

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“INTERNACIONALIZACIÓN DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD DEL TRABAJO,
IST: DISEÑO DEL CASO DE ESTUDIO”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

VALERIA CRISTINA REYES ARAYA

TÁBATA ELIZABETH TORRES TORRES

VIÑA DEL MAR, 2012

Dedicado a nuestras familias por ser los pilares fundamentales en todo lo que somos y por su incondicional apoyo en el desarrollo de este trabajo de Tesis.

Valeria Reyes y Tábata Torres.

Agradecemos a todas las personas que aportaron de alguna forma a la creación de este proyecto, especialmente a nuestro profesor guía, el Sr. Ernesto Fernández Oyarzo por su confianza y apoyo constante y al Gerente de Administración y Finanzas del Instituto de Seguridad del Trabajo, el Sr. Ignacio Beláustegui Contreras por su disponibilidad.

RESUMEN

Se elabora el caso de estudio de internacionalización del Instituto de Seguridad del Trabajo a través de la Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo, con la finalidad de dar a conocer el por qué de la decisión y además presentar cada etapa que debió seguir la empresa para lograr expandir su negocio. Para esto, se realizó un análisis exhaustivo de diferentes casos de estudio de internacionalización de diversas empresas y se construyó la metodología para diseñar un caso de este tipo. Por último, se infiere que la internacionalización le otorga una ventaja competitiva a la empresa estudiada.

ABSTRACT

It elaborates the case study of internationalization of Instituto de Seguridad del Trabajo Fundación through the Instituto de Seguridad del Trabajo, in order to make known the reason for the decision and also submit each stage should have followed the company to achieve expand their business. For this, we conducted a thorough analysis of different case studies of internationalization of various companies and built the design methodology for a case of this type. Finally, it follows that the internationalization gives a competitive advantage to the company studied.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO N° 1: MARCO TEÓRICO	
1. Procesos de Internacionalización de Empresas	3
1.1. Definición de Estrategia.	5
1.2. Niveles de la Estrategia.	7
1.3. Tipos de Estrategias.	7
1.4. Estímulos o Motivaciones para la Internacionalización.	8
1.5. Proceso de Internacionalización	9
1.6. Ventajas y Beneficios de la Internacionalización	11
1.7. Análisis y Selección de los Mercados Internacionales	13
1.7.1. Riesgo Económico y Político	13
1.7.2. Diferencias Culturales	14
1.7.3. Ajuste Producto-Mercado en cada País	15
1.8. Formas de Entrada en los Mercados Internacionales	16
1.9. La Empresa Multinacional.....	28
1.9.1. Definición.....	28
1.10. Elección del Método de Entrada	29
CAPITULO N° 2: SELECCIÓN DE CASOS Y CONSTRUCCIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN CASO DE ESTUDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN	
2. Selección de Casos.....	31
2.1. Metodología para el Diseño de un Caso de Estudio respecto al Proceso de Internacionalización de la Empresa.	37

2.2.	Estructura del Caso.....	38
2.2.1.	Descripción de la Empresa.....	38
2.2.2.	Historia de la Empresa.	38
2.2.3.	Proceso de Internacionalización.....	39
CAPITULO N° 3: DISEÑO DEL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD DEL TRABAJO		
3.	Descripción de la Compañía.....	43
3.1.	Cultura Preventiva Centrada en las Personas	44
3.2.	Unidad de Negocio	49
3.3.	Historia de la Compañía.....	52
3.4.	Proceso de Internacionalización de la Compañía	55
3.5.	Planes de Futuro y Conclusión	62
3.6.	Entrevista al Sr. Ignacio Beláustegui Contreras, Gerente de Administración y Finanzas De IST y Vicepresidente de la Fundación IST.	63
3.7.	Análisis del Caso	64
CONCLUSIONES		66
BIBLIOGRAFÍA		67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Ventajas de la internacionalización	11
Figura N° 2: Esquema empresas conjuntas	24
Figura N° 3: Tipología de empresas conjuntas	24
Figura N° 4: Métodos de entrada y grado de control en el mercado externo	28
Figura N° 5: Comportamiento de la tasa de lesiones	46
Figura N° 6: Variación de la tasa de lesiones	46
Figura N° 7: Directorio de la Fundación IST al 31 de Diciembre del año 2011.	50
Figura N° 8: Líneas de actividad de la Fundación IST	51
Figura N° 9: Ingresos totales de la Fundación IST.....	61
Figura N° 10: Comportamiento de ingresos por exportación de servicios.....	61
Figura N° 11: Proceso de expansión período año 1992-2005.	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Estrategia Internacional, Multidoméstica, Global y Transnacional.	74
Anexo N° 2: Orígenes y Características de las Empresas Multinacionales.	77
Anexo N° 3: Exportación Versus Inversión Directa, Licencias Versus Inversión Directa, Empresas Conjuntas Versus Filiales Propias, Adquisiciones Versus Filiales De Nueva Creación	80
Anexo N° 4: Listado De Casos Analizados y No Seleccionados.	85
Anexo N° 5: Cuadro resumen casos seleccionados	87
Anexo N° 6: Casos de Estudio Seleccionados	91

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, al existir un entorno económico global se torna necesario que las empresas se planteen una visión internacional al momento de enfrentar desafíos tales como una demanda local insuficiente, capacidad de respuesta a la competitividad, manifestación de demanda internacional, iniciativa propia de aumento de capital, entre otros. En este marco, las fronteras representan cada vez una dificultad menor, por lo que el nivel de competencia es más amplio no sólo a nivel local sino también global, lo que amerita a que las empresas al momento de tomar la decisión de internacionalizarse posean productos y/o servicios atractivos o estrategias diferenciadas e innovadoras para que se logre el éxito.

El problema que da origen a la investigación que se desarrolla en esta tesis es conocer las causas que llevaron al Instituto de Seguridad del Trabajo a internacionalizar sus actividades. Considerando esto, el principal propósito fue diseñar un caso de estudio, elaborando una descripción estratégica tanto del proceso como de las experiencias de internacionalización de diversas empresas, para así desarrollar una metodología que sea aplicable a la empresa en estudio.

En el primer capítulo, se presenta la teoría de la internacionalización de las empresas, estrategias y formas de entrada que se pueden adoptar al ingresar a los mercados internacionales, por último se definen las distintas dificultades que se pueden enfrentar en el proceso. En el segundo capítulo, se dan a conocer los casos seleccionados de las empresas que han presentado un alto grado de

globalización, siendo reconocidas a nivel mundial, con la finalidad de construir la metodología para el diseño de un caso de estudio de internacionalización. Para llevar a cabo esto, se analizaron diversos casos, y al momento de llegar al número cincuenta se observó la repetición de un mismo patrón por lo que se seleccionaron doce de ellos que presentaban información más completa para los fines de esta memoria. En el tercer capítulo, se presenta la elaboración del caso del Instituto de Seguridad del Trabajo, el cual se internacionaliza a través de la Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo, enfatizando la perspectiva estratégica de la empresa.

En el desarrollo de esta memoria se presentaron limitaciones tales como no poder acceder a información referente a metodología para diseñar un caso de estudio de internacionalización, por lo que se debió crear. Al inicio de la investigación se establece el supuesto de poder obtener ciertos datos específicos de la compañía, tal como informes financieros, no obstante la empresa los considera información confidencial y reservada, restringiendo su acceso, esto se presenta como una limitación en el diseño del caso de estudio respecto a su proceso de internacionalización, por lo que este adquiere un enfoque mayoritariamente estratégico.

CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO

1. Procesos de Internacionalización de Empresas.

Actualmente, se están produciendo cambios en el entorno global, lo cual genera que las empresas comiencen a incorporar dentro del desarrollo de su negocio nuevas estrategias para enfrentar desafíos que van más allá del actuar local. Surge la necesidad para las empresas de adaptarse a un nuevo escenario, donde las condiciones a las que se enfrentan han cambiado; aspectos como la globalización de los mercados, los tratados de libre comercio, las mejoras de los sistemas de información, la homogeneización de las preferencias y estilos de vida, la reducción de costos de transporte y telecomunicaciones, entre otros, son factores que han impulsado el desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional expandiéndose a mercados que sean atractivos para su evolución y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen por lo que han ido adquiriendo un papel protagónico en el proceso.

Para que las empresas puedan adoptar una estrategia internacional no solo es necesario que exista la iniciativa, sino además contar con toda una serie de condiciones que permitan garantizar un grado de éxito. A las ventajas competitivas que posean, se complementa con un conjunto de características atractivas de los sectores en el ámbito internacional en los que se van a desempeñar.

Internacionalización de Empresas.

La internacionalización se configura como un hecho fundamental para la empresa y genera un creciente interés en distintos ámbitos de su funcionamiento. En términos generales la internacionalización se ha enfocado en la necesidad de que las empresas posean ventajas competitivas que les ayude a enfrentar a sus rivales dentro del mercado, sin embargo, la mayoría no posee el conocimiento y experiencia necesarios para realizar todas sus actividades a nivel internacional.

El concepto de internacionalización genera un fenómeno complejo, produciendo cierta ambigüedad en cuanto a su definición, por lo que en muchos casos se recurre a utilizar enfoques planteados por algunos autores creándose a partir de esto distintas interpretaciones del tema en cuestión.

La internacionalización de la empresa presenta dos aspectos fundamentales, el primero se refiere a los flujos comerciales, es decir, importaciones y exportaciones de bienes y servicios. El segundo se refiere a los flujos de inversión directa desde un país a otro. Estos aspectos conllevan a una mayor competencia dentro de los mercados, tanto en precios como en una mayor y constante presión de la demanda para mejorar la calidad de los productos.

Según Oskar Villareal, la internacionalización de la empresa se define como *“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la*

estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.”¹

Según Antonio Fonfria, el concepto de internacionalización se define como: *“Aquellas actividades que permiten cierto grado de interrelación entre las economías o empresas de distintos países y que se materializan en la realización de importaciones, exportaciones, inversiones directas, distintas formas de transferencia internacional de tecnologías, informaciones y conocimientos y la colaboración en diferentes ámbitos entre las mismas.”²*

1.1. Definición de Estrategia.

En esta memoria al concepto estrategia se le dará el enfoque empresarial, donde la empresa tiene como objetivo la internacionalización.

- Primer concepto: Fred David, define estrategia como *“Los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Son*

¹ VILLARREAL Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión* [en línea], 2005, vol. 5 n.2 [consulta 3 mayo 2012], pp.55-73. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>.

² FONFRIA, A. (1998). Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado: 10 mayo 2005, disponible en: <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2024101.pdf>.

acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.”³

- Segundo concepto: Henry Mintzberg, James Quinn y John Voyer definen estrategia como *“El patrón de un serie de acciones que ocurre en el tiempo. Este concepto distingue entre estrategia deliberada o realizada y estrategia emergente. Donde la primera es cuando la empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización y la segunda es cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, la estrategia adquiere forma y ocurre, mas adelante la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento en que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. Existe una tercera posibilidad en que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que se denomina estrategia no realizada.”⁴*

De las definiciones anteriores se puede concluir que la estrategia es un conjunto de acciones planificadas que permiten alcanzar los objetivos propuestos, adaptándolas ante diversas circunstancias que no estaban previstas en el plan inicial. Hoy en día, la estrategia generalmente se lleva a cabo de manera proactiva debido a las condiciones cambiantes del entorno.

³ **DAVID, Fred** Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2008. 384 p.

⁴ **MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian y VOYER, John.** El proceso estratégico; contextos y casos. México: Prentice Hall, 1997. 641 p.

1.2. Niveles de la Estrategia.

La estrategia se puede dividir en tres niveles según José Pla y Fidel León, la estrategia corporativa, la estrategia de negocios competitiva y la estrategia funcional como *“La estrategia corporativa definiría en qué negocios, cuáles abandonan y en cuáles se quiere entrar, así, la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. La estrategia de negocios competitiva haría referencia a la forma en que se compete en cada una de las líneas de negocios seleccionadas, definiendo las líneas de acción a seguir para aislarnos de la competencia en los sectores donde competimos”*.⁵

Una vez definidas las estrategias anteriores la empresa debe establecer las acciones específicas para ganar a los competidores en cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa, potenciando sus diferentes departamentos (recursos humanos, producción, marketing y finanzas), lo anterior corresponde a la estrategia funcional.

