismos servirán de arbitraje en caso de no llegar a una solución por otras vías.

**e) DESTINO DE LAS UTILIDADES:** Las utilidades de la empresa pueden mantenerse en reservas y capitalizarse o bien pueden distribuirse en forma de dividendos a los asociados, o puede utilizarse una combinación de ambas, que es lo más común. La política a seguir en este sentido debe negociarse al inicio, porque las partes pueden tener intereses diferentes. La empresa extranjera puede

tener interés en una rápida recuperación del capital y proponer una política de distribución agresiva. Por otro lado, está también el interés del gobierno en que las utilidades se reinvierten en el país, utilizando la política fiscal como instrumento de inducción, gravando en forma progresiva las remesas al exterior.

**f) OBJETIVOS BÁSICOS DE MEDIO Y LARGO PLAZO:** Los socios tienen que conciliar los aspectos esenciales del planeamiento estratégico o de largo plazo. Debe discutirse las metas deseadas y/o esperadas en determinados horizontes de tiempo.

**g) LA DIRECCIÓN DE UNA JOINT VENTURE:** Llegar a un acuerdo en este punto, es bastante difícil; normalmente, es causa de un quiebre de las negociaciones. Sólo a través del consenso de los socios se podrá superar con éxito la elección del cuerpo directivo y administración de la Joint Venture.

Al negociar el sistema de administración, también se debe definir de donde provienen los gerentes que se encargarán de manejar los aspectos de producción, comercialización, finanzas, administración, y la gerencia general.

Esto se puede encarar de varias formas. Por ejemplo, las funciones administrativas y técnicas pueden estar a cargo del socio extranjero, así como también la comercialización internacional, reservándose el socio local la comercialización dentro de su propio país o mercados vecinos. Otras posibilidad es que el socio extranjero tome la administración, pero tenga un plan de capacitación al personal (socio extranjero), para que luego de su formación, tomen mayores responsabilidades. Muchas veces el personal local, tiene una mejor comprensión de los problemas y del entorno local que el personal extranjero, además de que es menos oneroso.

Los gerentes de ambas partes pueden no conformar un grupo homogéneo y cohesionado, pero facilitan las transferencias de informaciones y la comunicación de ambos socios al Joint Venture, mientras que si los gerentes son de un solo socio, como en los Joint Venture Dominantes, el desarrollo de un grupo sólido es posible, pero se dificulta la relación comunicacional con el otro socio.<sup>20</sup>

Cuando la negociación de esta materia se torna difícil, es recomendable considerar contratación de terceros, es decir, gerentes y/o administradores que no sean de las empresas de los socios, con esto se podrá lograr una mayor objetividad en la administración, por no estar involucrado con la cultura de ninguna de las empresas creadoras de la Joint Venture.

**h) OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR:** En la etapa de negociación, se deben agotar todos los temas que sean necesarios para llevar a buen término la asociación, pasando por los puntos mencionados anteriormente y de todos aquellos que las partes consideren importantes, como ser: establecimiento de obligaciones y responsabilidades, formas de control y aplicación de auditorías (Anexo 3), formas de determinar una eventual disolución incluyendo repartición del patrimonio, traslado de propiedad de la empresa, mecanismos de control, tanto financieros como de gestión, etc.

### **3.2.2.1. CONTROL Y EVALUACIÓN DE JOINT VENTURES**

Controlar y evaluar el rendimiento de una inversión en el extranjero del tipo Joint Venture, es una labor compleja y no exenta de conflictos, por tanto, es recomendable establecer claramente los mecanismos de control y evaluación como complemento a la Etapa de Negociación.

---

<sup>20</sup> Obra citada N° 19, pág.209.

### **3.2.2.1.1. CONTROL INTERNO**

Se deben diseñar sistemas de control de manera tal, que la información sea oportuna, válida y precisa para la toma de decisiones, estableciéndose períodos de tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa o socio participante.

Por la relevancia de la información y como medio de protección de los intereses particulares de los socios, es importante que cada empresa cuente a lo menos con un ejecutivo de control, a un nivel de asesoría a Gerencia General. Este ejecutivo, a nuestro parecer, debería cumplir a lo menos con las funciones de Auditoría Interna que se detallan a continuación (extraída de apuntes, Cátedra Auditoría Operativa, profesor Señor Leoncio Urra).

- \* Revisar y evaluar el adecuado establecimiento y aplicación de controles contables, financieros, administrativos y operacionales.

- \* Promover la existencia de controles efectivos a costos razonables.

- \* Determinar la medida en que se observan las disposiciones legales y reglamentarias, por una parte, y las políticas, planes y procedimientos de la administración por otra.

- \* Verificar permanentemente el registro y protección de los Activos.

- \* Evaluar la confiabilidad de la información financiera y administrativa que circula hacia el exterior (socios).

- \* Por último, efectuar análisis especiales encomendados por la empresa que representa.

### **3.2.2.1.2. CONTROL DEL INVERSIONISTA**

La orientación de este punto, se refiere al control periódico que debe efectuar la empresa inversionista. A nuestro juicio, se requieren como mínimo, los siguientes informes:

- a) Estados de flujo de efectivo (mensual).
- b) Estados Financieros (mensual).
- c) Estado de Movimiento de Activo Fijo (variable).
- d) Estados Comparativos de Presupuesto (mensual).
- e) Estados Financieros Auditados (anual).
- f) Estudio de Proyectos (variable).
- g) Informes de Impuestos (variable).
- h) Informes de Gestión (variable)

Estos controles periódicos, deben permitir relacionar los resultados actuales con las metas predeterminadas, con el fin de evaluar permanentemente la gestión y tomar las medidas necesarias para corregir posibles desviaciones.

### **3.2.2.1.3. EVALUACIÓN**

Los criterios de evaluación se deben diseñar, en lo posible, conjuntamente con todos los entes participantes, de tal forma, que la Gerencia General conozca claramente como se evaluará su gestión.

Sin perjuicio de lo anterior, cada socio podría diseñar su sistema de evaluación interna de acuerdo a sus expectativas o necesidades particulares.

El diseño de criterio de evaluación, no es fácil, pero se debe tener en cuenta propósitos esenciales, tales como:

- Asegurar una rentabilidad adecuada (logro de resultados).
- Control del flujo de fondos (movimiento de recursos).
- Control del flujo de información (desde la Joint Venture a socios externos).
- Gestión de la administración (administrativa y presupuestaria).

Conjugar políticas de control, evaluación y flujo de información con la colocación en práctica de éstas, requiere en primer lugar, que estén escritas con claridad; en segundo lugar, que se difundan en los niveles correspondientes; en tercer lugar, implementar con un período de marcha blanca, que permita las correcciones necesarias para el logro de los objetivos; y en cuarto lugar, que exista un cierto grado de flexibilidad en el tiempo apuntando a su perfeccionamiento permanente.

#### **3.2.2.1.4. APLICACIÓN DE AUDITORIAS**

La aplicación de auditorías a los Estados Financieros, siempre va a representar un punto difícil de conciliar por la forma de llevarla a cabo, que generalmente se realizará de acuerdo a las normas de auditoría del país destino de nuestra inversión o asociación (a excepción, que la inversión represente más del 50% y por normativa debemos consolidar, en este caso necesitamos una auditoría conforme a las NAGAS chilenas).

Para evitar conflictos, es recomendable sugerir una Empresa de Auditoría de carácter internacional con representaciones en ambos países, de tal forma, que el Informe de Auditoría sea de acuerdo a las exigencias de cada socio.

Los principios básicos que deben estar presente en toda negociación son: cooperación y confianza. A través de ellos, todo tipo de asociación se llevará a cabo con éxito.

Como término de esta etapa de negociación, se deben formalizar los acuerdos alcanzados y establecer un calendario de actividades para ejecutar la Joint Venture.

### **3.2.3. ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta etapa, se materializan los acuerdos alcanzados en la negociación, se formaliza la creación de la nueva entidad, o en su defecto, se suscriben los contratos de carácter internacional necesarios para respaldar y dar seguridad a cada empresa y/o socio de la Joint Venture.

### **3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA JOINT VENTURE**

Es indudable que una internacionalización trae consigo una serie de ventajas para la empresa que incursiona en ello. Sin embargo, surgen también una serie de desventajas como en toda actividad de comercio internacional. En todo caso, como veremos a continuación, las ventajas superan ampliamente las desventajas.

## **I). VENTAJAS**

**a) DISMINUCIÓN DEL RIESGO:** Al establecer una Joint Venture, el socio local (extranjero), aporta en primer lugar su conocimiento del mercado y, en segundo lugar, las prácticas comerciales y políticas de gobierno imperantes, reduciendo significativamente el riesgo operativo. Por otro lado, como los socios aportan recursos financieros, humanos y/o tecnológicos en común, disminuye el riesgo financiero.

**b) PERMITE DIVERSIFICAR EL MERCADO Y LA PRODUCCIÓN:** La incursión en mercados extranjeros mediante una Joint Venture, permite diversificar el mercado (de local a extranjero), aumentando significativamente los potenciales compradores del producto o servicio. Además, protegemos los niveles de rentabilidad de la empresa local, al no quedar tan expuesta a los cambios económicos en un país, permitiendo orientar sus esfuerzos a otro alternativo ante variaciones negativas en la economía.

**c) CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES:** Puede ser la única manera de penetrar en el país o mercado seleccionado (eliminación de barreras de entrada).

**d) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PERMANENTE:** La alianza de dos culturas con fines comerciales, exige un esfuerzo mayor que otros tipos de estrategia; una puesta a punto constante del producto de la organización mediante programa de investigación y desarrollo, buscando acuerdos consensuales mejorando permanentemente el producto y servicio, disminuyendo costos y finalmente, procurando mantener y/o desarrollar una competitividad a nivel internacional.

**e) APERTURA AL CONOCIMIENTO Y NUEVAS PERSPECTIVAS COMERCIALES:** Esta ventaja es común en varias estrategias de expansión, ya

**e) APERTURA AL CONOCIMIENTO Y NUEVAS PERSPECTIVAS**

**COMERCIALES:** Esta ventaja es común en varias estrategias de expansión, ya que incursionar en mercados extranjeros permite de algún modo u otro, interiorizarnos del país extranjero. Por otro lado, y especialmente las Joint Venture que requieren de permanencia y trato constante con el socio extranjero, presentará en el tiempo nuevas perspectivas comerciales (diversificación de producción).

**f) OTRAS VENTAJAS QUE PARTICIPAN Y SON NECESARIAS TOMAR EN CUENTA EN ESTE TIPO DE ESTRATEGIA.**

- Ventajas de orden tributario.
- Aumento de prestigio en el mercado local.
- Obtención de economías a escala.
- Disminución de costos.
- Actualización tecnológica.
- Mejores contactos con instituciones de gobierno.
- Posibilidad de financiamiento de organizaciones internacionales, etc.

**II). DESVENTAJAS**

Respecto a este punto, cabe hacer notar, que al tenerlas presentes en la etapa de negociación, casi todas se podrían sortear con éxito, en caso contrario, lo recomendable sería llegar a un acuerdo entre los socios, que amparados en los principios de cooperación y confianza, se podría llegar a establecer mecanismos que permitan soslayar o superar, la o las desventajas que se plantean.

- a) Diversidad de criterios para solucionar conflictos.

**c) Se tiende a crear dependencia y desincentivar la creación y el desarrollo.**

**d) Por último, la desventaja de mayor relevancia, aún cuando la Joint Venture funcione bien, es la dificultad y lentitud que a veces se tiene en la toma de decisiones, sobre todo cuando se requiere urgencia.**

## CAPITULO 4

### NORMATIVA INTERNA RESPECTO A INVERSIONES EN EL EXTRANJERO

#### 4.1. BANCO CENTRAL DE CHILE

El Banco Central de Chile, es un organismo de orden constitucional, que en especial, regula las operaciones de cambio internacional, a través del "Compendio de Normas de Cambio Internacional", en materia de salida y retorno de divisas del país.