1.3. Tipos de Estrategias.

Los tipos de estrategia frecuentemente utilizados para competir en el escenario internacional son: Estrategia internacional, estrategia multidoméstica, estrategia global y estrategia transnacional, las cuales se definen y detallan en el anexo nº 1.

⁵ **PLA Barber, José y LEÓN Darder, Fidel.** Dirección de empresas Internacionales. Madrid: Pearson Educación, 2004. 384 p.

1.4. Estímulos o Motivaciones para la Internacionalización.

Existen diversas motivaciones que llevan a la empresa a tomar la decisión de internacionalizar sus negocios, ya sea para generar un cambio estratégico en la gestión de la empresa o como respuesta ante la influencia de los cambios en el mercado local.

Existen factores que impulsan a las empresas en su proceso de internacionalización, tales como:

- Factores push: Se asocian cuando la empresa tiene una actitud reactiva ante presiones y dificultades que se presentan en los mercados de origen, lo que obliga a buscar nuevos mercados.

A continuación se presentan motivaciones correspondientes a esta clasificación: a) Las presiones competitivas, donde la empresa teme perder participación de mercado local a manos de la competencia o perder nuevos mercados extranjeros. b) Estímulo reactivo en la sobreproducción, donde las empresas presentan altos niveles de inventario durante las desaceleraciones en el ciclo de negocios. c) Disminución de la demanda local, esta se puede medir en términos de volumen como en participación de mercado, y en caso de que el producto se encuentre en etapa de declinación, la empresa puede optar por prolongar su vida expandiéndose a nuevos mercados. d) Exceso de capacidad, por ejemplo si la empresa tiene equipos que no está utilizando, puede recurrir a la expansión internacional para disminuir sus costos fijos. e) Proximidad a clientes y mercados extranjeros, en este contexto es importante considerar la distancia

psicológica, ya que un mercado que se encuentra cerca desde el punto de vista geográfico puede parecer distante desde la perspectiva psicológica, con el cliente extranjero.

- Factores pull: Se asocian a actitudes proactivas, donde la empresa desea aprovechar oportunidades que ofrecen otros mercados, éstas se dan por diversas circunstancias tales como: a) Ventaja en utilidades, la empresa puede percibir las ventas internacionales como una posible fuente de márgenes de utilidad más altos o de utilidades agregadas. b) Elaboración de productos únicos mediante la innovación tecnológica o capacidad directiva o de marketing. c) Información de mercado exclusiva, que refleja el conocimiento de clientes, mercados o situaciones de mercado en el extranjero, en donde la empresa resultaría beneficiada y a la cual las otras no puedan tener acceso. d) Economías de escala, donde el tamaño del mercado internacional facilita a la empresa aumentar su producción y ayudar a reducir sus costos de producción. e) Aparición de nuevos mercados que por su tamaño justifica asumir el riesgo de la internacionalización o bien, en algunos mercados el producto ofrecido tiene muchas posibilidades de éxito y que aun no entra en la etapa de madurez.

1.5. Proceso de Internacionalización

El proceso de internacionalización comienza cuando las empresas deciden llevar a cabo la expansión de sus actividades a nuevos mercados, teniendo que optar entre distintas alternativas para llevar a cabo el desarrollo del proceso y qué métodos utilizarán para tener éxito. Dentro de éstas se encuentra la decisión de

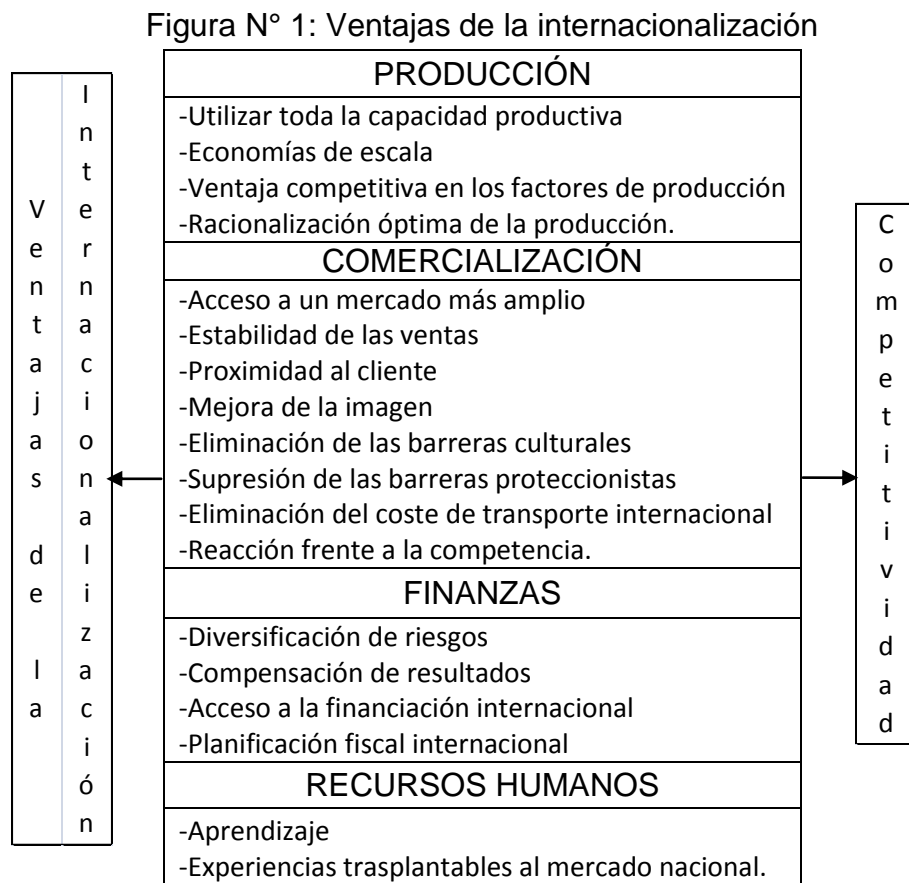
dónde y cómo comercializar los productos o servicios ofrecidos requiriendo procesos de análisis comenzando por la evaluación del atractivo de los mercados donde pretende ingresar y seleccionar aquellos que garanticen ciertas probabilidades de éxito, con esto se identifican tanto el grado de diversificación de su oferta como el servicio que apoye la venta y por último decidir la forma y modo de entrar en dicho mercado. Los mercados internacionales son heterogéneos, y si se quiere ser competitivo es necesario llevar a cabo una cierta adaptación al consumidor local, como también necesita acceder a nuevas tecnologías que mejoren sus procesos y técnicas de producción.

Para diversificar los riesgos la empresa deberá aplicar su estrategia internacional eligiendo entre la concentración de esfuerzos en un número pequeño de países clave o ingresando de manera simultánea en varios mercados. Además, la empresa debe contar con colaboradores o socios que faciliten el acceso al o los mercados elegidos. El proceso de expansión al tener un grado mayor de dificultad, es necesario que la empresa posea áreas funcionales más especializadas, como recursos humanos, marketing, finanzas y producción, también se deben establecer objetivos más desafiantes en cuanto a rentabilidad, beneficios y cuota de mercado en comparación a los principales competidores. Es por esto que antes de generar un vínculo con los mercados externos, la empresa debe contar con las condiciones que apoyen la decisión de expandirse.

1.6. Ventajas y Beneficios de la Internacionalización

Las necesidades de salir al exterior y avanzar en el proceso de internacionalización se justifican tanto desde el punto de vista productivo, financiero, comercial o de recursos humanos.

El siguiente esquema clasifica por áreas funcionales las ventajas que pueden lograrse al ingresar a mercados extranjeros como también la mejora de las fortalezas competitivas de la empresa:



Fuente: **CHURRUCÁ, Ana Nieto**⁶

⁶ **CHURRUCÁ, Ana Nieto y LLAMAZARES, Olegario.** Marketing Internacional. Madrid: Pirámide, 2001. 608 p.

En cuanto a los beneficios que adquiere la empresa al internacionalizarse, podemos encontrar:

Expansión de mercados: Una empresa puede incrementar su índice de crecimiento si desarrolla los productos y servicios en su país de origen que tienen características propias y únicas que difieren de los ofrecidos por los competidores locales y los vende al exterior, probablemente sus rendimientos sean mayores si la competencia en el mercado exterior carece de productos similares. El éxito de muchas empresas multinacionales se basa en las competencias distintivas o capacidades únicas en la producción de bienes o servicios, siendo uno de los aspectos más valiosos de la cadena de negocios de éstas.

En general, la internacionalización otorga diversas ventajas y beneficios que abarcan la mayoría de los departamentos de la empresa. Para comenzar con el proceso de internacionalización el principal fundamento es iniciar exportaciones aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para ser más competitivos. Una empresa que comienza con exportaciones podrá conocer de primera fuente los mercados, los gustos, preferencias y la cultura de los consumidores extranjeros, por lo que se encontrará en mejores condiciones para fijar sus estrategias en cuanto a productos, precios, optar a una mayor eficiencia operativa, entre otros. Además la empresa que vende fuera de su mercado de origen se encuentra sometida a condiciones de competitividad en cuanto a calidad, plazos de entrega y servicios, lo que le da la experiencia para

dar respuesta a las presiones de la competencia que actúa en su propio mercado. Lo anterior también generará una mejora a la posición en el mercado local.

1.7. Análisis y Selección de los Mercados Internacionales

Una correcta selección de los mercados permitirá dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos mercados en los que la empresa tenga mayores posibilidades de éxito y poder mantenerse en el largo plazo.

Existen variados métodos utilizados para seleccionar los mercados que abarcan desde la simple intuición de quien toma la decisión hasta la posibilidad de utilizar complejos modelos matemáticos. En general, el proceso de selección tiende a ser el resultado de una mezcla de reflexiones analíticas-rationales y factores subjetivos establecidos en el contexto de la empresa.

Los modelos que se han desarrollado para el análisis y selección de mercados en su mayoría consisten en detectar oportunidades o posibles riesgos asociados a cada mercado.

El proceso de análisis y selección puede descomponerse en:

1.7.1. Riesgo Económico y Político

Se deben analizar variables que indican estabilidad económica y nivel de desarrollo de cada país tales como, renta per cápita y su distribución, PIB e índice de crecimiento, tasa de desempleo, política económica del gobierno, inversiones extranjeras, cotización de la moneda e indicadores de deuda externa. A

continuación se debe realizar un análisis más profundo del riesgo que se asume de entrar a un determinado mercado.

Según Juan José Durán riesgo país se define como *“el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía”*.⁷

Este riesgo se puede descomponer en tres tipos:

- Riesgo político: Se asocia con la posibilidad de expropiación o nacionalización del sector privado, con o sin compensación.
- Riesgo administrativo: Se refiere a las implicaciones para la libertad económica del sector privado derivadas de las medidas de los Gobiernos, limitando temporal o permanentemente el cambio de las variables o la libre actividad de los mercados.
- Riesgo soberano: Es el riesgo que asumen los prestamistas internacionales en los procedimientos de crédito con instituciones públicas y Estados, en este tipo de riesgo están implícitas las condiciones económicas del país.

1.7.2. Diferencias Culturales

Para la empresa existe la perspectiva de que cuanto más similares sean las culturas, más fácil y menos arriesgado será realizar negocios. En cambio en los mercados que se encuentran culturalmente alejados, existe una gran

⁷ DURÁN Herrera, Juan José. Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional. Madrid: Pirámide, 2000. 621 p.

incertidumbre que se asocia al desconocimiento de éste, por ejemplo: sistemas económicos, idiomas, costumbres, religiones, entre otros. Esto radica en la necesidad de incurrir en una serie de costos adicionales para obtener el nivel de información necesario que elimine en lo posible errores que podrían cometerse.

Se puede concluir que en una etapa inicial existirá un mayor volumen de comercio e inversión entre países culturalmente más cercanos.

1.7.3. Ajuste Producto-Mercado en cada País

Luego de haber efectuado los análisis anteriores, la empresa deberá eliminar una serie de países en que los riesgos superan los niveles que la empresa está dispuesta a tolerar. Existen variables que entregan información indispensable sobre las posibles oportunidades que el país ofrece a la empresa:

- Ajuste del producto, la empresa debe evaluar si el producto necesita ser modificado para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, que generan esfuerzos de marketing para dar a conocer el producto.
- Tamaño de mercado y potencial de crecimiento, se distinguen factores importantes de la demanda que tendrá el producto en el mercado, por ejemplo, calidad de la demanda (se refiere a la naturaleza y diversidad de los segmentos de mercado en un país), ciclo de vida del producto y curva de valor del cliente.
- Estructura competitiva, se debe realizar un análisis de los productos de la empresa frente a los de la competencia, para identificar hasta qué punto la empresa será capaz de captar clientes en dicho mercado. Además, es necesario realizar un análisis de las barreras de entrada que eventualmente se presentan

tanto por política de los gobiernos o por condiciones locales. El análisis de poder de negociación con los posibles proveedores o con los clientes también puede ser un efecto importante, por ejemplo, donde existan monopolios estables o redes de distribución en manos de grandes compañías.

De este análisis se reduce el número de países a una cantidad de mayor facilidad de gestión del ajuste-producto mercado.

1.8. Formas de Entrada en los Mercados Internacionales

Una vez tomada la decisión de ingresar a los mercados internacionales, la empresa debe evaluar el método más adecuado. Existen tres formas genéricas de ingresar a nuevos mercados exteriores: exportar, conceder licencias y realizar inversiones directas propias.

- Exportación: Este es el método que constituye menor grado de esfuerzo y riesgo para la empresa, ya que permite evitar muchos de los costos fijos en que se debe incurrir al hacer negocios en el exterior. La mayoría de los mercados utilizan esta forma de entrada, la cual implica producir bienes en el mercado local y venderlo en mercados extranjeros. Presenta dos modalidades:
 - Exportación indirecta: Consiste en que la empresa vende sus productos en mercados extranjeros por medio de otras empresas. En cuanto a ventas las exportaciones representan un bajo porcentaje sobre el total y el marketing mix utilizado en los mercados externos es prácticamente el mismo que el que se utiliza en el mercado de

origen, transformándose en la principal desventaja, ya que el exportador pierde todo el control sobre las estrategias de marketing en el proceso.



Un ejemplo de éste tipo de exportación, es la empresa chilena Frutexport S.A., dedicada a la exportación y comercialización de productos agrícolas, principalmente uvas. Las exportaciones van dirigidas y destinadas a un receptor o Dealer, que radica el mercado de destino y es éste, el que se encarga de vender y distribuir la fruta por cuenta de la empresa. Ya sea principalmente en los Mercados o Abastos, en grandes volúmenes y además coordina los pedidos especiales, tales como, Supermercados, restaurantes, hoteles, entre otros.

- Exportación directa: Esto se realiza cuando los altos ejecutivos reconocen la importancia de los negocios internacionales en el logro de los objetivos corporativos. Se identifican las oportunidades en los mercados extranjeros, con esto se profundiza la atención de los ejecutivos que toman la decisión, por lo que realizan adaptaciones oportunas en marketing-mix con la intención de atender las necesidades reales y específicas del cliente internacional. En esta etapa, la exportación se considera una actividad regular, integrándose a la estructura de la empresa, lo cual permite establecerse en mercados importantes.



A modo de ejemplo, se encuentra la empresa comercializadora de arándanos chilenos Bluewave. En Octubre del año 2011 comenzaron sus operaciones ubicándose como la tercera mayor empresa comercializadora de ese berry en Europa, esto se logró gracias al modelo de negocios centrado en la exportación directa y envíos de arándanos a granel. Ésta empresa trabaja en conjunto con un grupo de productores de Chile y que los representa en sus procesos de exportación, los asesora en la compra de materiales y los contacta con los recibidores en los mercados de destino.

- Licencias: Según José Pla y Fidel León, la definen como *“Un acuerdo de licencias consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza esta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas.”*⁸
 - Acuerdos de distribución a nivel internacional: La empresa tiene la opción de decidir si sus productos se distribuyen en los mercados mediante la firma de contratos de distribución en exclusiva a través de otra empresa. Ésta vende el producto en el mercado doméstico sin alterar las características que tiene desde que lo recibió del

⁸ Op. Cit. 5.

fabricante. En esta modalidad el distribuidor debe pagar un royalty a la empresa por conferirle el derecho a distribuir en exclusiva.



A modo de ejemplo, se encuentra el caso de un canal de televisión chileno; Canal 13 quién éste año 2012, firmó un acuerdo de distribución internacional del formato de dos de sus programas con la empresa especializada en contenidos televisivos Banijay International.

- Contratos de gestión: En este tipo de contratos la empresa traslada el control a una empresa independiente internacional que realiza las funciones de dirección, administración financiera, gestión de personal, entre otras. Este tipo de contrato muy utilizado por cadenas hoteleras internacionales, y en la gestión de servicios públicos, como el caso de transporte, energía, etc.



Danone y Coca Cola Company firmaron un acuerdo marco en el que ésta última se encargaría de la distribución de la marca de agua embotellada Evian en Estados Unidos. Coca Cola se haría cargo de los contratos, desarrollo de operaciones de marketing, estudios de mercado, promoción y comunicación de la marca, soporte comercial y servicio a los clientes. Y por su lado, Danone

continuaría con el desarrollo de los productos y la estrategia de su marca.

- Franquicias: Es un tipo de acuerdo especial cuando la empresa distribuye al detalle, donde la empresa además de autorizar el derecho a utilizar un producto o un sistema de ventas, se le otorga al franquiciado una serie de servicios adicionales, tales como publicidad, capacitación, asesoramiento, con el objetivo de estandarizar los procesos operativos. Las filiales pueden ser de diferentes maneras: a) Desarrollo de una relación directa con cada franquiciado; b) Establecimiento de una filial en el extranjero que será la encargada de negociar y controlar las demás filiales locales; c) Otorgamiento de una franquicia global para todo el territorio; d) Utilizar formas intermedias como en el caso del establecimiento de una joint venture con una empresa local para desarrollar la red de franquicias. Existen franquicias de primera generación, tales como las gasolineras, donde la prestación de apoyo y asistencia por parte del franquiciador es muy limitada, por lo que el contrato se limita principalmente a la cesión de la marca y cierta tecnología; en el caso de franquicias de segunda generación, como es el caso de restaurantes de comida rápida, la relación es mucho más estrecha, donde el franquiciado recibe una serie de instrucciones sobre cómo desarrollar el negocio, formación y apoyo directivo.



En este caso, se encuentra la cadena de comida rápida de origen Estadounidense; Subway, quien opera a lo largo del mundo mediante el modelo de negocios de las franquicias como concesión al detallista patrocinado por la firma de servicios. En este tipo de franquicia es una empresa de servicios quien organiza un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Hoy, luego de 43 años en el mercado, ésta cadena es una de las más grandes del mundo, superando a McDonald's.

- Contratos de fabricación: En este tipo de acuerdos el licenciador (empresa que otorga la licencia) autoriza al licenciario (empresa que recibe la licencia) a fabricar el producto con la marca comercial del primero siempre que se cumplan determinados requisitos de calidad. En este caso el control ejercido es menor, ya que mientras el licenciario cumpla con los requisitos mencionados en el acuerdo puede actuar con su propio know how de fabricación. Esta modalidad se utiliza a menudo para probar el potencial del mercado de destino y la aceptación de los productos de la empresa en él.



A modo de ejemplo, la empresa Ágatha Ruiz de la Prada, en el año 1992, empezó a firmar acuerdos con empresas fabricantes, de manera que estas podían utilizar sus diseños en los productos que fabricaban, lo que le ha permitido estar presente en diversos

sectores, como artículos de papelería, relojes, muebles, ropa de hogar, cosmética, entre otros del mismo tipo. En la medida en que estos fabricantes se internacionalizan también lo hace Ágatha Ruiz de la Prada, encontrándose sus diseños en una gran cantidad de países.

- Cesión de patentes: Este modo de entrada a un mercado externo otorga una mayor libertad al licenciataria, ya que solo consiste en utilizar el derecho patentado sin la necesidad de una interferencia directa del licenciador, debido a la escasa asociación entre ambas empresas, el desempeño de las actividades por parte del licenciataria no implica una amenaza a la reputación de la marca del licenciador.



A modo de ejemplo, la empresa venezolana Polar cede la patente para la elaboración de la tradicional arepa (plato típico de Colombia, Venezuela y Panamá, preparado con harina de maíz) a la Corporación Canadiense Deutche Tran Trustee Inc (DTTI). La venta de esta patente constituye la internacionalización de la marca, una vía para obtener mayores ingresos, entrada de divisas y ampliación de su mercado.

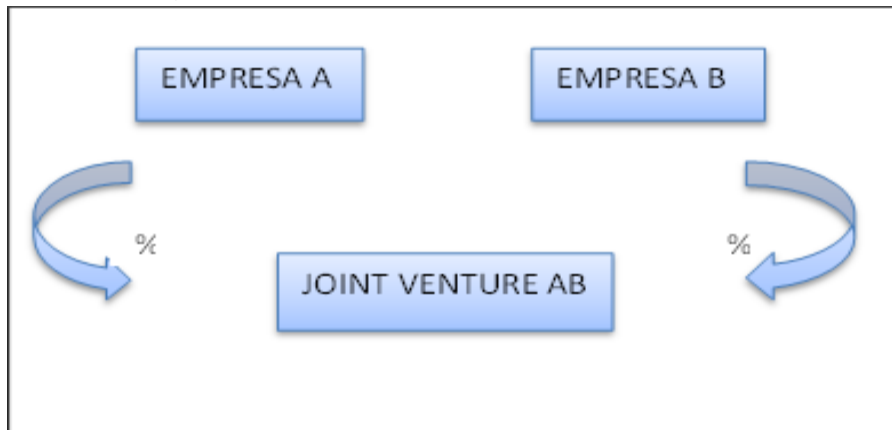
- Inversión directa: Es el método comercial considerado de mayor importancia y el que suele ser más rentable a largo plazo al momento de enfrentar mercados externos. Bajo esta modalidad, la empresa compromete

en el exterior recursos propios a un mayor grado de riesgo. Existen muchas formas de inversión directa, que reflejan tanto diferencias legales como económicas de los distintos países, con esto aumenta la tendencia de las empresas a utilizar la forma que mejor se adapte a los objetivos de cada operación específica de inversión.

- Inversión compartida: se conoce con el nombre en inglés de Joint Venture (Empresas conjuntas): José Pla y Fidel León la definen como *“empresas creadas por dos o más compañías procedente de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas y encuadradas dentro del mismo sector pero con ventajas comparativas distintas.”*⁹ Dentro de esta modalidad, cada uno de los socios puede aportar a la empresa conjunta, con activos de distinta naturaleza, sean estos: dinero, recursos humanos, know how, redes de distribución, entre otros. Al evaluar lo anterior monetariamente, se constituye el capital de la empresa conjunta. Generalmente el capital aportado por los socios es en la misma proporción.

⁹ Ibid

Figura N° 2: Esquema empresas conjuntas



Fuente: PLA, José¹⁰

Figura N° 3: Tipología de empresas conjuntas

		Objetivo	
		Mercado	Recursos y Capacidades
Alcance De Mercado	Global	Joint venture de alcance global (Complemento geográfico de los socios)	Joint venture para incrementar la competitividad de los socios (fabricación conjunta, I+D)
	Local	Joint venture de entrada en un mercado (Joint venture en países en vías de desarrollo)	Join venture para acceder a recursos de un país (joint venture en países con dotaciones de recursos naturales)

Fuente: PLA, José¹¹

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid



A modo de ejemplo, el grupo chino TCL y el francés Thomson se aliaron para crear uno de los líderes mundiales en fabricación de televisores y reproductores de DVD. La nueva empresa de ambas compañías es bautizada como TCL- Thomson, con una facturación combinada de € 3.000 millones al año 2003. La empresa creada contaba con 20.000 trabajadores, de los cuales 9.000 aportados por Thompson, esta última también aportó con sus fábricas en México, Polonia y Tailandia y TCL integró sus plantas en China, Vietnam y Alemania.