##### 4.1.1. ADQUISICIÓN DE DIVISAS EN EL MERCADO CAMBIARIO FORMAL (A).

El Banco Central de Chile, a través del capítulo XII del Compendio, establece que la adquisición de divisas cuyo destino es constituir una sociedad o asociación en el extranjero, podrá efectuarse en el Mercado Cambiario Formal sin obligación de liquidación, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones y formalidades establecidas en la norma (Cap. XII).

**I) CONDICIONES (no copulativas):** Referente a las condiciones, establece que la remesa tenga por objeto:

- la ampliación o complementación de las actividades del giro habitual del solicitante,
- la apertura o expansión de mercados de exportación,
- el mejoramiento de canales y sistemas de comercialización.

**ii) FORMALIDADES (copulativas):** Estas se cumplen a través de una solicitud con los siguientes antecedentes:

- individualización del solicitante, indicando giro de sus actividades, domicilio y Rol Único Tributario,
- monto que se desea invertir y periodicidad de las remesas necesarias para efectuar las inversiones,
- individualización y características de la sociedad, agencia o sucursal a que se destinará la remesa y participación que tendrá el solicitante,
- descripción de las actividades que desarrollará la sociedad receptora, o la agencia, sucursal que se desea instalar en el exterior,
- capital del solicitante y fuente u origen de los recursos que se utilizarán para adquisición de las divisas; y
- declaración del solicitante que se encuentra al día en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias o, en su defecto, el monto de los impuestos que se encontrare adeudado.

El Banco de Chile, podrá aceptar o rechazar las solicitudes que se presente, sin expresión de causa. Se entenderá aceptada si no se pronunciare dentro del plazo de 30 días hábiles bancarios, contados desde la fecha de recepción por la Gerencia de División de Operaciones.

Cuando el Banco no se pronunciare en el plazo mencionado, se podrá solicitar una certificación al Secretario General del Banco, dentro del tercer día hábil bancario, invocando el no pronunciamiento de parte de éste, cuyo efecto será el de entenderse aprobada la solicitud.

Sin perjuicio de lo anterior, la normativa agrega requisitos que se deben cumplir a todo evento:

a) registrar las remesas como inversión extranjera en el país receptor, en su moneda de origen.

b) presentar el balance de la entidad receptora de la remesa (dentro de los 6 meses siguientes al cierre del ejercicio), confeccionado según normas contables y de auditoría internacional y la correspondiente memoria. Además, debe incluir un certificado firmado por la autoridad máxima de la empresa receptora (Gerente) dando constancia a los beneficios devengados y percibidos por el inversionista en el período respectivo (anual), la vigencia de la inversión y su correspondiente participación. (Este certificado debe ir refrendado por el contador o auditor que suscribe el balance).

c) retomar los beneficios que reparta la entidad receptora (distribución de utilidades en efectivo) en el plazo de 120 días a la fecha de reparto y su liquidación se debe realizar en el Mercado Cambiario Formal dentro de los 11 días siguientes al vencimiento del plazo de retorno.

d) referente al retorno de capital, se debe proceder igual a lo indicado en la letra c), contado desde la fecha de disolución.

e) queda prohibida la enajenación o cesión de los derechos que representan su inversión, sin previa autorización del Banco Central de Chile.

f) el plazo de materialización no debe superar los 180 días, contado desde la fecha de autorización (salvo indicación distinta).

g) se debe presentar al Banco Central de Chile, los documentos (permisos y registros) que amparan la inversión en el exterior (60 días de plazo). Además de lo anterior, existe la obligación de informar al Banco Central de Chile, de variaciones

en el capital de la entidad receptora, en especial, si son producto de capitalizaciones de utilidades no distribuidas.

En caso de incumplimiento de la normativa anteriormente expuesta, la autorización quedará sin efecto. Por otro lado, el Banco Central de Chile podrá eximir la obligación de registro en el país receptor cuando el inversionista acredite que ello no es posible.

#### **4.1.2. DIVISAS NO ADQUIRIDAS EN EL MERCADO CAMBIARIO FORMAL (B)**

Referente a este punto, el capítulo XII especifica que no se aplicarán las disposiciones señaladas en el 4.1.1., a inversiones que se efectúen con divisas no adquiridas en el Mercado Cambiario Formal.

En forma general, sólo establece la obligación de informar por escrito a la Gerencia de Financiamiento Externo del Banco Central de Chile, dentro del plazo de 20 días hábiles bancarios contado desde la respectiva remesa, su materialización, el país en que se efectuó, su monto y demás condiciones que se indican en un formulario-solicitud, proporcionado por este organismo (reproducido a continuación).

Señores  
Gerencia de Financiamiento Externo  
Banco Central de Chile  
SANTIAGO

El(los)suscrito(s).....  
(en representación de.....  
declara(mos) bajo juramento que he(mos) efectuado la siguiente remesa para  
realizar, en el exterior, la inversión que se indica, conforme a lo dispuesto en la  
letra B del Capítulo XII del Título I del Compendio de Normas de Cambios  
Internacionales:

Aportante/Inversionista:.....  
Domicilio:.....  
RUT:..... Giro/Actividad:.....  
Fecha remesa.....Monto/Monto:.....

### OBJETO DE LA INVERSIÓN

Constituir sociedad (Participación) %..... Abrir Agencia .....

Adquirir derechos (Participación) %..... Abrir Sucursal .....

Receptor/Beneficiario:.....

Giro/Actividad:.....

País de destino:.....

Atentamente,

---

Nombre y Firma del Inversionista

El incumplimiento de cualquiera de estas disposiciones, podrá ser sancionada de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile.

Por último, cabe destacar que una explicación en cuanto a la elección de la vía utilizada para invertir en el extranjero (Vía Capítulo XII letra A o letra B), obedece a un hecho de estrategia de cada empresa.

En el Anexo III, se presenta la estadística proporcionada por el Banco Central de Chile, por remesas de divisas al extranjero, Capítulo XII del Compendio de Normas de Cambio Internacionales. Además se realiza un comentario al respecto.

## **4.2. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII)**

El Servicio de Impuestos Internos, es un organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de controlar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones tributarias en materia de tributación fiscal interna.

### **4.2.1. REGISTRO DE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO (R.I.E.)**

De acuerdo a la Ley N° 19.247 (D.O. 15.09.95), los contribuyentes que efectúen inversiones fuera del país, tendrán derecho a un crédito en contra del impuesto de Primera Categoría, por concepto de gravámenes que hayan soportado las rentas obtenidas en el exterior. Para tener derecho a este beneficio, los

contribuyentes deberán inscribirse previamente en el Registro de Inversiones en el Exterior, en la Dirección Regional del Servicio de Impuestos Internos (SII).

La formalización de la inscripción en el R.I.E., se debe realizar a través de la presentación de una declaración jurada simple, cuyo formato es proporcionado por el SII., a más tardar dentro del mes calendario siguiente de efectuada cada inversión en el exterior. (Anexo IV)

#### **4.2.2. DOBLE TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL**

En nuestro país, la legislación tributaria establece que quedan gravadas con impuesto a la renta los residentes en el país, por sus rentas de fuente chilena como extranjera (art.3, D.L. 824). Esto implica que si la renta de fuente extranjera está afectada a impuesto en el otro país y además en el nuestro, se origina el problema de la doble tributación internacional, creando una carga excesiva o injusta sobre el contribuyente. Sin perjuicio de esto, la aplicación de normas tendientes a evitar o disminuir el impacto de la Doble Tributación, siempre deberá tener la característica de reciprocidad, de acuerdo a la Ley.

#### **4.2.3. REFORMA TRIBUTARIA DE SEPTIEMBRE DE 1993 (LEY N° 19.247)**

Por medio de la reforma tributaria (Ley N° 19.247) se establece en nuestro país, un medio para disminuir el impacto de la doble tributación internacional de rentas provenientes de inversiones directas de chilenos en el exterior, ya sea a través de dividendos, retiro de utilidades y otras rentas, o a través de agencias y otros establecimientos permanentes.

La Ley N° 19.247, permite reconocer en nuestro país, como crédito a deducir de los impuestos chilenos, los tributos pagados, retenidos o adeudados en el exterior, si corresponde, hasta el límite del 15% equivalente a la tasa del impuesto de Primera Categoría que debe pagarse en Chile por las mencionadas utilidades.

#### **4.2.4. CONVENIO ENTRE CHILE Y OTROS PAISES PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN**

Actualmente se ha materializado sólo un convenio entre la República Argentina y la República de Chile, para evitar la Doble Tributación en materia de impuestos sobre la renta, ganancia o beneficio y, sobre el capital y el Patrimonio.

Este convenio, fundamentalmente, establece que los beneficios resultantes de las actividades empresariales sólo serán gravables por el país (Chile o Argentina) dónde éstas se hubieren realizado.

Otros acuerdos o convenios bilaterales que se encuentran en etapa de negociación, son con México, Venezuela y Colombia.

### **4.3. NORMATIVA CONTABLE**

#### **4.3.1. COLEGIO DE CONTADORES DE CHILE A.G.**

En Chile, el organismo que tutela el ejercicio de la profesión de Contador, es el Colegio de Contadores A.G. Su principal función, es la de establecer y difundir las normas contables que guían la selección, medición y la exposición de los hechos en la contabilidad financiera.

El Colegio de Contadores, a través de Boletines Técnicos, difunde la normativa del quehacer de nuestra profesión en especial, y en materia de Inversiones en el Extranjero, ha elaborado el Boletín Técnico N° 51, cuyo objetivo es dar a conocer criterios y/o pautas para contabilizar inversiones en el exterior.

#### **4.3.1.1. CONTABILIZACIÓN DE INVERSIONES EN EMPRESAS**

En el Boletín Técnico N° 42, se definen los criterios básicos para valorizar y clasificar en los estados financieros, las inversiones en empresas y en instrumentos financieros, nos señala en forma general el criterio para determinar si una inversión tiene el carácter de permanente o no y a su vez, nos indica la metodología a seguir para su valorización y clasificación.

#### **4.3.1.2. NORMATIVA SOBRE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO**

El Boletín Técnico N° 42, es general en materia de inversiones en empresas, no hace una distinción entre inversiones en empresas nacionales o inversiones en empresas extranjeras. Sin embargo, el Colegio de Contadores A.G., preocupado de la progresiva inversión en empresas extranjeras (directa o indirectas), ha emitido el Boletín Técnico N° 45 que complementa lo establecido en el Boletín Técnico N° 42, específicamente, norma todos aquellos aspectos relacionados al tratamiento de inversiones en el exterior.

La preocupación permanente del Colegio de la orden, por el perfeccionamiento y actualización de la normativa contable, en materia de inversiones en el extranjero, se ejemplifica con la aparición del Boletín Técnico N° 51 (noviembre 1995) en reemplazo del Boletín Técnico N° 45 (noviembre 1993).

Cabe destacar que la modificación más importante, es la incorporación del concepto de moneda funcional. Además tendiente a eliminar o disminuir significativamente el problema de conversionalidad del Boletín Técnico N° 45, que originó pérdidas contables por efectos de la diferencia de cambio y la inflación. La nueva normativa, señala que las diferencias de cambio se reflejarán en una cuenta patrimonial, llamada **Ajuste Acumulado por Diferencia de Cambio**, sin pasar por los resultados del ejercicio.