- Adquisiciones: José Pla y Fidel León definen éstas como *“Las adquisiciones supone la compra del capital de una empresa ya establecidas con el ánimo de obtener el control de ésta. Generalmente, la empresa resultante después de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa inversora. Si el capital adquirido es el 100% es una adquisición total, si el capital adquirido es una proporción menor sería una adquisición parcial.”*¹²

Las adquisiciones permiten que las empresas ingresen de forma rápida a los mercados, otorga facilidades para obtener un rápido retorno de la inversión realizada, acceso al conocimiento y

¹² Ibid

recursos del mercado local. También evita trabas culturales, legales y directivas que surgen al iniciarse en un mercado.



A modo de ejemplo, Walmart en Diciembre de 2008 acordó la compra de D&S (la mayor operadora de supermercados en Chile que operaba bajo el nombre Lider). Para lo anterior

lanzó una oferta pública de adquisición de acciones por el cien por ciento de la empresa para lo cual ofertó US\$ 0,408 por acción. En Marzo de 2009, Walmart adquirió 1.060.327.961 acciones de D&S pasando de este modo a controlar el 74, 55 % de su propiedad. Luego de otras adquisiciones ese año la cifra subió a 74,61%.

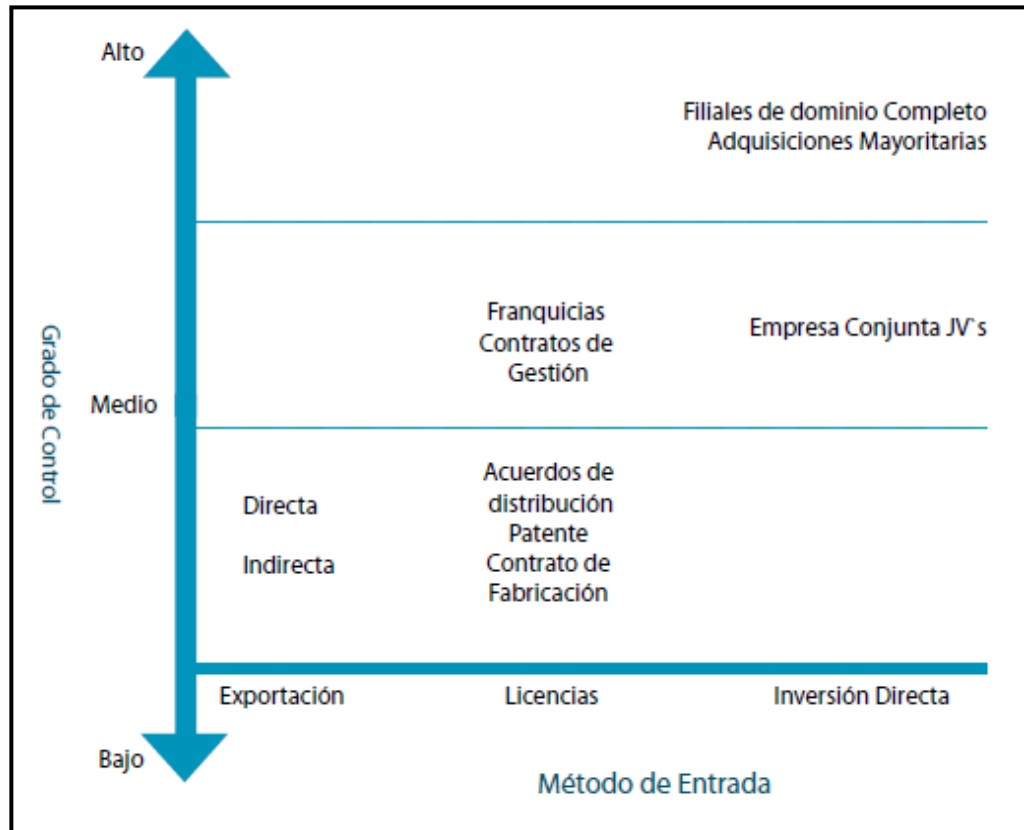
- Inversión en solitario (Filiales de nueva creación): En esta forma de entrada la empresa puede entrar a un mercado por sus propios medios y recursos, creando una filial de venta y/o producción. Supone un alto compromiso de recursos y lentitud en su desarrollo, ya que requiere un proceso completo para implementar el proyecto propuesto, todo el control recae en la empresa e involucra un mayor riesgo que otras formas de entrada, por ejemplo, empresas compartidas (joint venture) y adquisiciones. En muchas ocasiones las filiales de nueva creación suelen ser la única opción de entrada a algún mercado, debido a la inexistencia de empresas o socios locales adecuados.



Por ejemplo, en 2011 la empresa española El Corte Inglés creó una sociedad anónima de derecho portugués en Lisboa, llamada el Corte Inglés Armazéns. Esta salida al extranjero, fue un gran paso para la estrategia de la compañía, les favoreció los siguientes hechos: El 85% de los portugueses conocía la marca, la proximidad y la adaptación a las necesidades y gustos del mercado. Por lo que fue un proyecto con cien por ciento de probabilidad de éxito.

A continuación, se presenta un cuadro que resume el grado de control que tienen las empresas en el extranjero en relación al método de entrada utilizado al momento de iniciar su proceso de internacionalización.

Figura N° 4: Métodos de entrada y grado de control en el mercado externo



Fuente: Revista Tec Empresarial con datos extraídos de Plá, José¹³

1.9. La Empresa Multinacional

1.9.1. Definición

En sentido estricto, Ana Nieto y Olegario Llamazares definen a la empresa multinacional (EMN) como: *“Aquellos que dispone de unidades permanentes, bien sea de producción o bien de comercialización, en más de un país. Se trata de*

¹³ Tec Empresarial.[en línea]. Cartago: Costa Rica.Instituto Tecnológico de Costa Rica.2008-.[consulta 30 junio 2012].Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>

empresas con una actividad internacional que va más allá de la exportación de productos o servicios.”¹⁴

En el anexo n° 2 se presenta con mayor detalle los alcances de la empresa multinacional, tales como sus orígenes, sus niveles desde una perspectiva estratégica, características y por último la integración y diversificación de ésta.

1.10. Elección del Método de Entrada

Cuando la empresa tiene definida la estrategia a utilizar para entrar en los mercados exteriores, es importante que elija el método de entrada a estos mercados, éste es un complejo procedimiento donde se evalúan distintos factores, tales como: riesgo económico, riesgo político, diferencias culturales, entre otros, midiendo su influencia relativa y la necesidad de anticipar la evolución de la empresa en un futuro próximo.

La decisión estará fundada mediante el análisis de los factores considerados de mayor importancia para cada operación de expansión internacional de la empresa.

En el anexo n° 3 se presentan los distintos escenarios a los que puede optar la empresa ya sea para iniciar su proceso de internacionalización o aumentar su presencia en el o los mercados en que se encuentra con métodos que le otorgan una mayor consolidación internacional.

¹⁴ Op.Cit.6

**CAPÍTULO N° 2: SELECCIÓN DE
CASOS Y CONSTRUCCIÓN DE
METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO
DE UN CASO DE ESTUDIO DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

A modo de introducción, este capítulo expone la metodología creada en base al análisis de la estructura de los diferentes casos de estudio relacionados con los procesos de internacionalización de las empresas, recopilados tanto en libros como revistas en línea, especializadas en marketing internacional, negocios internacionales, administración estratégica, entre otros. Los casos seleccionados se presentaran en los anexos, de ellos se analizó la distribución en común de la información que presentaban y los aspectos relevantes para el diseño de la metodología para construir el caso de estudio de la empresa IST, con respecto a su proceso de internacionalización.

En el proceso de selección se analizaron cincuenta casos de estudio de empresas nacionales e internacionales. En el anexo n° 4 se presenta un cuadro con el listado de casos que no fueron seleccionados debido a que estaban incompletos o con exceso de información poco relevante para el estudio, y respecto al ítem que se refería al proceso de internacionalización, entregaban escasos detalles necesarios para el análisis. En la selección de los casos se consideraron criterios como la calidad de la información, una cantidad mínima de contenidos, que su proceso fuese amplio, es decir, que no solo fueran escasas incursiones en el ámbito internacional o este recién comenzando con el proceso, y por último, también se consideró que la fuente de los casos fuera confiable y fidedigna.

2. Selección de Casos

En esta etapa, se procedió a elegir los casos que se estimaron más convenientes para determinar la estructura necesaria para realizar el diseño de un caso de estudio sobre los procesos de internacionalización de una empresa, al momento de ir en el análisis del caso número cincuenta, se pudo observar la repetición continua de un mismo patrón, y se escogieron doce casos, que tenían más semejanzas en cuanto a estructura, como también, casos más completos que especificaban con mayor detalle su proceso de internacionalización.

Los casos seleccionados se presentan con mayor detalle en el anexo n° 5 y a continuación se presenta un breve resumen de ellos:

1) Repsol YPF: Ésta es una compañía petrolera y gasista de origen español, es una de las mayores tanto en reservas, como en producción o capacidad de refino. Se privatizó totalmente en el año 1989, y presenta un proceso de internacionalización que fue rápido y exitoso, destacándose en él su expansión en Latinoamérica, donde adquirió en el año 1999 la petrolera Argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), culminando con el éxito de la estrategia implantada por los órganos directivos de la compañía años antes.

2) Endesa: La compañía desarrolla actividades relacionadas con la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, además de transporte de gas natural, insumo energético empleado en las centrales de ciclo combinado. En sus orígenes era una empresa con capital eminentemente público, luego pasó a ser una compañía privada. En su proceso de

internacionalización se destaca la toma del control del Grupo Enersis en el año 1999, lo cual la llevó a la actual posición que ostenta.

3) McDonald's: Al año 2010 McDonald's es la compañía líder del sector de restauración de servicio rápido en todo el mundo sirviendo a más de 58 millones de personas cada día, en sus más de 31.000 restaurantes en los cinco continentes. Cuando la compañía inicio el proceso tenía activos estratégicos, valores, know how que los ayudaban a su expansión, pero como era una empresa en el sector de servicios que no tenía gran competencia dentro de Estados Unidos, provocó que cometiera muchos errores por falta de conocimiento.

4) Brightstar: Esta empresa se dedica principalmente al servicio de distribución y administración de la cadena de suministros en el área de la telefonía inalámbrica, actuando como intermediario entre las compañías productoras de celulares, empresas de telefonía móvil y retailers, en más de 40 países. La compañía en esencia es una empresa de servicios que gracias a su buen desempeño en un nicho en Estados Unidos (la venta de celulares para el mercado latino) logró el aprendizaje suficiente para asociarse a varias multinacionales establecidas del sector de la comunicación inalámbrica, que la eligieron al momento de considerar opciones de distribución de sus productos en la región.

5) Cemex: Hoy es la tercera productora de cemento del mundo y una de las líderes en la venta de materiales de construcción. Es además la empresa latina con mayor volumen de activos fuera de su país de origen (México), opera a nivel global en más de 50 países, con plantas productivas en más de 30. La industria

del cemento requiere grandes inversiones de capital, por lo que se busca lograr economías de escala. El camino seguido por Cemex en la elección de sus destinos de inversión directa muestra en un inicio la elección de destinos considerados como mercados naturales (similares a México) y emergentes, moviéndose luego a otros países desarrollados.

6) Lucchetti: Esta empresa pertenece al sector de productos de consumo procesados, como pastas italianas, aceites, comestibles, sopas y caldos. Su estrategia gira en torno a sacar el mayor provecho de sus nombres de marca, con la idea de retener y construir la fuerte participación de mercado que ha conquistado con el transcurso de los años. Este caso de internacionalización presenta fracasos por los que pasó la empresa al entrar al mercado peruano y argentino. En el año 2002 la empresa decide concentrar sus esfuerzos principalmente en Chile, donde existe un fuerte reconocimiento de la marca, una participación de mercado muy importante y acceso a una masa crítica de consumidores.