#### **4.3.1.3. BOLETÍN TÉCNICO N° 51**

El marco de aplicación lo establece expresamente el Boletín, es aplicable, tanto a las entidades chilenas que llevan contabilidad en pesos chilenos, como a las que llevan su contabilidad en otra moneda. Además señala, las inversiones permanentes se valorizarán de acuerdo con el método del valor patrimonial proporcional (VPP).

Antes de aplicar el método VPP, es necesario determinar la moneda de control y registro. Para esto, el Boletín Técnico N° 51, establece cuatro criterios a considerar :

a) La actividad en el exterior, constituye una extensión de las operaciones de la empresa chilena, deberán controlarse en pesos chilenos.

b) La actividad en el exterior, no son una extensión de las operaciones de la empresa chilena, y el país receptor, tiene estabilidad económica, es desarrollado y su inflación en el último año y el promedio de los últimos 5 años no supere un 10%, deberán controlarse en moneda de origen.

c) La actividad en el exterior, no es una extensión de las operaciones de la empresa chilena, como tampoco el país receptor cumple con las condiciones de la letra b), deben ser consideradas como un activo expresado en pesos chilenos.

d) Si la empresa extranjera lleva contabilidad en una moneda funcional, distinta a la del país en que se encuentra establecida la empresa, el inversionista deberá controlar dicha inversión considerando la norma aplicable al país al cual corresponde la moneda funcional

#### **4.3.1.4. CASO DE APLICACIÓN B.T. N° 51.**

Supuestos:

Inversión en Brasil.

Inflación anual 199x1 10 %, segundo semestre 4 %.

Tipo de cambio : 1 Real equiv. a \$ 400.- (Fecha de inversión).

Tipo de cambio : 1 Real equiv. a \$ 420.- (Cierre ejercicio).

Patrimonio de la Empresa (destino inversión) : R\$ 20.000.-

I.P.C. en Chile, segundo semestre 2,5 %

La primera decisión esta en determinar la moneda de control de la Inversión, el B.T. 51, establece cuatro criterios para su determinación; pero, al analizar este Boletín, nos damos cuenta de una cierta ambigüedad en su denominación ( sin considerar la estabilidad económica del país receptor), su denominación en las letras b) y c). Para la letra b) establece que considerarse como un **ACTIVO EXPRESADO EN MONEDA DEL RESPECTIVO PAÍS**, y en la letra c) debe considerarse como un **ACTIVO EXPRESADO EN PESOS CHILENOS**, en todo caso su contabilización siempre será en pesos chilenos

La situación estará descifrada, en cuanto a la estabilidad económica del país receptor ( con estabilidad implicara letra "b" y sin estabilidad letra "c"), y respecto a la razonabilidad de los Estados Financieros de la Empresa Receptora de la Inversión, en relación a P.C.G.A.

Para el presente caso, se trata como un Activo Expresado en Moneda de Origen.

**SITUACIÓN INICIAL EMPRESA BRASIL (R\$)**

<b><u>Activo Circulante</u></b>		<b><u>Pasivo Circulante</u></b>	
Disponible	3.000	Ctas. por Pagar	10.000
Ctas. por Cobrar	8.000	Vs. Acreedores	8.000
Existencias	4.000		
	<hr/>		
Sub - total	15.000	Sub - total	<hr/> 18.000
 <b><u>Activo Fijo</u></b>		 <b><u>Patrimonio</u></b>	
Activo Fijo	25.000	Cap. y Reservas	20.000
Dep. Acum.	(2.000)		
	<hr/>		
Sub - total	23.000	Sub - total	<hr/> 20.000
 <b><u>Total Activo</u></b>	 <b>38.000</b>	 <b><u>Total Pasivos</u></b>	 <b>38.000</b>

Datos :

Fecha Inversión : 01 de Julio de 19x1.

Monto : \$ 8.000.000.-

Inversión en moneda local es equiv. a R\$ 20.000.-

Para efectos del V.P.P., equivale al 50 % del Patrimonio de la Empresa país destino.

Al 31 de Diciembre de 19x1, la Empresa país destino, nos informa la siguiente situación Patrimonial :

**BALANCE AL 31.12.19X1 (R\$)**

<b><u>Activo Circulante</u></b>		<b><u>Pasivo Circulante</u></b>	
Disponible	11.000	Ctas. por Pagar	3.000
Ctas. por Cobrar	6.000	Vs. Acreedores	1.000
Existencias	6.000		
	<hr/>		<hr/>
Sub - total	23.000	Sub - total	4.000
<b><u>Activo Fijo</u></b>		<b><u>Patrimonio</u></b>	
Activo Fijo	32.500	Cap. y Reservas	40.000
Dep. Acum.	(5.200)	Res. de Rev.	2.800
	<hr/>	Resultado	3.500
			<hr/>
Sub - total	27.300	Sub - total	46.300
<b><u>Total Activo</u></b>	<b>50.300</b>	<b><u>Total Pasivos</u></b>	<b>50.300</b>

El movimiento de nuestra Cta. Inversión Empresa Relacionada :

**INVERSIÓN EMPRESA RELACIONADA**

Inversión Inicial ( 01.07.19X1)	\$ 8.000.000
Aplicación C.M. (2,5 % s/ \$ 8.000.000)	\$ 200.000
Reconocimiento de Rtdo. (50 % s/ R\$ 3.500.-) (T/C \$ 420.-)	\$ 735.000
	<hr/>
<b>Saldo Provisorio Cta. (31.12.19X1) (1)</b>	<b>\$ 8.935.000</b>

Una vez, realizada la aplicación de la C.M. y el reconocimiento de utilidad devengada mediante el método del V.P.P., debemos comparar el saldo de nuestra Cta. I.E.R. con el Patrimonio de la Emisora ( Empresa Brasil ).

Patrimonio Emisora al 31.12.19x1	R\$ 46.300.-
Tipo de cambio al 31.12.19x1	1 R\$ equiv. \$ 420

Conversión Pat. Emisora a pesos chilenos :

R\$ 46.300.- por \$ 420.-	=	\$ 19.446.000.-
50 % sobre el Patrimonio	=	\$ 9.723.000.-

De acuerdo a este cálculo, se produce una diferencia de \$ 788.000, que de acuerdo al B.T., debemos reconocer en relación a su origen. Como es producto de Diferencia de Cambio, el asiento de ajuste es el siguiente :

<u>Inv. Empresa Relacionada</u>	788.000.-
a <u>Ajuste Acumulado Dif. de Cambio</u>	788.000.-

El saldo de nuestra Cta. I.E.R. quedaría :

Saldo Cta. (1)	\$ 8.935.000.-
Por Ajuste	\$ 788.000.-
<b>Saldo Ajustado\$</b>	<b>\$ 9.723.000.-</b>

( Equiv. al 50 % del Pat. de la empresa Emisora.)

Lo realizado hasta ahora estaría perfecto, si al analizar el Balance de la Emisora, no hay discrepancia con los P.C.G.A. chilenos.

**Situación 1 ( Discrepancia con P.C.G.A. chilenos )**

La Emisora, no reconoció Prov. I.A.S. (Indemnizac. Años de Servicio) como tampoco realizó Prov. de Incobrables (de acuerdo a nuestros antecedentes sería recomendable).

Esta situación origina lo que el Boletín, señala como reexpresión del Balance de la Emisora, es decir, ajustarlo a P.C.G.A. chilenos.

**Antecedentes :**

Provisión I.A.S.	\$ 2.000.-
Provisión Incobrables	\$ 300.-

**BALANCE AL 31.12.19X1 (R\$)**

<b><u>Activo Circulante</u></b>		<b><u>Pasivo Circulante</u></b>	
Disponible	11.000	Ctas. por Pagar	3.000
Ctas. por Cobrar	5.700	Vs. Acreedores	1.000
Existencias	6.000	Provisiones	2.000
	<hr/>		<hr/>
Sub - total	22.700	Sub - total	6.000
 <b><u>Activo Fijo</u></b>		 <b><u>Patrimonio</u></b>	
Activo Fijo	32.500	Cap. y Reservas	40.000
Dep. Acum.	(5.200)	Res. de Rev.	2.800
	<hr/>	Resultado	1.200
Sub - total	27.300	Sub - total	44.000
			<hr/>
<b><u>Total Activo</u></b>	<b>50.000</b>	<b><u>Total Pasivos</u></b>	<b>50.000</b>

Nuestra Cta.I.E.R. quedará como sigue :

**INVERSIÓN EMPRESA RELACIONADA**

Inversión Inicial ( 01.07.19X1)	\$	8.000.000
Aplicación C.M. (2,5 % s/ \$ 8.000.000)	\$	200.000
Reconocimiento de Rtdo. (50 % s/ R\$ 1.200.-) (T/C \$ 420.-)	\$	252.000
<b>Saldo Provisorio Cta. (31.12.19X1) (2)</b>	<b>\$</b>	<b>8.452.000</b>

Al comparar, el saldo con el 50 % sobre el Pat. Emisora, aparece una diferencia, que al igual que la situación inicial, hay que ajustar :

---

<u>Inv. Empresa Relacionada</u>	788.000.-
a <u>Ajuste Acumulado Dif. de Cambio</u>	788.000.-

---

El saldo Cta. I.E.R. :

Saldo Cta. (2)	\$ 8.452.000.-
Por Ajuste	\$ 788.000.-
<b>Saldo Ajustado</b>	<b>\$ 9.240.000.-</b>

( Equiv. al 50 % del Pat. de la empresa Emisora.)

Como se observa, el ajuste es igual a la situación inicial, concluyendo que corresponde efectivamente a una Dif. de Cambio , independiente al ajuste por Provisiones que afectan Resultado. (Aplicación de Principios Chilenos.)

**Situación 2 ( Disminución en porcentaje de participación.)**

Nuestra Empresa, no concurrió a una nueva emisión de acciones, disminuyendo su participación en porcentaje, del 50 % al 20 %.

Supuestos : la aplicación del V.P.P. fue correcta, y además, se hizo el ajuste por Diferencia de Cambio, la inflación en Brasil fue superior a la chilena, originando un asiento similar al de la situación inicial, para el ejemplo consideraremos que fue por \$ 200.000.-; por lo tanto, el saldo de la Cta. I.E.R. estará ajustada al 20 % (sobre el Pat. de la Emisora.), y en nuestro Patrimonio tenemos la Cta. Ajuste Acum. por Diferencia a de Cambio con un saldo de \$ 988.000.-

Lo que nos quedaría sería, ajustar la Cta. Ajuste Acum. por Dif. de Cambio, que esta en nuestro PATRIMONIO, ya que el Boletín señala : "En el caso de una reducción en la inversión en la entidad por causa de una venta total o de una parte de la inversión, un dividendo o cambio en la estructura patrimonial, la parte proporcional correspondiente de la cuenta de patrimonio Ajuste Acumulado por Diferencia de Cambio debe llevarse a resultados"

Como es una disminución de participación, el asiento sería el siguiente :

---

<u>Ajuste Acumulado por Dif. de Cambio</u>	592.800.-
a <u>Resultados del Ejercicio</u>	592.800.-

---

El monto corresponde a la disminución de 3/5, sobre el monto total de la Cta. Ajuste Acum. por Diferencia de Cambio.

**Situación 3 ( Inflación en Chile fue mayor al de Brasil.)**

Si el I.P.C. en Chile es mayor a la inflación en Brasil, el efecto que produce en la Diferencia de Cambio, será en sentido contrario al señalado en la situación inicial y situación 1.