7) Mango: Es una multinacional española dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer. Respecto a su proceso de internacionalización es la empresa textil española con mayor proyección internacional. En la actualidad, la cadena cuenta con más de 1.000 tiendas repartidas a lo largo de 89 países de los cinco continentes. Los objetivos iniciales marcados por la dirección de la empresa fueron: Estar presente en todas las ciudades del mundo, abrir al menos cien tiendas nuevas al año, y aceptar el reto siempre que encontraran o les ofrecieran un local interesante. La empresa

utiliza franquicias en la gran mayoría de mercados exteriores, ya que presentan una mayor elasticidad y dinamismo. Como objetivo de la empresa a futuro, se plantea una expansión centrada fundamentalmente en Japón, China, Estados Unidos y en países de Europa, consolidando su posición en cada país.

8) Leonisa: Empresa colombiana dedicada a la producción de ropa interior femenina. Respecto a su proceso de internacionalización, la presencia internacional tiene una relación directa con sus perspectivas de crecimiento, vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias. Sus principales formas de entrada en los mercados extranjeros es mediante exportaciones y establecimientos de tiendas propias, actualmente se están evaluando la operación y rentabilidad que ofrecen estas tiendas, para posteriormente pasar a vender franquicias. Un camino podría estar en subcontratar mayores niveles de la producción con socios estratégicos en el exterior, lo cual permitiría canalizar mayores esfuerzos al desarrollo, mercadeo y ventas del producto.

9) BuyVip: Empresa dedicada al negocio de ventas privadas por Internet. Se trata del club de ventas de origen español con mayor proyección internacional y mejor implantado en Europa. Su estrategia es convertirse en el líder europeo gracias a la excelencia operativa y a las economías de escala en un mercado en crecimiento. Desde sus inicios, apostó por la internacionalización de la compañía. Para lograr un crecimiento sostenible fue imprescindible mantener la marca en todos los países donde se implantaba, conseguir economías de escala a nivel operativo y tecnológico, y capacidad de negociación con las marcas proveedoras.

Un hecho muy importante ocurrió en el año 2010 cuando la empresa fue adquirida en un 100% por Amazon por considerarla un referente del comercio electrónico en Europa.

10) Concha y Toro: Es la principal productora y exportadora chilena de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino en el mundo. Actualmente Concha y Toro tiene una fuerte presencia mundial llegando a más de 130 países, tales como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Escandinavia, Japón, países de Europa del Este y de Latinoamérica. Respecto a su proceso de internacionalización la empresa comenzó a operar mediante exportaciones. Hoy en día, principalmente conduce sus operaciones directamente y a través de empresas filiales, lo mismo ocurre con su negocio de distribución. En el año 2001 inaugura en Reino Unido la primera oficina comercial de Concha y Toro en el exterior.

Otra forma de entrada que utiliza la empresa es la instalación de subsidiarias de producción, como ocurre en Argentina.

11) Zara: Es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX, es la cadena insignia del grupo y está representada en Europa, América, África y Asia con aproximadamente 1480 tiendas en las principales ciudades del mundo, 500 de ellas en España. Zara para la expansión de su marca, escoge países que tengan un mercado semejante al español y un nivel mínimo de desarrollo económico, lo que facilita su entrada, se expande internacionalmente a través de tiendas propias en países con buenas perspectivas de crecimiento y con un bajo riesgo empresarial, utiliza joint venture

en los mayores y más importantes mercados donde hay barreras a la entrada directa que, en la mayor parte de los casos, están relacionadas con la dificultad para obtener un espacio en los centros comerciales más importantes.

12) Grupo Bimbo: Hoy en día es considerado como uno de los grupos empresariales de panificación más grandes del mundo, llegando a ser líder en su país de origen México y Latinoamérica gracias a sus volúmenes de producción, ventas y posicionamiento de marca. Respecto a su proceso de expansión internacional, ha ido construyendo redes internacionales con la adquisición de compañías extranjeras y a la vez estableciendo sólidas alianzas con socios extranjeros. Su incursión fuera del mercado nacional se llevó a cabo sin intermediarios, con distribución y logística directas, garantizando de esta manera, la frescura de sus productos. En el año 1989 se crea Bimbo Centroamérica y se construye en Guatemala la primera planta de producción fuera de su territorio nacional, desencadenando de esta forma, el intenso proceso de internacionalización de la compañía.

En el anexo nº6 se presentan cuatro cuadros resumen de los doce casos antes mencionados, en los cuales se clasifica la información de estos de acuerdo a la estructura que debe seguir un caso de internacionalización.

2.1. Metodología para el Diseño de un Caso de Estudio respecto al Proceso de Internacionalización de la Empresa.

En la búsqueda de información para determinar la metodología correcta a seguir para el diseño de un caso de estudio, se presentó una limitación: La escasa información que existe sobre el tema, por lo que se estableció una estructura ideal a partir del análisis previo de diversos casos de estudio de empresas respecto a sus procesos de internacionalización, con énfasis en la estructura en común que tenían cada uno de ellos, para llevarla a cabo de manera clara y sistemática, cuidando la confiabilidad y validez de la investigación.

Al realizar una investigación para la construcción de la metodología se debe considerar el compromiso con la calidad del tipo de conocimiento que se genera, por lo que el objetivo de este capítulo es dar a conocer la estructura que debe contener un caso sobre la internacionalización de la empresa, delimitando los criterios relevantes que contempla, con el fin de que ésta sirva de referencia.

La metodología utilizada en esta investigación es de carácter descriptiva.

El diseño propuesto es representado y especificado en distintas etapas que se aplican al proceso de internacionalización de la empresa.

Previo al diseño del caso, se debe seguir una serie de pasos:

- Analizar un problema y/o situación específica de la empresa en estudio, respondiendo la pregunta ¿qué? O bien ¿cuáles?, en este caso sería el proceso de internacionalización.
- Determinar la unidad de análisis, la cual corresponde a la empresa.
- Recolección de la información: En este punto se solicitará a la empresa antecedentes relevantes para el estudio, mediante entrevistas autorizadas por las personas encargadas de las áreas pertinentes. Además, se debe requerir el acceso a informes financieros, comerciales e información clasificada. Obtenida la información se procede a seleccionar lo más relevante para la construcción del caso.

2.2. Estructura del Caso.

2.2.1. Descripción de la Empresa.

Se debe realizar una breve presentación general de la empresa, mencionando el nombre, tipo, como por ejemplo de producción, fabricación, venta y/o distribución, giro al que pertenece, ya sea de servicios, de alimentos, textil, comercio electrónico, entre otros, y por último país de origen.

2.2.2. Historia de la Empresa.

Este punto consiste en la presentación de antecedentes de la empresa, como año de fundación, fundador/es e hitos importantes en la evolución histórica, como por ejemplo: Primera tienda o negocio establecido, expansión de la cadena

en territorio nacional como extranjero, productos o servicios que comercializan, presencia en los mercados, ventas, éxitos y fracasos, entre otros.

2.2.3. Proceso de Internacionalización.

Se debe presentar de forma cronológica las etapas que siguió la empresa para el desarrollo de su internacionalización, detallando la línea de actuación, los desafíos que debió enfrentar, las estrategias utilizadas, modelos adoptados para dicho proceso, fuerzas competitivas del entorno, factores que afectan la demanda y oferta, operación comercial y financiera, la posible reestructuración del negocio, planes futuros, como afectó su cadena de valor, ventajas competitivas y comparativas de la empresa.

En la construcción del caso de internacionalización se deben responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué se internacionaliza la empresa?, la respuesta a esta pregunta se encuentra en los motivos que tuvo la empresa para iniciar este proceso, en esta etapa se deben identificar las causas que impulsaron a la empresa a tomar la decisión de internacionalizarse, a modo de ejemplo, crisis en el mercado doméstico, saturación del mercado nacional, aprovechamiento de ventajas competitivas, estrategias propias de la empresa, creación de alianzas estratégicas, entre otras.
- b) ¿Cómo se internacionalizó la empresa?, para responder a esta interrogante se debe determinar la forma de entrada que utilizó para ingresar a los mercados

extranjeros, como exportación, adquisición, franquicia, formación de alianzas estratégicas, joint venture o creación de filiales. Otro punto que se debe considerar es el grado de compromiso internacional que adquiere la empresa relacionado con la inversión que ha realizado, el grado de control sobre las operaciones internacionales, compromiso de los recursos y el costo de salir a los mercados.

- c) ¿Dónde se internacionalizó la empresa?, esta pregunta se puede responder en base a la selección de los mercados donde la empresa quiere ingresar, analizando factores de éstos, como proximidad cultural, geográfica, política y económica, así como también las ventajas de localización, ventajas comparativas que presentan los posibles destinos y competitividad de los factores de producción a los que se tiene acceso.
- d) ¿Cuándo se internacionalizó la empresa?, aquí se analiza el momento en que se inicia el proceso de internacionalización, determinando si la decisión es llevada a efecto por factores internos o externos. Los factores internos pueden estar relacionados en función a las fortalezas y debilidades de la empresa, como por ejemplo grado de formación del personal, decisión estratégica de crecimiento tomada por los directivos de la empresa. Los factores externos se pueden relacionar con proveedores, posibles socios o con la situación político-administrativa de un país, debido a programas de incentivos de inversión en otro mercado, procesos de negociación con los gobiernos, entre otros.
- e) Planes de futuro y conclusión: En este punto, se analizan los retos principales que deberá enfrentar la empresa a futuro, si el modelo de crecimiento debería

ir cambiando o no, si espera entrar en nuevos mercados, qué tan preparada esta la empresa para seguir creciendo en su proceso de internacionalización y cuáles son los objetivos propuestos. A modo de conclusión del caso, se deben analizar los resultados obtenidos por la empresa, determinar si su proceso fue paulatino o más bien acelerado, si tuvo éxito desde un principio o si debió enfrentar una serie de desafíos para poder consolidarse en los mercados. Además se debe determinar cuál fue el factor clave que marcó el éxito o fracaso de la empresa, como fueron cambiando los enfoques de negocios, en qué porcentaje fue creciendo, cuáles han sido los beneficios, si ha tenido algún impacto en el desarrollo económico, social o político de algunos de los mercados de destino.

En resumen, los pasos y estructura expuestos anteriormente, se utilizarán para diseñar el caso del Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) respecto a su proceso de internacionalización. Este caso, se presentará en el siguiente capítulo detalladamente, especificando cada etapa de dicho proceso e información relevante de la empresa, contexto actual, desafíos que han enfrentado y planes a futuro.

**CAPÍTULO N° 3: DISEÑO DEL CASO
DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL
INSTITUTO DE SEGURIDAD DEL
TRABAJO**



Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) es un organismo administrador de seguros de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, del cual cada uno de los integrantes de las empresas adherentes son beneficiarios. En Chile, se destaca como uno de los principales actores en el área de seguridad laboral y su fortaleza diferenciadora radica en la aplicación de programas preventivos de vanguardia, diseñados a la medida de las necesidades de cada cliente, que integran además de los elementos tradicionales de prevención y salud ocupacional, nuevas herramientas en áreas de conocimiento como liderazgo, comunicación, innovación y sistemas integrados de gestión preventiva. Su filosofía integra la productividad, calidad y seguridad; lo cual genera al interior de las empresas: mejores estándares de seguridad y control de pérdidas, mayor cuidado del medio ambiente y de la calidad de vida de los trabajadores.

Este caso se enfocará en el proceso de internacionalización de la Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo, que es una unidad de negocio de la empresa IST, quien se encarga de todas las actividades internacionales, con actividades permanentes en países como: Argentina, Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia.

3. Descripción de la Compañía

IST es una entidad de origen chileno, pionera en su área de prevención de accidentes y seguridad laboral en el país. Tiene por fin administrar, sin fines de lucro, el seguro social contra riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Cuenta con aproximadamente 1.917 trabajadores de planta distribuidos en todo el territorio nacional a través de sucursales, sean éstas: gerencias, hospitales, policlínicos, centros de atención integral u oficinas de prevención.

IST integra herramientas y metodologías de prevención para alcanzar resultados efectivos en la seguridad de las personas en sus áreas de trabajo y en sus desplazamientos desde y hacia sus lugares de trabajo.

Los resultados de seguridad están íntimamente relacionados con construir espacios de convivencia, acoger los intereses, emociones y finalidades de cada persona en particular, en el ámbito de su desempeño como trabajador. Se ha llevado a cabo la construcción de una verdadera calidad de vida laboral y marcos de referencia comunes para entender que la seguridad y prevención proviene de las personas y son para ellas factores importantes de su vida cotidiana.

Los enfoques y prácticas de IST se han ido innovando en metodologías de intervención que se apoyan en una amplia comprensión del fenómeno humano. Estos se han reflejado tanto en productos y ofertas que han permitido alcanzar buenos resultados, y un constante aprendizaje de gran valor para la Institución y empresas adherentes.

3.1. Cultura Preventiva Centrada en las Personas

Una de las características esenciales que distingue la labor preventiva de IST, es su constante trabajo en la elaboración de productos y programas de innovación, que tiene por objetivo enriquecer la mirada de las organizaciones sobre el comportamiento humano y su vínculo con la seguridad. La prevención y la seguridad tienen relación con las personas, sus intereses y emociones, y las motivaciones profundas con las que emprenden su día y trabajo.

El énfasis humano que sustenta los programas de aprendizaje, tienen por objeto mejorar la seguridad laboral a través de una intervención integral en las organizaciones, que se basa en ejercicios de comunicación que producen efectos positivos y a nivel global. De esta forma, el trabajo se enfoca en generar instancias que incentiven la creatividad de las personas y las empresas en la búsqueda de soluciones propias, para fomentar una identidad preventiva capaz, comprometida y responsable ante los temas de seguridad laboral.

Entre los programas que se ofrecen, destacan comunicación para la gestión preventiva, que se orienta en ampliar las competencias y habilidades comunicacionales que permiten fortalecer la gestión preventiva de la empresa; "Comunicación para la Supervisión", que plantea como foco fortalecer la supervisión para coordinar personas, trabajar en equipo y comunicarse efectivamente y "Líder como Coach", que se enfoca en ampliar las competencias

comunicacionales y de liderazgo para la movilización de organizaciones y grupos de altas jefaturas y gerentes.

Servicio al cliente

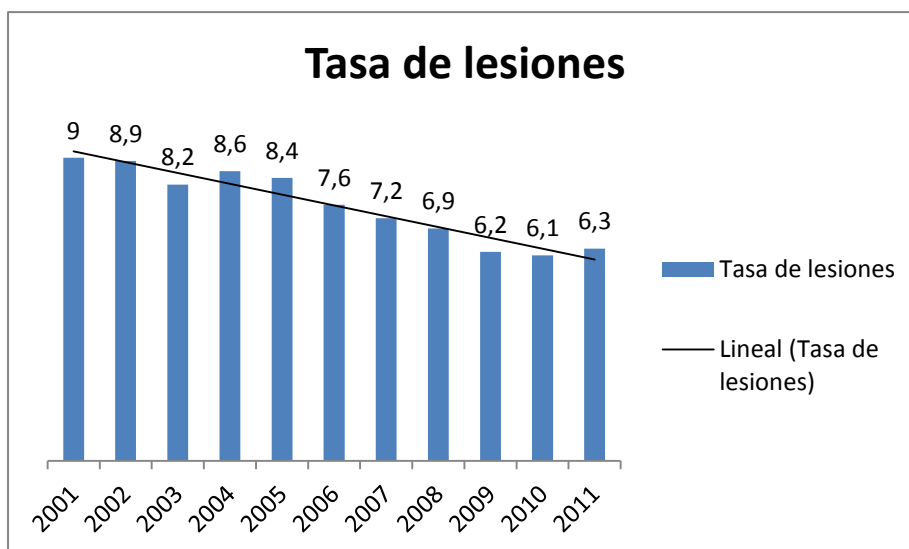
- Actividades preventivas

En materia preventiva, en los últimos años, la tasa de lesiones en el universo de empresas adherentes de IST disminuyó de un 7,2% a un 6,3%, lo que significa en términos reales una disminución de 4.294 accidentes de trabajo. La baja en estos indicadores es resultado del trabajo de cientos de profesionales de prevención en todo el país, para esto fue primordial la realización de más de 24 mil actividades operacionales, entre éstas destacan las siguientes: Inspecciones planeadas, investigaciones de accidentes, seguimiento a medidas de control, evaluaciones ambientales, asesoría a comités paritarios y reuniones de trabajo con ejecutivos, supervisores y expertos de empresas.

Además se han realizado alrededor de 8 mil actividades de capacitación en diversos temas preventivos, lo que permite el perfeccionamiento de 125 mil trabajadores.

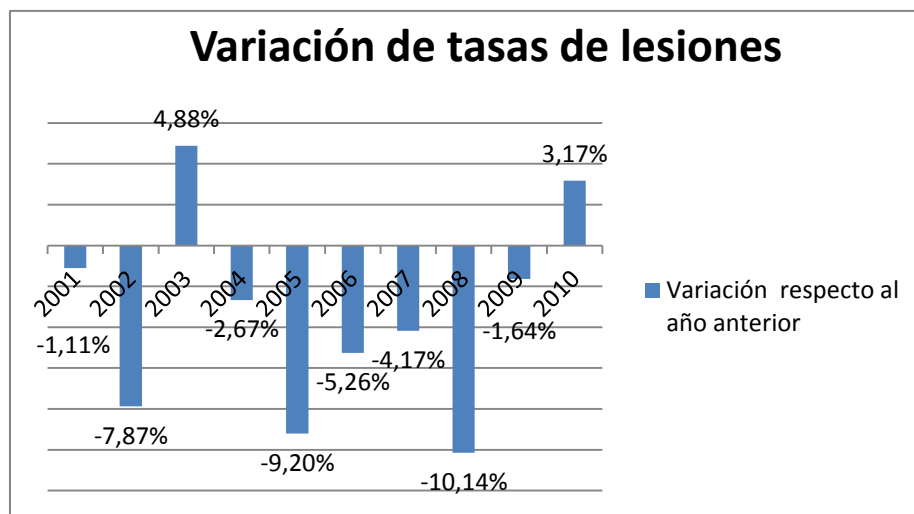
A continuación se presenta gráficamente la evolución de las tasas de lesiones del periodo comprendido entre los años 2001 a 2011, donde se puede apreciar la disminución de ellas:

Figura N° 5: Comportamiento de la tasa de lesiones



Fuente: Elaboración propia adaptado a información obtenida de memorias anuales del Instituto de Seguridad el Trabajo (años 2001-2011).

Figura N° 6: Variación de la tasa de lesiones



Fuente: Elaboración propia adaptado a información obtenida de memorias anuales del Instituto de Seguridad el Trabajo (años 2001-2011).

- Higiene industrial

En este ámbito, se destaca el desarrollo de más de 1500 evaluaciones ambientales que se relacionan con agentes físicos y químicos para determinar riesgos de enfermedades profesionales en las empresas adherentes. Así mismo, se continúa con el desarrollo de programas de vigilancia médica y de capacitación de trabajadores expuestos a distintos contaminantes y productos químicos.

En cuanto a capacitación interna se entregaron diferentes procesos formativos, tales como: Diplomados de salud ocupacional, de ergonomía, en gestión de riesgos ocupacionales y en coaching ontológico.

- Sistemas de gestión en las empresas

IST ha desarrollado diferentes actividades enfocadas a la implementación, mantención y mejora de sistemas de gestión ejecutados por las empresas. Actualmente 320 empresas en distintas regiones del país se encuentran participando en proyectos asociativos para la implementación de estos sistemas, dentro de estos proyectos se encuentran: a) Diversos eventos que tienen por objeto mejorar la fidelización de los clientes y ofrecer nuevos productos. b) Lanzamiento de Programas de Gestión Ambiental (PGA). c) Implementación del Programa Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (PASSO), a través de éste IST apoya a sus adherentes en la sistematización del manejo de dichos programas.

- Desarrollo de productos

IST ha desarrollado para las empresas adherentes, una serie de programas específicos que se enfocan en las necesidades puntuales de sistematizar sus procesos preventivos. En el año 2011 se crearon productos preventivos que ayudan a establecer estructuras de trabajo para la certificación o acreditación de procesos. Se han construido una serie de herramientas de gestión preventiva que contribuyen a optimizar resultados globales de la empresa en torno a diferentes pilares y áreas de mejoramiento, además a elevar la calidad de vida de sus trabajadores, con esto persigue generar cambios dentro de la organización en la forma de abordar la gestión preventiva.

- Gestión de salud

La institución ha desarrollado de forma continua diversos convenios con clínicas y hospitales de atención abierta y cerrada, con la finalidad de entregar una atención progresiva según su complejidad, y así, asegurar la calidad y continuidad de la atención.

Por otra parte, en materia de traslados se han ido ajustando los procedimientos de referencia y contra referencia, asegurando el rescate y oportuna atención de los trabajadores accidentados. IST también dispone de una Oficina Virtual, que permite a las empresas acceder en línea a información relacionada con atenciones medicas de sus trabajadores, envío de la Denuncia Individual de Accidentes del Trabajo (DIAT) y Denuncia Individual de Enfermedad Profesional (DIET), entre otras.

- Asesoría legal

En esta materia la empresa se ha enfocado a estudiar los proyectos de modificaciones tanto al interior de la organización como en la Asociación Gremial de Mutualidades.

Las empresas han solicitado cada vez mayores actividades y jornadas de capacitación en las normas que regulan el seguro social y accidentes del trabajo, es así como IST ha realizado un número importante de capacitaciones a ejecutivos, supervisores y trabajadores, en materia de responsabilidad civil y responsabilidad penal.

3.2. Unidad de Negocio

IST creó una corporación de derecho privado sin fines de lucro llamada Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo, con el objetivo de prestar servicios que el IST por ley no puede hacer, tanto a nivel nacional como internacional. Ésta posee personalidad jurídica, administración y directorio independiente, éste último es nombrado por el IST. Al año 2012 el directorio se constituye de la siguiente forma:

Figura N° 7: Directorio de la Fundación IST al 31 de Diciembre del año 2011.

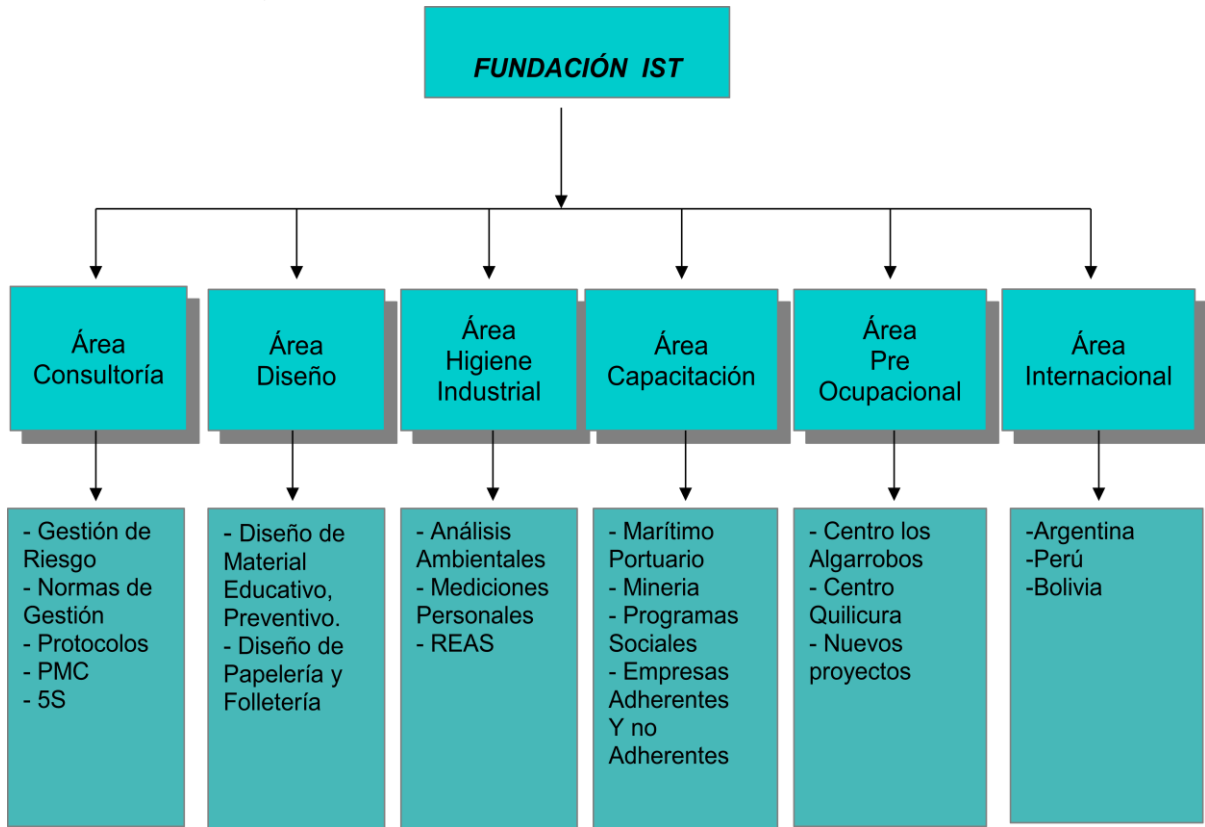


Fuente: Elaboración propia adaptado de Memoria Balance Anual Fundación IST año 2011.