Supuestos : En el año 19x2 no hay movimientos, el I.P.C. en Chile es de un 9 % y en Brasil la inflación es un 5 %. El Tipo Cambio del US\$ en Chile es de \$ 420.-

**PATRIMONIO EMPRESA BRASIL R\$.**

Inicial (01.01.19x2)	\$	46.300
Inflación 5 %	\$	2.315
		<hr/>
<b>Patrimonio ( 31.12.19X2)</b>	<b>\$</b>	<b>48.615</b>

**INVERS. EMPRESA RELACIONADA (EN CHILE ) \$.**

Inicial (01.01.19x2)	\$	9.723.000
I.P.C. 9 %	\$	875.070
		<hr/>
<b>Saldo Provisorio Cta. (31.12.19X2)</b>	<b>\$</b>	<b>10.598.070</b>
	<b>(3)</b>	

**Conversión Pat. Emisora a pesos chilenos :**

R\$ 48.615.- por \$ 420.-	=	\$ 20.418.300.-
50 % sobre el Patrimonio	=	\$ 10.209.150.-

La diferencia que se produce debemos ajustarla, de acuerdo al siguiente asiento :

---

<u>Ajuste Acumulado por Dif.de Cambio</u>	388.920.-
a <u>Inversión Empresa Relacionada</u>	388.920.-

---

El saldo Cta. I.E.R. :

Saldo Cta. (3)	\$ 10.598.070.-
Por Ajuste	\$ ( 388.920).-
	<hr/>
<b>Saldo Ajustado</b>	<b>\$ 10.209.150.-</b>

(Equiv. al 50 % del Pat. de la empresa Emisora.)

Comentarios acerca del B. T. N° 51.

Fue muy acertado, el cambio de valorización de Inversiones en el extranjero en cuanto a reflejar la Diferencia de Cambio en nuestro Patrimonio, en vez de Resultado, como era anteriormente en el B.T.N° 45. Pero, la aplicación y su comprensión en algunos puntos, adolecen de objetividad, por ejemplo, la denominación de la moneda de control, que se menciona al inicio del ejercicio; la incidencia del reparto de dividendos, la nueva normativa señala que ante un reparto de dividendos, debemos ajustar proporcionalmente la cuenta Ajuste Acum. por Diferencia de Cambio contra resultado, a nuestro parecer no correspondería, ya que se mantiene la proporcionalidad de la inversión y además, no representa una variación por diferencia de inflación que es su función principal; a menos que varíe la participación, en este caso si se justifica, el reconocimiento de resultado por la proporcionalidad (origen).

### **4.3.2. SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS**

La Superintendencia de Valores y Seguros, es un organismo creado por ley y dependiente del Ministerio de Hacienda. Su función principal es fiscalizar el cumplimiento de la normativa legal que rige a las sociedades anónimas (abiertas), que colocan y transan valores en Bolsas de Comercio.

En el ejercicio de su rol fiscalizador, ha emitido diversas circulares y oficio-circular, con el objetivo de dar uniformidad a aspectos contables en materia de procedimiento (guía de acción) y en materia de exposición de los Estados Financieros Básicos.

#### **4.3.2.1. CIRCULAR-OFICIO N° 1679 DEL 23 DE ABRIL DE 1996**

Por medio de la Circular-Oficio N° 1679, la Superintendencia de Valores y Seguros, ha estimado oportuno aclarar algunos aspectos relacionados con inversiones en el extranjero y, los Boletines Técnicos del Colegio de Contadores de Chile A.G. referidos a la materia, cabe destacar, que la Superintendencia de Valores y Seguros es un organismo legal, es decir, creado por Ley, cuya normativa está sobre la del Colegio de Contadores.

#### **ACLARACIONES (OFICIO-CIRCULAR N° 1679)**

- 1) Establece la aplicabilidad general del Boletín Técnico N° 51 a las entidades que fiscaliza, a excepción de las compañías de seguros y reaseguros.

- 2) Vigencia de las instrucciones impartidas en la Circular N° 368 de 1983 y sus modificaciones posteriores, en aquellas materias que trata y que difieren de lo establecido en el Boletín Técnico N° 42.
- 3) Vigencia de la normativa en materia de Valorización de Activos y Pasivos, expresados en moneda extranjera (Oficio-Circular N° 5588 del 24 de Diciembre de 1991).
- 4) Respecto al contenido del Boletín Técnico N° 51, indica que deberá aplicarse en la siguiente forma:
  - a) La diferencia denominada "Ajuste Acumulado por Diferencia de Cambio", mencionada en los numerales 16 y 17, deberá presentarse en una cuenta de resultados acumulados en el rubro patrimonio, e informarse en nota explicativa a los estados financieros el saldo y la cuenta de patrimonio en que se presenta el mencionado ajuste, así como su tratamiento según las normas de este Boletín.
  - b) Para la aplicación del concepto de moneda funcional, se deberá tratar de una moneda autorizada legalmente en el país de origen de la inversión y que refleje adecuadamente la situación financiera de la empresa en que se efectuó dicha inversión.
  - c) El criterio excepcional establecido en el numeral 25, podrá ser adoptado previa autorización de este servicio, debiendo proporcionarse para estos efectos, los antecedentes respectivos. No procederá la aplicación de dicho criterio, mientras no se cuente con la autorización respectiva de esta Superintendencia.

d) Las razones que puedan motivar discontinuar el reconocimiento de utilidades, contemplado en el numeral 28, deberán ser informadas a este Servicio y eventualmente al mercado en general.

Para el caso de dejar de consolidar, podrá optarse por dicho procedimiento, sólo cuando se autorice previamente por esta Superintendencia.

e) Finalmente, en cuanto a los ajustes que se efectúen al valor contable de la inversión producto de dar reconocimiento a algún impuesto de cargo del accionista, deberán ser claramente revelados en nota explicativa a los estados financieros.

La normativa antes reseñada deberá ser aplicada por las entidades que fiscaliza esta Superintendencia a partir del 1º de enero de 1996, no obstante ello, los alcances señalados en las letras a) y b) del punto 3, deberán ser adoptados a más tardar en la preparación de los estados financieros al 30 de junio de 1996.

## **CAPITULO V**

### **REALIDAD CHILENA EN JOINT VENTURE EN EL EXTERIOR**

Hace algunos años, empresarios chilenos comenzaban un largo y complejo proceso tendiente a internacionalizar sus empresas, entre otras muchas razones, la globalización e interdependencia de la economía mundial. La excelencia comercial que nuestro país alcanzó, producto de las exportaciones no tradicionales, marcó un punto de partida hacia la internacionalización; óptimos estándares de calidad, competitividad y una economía sólida y estable, permitieron desarrollar cada vez más el modelo exportador, hasta situarse en el propio mercado extranjero, dando la cara como empresa, como marca, como estilo de servicio.

Hoy en día, la empresa chilena está inserta en numerosos mercados del mundo, a través de sus productos, de asociaciones, de filiales y otras de formas de inversión. En tal sentido, resulta interesante, exponer algunos casos que permiten conocer en forma resumida la experiencia chilena en materia de inversiones conjuntas en el exterior, en especial de Joint Venture.

#### **5.1. EXTRACTO DEL LIBRO JOINT VENTURE Y OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL .**

(J.L. Colaiacovo y otros)

En la investigación realizada por los autores pudimos conocer las siguientes experiencias de Joint Venture en el extranjero:

a) *Codelco junto a la empresa privada Manufacturas de Cobre Madeco, se asocian en China con la empresa Beijing Non Ferrous Metals, una compañía regional china de propiedad estatal. El objeto de esta Joint Venture es la producción de tubos de cobre.*

b) *Actualmente Codelco negocia una Joint Venture con la firma finlandesa de cobre Outokumpu. La intención de esta asociación es potenciar la comercialización de tecnología minera que ha significado innovaciones a nivel internacional en la materia.*

c) *Otra experiencia reciente es la adquisición que realizó la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones del 51% de la fábrica argentina de pañales y toallas desechables Química Estrella San Luis, pagando la suma de 14,5 millones de dólares. Esta experiencia se ha concretado en el primer trimestre del año 1991.*

d) *La Editorial Lord Cochrane perteneciente al grupo económico chileno de la familia Edwards, es en la actualidad la mayor empresa de servicio de impresión de América Latina, especializada en revistas y libros, donde más del 50% de su facturación proviene de las exportaciones. En este momento, la más reciente aventura de la editorial Lord Cochrane es imprimir en el extranjero y acaba de instalar una empresa en Brasil cuya propiedad comparte con el grupo O' Globo para construir y poner en marcha una imprenta de 20 millones de dólares.*

e) *Otra experiencia importante, esta vez en el ámbito de los servicios marítimos corresponden a las Joint Venture que ha encarado la Compañía Sudamericana de Vapores y que se han traducido fundamentalmente en la participación de la empresa en diversos pools navieros a nivel internacional.*

f) *Una experiencia importante es la desarrollada por la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) que ha encaminado una Joint Venture con Yacimientos Petrolíferos Fiscales de Argentina, para la prospección conjunta del territorio marítimo ubicado al Sur del Estrecho de Magallanes, que fuera denominado en el acuerdo de Paz perpetua como El Mar de la Paz. Es en ese ámbito geográfico en donde esas dos empresas públicas están encaminando una activa cooperación tecnológica y operacional de los recursos energéticos que guarda ese espacio oceánico.*

g) *Otras experiencias incipientes han sido las desarrolladas en el campo de la computación. Desde hace ya un tiempo una serie de empresas chilenas que están actualmente agrupadas en el Comité de Exportación de Software trabajan afanosamente por exportar conocimiento. El desarrollo comercial de estas empresas está traducándose en alianzas para la distribución del software en los principales mercados. Es así como Empresa Ericca ha logrado vender su Software de Administración Hospitales y Clínicas Adho y Pro-Clínica en Méjico, Venezuela, Colombia y Perú. Para poder encarar el mercado norteamericano la firma Ericca mantiene una relación comercial con Unisys que distribuye el software elaborado por Ericca. En esta estrategia de marketing, la empresa chilena Ericca se asoció con Dan Mapes, consultor de compañías de alta tecnología, formando una empresa en California denominada World One Software. Esta empresa viene a representar un emprendimiento conjunto para captar proyectos de software y derivar su preparación en una empresa como Ericca en Chile, cuyo costo hora de programación es evidentemente mucho más bajo que en Estados Unidos. Este es un caso puntual que ejemplifica como en el caso de los servicios, se está globalizando el software para poder llegar a mercados mucho más atractivos, y esto está pasando por la creación de empresas subsidiarias o Joint Venture en los mercados más importantes. En el caso de Ericca destacamos también que ha*

*creado su propia empresa en Estados Unidos, ARS Innovandi, para la preparación de software innovador para el mercado norteamericano. Es así como la firma Ericca trabaja con dos estrategias paralelas donde, por un lado busca los Joint Venture para la exportación de software, en tanto en la otra, busca fortalecer su presencia directa y su marca en el mercado".*

## **5.2 EXTRACTO DE ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES DEL ÁMBITO ECONÓMICO.**

a) ARTIQUIM, empresa chilena de adhesivos, incursiona el mercado peruano mediante una Joint Venture con TEMOPER Y FULLER. Su aporte principal es de US\$ 500.000 y Know How de la actividad productiva, su socio en Perú, aportará implementación y distribución de la producción.

b) PINTURAS STIERLING, empresa chilena especializada en pinturas industriales, realiza una Joint Venture con la Compañía Estatal de Cobre en Polonia. Su estructura será 50% y 50% cada empresa.

Pinturas Stierling, fundamenta su inversión en el exterior por motivos de capacidad ociosa (el mercado nacional es muy pequeño) y por el Know How productivo y administrativo.

Stierling aporta: patentes de tecnología, administración y dinero.

Empresa polaca aporta: capital, clientes de un mercado cautivo y posicionamiento de su marca.

c) Como una oportunidad para aprovechar la capacidad productiva incorporando nuevos mercados, LICORES MITJANS realiza una Joint Venture (50% y 50%) con DELFINO de Venezuela.

Licores Mitjans aporta: US\$ 350.000, además su capacidad productiva, Know-How y apoyo en tareas de marketing.

Delfino aporta: US\$ 350.000, además del conocimiento del mercado local.

d) **BANMÉDICA**, se asocia mediante una Joint Venture con el **BANCO NACIONAL DEL PERÚ** y el **GRUPO FERNÁNDEZ** de ese país.

Su finalidad es crear la **AFP MEGAFONDO**. Participación societaria 33% cada uno.

e) **JOINT VENTURE DOLPHITO** con **CALONY** de Cuba. Su estructura es 60% y 40% respectivamente. La internacionalización de Dolphito se fundamenta en la utilización de su capacidad ociosa de producción.

Dolphito aporta: Materiales, hace de proveedor, las máquinas y el Know How, implementos de trabajo y el transporte.

Calony aporta: Planta de producción, los servicios, mano de obra y la internación de materias primas.

Cabe destacar, que para entrar a Cuba en materia de producción, sólo se permiten a través de asociaciones con empresas locales.

f) La Compañía Embotelladoras Chilenas Unidas, se crea producto de una Joint Venture, entre la **COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A.** (55%) y la firma argentina **BUENOS AIRES EMBOTELLADORA S.A., BAESA** (45%). Principalmente esta asociación se forma para fortalecer y lograr mayor posicionamiento del mercado argentino de la bebida **PEPSI**.

g) En materia de empresas financieras, bancarias y de salud (ISAPRES), existe un sin número de ejemplos en materia de inversiones tipo Joint Venture en el exterior. Muchas de éstas, nacen como asociaciones conjuntas (J.V.), en la cual la empresa chilena aporta principalmente Know How y la empresa extranjera aporta instalaciones y conocimientos del mercado.

### 5.3. PROSAL S.A. EL CAMINO HACIA SU INTERNACIONALIZACIÓN

#### 5.3.1. FICHA DE LA EMPRESA

- **RAZÓN SOCIAL:** PROSAL S.A. (cerrada).
- **GIRO:** PROCESADORA DE ALIMENTOS.
- **FECHA DE INICIACIÓN ACTIVIDADES:** 1° de julio 1994.
- **CASA MATRIZ:** Puerto Fernández, Quemchi, Chiloé.  
(Planta de Proceso).
- **SUCURSALES:** \* GERENCIA GENERAL, Viña del Mar, Julio 1994.  
\* GERENCIA COMERCIALIZAC., Santiago, Julio 1996.
- **PRINCIPALES ACCIONISTAS:** \* Salmones Aucar Ltda.(50%)  
\* Salmones Andes S.A. (50%)
- **PRODUCCIÓN TOTAL:** \* 1994 : 1.200 Tons.  
\* 1995 : 2.700 Tons.  
\* 1996 : 3.600 Tons.(estimada)  
\* 1997 : 4.800 Tons.(proyectada)  
\* 1998 : 6.000 Tons.(proyectada)  
\* 1999 : 7.500 Tons.(proyectada)  
\* 2.000 : 9.000 Tons.(proyectada)
- **MERCADO DE DESTINO:** Japón 70%  
EE.UU. 20%  
Latinoamérica 5%  
Otros 5%.
- **NÚMERO TOTAL DE PERSONAL:** 150

### 5.3.2. PERFIL DE LA EMPRESA

**PROSAL S.A.**, es una planta procesadora de productos salmónidos, tiene 2.700 m<sup>2</sup> construidos en una superficie de 60.000 m<sup>2</sup>. Dentro de sus instalaciones cuenta con una sala de eviscerado con equipos automáticos, sala de productos de valor agregado, 6 túneles de congelación para 30 tons. día de producto congelado,, cámaras de mantención para 500 tons. a -20°C, una cámara de mantención a 0 °C de 200 m<sup>2</sup>., 2 equipos para producción de hielo en escamas. Además cuenta con toda la instalación necesaria para su operación, como ser: agua potable, tratamiento de aguas servidas, equipos generadores de energía, baños, vestidores y comedores del personal, oficinas y bodegas, etc.

Los productos normalmente procesados son: salmón del Atlántico, salmón del Pacífico y trucha de mar; frescos y congelados.

Su capacidad instalada, permite una producción máxima de 25 tons/día de producto congelado; 2 tons/día de producto fresco y 1 ton/día de producto fresco y/o congelado con valor agregado (filetes, steak y sides y sushimi).

La principal función de **PROSAL S.A.**, es la prestación del servicio de maquilado a S. Andes y S. Aucar. Su capacidad instalada es utilizada por éstas, en un 90% en los meses de noviembre, diciembre, enero y parte de febrero, de cada año. En los meses restantes, su producción no alcanza al 30% de su capacidad total. Esto se debe, principalmente a estrategias de producción y consumo, así como también al período de maduración del salmón del Pacífico (época de verano).

Las proyecciones en materia de inversión, para el futuro próximo son:

- **CORTO PLAZO** (año 1997): Modernizar el sistema computacional e implementar un sistema de código de barras de tipo internacional. Inversión estimada \$ 80.000.000.-

- **MEDIANO PLAZO** (1998-2004): Cambiar el sistema de tratamiento de aguas servidas por uno de reconvención; modificar los sistemas de refrigeración (de gas freón a nitrógeno) y construir una nueva sala de valor agregado de 300 m2. Inversión estimada \$ 300.000.000.-

Además, cabe destacar que a partir del año 1997, debe amortizar en cuotas trimestrales un crédito con el Banco del Estado de Chile que asciende a US\$ 400.000. Similar amortización debe realizar en 1998. Al respecto, se ha contemplado para 1997 amortizar sólo el 70% con los respectivos intereses y reprogramar a 2 años plazo el resto de la deuda.

### **5.3.3. PERFIL DEL MERCADO**

Sin duda la salmonicultura en nuestro país constituye una experiencia altamente exitosa, en el ámbito de los negocios internacionales. El explosivo crecimiento en los últimos tres años ha colocado a Chile como el segundo productor mundial después de Noruega, en la explotación de este recurso no extractivo.

La alta tasa de crecimiento de la industria se manifiesta en los considerables incrementos de los retornos, que pasan de US\$ 115,7 millones en 1990 a US\$ 488,9 millones en 1995 .

Chile reúne excelentes condiciones productivas para el cultivo artificial de salmones. Es un país con bajos costos de producción y favorables condiciones

ambientales. Del total de exportaciones correspondientes a cultivo de peces, un 94% es generado íntegramente en Chile y sólo el 6% corresponde al costo de los insumos importados.

Lamentablemente, el incremento constante de la producción ha sido mayor al del consumo, provocando una baja significativa de los precios de venta a partir de 1995.

En 1990, el precio de venta alcanzaba los US\$ 7,0 FOB; en 1995, el promedio anual no superó los US\$ 4,5. Esta baja en los precios internacionales se debe a una excesiva colocación de estos productos en el mercado mundial, como también al aumento de la captura de salmón salvaje en Alaska (hace algunos años sólo se permitía por políticas de gobierno, la captura en dos meses al año; hoy en día, se ha ampliado a siete meses). Cabe destacar que Alaska, es lejos el principal comercializador de salmones (salvajes) en el mundo y, aunque la calidad es menor a lo que ofrecen los productores de salmón en cautiverio, lideran e influyen significativamente los precios de este recurso.

En nuestro país, el creciente detrimento del precio de los mercados internacionales, la posibilidad de una acusación de Dumping por parte de productores de los EE.UU., que mermará en un 20% la producción nacional ha impulsado a la industria salmonera chilena, a orientar sus esfuerzos hacia la elaboración de productos con valor agregado, implementando nuevos procesos productivos, incorporando tecnología de punta, invirtiendo en Investigación y Desarrollo, y utilizando toda la capacidad creativa e innovadora al interior de la industria.

En consecuencia a lo anterior y entusiasmados por los bajos precios internacionales de los productos salmónidos, ha aparecido una gran cantidad de compradores e intermediarios en busca de buenos negocios que, con poco

esfuerzo pueden lograr buenas rentabilidades, en otras palabras, las utilidades se están quedando entre los comercializadores y/o revendedores extranjeros, conformando un mercado muy especulativo.

En julio de 1996, **PROSAL S.A.**, crea su Gerencia de Comercialización, uniendo los esfuerzos de sus socios (S. Andes y S. Aucar), en la búsqueda de mejores alternativas para colocar sus productos, aún más, **PROSAL S.A.**, por su excelente nivel de producción en cuanto a calidad (muy apetecida en los mercados extranjeros), ofrece la posibilidad de maquilado a otras empresas (no socias) y su posterior comercialización, logrando así una rentabilidad marginal significativa. A diciembre de 1996, existe ya un compromiso de terceros de maquilar y comercializar 200 tons. de producto congelado y 12 tons. con valor agregado.

#### **5.3.4. DESAFÍOS COMERCIALES Y TECNOLÓGICOS**

Hoy en día, la industria salmonera chilena se encuentra en crisis. Su competitividad está tendiendo a desaparecer debido a los avances tecnológicos y la globalización de los mercados en la economía mundial. Por ejemplo, países de la ex-Unión Soviética y Sudáfrica han entrado fuertemente en el mercado con productos salmónidos.

Tecnológicamente **PROSAL S.A.**, es una compañía relativamente nueva (1993). Cuenta con instalaciones que le permiten procesar productos con óptimos estándares de calidad. El recurso humano es permanentemente enviado a capacitación (tanto en Chile, como en el extranjero, EE.UU. y Japón). En materia de control de calidad, esta empresa cuenta con un Departamento de Control de Calidad, laboratorio y además, tiene contratado servicios de inspección permanente con **CESMEC** internacional, que certifican el producto bajo las normas **ISO-9000**.

Comercialmente, la tendencia de esta empresa, se orienta hacia la producción con valor agregado (este concepto se define como la adición neta de valor que se incorpora a las materias primas o bienes intermedios en las distintas etapas del proceso productivo, hasta que ellas se convierten en bienes de consumo final).

Principalmente, la venta en 1995 fue de productos intermedios, cercanos al valor agregado pero, sin llegar a convertirse en productos de valor agregado propiamente tal.

Elaborar productos con valor agregado no se inventa. El desarrollo exitoso de éstos, parte desde el mercado, a través de una estrecha relación con los distribuidores, incentivando incluir aquellos de mayor valor agregado. El acercamiento comercial para estos productos se alcanza sobre la base de una relación de confianza estable con el cliente, donde ambos se embarcan casi en una sociedad, con una visión común para enfrentar el mercado.

Más que crear nuevos procesos, en la etapa actual de PROSAL S.A. (1996), se encuentra incorporando mayor valor agregado a sus productos (respecto a 1995). Es así, como se han realizado inversiones en maquinarias y equipos en general, destinado a producir aquellos productos que el cliente desea, cómo lo quiere, y preparándolo ajustándose estrictamente a la calidad y especificaciones técnicas comprometidas. Con las inversiones realizadas en 1995 y 1996 (septiembre) aproximadamente \$ 150,0 millones, la capacidad que se ha logrado en productos con mayor valor agregado sólo alcanza al 15% del total de producción anual.

Lejos está PROSAL S.A., de poseer una infraestructura que permita producir un tonelaje significativo en materia de valor agregado, por dos motivos: por un lado

implicaría un aumento importante en los costos, debido a la falta de mano de obra calificada en la zona en que opera (Quemchi, es una zona netamente rural con aproximadamente 3.000 habitantes), obligando a contratar personal de ciudades lejanas (sobre 80 km. a la redonda) y, por otro lado, está la problemática del financiamiento, la infraestructura necesaria para alcanzar un buen nivel de producción con valor agregado (aprox. 1.000 tons.) bordea los US\$ 2,5 millones.