Desde sus inicios, la institución se ha dedicado a realizar actividades de capacitación, consultorías, servicios de diseño y estudios, como también al apoyo o desarrollo de programas de beneficio tecnológico social y cultural, centrándose principalmente en consultorías, estudios ergonómicos de puestos de trabajo, estudio higiénicos, análisis de laboratorio y atención de clientes del extranjero.

Al año 2011 la gestión operacional se compone de las siguientes líneas de actividad clasificadas según su área:

Figura N° 8: Líneas de actividad de la Fundación IST



Fuente: Memoria Balance Anual 2011

Otra línea de actividad corresponde a la investigación científica y tecnológica, relacionada con el área de salud, donde la Fundación posee el 29,7% del consorcio internacional INBIOCRIOTEC que posee un patrimonio estimado de MM\$1.500. Éste consorcio se especializa en la investigación y desarrollo de tratamientos innovadores y eficaces en la regeneración de tejidos y almacenamiento de células madres, desarrollando de forma continua soluciones a problemas de la salud, en el ámbito de la criogenia y la ingeniería de tejidos.

3.3. Historia de la Compañía

La institución nace como idea de los empresarios de la Asociación de industriales de Valparaíso y Aconcagua (ASIVA), creando el Instituto de Seguridad de Asiva el 31 de Diciembre del año 1957, siendo la primera mutualidad de



empresarios de Chile. El objetivo de esta asociación fue la organización técnica especializada en la prevención de accidentes del trabajo, la recuperación del empleado y obrero lisiado, y proporcionar servicios de previsión y atención medica que tiendan a un mayor beneficio de los empleados, obreros y familias.

En el año 1965, se cambia al nombre de Instituto de Seguridad de Trabajo (IST) y ya contaba con más de 125 empresas adherentes y 12.500 trabajadores afiliados. Se destaca que hasta ese momento aun no existía la ley 16.744 sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que se promulgó en el año 1968. En ese entonces, el instituto establece servicios desde Arica hasta Porvenir, y con la incorporación de la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI) requería contar con cobertura nacional, es así como comienza una estrecha relación de IST con la actividad naviera del país, la cual se mantiene hasta el día de hoy.



En el año 1970 IST funda el primer hospital de la sociedad mutualista de Chile en la ciudad de Viña del Mar, naciendo el Hospital Clínico IST que se especializaría en los trabajadores accidentados y en el otorgamiento de medicina de prevención.

Además, con la incorporación de conocimientos y técnicas avanzadas en el tratamiento y recuperación de pacientes accidentados ganó un alto prestigio, paralelo a esto, logró incorporar al ingeniero norteamericano Frank Bird, líder mundial en la nueva tendencia de la prevención: el control de pérdidas, quien dictó una serie de cursos de gran éxito, lo que ayudó a entender cómo debían resolverse los problemas de seguridad con una visión moderna e innovadora.

En la década de los 80 IST realiza una fuerte expansión a lo largo de Chile, con la construcción de hospitales clínicos en Santiago y Talcahuano, y clínicas en San Felipe, Los Andes, Puerto Montt y Punta Arenas, y policlínicos en Arica, Iquique, Antofagasta, Quillota y La Calera.

El 4 de Enero de 1996 mediante un acuerdo del directorio se crea la Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo y fue constituida por escritura pública el 20 de Marzo de 1996.



En el año 2006, debido a las nuevas disposiciones legales que rigen al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), la Fundación crea

CAPACIDEP (Capacitación para el desarrollo de empresas y personas) Ltda. OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación) certificada bajo las normas que exige la ley.

La Fundación desde el año 2009 cuenta con un patrimonio superior a un millón de dólares lo que le permite responder de manera adecuada a sus clientes, aspecto que se refleja en las distintas acreditaciones que posee: SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), QMARKET (Solicitud de Cotización), SICEP (Sistema de Calificación de Proveedores de Bienes y Servicios), REGIC (Sistema de Registro y Clasificación de Proveedores y Subcontratistas del Sector Minero), entre otros.

En los últimos años, IST continúa una trayectoria de permanente crecimiento y desarrollo, alcanzando la certificación ISO 9000 (norma sobre gestión de calidad), para los servicios médicos y preventivos en Viña del Mar y las demás zonas del país, ampliando constantemente el marco de acción y cobertura de la prevención siendo la principal misión de IST.

Actualmente, tras un profundo análisis del entorno y las necesidades de sus clientes IST ha renovado el enfoque de la cultura corporativa, construyendo un nuevo modelo de servicio con énfasis en las personas, trabajadores, sus familias y las empresas.

3.4. Proceso de Internacionalización de la Compañía

Las primeras incursiones internacionales de IST se llevaron a cabo a través de la participación en eventos internacionales realizando acuerdos con instituciones del exterior y buscando técnicas y productos que permitan cumplir con su misión. Las actividades antes mencionadas se iniciaron a comienzos del año 1966, donde participó en el Segundo Congreso Interamericano de Prevención de Riesgos Profesionales, organizado por la Asociación Interamericana de Seguridad Social (AISS) y el Comité Interamericano de Seguridad Social (CISS), el cual se desarrolló en Caracas, Venezuela. Gracias a éste se iniciaron los contactos con mutuales y organismos oficiales de otros países como también organismos oficiales internacionales.

Luego, en el año 1967 IST participa en el Quinto Congreso Mundial de Prevención de Riesgos Profesionales, realizado en Zagreb, Yugoslavia.

En el año 1969 IST es miembro activo del Consejo Interamericano de Seguridad con sede en Estados Unidos, y de la Asociación Internacional de la Seguridad Social con sede en Ginebra, organismo filial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta última realizó en Septiembre del mismo año en Bogotá, Colombia el Tercer Congreso Interamericano de Prevención de Riesgos Internacionales, con la participación de los organismos internacionales, entre ellos IST, quien destacó por su ponencia sobre el tema de prevención de riesgos en el transporte marítimo, cuyo 85% del riesgo cubría en Chile en esa época.

Tres años más tarde viajan a Ginebra Raúl Repetto y Héctor Rojo, quienes

en ese entonces ocupan el cargo de Gerente General y Dirigente sindical respectivamente, a un encuentro donde exponen acerca de la seguridad naviera. Tal fue el éxito, que fueron invitados a Hamburgo, Liverpool, España y Portugal.

En el año 1978 IST amplió su afiliación al suscribir un convenio de servicios profesionales con el International Loss Institute (ILCI) de Atlanta, Estados Unidos. En base a este convenio el IST recibió material técnico para su uso exclusivo en Chile, del sistema de auditoría internacional llamado Programa de Cinco Estrellas, y también la exclusividad en el dictado de cursos avanzados de Seguridad y Control de Pérdidas.

En el año 1996 nace la Fundación Instituto de Seguridad del Trabajo para contribuir a la misión de IST, extendiendo su desarrollo a las empresas adherentes en materias no cubiertas por la ley 16.744, y a empresas no adherentes a través de la comercialización de productos orientados a la creación de culturas preventivas, la investigación y desarrollo de ámbitos relacionados con el medio ambiente, la productividad, la calidad, la seguridad, el desarrollo organizacional y la educación. En sus inicios se encarga de realizar actividades solo a nivel nacional, más tarde serviría de vehículo para la internacionalización de la Institución, lo cual se mantiene en la actualidad dando a conocer en el exterior la labor de IST, extendiendo sus actividades a diversos países latinoamericanos. Ésta se encarga de realizar todas las actividades internacionales que se pueden indicar como permanentes en Argentina, Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador, principalmente en materia de servicios de capacitación y asesoría técnica en prevención, calidad e innovación hacia las personas.

El principal incentivo para iniciar el proceso de expansión internacional fue el interés percibido por parte de la empresa argentina La Segunda ART el año 2005, la cual no tenía acceso a conocimientos específicos en asuntos de prevención de riesgos y seguridad laboral, comenzando así la exploración del mercado del cono sur.

Otro incentivo fue la necesidad de atender a los posibles clientes de otros países que habían manifestado interés por acceder a los servicios que entregaba la Fundación y así obtener solvencia y prestigio internacional respecto a los excelentes servicios que existen en Chile.

En la actualidad, la Fundación presta variados servicios en los mercados internacionales en los que está presente. En el caso de Argentina, que fue el primer mercado extranjero al que ingresó en el año 2006, mediante una alianza estratégica derivada de un convenio de asesoría técnica e intercambio profesional proporcionando servicios de consultoría, preventivos y comerciales, en éste último traspasando estrategias de gestión tanto a empresas clientes como a sus trabajadores. Esta alianza se realizó con la empresa La Segunda ART (Administradora de Riesgos del Trabajo), fundada en Rosario, Argentina en el año 1996, dedicada a operar en seguros patrimoniales, riesgos del trabajo, seguros de vida y retiro, además de proteger a los trabajadores y empleadores velando por la fuente de trabajo e ingresos que toda empresa representa. Genera de manera constante programas y herramientas de prevención de accidentes, así como también en el desarrollo de su red de servicios.

Gracias a la alianza antes mencionada, La Segunda ART posee ventajas

competitivas tales como herramientas de última generación en áreas de seguridad y prevención, licencias oficiales de IST para la aplicación de productos preventivos, cursos y programas de autocuidado, por último se adquiere la experiencia y el know how de más de 40 años del IST en la administración de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Al ser Argentina el primer mercado internacional al cual se ingresó se pagó un conjunto de costes tales como distintas políticas comerciales, problema con los tiempos de desplazamiento de los encargados de la prestación de los servicios, entre otros. En el ámbito cultural, la empresa se ha visto favorecida debido a que existe confianza hacia Chile, por lo que existen buenas relaciones comerciales.

Un segundo mercado al que llega con sus servicios es Bolivia, en el cual trabaja directamente desde el año 2008 con la Compañía Minera San Cristóbal S.A (MSC), fundada el año 2000 en la provincia de Nor Lipez, en el departamento de Potosí, la cual en el año 2009 se convierte en una subsidiaria de propiedad total del consorcio empresarial japonés Sumitomo Corporation. Ésta minera se orienta a la producción y exportación de zinc-plata y plomo-plata, y se destaca dentro del país como la minera más grande. En esta compañía se realizan consultorías y cursos de formación entregando conocimientos específicos, además apoya el desarrollo de actividades de entrenamiento enriqueciendo el desempeño profesional de sus trabajadores. En este país principalmente se generan dificultades debido a problemas de inseguridad a causa de la alta delincuencia que existe en la zona de acceso a la Minera

En el año 2009 ingresa a un tercer mercado que es Perú, en este tiene una

alianza estratégica con MAPFRE Perú (Compañía aseguradora), filial del grupo español MAPFRE, fundada en el año 1999, quien ubica sus oficinas centrales en Lima. Ésta ofrece una amplia gama de soluciones de seguros de vida y salud a individuos y empresas (incluyendo a Pymes). Sus productos de seguros abarcan autos, SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito), salud, hogar, vida, riesgos de trabajo, funerarias y comercial entregando a través de ella servicios preventivos respecto a seguridad de alto riesgo, además realiza capacitaciones y entrenamiento a profesionales del área de prevención y seguridad laboral. Una de las principales dificultades que ha tenido que enfrentar en este mercado han sido complicaciones culturales debido a que no existe confianza en el entorno del país hacia el mercado chileno.