Si consideramos financiamiento externo, nos encontramos impedidos de dar garantías reales para su efecto, debido a que el 100% de las instalaciones, propiedades y terreno se encuentran en garantía al Banco del Estado de Chile. Por otro lado, las empresas salmoneras (socias), no pueden concurrir al financiamiento de **PROSAL S.A.**, ya que sus recursos son destinados al crecimiento en tonelaje, excedentes para inversión no hay.

**A modo de síntesis, podemos decir:**

a) Chile posee una gran competitividad en la producción de especies salmónidas, por sus bajos costos y buenas condiciones ambientales, que se han visto mermada por la tecnología y el surgimiento de nuevos productores.

b) Los precios internacionales, han bajado sustancialmente en los últimos años, producto de una excesiva colocación en el mercado mundial y en especial, en aquellos nichos de consumo habitual. La búsqueda de nuevos mercados, no ha sido explotada a la par con la mayor producción.

c) La tendencia de esta actividad, es la producción con mayor valor agregado, que van directamente al consumidor, pero su implementación involucra inversiones elevadas.

d) **PROSAL S.A.**, cuenta con un excelente Know How del negocio, debido a

la unión de 2 salmoneras (S.Ancar y S. Andes), ambas empresas pioneras de la salmonicultura en Chile, además existe una gran confianza en los clientes por los productos de esta empresa.

e) El futuro de la industria salmonera, está orientada a la producción con valor agregado. Las empresas que logren volúmenes significativos de estos productos en el futuro, lograrán mantener y en muchos casos aumentar su competitividad, obteniendo mejor rentabilidad.

f) El financiamiento para que PROSAL S.A. alcance niveles competitivos en el corto plazo, se ve muy difícil.

g) Los productos con valor agregado más exitosos que se preparan en Chile, son el caviar de salmón y los "loins" de trucha y salmón Atlántico, envasados al vacío y presentados en cajas de cartón de bajo peso, que se envían a Japón, donde se consumen preferencialmente en los "sushi-bar".

h) Los productos de valor agregado como filetes frescos, sin espina y steaks de salmón Pacífico, son muy apetecidos en los mercados de EE.UU. y Sudamérica.

i) En la actualidad, Japón, EE.UU. y en menor grado Europa y Sudamérica, son los mercados de mayor receptividad al valor agregado del salmón chileno.

### **5.3.5. LA ESTRATEGIA DE PROSAL S.A.**

La orientación de Prosal S.A., desde que nace como empresa en 1994, es el procesamiento de productos con óptimos estándares de calidad, ubicándose en el 2° lugar entre 20 plantas salmoneeras, en cuanto a calidad y respuesta a los clientes, logrando colocar la marca PROSAL en los mercados más exigentes (EE.UU. y Japón).

La búsqueda constante de posicionamiento en el mercado mundial, la ha llevado a crear su propia Gerencia de Comercialización (julio 1996); con esto se logra su campo de acción que aún sorprende a los socios.

Iniciativas de colocación de productos en países como Venezuela, Argentina y Perú en Sudamérica; Taiwan y Corea en Asia, han logrado aumentar la rentabilidad de PROSAL significativamente. Sin embargo, los grandes compradores y comercializadores de estos productos, aún prefieren comprar materia prima o semi-elaborada para ellos posteriormente complementarlos.

**PROSAL S.A.**, en su constante perfeccionamiento, ha logrado producir y colocar a excelentes precios, aunque en poca cantidad, producto terminado. Para esto, primero debió convencer al comprador de que sus productos elaborados son lo suficientemente confiables y elegibles, con un trabajo serio y responsable, con estricta aplicación de controles de calidad internacional. En muy poco tiempo, ha logrado una buena posición en el extranjero, el 99% de su producción se exporta, su calidad es óptima y su flexibilidad en producción permite elaborar productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, pero su capacidad de ofrecer mayor producción con valor agregado es mínima, debido a restricciones de infraestructura y como se indicó anteriormente, su posibilidad de crecer en este sentido son muy escasos. Por tanto, su Gerencia de Comercialización ha propuesto alianzas comerciales como estrategia para enfrentar el crecimiento en el futuro próximo.

Durante 2 meses, se han elaborado diversas propuestas de alianzas estratégicas. Además, de mucha ayuda ha sido el conocimiento de los mercados internacionales, adquirido por la experiencia exportadora de los socios (aprox. 10 años). Ahora bien, se han definido dos escenarios:

1. Países con mercados cautivos, es decir, consumidores permanentes de estos alimentos y con fuerte presencia de productos chilenos (EE.UU. y Japón).

2. Países nuevos en cuanto a la incorporación de estos productos a su dieta alimenticia. Estadísticamente han aparecido países con fuerte demanda de estos productos en los últimos años, además la excesiva producción de 1995 logró invadir mercados que no consumían productos salmónidos y, en 1996 se han convertido en compradores habituales de éstos, su demanda aunque no es relevante, va en aumento (Venezuela, Brasil, Taiwan, entre otros).

Analizado los escenarios propuestos, debemos definir el o los mercados objetivos, la clave para éxito en la definición es: Por un lado, el conocimiento profundo del posible mercado y, por otro lado, su comportamiento como sector económico en el tiempo.

Determinado el mercado objetivo, hemos decidido reducir las alternativas de asociación a sólo dos:

**a) Mercado objetivo: Brasil**

**b) Mercado objetivo: Japón**

**¿Por qué Brasil?:**

- Aunque en este país los productos salmónidos se han introducido hace poco tiempo, la demanda ha ido creciendo en forma constante.

- Hay una muy buena aceptación en restaurantes y supermercados.

- Cercanía con Chile, orientado al menor costo en transporte y viajes de contacto directo.

### **¿Por qué Japón?:**

- Es el consumidor principal del producto chileno. (Es muy apetecido en ese mercado).

- El mercado y grandes distribuidores son conocidos, estrechos contactos se vienen realizando hace muchos años.

- El mercado reconoce los buenos productos y su calidad. El consumidor compra a precios altos sin ningún problema, si el producto es de óptima calidad.

## **PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA**

Antes de su puesta en marcha, se definió como estrategia viable la asociación o Joint Venture en el país extranjero.

En Brasil la estrategia de penetración, sería una Joint Venture con un distribuidor de grandes supermercados y restaurantes. En una primera etapa se orientará a consolidar la relación a través de exportaciones exclusivas, logrando en el tiempo mayor compromiso y confianza. Por supuesto, el distribuidor debería buscar permanentemente los nichos de consumo. Una segunda etapa, al cabo de un año a lo menos, sería la creación de una alianza estratégica del tipo Joint Venture, destinada a la complementación del producto en el país destino y su distribución. Lo que se trataría de privilegiar en una segunda etapa, sería el conocimiento y manejo del mercado de parte del distribuidor extranjero, en el sentido de entregar producto semi-elaborado y que éste lo complemente de

acuerdo a los requerimientos de sus clientes. Por tanto, los volúmenes de comercialización se incrementarían significativamente en la segunda etapa.

En Japón, la estrategia sería instalar una oficina de comercialización con bodegas de stock para volúmenes medianos. Se han barajado varias alternativas, y la posibilidad de crear una Joint Venture con el dueño de una cadena de restaurantes es al parecer la más apropiada. Hay que tener en cuenta que en Japón existen empresas distribuidoras tremendamente grandes, tan grandes que manejan el mercado y los precios de compra de sus materias primas.

Por la lejanía y falta de conocimiento del socio extranjero (relativamente nuevo en el rubro), se está negociando embarques mensuales de 40 tons.. a un precio mínimo garantizado, que correspondería al aporte de PROSAL. Por otro lado, el socio extranjero colocaría su infraestructura administrativa, su conocimiento del mercado (nivel de restaurantes) y la distribución del producto, excepcionalmente se podrá comercializar el producto en otros mercados, con la autorización de ambos socios. Además PROSAL, contaría con un ejecutivo a nivel gerencial para el control y la toma de decisiones.

Otras consideraciones aún no han llegado a buen término, pero sí, existe un buen ánimo y acuerdos que permitirán iniciar el negocio tentativamente, mientras los detalles de la negociación se afinan. Las estimaciones del término de las negociaciones se calculan en Junio de 1997.

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES PARA INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA

En este capítulo, se resume en gran medida la literatura consultada, tratando de bosquejar el camino de una empresa que en algún momento vislumbra en el extranjero, oportunidades de crecimiento, de expansión, de mejorar su rentabilidad, etc.

#### 6.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar, se debe definir como está la empresa (su capacidad, su desarrollo, su personal, su posición en el mercado, etc.), posteriormente, hacia donde va, considerando el crecimiento, los recursos tecnológicos, la rentabilidad, etc. Se recomienda, su análisis a la luz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Si en este proceso de definiciones, la idea de internacionalización se presenta como una alternativa, el paso siguiente sería la definición del mercado objetivo, entendiéndose como tal ***“al conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto”***<sup>21</sup>

#### 6.2. INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN

Una vez definido el mercado objetivo (considerando que es en un país extranjero), se debe analizar y evaluar toda información disponible del o de los

---

<sup>21</sup> Administraración Comercial, Michael Armstrong, Edit.. Legis S.A. Colombia., pág. 51.

países que cumplen con nuestras expectativas.

Posteriormente, se deben seleccionar las alternativas que se adecuan a nuestros propósitos. En este proceso, es recomendable realizar análisis profundos tanto cualitativos como cuantitativos, en función a los recursos que estamos dispuestos a invertir y la rentabilidad esperada.

### **6.3. INVESTIGACIÓN Y CONTACTOS DIRECTOS**

Considerando que los resultados de la evaluación han sido satisfactorios, pasamos a la investigación en el extranjero, de ahí conoceremos diversos factores, entre éstos, las trabas o barreras, las reales perspectivas del mercado objetivo; la idiosincrasia y las costumbres, y la forma de comercializar en el país extranjero. Es recomendable, invertir recursos en información más acabada del país destino, no dejando ningún aspecto o variable al azar (por ejemplo, aspectos legales, los impuestos, las protecciones, etc.).

Los contactos directos en el país destino, nos darán una visión más certera y objetiva de la realidad, permitirá con un buen grado de confianza, evaluar nuevamente la alternativa de incursión en mercados externos y por supuesto también el riesgo.

Se recomienda en los contactos directos, dar siempre muestras de confianza, madurar el proceso el tiempo que sea necesario, buscar el modo de garantizar los acuerdos, establecer programas de negociación, etc. Por otro lado, la incertidumbre producto de la falta de experiencia en un país determinado, hace recomendable mantener siempre una actitud de precaución.

***“Las negociaciones tienen una estructura básica en todo el globo, pero los principios prácticos - cómo y cuando se juegan las cartas - varían de una empresa a otra.”***<sup>22</sup>

## **6.4. IMPLEMENTACIÓN**

Receta para implementar o más bien concluir con éxito la internacionalización de una empresa, no hay, pero una vez que las etapas anteriores se han cumplido satisfactoriamente, es decir, se han creado lazos comerciales, se recomienda incursionar en el exterior en una primera instancia a través de exportaciones, procurando un acercamiento constante y, una vez que nuestro producto o servicio logra presencia y aceptación en el país destino, continuar con una segunda instancia destinada a la búsqueda de acuerdos comerciales de tipo asociativo, por ejemplo, Joint Venture, y en caso que poseamos los recursos necesarios y estén disponibles, tal vez sería necesario incursionar mediante el establecimiento de filiales en el exterior, como una tercera instancia.

## **6.5. RECOMENDACIONES GENERALES A LA EMPRESA**

a) Si tenemos la intención o la expectativa de incursionar en el extranjero, debemos considerar todas las variables tanto financieras, técnicas, comerciales y legales, mencionadas en el Capítulo II, y en todas aquellas que en el momento sean necesarias.

b) Determinar con un buen grado de certeza, los recursos tanto económicos como humanos a invertir y su disponibilidad.

---

<sup>22</sup> Como Negociar en Mercado Internacional, Gavin Kennedy, Edit. De. Deusto, España 1987 pág. 16.

c) Elegir cuidadosamente el mercado objetivo y el país destino.

d) Evaluar constantemente el proyecto, en especial, en su etapa de inicio.

e) Mantener una postura flexible y abierta en las negociaciones.

f) Procurar el establecimiento de garantías y seguros, permitiendo disminuir el riesgo y aumentar la confianza mutua.

g) En la medida que sea posible, inscribir o registrar su marca en el país destino, lo que podría constituirse como un elemento importante en la negociación.

h) Interiorizarse de la dinámica del país extranjero, sus políticas de gobierno, su estabilidad económica, las protecciones a inversiones extranjeras, políticas ambientales, relaciones laborales, etc.

i) Estudie la competencia, su crecimiento y potenciales.

j) Planifique a largo plazo. Muchos intentos de expansión internacional se han frustrado y fracasado producto de planificaciones a corto plazo.

k) Manténganse informado del movimiento económico y financiero del mundo, en especial respecto del país en el cual están sus expectativas de internacionalización.

Por último, las recomendaciones anteriores, no son necesariamente las únicas, tampoco indican por sí solas el camino al éxito, pero en su conjunto permiten orientar una expansión a mercados externos, y se pueden constituir como herramientas para el logro de nuestros objetivos.

## CONCLUSIONES

La inquietud de realizar una memoria en un tema actual y novedoso, dio como resultado la ejecución de este trabajo, que intenta descubrir la fórmula de como internacionalizar una empresa.

Investigar y conocer la dinámica de la economía de hoy, la vertiginosidad de los cambios en el comercio internacional, las alianzas estratégicas y la globalización de la economía mundial, dan como respuesta que no hay una receta mágica para internacionalizar con éxito una empresa, sino más bien, que existe una metodología para incursionar y llevar a cabo inversiones en el extranjero con resultado satisfactorio para la empresa.

La literatura relacionada con el tema, en el ambiente de finanzas, mercadotecnia, comercialización y economía entre otros, en el contexto de lo internacional, es más amplio de lo que pensaba. Diversos temas se relacionan y profundizan in extenso tópicos abordados en esta memoria, por lo cual, queda abierta la inquietud a otros estudiantes como tema para su trabajo de titulación o en su defecto, para su tesis de licenciatura.

El trabajo desarrollado, se plantea en forma sencilla, se han insertado una serie de citas literarias, de tal manera, que el lector pueda dirigirse fácilmente a temas específicos en los textos especializados, en especial, los temas tratados en el capítulo 3, se sugiere el libro **JOINT VENTURES Y OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIA INTERNACIONAL** de J. L. Colaiacovo y otros, que a mi parecer aborda el tema en forma extensa y acabada, dejando muy poco o casi nada para su complementación. (La mayoría de los otros libros relacionados con el tema, lo citan recurrentemente). Además, el tema se desarrolla tendiendo a la

comprensión del proceso de internacionalizar una empresa, pasando desde la idea propiamente tal, hasta la implementación de una estrategia de inversión en el extranjero. Desarrollando en especial, las **JOINT VENTURES**.

Mediante las conclusiones que se exponen a continuación, creo haber cumplido con los objetivos planteados al comienzo de esta memoria. .

- \* Es fundamental el papel que desempeña la gerencia para el éxito en un proceso de internacionalización. Cada etapa exige un compromiso total de la alta dirección, teniendo en cuenta que cada una involucrará recursos técnicos, humanos y económicos, que normalmente son escasos.
- \* Toda aventura internacional, debe ser producto de un profundo análisis cuantitativo y cualitativo.

El **análisis cualitativo**, debe estar basado en el conocimiento y comprensión de las variables mencionadas en el capítulo primero, punto 1.3.1., que permitirán identificar posibles problemas y barreras que se enfrentarán, establecer procedimientos para solución de conflictos, reducir la incertidumbre y el riesgo involucrado.

El **análisis cuantitativo**, debe realizarse en forma rigurosa, de tal forma de identificar los recursos a invertir lo más certero posible, ya que un error en su aplicación puede y de hecho será, un costo enorme para la empresa.

- \* Al evaluar una estrategia de entrada en mercados internacionales, debemos tener presente los recursos a invertir, la rentabilidad del proyecto y el riesgo que estamos dispuestos a asumir: **a mayor riesgo, mayor rentabilidad exigida.**

- \* Para aquellas empresas que no poseen experiencia en comercialización internacional o ésta sea mínima, la exportación de bienes o servicios, podría ser el camino más adecuado para iniciar su internacionalización, implicando un riesgo financiero reducido, comparado a otras estrategias. Pero, como hoy enfrentamos una homogenización de mercados, la imitación y/o sustitución pueden afectar enormemente nuestra exportación en un corto plazo. En igual problemática caen las estrategias de licencias y franquicias, a menos que se goce de un sólido prestigio internacional.

Los autores, recomiendan iniciar una expansión internacional, por medio de la exportación y una vez que el producto o servicio adquiere una buena posición en el mercado extranjero, continuar con contactos directos para establecer alianzas estratégicas, y por último, crear sucursales en el exterior.

- \* En el marco de las alianzas estratégicas, se encuentran las Joint Venture, su utilización como estrategia de entrada en mercados internacionales es ampliamente reconocida y de comprobado éxito. (La empresa chilena ha establecido 84 Joint Venture en los últimos 2 años a nivel internacional. Diario Estrategia, años 1994-95).

Esta estrategia, permite principalmente a empresas pequeñas y medianas, su internacionalización, debido a que requieren menor inversión que si lo hicieran ellas por sí solas, adquieren un conocimiento amplio del mercado extranjero por la participación de un socio a nivel local, eliminan y superan inicialmente una serie de trabas y barreras impuestas por gobiernos del país receptor y, principalmente comparten los riesgos.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar con seguridad que las **JOINT VENTURES, SI SON UNA ESTRATEGIA VIABLE DE EXPANSIÓN HACIA MERCADOS INTERNACIONALES**, para todo tipo de empresa, en especial, para aquéllas que no disponen de grandes recursos, la clave del éxito en este tipo de estrategia es la elección adecuada del socio extranjero y una negociación abierta y consensual, buscando siempre fomentar la confianza y la participación.

Por último, siempre debemos tener presente como profesionales, los desafíos que se avecinan producto de la multinacionalidad de las operaciones comerciales,, estar preparados para los cambios y ser partícipes de éstos, debe ser nuestra meta principal en el corto plazo.

## **ANEXO I**

### **ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA MERCOSUR - CHILE**

El gobierno de la República de Chile y los gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), serán denominados Partes Signatarias. Las partes contratantes del presente Acuerdo son la República de Chile y el Mercosur.

**CONSIDERANDO:** La necesidad de fortalecer el proceso de integración de América Latina, a fin de alcanzar los objetivos previstos en el Tratado de Montevideo de 1980, mediante la concertación de acuerdos abiertos a la participación de más países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que permiten la confirmación de un espacio económico ampliado;

- Que la conformación de áreas de libre comercio en América Latina, constituye un elemento relevante para aproximar los esquemas de integración existentes, además de ser una etapa fundamental para el proceso de integración y el establecimiento de un área de libre comercio hemisférico;

- Que la integración económica regional, constituye uno de los instrumentos esenciales para que los países de América Latina avancen en su desarrollo económico y social, asegurando una mejor calidad de vida para sus pueblos;

- Que la vigencia de las instituciones democráticas, constituye un elemento esencial para el desarrollo del proceso de integración regional;

- Que los Estados Partes del Mercosur, a través de la suscripción del Tratado de Asunción de 1991, han dado un paso significativo hacia la consecución de los objetivos de integración latinoamericana;

- Que el acuerdo de Marrakesh, por el que se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC), constituye un marco de derecho y obligaciones, al que se ajustarán las políticas comerciales y los compromisos del presente Acuerdo;

- Que el proceso de integración entre Mercosur y Chile, tiene como objetivo la libre circulación de bienes y servicios, facilitar la plena utilización de los factores productivos en el espacio económico cumplido, impulsar las inversiones recíprocas y promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física.

Y después de dos años de negociaciones, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay lograron un acuerdo con Chile para liberalizar todo su comercio de bienes.

El 1º de octubre de 1996, se transforma en una fecha importante en el contexto de la integración comercial y económica de la región latinoamericana y entra en vigencia el acuerdo de asociación que une al principal bloque de la zona, con la economía más dinámica de la región en los últimos años (Chile).

**El presente Acuerdo tiene por objetivo:**

- Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física, que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado, que tiende a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos;

- Formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes en un plazo máximo de 10 años, mediante la expansión y diversificación del intercambio

comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan al comercio recíproco;

- Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física, con especial énfasis en el establecimiento de interconexiones bioceánicas;

- Promover e impulsar las inversiones recíprocas entre los agentes económicos de las Partes Signatarias;

- Promover la complementación y cooperación económica energética, científica y tecnológica.

Asimismo, se aprueban el Acuerdo de Complementación Económica Chile-Mercosur, sus Anexos y el Protocolo sobre Integración Física al mismo, suscritos por los Estados Miembros del Mercado Común del Sur, por una parte, y Chile, por la otra; el **Protocolo de Adhesión a la Declaración sobre compromiso Democrático en el MERCOSUR**, en votación ampliamente mayoritaria por él, en primer lugar, por la Honorable Cámara de Diputados con los informes de las Comisiones de Relaciones Exteriores, de Economía, de Hacienda y de Agricultura, unidas, y finalmente, por el Honorable Senado de la República de Chile, con fecha 9 de septiembre de 1996.

## **LOS IMPUESTOS Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA**

A pesar de los distintos grados de liberalización que hoy exhiben las economías de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, se puede afirmar que sus legislaciones internas tienden a facilitar el desarrollo de la actividad económica, en especial la relacionada con el capital extranjero.

## **INVERSIÓN EXTRANJERA**

Los avances más recientes en algunos de los países miembros del Mercosur, son los que tienen que ver con liberalizar la entrada de Capitales Extranjeros.

En este tema, es digno de destacar que actualmente la presencia de inversiones foráneas en estos países es ampliamente permitida, aún cuando en cada caso existan diferencias, especialmente respecto a los incentivos.

Para el caso de Paraguay, se puede destacar que la Ley N° 60/90 de Promoción de Inversiones, concede franquicias fiscales a los inversionistas de capital, tanto de origen nacional como extranjero.

Entre los principales beneficios estipulados en esta ley, se puede señalar la exoneración de impuestos a la constitución de sociedades y empresas, a la emisión y transferencia de acciones, y a la compra y venta de bonos.

Se conceden franquicias para la importación de bienes de capital, materias primas e insumos previstos en el proyecto de inversión; se exonera del 95% del Impuesto a la Renta de la empresa o sociedad, y del impuesto a los dividendos y utilidades por cinco años.

## ANEXO N° II - 1

FAX COVER SHEET

---

Mon Aug 07 1995 11:45 pm

To: **PROSAL S.A.**

Attn:

Fax #:

From :

Fax : 1 page and cover page

---

**MEMO N° 377/95**

**SANTIAGO, AGOSTO 04 DE 1995**

**A : TODOS LOS ASOCIADOS**

**DE : ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SALMÓN Y TRUCHA DE CHILE**

**REF : EMPRESA "LYONS CAPITAL INC."**

**Estimado Asociado :**

El Cónsul de Chile en la ciudad de Chicago, ha enviado algunos antecedentes de la empresa "**LYONS CAPITAL INC.**" dedicada al financiamiento de empresas emergentes.

Representante en Chicago señaló que desean comenzar a operar con empresas chilenas debido a estabilidad y seguridad que ofrece el país. Esta empresa tiene cartera de financistas - personas e instituciones - a quienes se presenta perfil y proyecto de crecimiento de la empresa. Si les interesa, el representante debe viajar a EE.UU. a hacer presentación respectiva.

Otorgan préstamos desde medio millón de dólares hasta 50 millones de dólares con interés entre 10 y 12 por ciento anual, hasta cinco años. "**LYONS**" cobra por servicios entre cinco mil y cincuenta mil dólares de los cuales 50% se paga al aprobarse operación.

Para mayor información, las empresas interesadas pueden solicitar a la Asociación en Santiago la carta presentación de "**LYONS**".

Sin otro particular, saluda atentamente a usted,

**ALEJANDRO HENRIQUEZ Z.**

**ANEXO N° II - 2**

**MEMO N° 557/95**

---

**A : SRES. ASOCIADOS  
DE : ASOCIACIÓN  
REF : Ofrecimiento de Asesoría Financiera  
SANTIAGO, Noviembre 13 de 1995**

=====

**Estimado Asociado:**

La firma Finantial Investment Corporation nos ha hecho llegar una carta de la cual hemos extractado los principales párrafos que pueden ser de utilidad para usted y que transcribimos a continuación:

"Mediante la presente tengo el agrado de ofrecer a vuestra institución los servicios de asesoría financiera de Finantial Investment Corporation, con sede en Miami, Florida, empresa que actúa como enlace entre el ofertante europeo de dinero para el desarrollo de proyectos industriales, financiamiento de exportaciones e importaciones, etc., y el demandante de crédito.

FIC representa a varios bancos europeos de primera línea que sirven como intermediarios financieros a inversionistas privados interesados en invertir en América Latina.

El servicio de asesoría de FIC está dirigido a:

- A) Empresas que desean financiar nuevos proyectos de reconversión o expansión.
- B) Empresas que enfrentan problemas puntuales de liquidez.
- C) Inversiones colectivas bajo la modalidad del "joint venture".
- D) Fusiones y adquisiciones de empresas a nivel nacional e internacional.
- E) Compañías exportadoras o importadoras con necesidad de poseer crédito internacional para sus operaciones comerciales.

Entre los aspectos relevantes contenidos en el contrato figuran:

- 1) Análisis econométrico de los resultados obtenidos por los estados financieros presentados por el contratante.

- 2) Estudio y análisis proyectado del flujo de caja retenido y sus condiciones de amortización.
- 3) Estudio de factibilidad y costos.
- 4) Análisis financiero y apalancamiento proyectado.
- 5) Bases de las proyecciones y definición de las garantías.
- 6) Adecuación del proyecto a los fines de su presentación y promoción.
- 7) Estudio comparativo de los diversos escenarios de financiamiento.
- 8) Cierre y ejecución de la operación.

El costo del dinero oscila entre 6.75% y 7.85% anual. Los costos financieros pueden ser descargados de diversas maneras y en distintos períodos. Para ello es importante definir las exigencias del flujo de caja del proyecto.

El tiempo promedio que exige el análisis, configuración y promoción del proyecto es de 120 días calendario, período en el cual se estima debe ser aprobado y aceptado en forma efectiva.

Quedo a su disposición en el teléfono 671 2361 si necesita más información. Raúl Duque E., Corresponsal en Chile, Agustinas 1161, Oficina 213, Santiago."

Saluda atentamente a usted

Rodrigo Infante Varas  
Gerente General

## ANEXO III

La realidad chilena en materia de inversiones en el exterior es sorprendente, las estadísticas que se presentan a continuación, confirman el aumento significativo del flujo de capitales hacia el exterior, a partir de 1992. Lamentablemente, estas cifras no reflejan con exactitud la realidad de la internacionalización de empresas chilenas, debido a que indican sólo el flujo de divisas hacia el exterior adquiridas e informadas conforme al Capítulo XII del Compendio, y no respecto a otras inversiones distintas, como es el caso de empresas chilenas que aportan conocimiento (Know-How), recurso muy cotizado en el extranjero, especialmente en países sudamericanos.

## CUADRO (1)

## APORTES BRUTOS DE CAPITAL AL EXTERIOR VÍA CAPITULO XII

## Compendio de Normas de Cambios Internacionales

## Flujos Anuales (Millones de dólares)

FECHA .	MERCADO FORMAL (2)	MERCADO INFORMAL (3)	TOTAL
1975 - 1980	99,6	0,0	99,6
1986	9,7	0,0	9,7
1987	14,4	0,0	14,4
1988	3,5	0,0	3,5
1989	38,7	0,0	38,7
1990	12,4	2,9	15,3
1991	8,5	90,2	98,7
1992	9,1	340,9	350,0
1993	90,1	320,9	411,0
1994	460,7	422,0	882,7
1995	343,5	411,0	754,5
1996 (1)	217,3	105,0	322,3
<b>TOTAL</b>	<b>1.307,5</b>	<b>1.693,1</b>	<b>3.000,6</b>

(1) Cifras provisionales al 30 de Abril 1996.

(2) Capítulo XII, letra A del Compendio de Normas de Cambios Inter.

(3) Capítulo XII, letra B del Compendio de Normas de Cambios Inter.

## COMENTARIOS

El total acumulado en inversiones en el exterior asciende a US\$ 3.000,6 millones (1975 y abril 1996), sólo contempla aquellas materializadas a través del Capítulo XII del Compendio. El incremento entre 1993 y 1994 fue de un 115%, básicamente, se debe a políticas de aperturas y estabilidad económica en nuestro país. En cambio, entre 1994 y 1995, se observa un descenso del 15%, producido principalmente por inestabilidad económica de México, repercutiendo fuertemente en Argentina y Brasil.

Para 1996, la tendencia y antecedentes del Banco Central de Chile, permiten estimar que la inversión controlada en el exterior, bordeará los US\$ 1.000 millones, representando un aumento aproximado del 30% respecto a 1995.

Estos guarismos, confirman que nuestro país se encuentra inserto en un proceso de expansión internacional, entre muchas razones, tenemos la globalización de la economía mundial, cuyo efecto se traduce en acuerdos comerciales de nivel internacional, reducción de barreras arancelarias y liberalización de políticas de inversión.

En el siguiente cuadro (N° 2), nos muestra que América del Sur es el principal destino de las Inversiones en el exterior, quedando en segundo lugar, Centro América y El Caribe. Es interesante, a través de este Cuadro, comprobar que también en otros países de Europa y Asia, se está iniciando una incipiente inversión de capitales chilenos.

## CUADRO 2

**APORTES BRUTOS DE CAPITAL AL EXTERIOR VÍA CAPITULO XII  
CLASIFICADOS POR CONTINENTE DE DESTINO (1)  
(Millones de dólares)**

<b>CONTINENTE</b>	<b>MERCADO FORMAL (2)</b>	<b>MERCADO INFORMAL (3)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL %</b>
América del Norte.	8,2	41,0	49,2	1,6 %
América Central.	368,4	341,8	710,2	23,7 %
América del Sur.	879,9	1.081,6	1.961,5	65,4 %
Europa.	37,1	214,7	251,8	8,4 %
Asia.	2,8	0,4	3,2	0,1 %
Africa y Oceanía.	11,1	13,6	24,7	0,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>1.307,5</b>	<b>1.693,1</b>	<b>3.000,6</b>	<b>100 %</b>

(1) Cifras provisionales al 30 de Abril 1996.

(2) Capítulo XII, letra A del Compendio de Normas de Cambios Inter.

(3) Capítulo XII, letra B del Compendio de Normas de Cambios Inter.

## DECLARACION JURADA SIMPLE

Director de la Dirección Regional

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

del Servicio de Impuestos Internos

PRESENTE

Por la presente comunicación se informa a Ud. que en la(s) fecha(s) que se indica(n) se ha(n) efectuado en el exterior la(s) siguiente(s) inversión(es), cuyo detalle se presenta a continuación:

INVERSIONISTA:

Nombre del inversionista: \_\_\_\_\_

Nº RUT del inversionista: \_\_\_\_\_

Nombre del representante legal, (cuando corresponda): \_\_\_\_\_

Nº RUT del representante legal: \_\_\_\_\_

Domicilio del inversionista: \_\_\_\_\_

Giro o Actividad Económica del inversionista: \_\_\_\_\_

EMPRESA RECEPTORA DE LA INVERSION EN EL EXTERIOR:

Nombre de la Empresa receptora de la inversión en el exterior (Soc. de personas, S.A. o Agencia) : \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Giro o Actividad Económica: \_\_\_\_\_

Nombre de los socios o principales accionistas: \_\_\_\_\_

ANTECEDENTES DE LA INVERSION EN EL EXTERIOR:

Objeto de la inversión:

Constitución de sociedad, (indicar % de participación y nombre de socios): \_\_\_\_\_

Adquisición de derechos sociales (indicar % de participación y nombre socio de quien adquirió los derechos): \_\_\_\_\_

Adquisición de acciones (Nº de acciones, serie, nombre S.A. emisora de las acciones, nombre del accionista de quien adquirió las acciones, etc.): \_\_\_\_\_

Apertura de agencia o establecimiento permanente (nombre de la Agencia): \_\_\_\_\_

Monto de la inversión (indicar monto en la moneda extranjera de que se trate): \_\_\_\_\_

Fecha en que se efectúa la inversión: \_\_\_\_\_

País destino de la inversión: \_\_\_\_\_

La presente declaración se efectúa para los efectos de lo dispuesto en el Nº 2 de la letra C) del título 41A de la Ley de Impuesto a la Renta.

Declaro bajo juramento que la información contenida en este documento es la expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.

Atentamente,

Firma Nombre del Inversionista de

## **BIBLIORAFÍA**

- José C. Jarillo y Jon Martínez E.  
Estrategia Internacional. , Edit. McGraw. Hill. , Madrid, 1991.
  
- J. L. Colaiacovo.  
Negociación y Contratación Internacional. , Edit. Macchi. , Buenos Aires, 1991.
  
- E. J. Mc. Carthy y W. D. Perreault.  
Comercialización., Edit. Ateneo, 1987.
  
- J. C. Jarillo.  
Dirección Estratégica., Edit. McGraw Hill., Madrid, 1990.
  
- Jordan B. Lewis.  
Alianzas Estratégicas., Edit. Vergara.,1993.
  
- Luis de la Rosa Alemany.  
Marketing Internacional.,Edit. Diana., 1989.
  
- J. L. Colaiacovo y Otros.  
Joint Ventures y Otras Formas de Cooperación Internacional., Edit. Macchi., 1993.
  
- K. Rudie Karrigan.  
Joint Ventures, los secretos para una administraci3n exitosa., Edit. Tesis., 1992.
  
- J. L. Colaiacovo.  
Comercio Internacional., Edit. Macchi., 1989.

- Michael Armstrong.  
Administración Comercial., Edit. Legis S.A., 1990.
- Gavin Kenedy.  
Como Negociar en el Mercado Internacional.,Edit. Deusto., 1987.
- Boletines Banco Central de Chile.
- Circular N° 52 del S.I.I. ( 08 de Noviembre de 1993.)
- Circulares Superintendencia de Valores y Seguros.
- Apuntes de Auditoria Operativa. Profesor Sr. Leoncio Urrea.
- Apuntes de Comercio Exterior. Profesor Sr. Alexis Ahumada.
- Apuntes de Contabilidad Superior. Profesor Sr. Ricardo Barril.
- Boletín N° 51. Colegio de Contadores A.G.
- Periódicos : “Estrategia” y “El Diario”.
- Revistas : “América Economía” y “Gestión”.