En el año 2012 la Fundación IST ingresa a Ecuador y Colombia, al igual que en Perú, a través de una alianza estratégica con MAPFRE (Compañía aseguradora). En el caso de Ecuador esta empresa se dedica a la prestación servicios de asistencia y comercialización de seguros a particulares y empresas. En este país cuenta con una filial llamada MAPFRE Asistencia desde el año 1995 en la ciudad de Quito y con la sociedad MAPFRE ATLAS, desde el año 2008 en la ciudad de Guayaquil. En Colombia MAPFRE ofrece productos y servicios en el área de seguros de vida, de salud y propiedad, e incluye programas de prevención y asesoría al mejoramiento de los riesgos, enfocado a personas y empresas, incluyendo a pymes. En este país cuenta con dos sociedades, MAPFRE Seguros Generales de Colombia S.A formada el año 1995 y MAPFRE Colombia Vida Seguros S.A en el año 1999, ambas en la ciudad de Bogotá.

En cuanto a las fuerzas competitivas del entorno, hoy en día en un contexto de globalización, donde las fronteras representan cada vez una dificultad menor, el nivel de competencia es más amplio no sólo a nivel local, sino también global, es por esto que estratégicamente la Fundación innova creando una cultura de agregar valor a cada uno de los procesos, ya que el tipo de servicios que ofrece pueden ser copiados con mayor facilidad. Por ejemplo, sus cursos no solo se dictan de forma presencial, sino que se ha incorporado el e-learning compartido que es una herramienta tecnológica para acercar la capacitación a trabajadores de las empresas adherentes, mediante el uso de los nuevos sistemas de información donde se dictan de forma virtual. En este sistema la fuerte presencia de las diferentes empresas que participan genera una barrera de entrada.

Dentro de los principales logros obtenidos por la Fundación en su proceso de internacionalización se encuentran: a) El prestigio, al ser los pioneros en la formación de los profesionales que hoy trabajan en el área de prevención en Argentina y Perú, b) Aumento de los ingresos por ventas totales a razón de un 12% anual, en el periodo comprendido entre 2009 y 2011, c) Aumento de las ventas internacionales, lo que se traduce en una participación mayor dentro de los ingresos totales.

Figura N° 9: Ingresos totales de la Fundación IST.

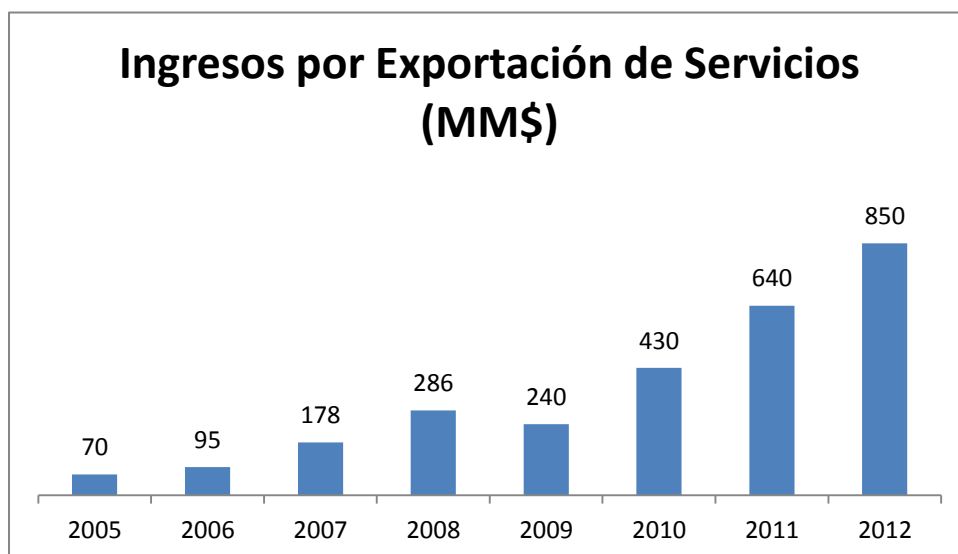
AÑO	INGRESO POR VENTAS TOTALES	INGRESO POR VENTAS INTERNACIONALES	% DE APORTE INTERNACIONAL
2009	1.958	240	12,26
2010	2.200	430	19,55
2011	2.500	640	25,6

Ingresos brutos expresados en (MM\$.)

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de Memorias Balance Anual 2009 a 2011.

A continuación, se expone la información referente al comportamiento de los ingresos, debido a la exportación de servicios a los países en los cuales tiene presencia internacional:

Figura N° 10: Comportamiento de ingresos por exportación de servicios



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de Memorias Balance

Anual 2009 a 2011 e información proporcionada a la fecha actual.

Se puede apreciar en la figura, que a excepción del año 2009 los ingresos por venta de servicios en el extranjero aumentaron, y en mayor proporción los últimos tres años debido a la consolidación en los mercados donde existen relaciones comerciales.

Respecto a las líneas de actuación se le ha dado énfasis fundamentalmente a aquellas áreas de negocios en las que tienen mayores fortalezas, tales como prevención e innovación, enfocando ésta última a las personas, es decir, generar un valor agregado en el trabajo con ellas.

Cabe destacar que el servicio otorgado en el ámbito internacional es catalogado con altos estándares de calidad a pesar de tener un alto costo para estos mercados. Su estrategia principal es no desmerecer ni bajar la calidad de los procesos, es decir, de la misma manera que han sido exitosos en Chile, lo han ido replicando tanto en la forma como en el fondo en el extranjero.

3.5. Planes de Futuro y Conclusión

En la mayoría de los mercados en los que se ha ingresado, uno de los principales desafíos ha sido vencer de alguna manera las diferencias culturales adaptándose a la realidad de cada país, para tal efecto los directores de grupo encargados de gestionar los negocios y prestación de servicios, son chilenos, pero se ha iniciado un proceso de capacitación para ir entregando el know how al personal del país de destino, y así apoyar de manera más eficiente el proceso por lo que se ha creado un comité estratégico que define las políticas de cómo se debe trabajar, y viajar con menor periodicidad, disminuyendo el alto costo incurrido

por los tiempos de desplazamiento, además se logra contar con el personal capacitado en los diferentes países.

El principal beneficio obtenido mediante la Internacionalización es básicamente la posibilidad de atender clientes a nivel global, compartir experiencias sobre las competencias generadas por los servicios que ofrecen, y por último el poder tomar constantemente un benchmarking internacional.

Se pretende que la Fundación IST siga siendo el vehículo de internacionalización de IST, es por esto que se plantea como meta que el ingreso de las ventas internacionales deben representar el 35% de los ingresos de la Fundación al año 2015.

Y por último en el período 2013-2015 se aspira a explorar nuevos mercados en Sudamérica, continuando con el objetivo de ingresar mediante alianzas estratégicas con empresas reconocidas a nivel local, que faciliten el ingreso a estos mercados, y por último fortalecer las alianzas que ya se tienen.

3.6. Entrevista al Sr. Ignacio Beláustegui Contreras, Gerente de Administración y Finanzas De IST y Vicepresidente de la Fundación IST.

✓ ¿Cuál fue el objetivo que se planteó la Institución al momento de decidir internacionalizarse?

Nuestro principal objetivo fue mejorar nuestra participación de mercado en aquellas áreas donde tenemos ventajas competitivas, tales como servicios de capacitación y asesoría técnica en materias de prevención, calidad e innovación enfocada hacia las personas.

- ✓ ¿Considera usted que se ha cumplido el objetivo de la internacionalización?

Si se han cumplido, pero de forma paulatina considerando que desde un comienzo se sabía que los resultados no iban a ser inmediatos por lo que inicialmente fue un proceso de “*siembra*” y posteriormente desde el año 2011 se han ido cumpliendo las expectativas.

- ✓ ¿Ha sido beneficiosa la forma de entrada que se utilizó en su proceso de internacionalización?

Fundamentalmente, por el hecho de llegar a los mercados a través de una empresa ya establecida con una solida posición en ellos se ha logrado mayor confianza por parte de los clientes de tales mercados y se ha evitado incurrir en costos que conllevan otras formas de entrada.

- ✓ ¿Pretende la Institución utilizar alguna otra forma de entrada a los países, además de exportación a través de alianzas estratégicas?

No, puesto a que nuestra política es contar con la colaboración de las empresas locales que tengan reconocimiento y alto prestigio, ya sea con las que se tiene relación actualmente o con las que existan en los mercados a los cuales se pretenda ingresar.

3.7. Análisis del Caso

Al finalizar este caso de estudio se puede inferir que el principal motivo de la empresa al internacionalizarse fue por un requerimiento del mercado internacional, utilizando como forma de entrada la exportación de servicios mediante alianzas estratégicas con empresas establecidas en los mercados de

destino, lo que ha resultado beneficioso debido a que al utilizar esta forma se asume un menor nivel de riesgo, evitando altos costos fijos en los que se debe incurrir al utilizar otras formas de entrada.

De acuerdo a la información otorgada por la empresa, se puede determinar que el tipo de estrategia adoptada es Internacional, ya que según lo que plantea la fundamentación teórica respecto a su definición, ésta es la que más se acomoda a los objetivos que persigue la empresa al internacionalizarse, tales como, potenciar sus ventajas competitivas, seguir creciendo, ganar prestigio y aumentar su rentabilidad.

CONCLUSIONES

Considerando los antecedentes recopilados en el curso de la investigación desarrollada para obtener una perspectiva integral de las circunstancias que afectan la decisión de la empresa en estudio para iniciar su desarrollo internacional, se puede concluir que el gran impulso y motor que guía su accionar está representado por el requerimiento de los mercados internacionales de sus servicios. Así con esto, la empresa ha aumentado sus ingresos por ventas internacionales, lo cual se traduce en un beneficio, siendo éstos cada vez más representativos de las ventas globales. De lo anterior se desprende que la decisión que origina su internacionalización tiene relación con la exigente presión de sus clientes internacionales, como también el propósito de otorgar servicios con altos estándares de calidad respaldados por el prestigio que la empresa ha adquirido gracias a su experiencia y trayectoria.

Al ingresar a los mercados internacionales la empresa ha enfrentado diversos riesgos, tales como: diferencias culturales y una serie de protecciones a las industrias internas, lo que se ha transformado en una barrera de entrada, debido a lo anterior, ésta se ha visto en la necesidad de ingresar mediante alianzas estratégicas con empresas consolidadas en los mercados, no obstante ha sido beneficioso ya que ha permitido un ingreso más expedito.

BIBLIOGRAFÍA

CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill, 1994. 186 p. ISBN: 84-481-1996-7.

Castellano, José. El proceso de internacionalización de Inditex. Revista ICE [en línea]. 2002 n. 799. [consulta 11 septiembre 2012], pp. 209-217. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-217__877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf.

CERVIÑO, Julio. Marketing Internacional; nuevas perspectivas para un mercado globalizado. Madrid: Pirámide. 2006. ISBN: 84-368-2030-4

CHARRÓN, Elsie. FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística. Política y sociedad [en línea]. 1990, vol.5 [consulta 3 octubre 2012], pp. 45-63. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO9090120045A>. ISSN: 1130-8001

CHURRUCA, Ana Nieto y LLAMAZARES, Olegario. Marketing Internacional. Madrid: Pirámide, 2001. 608 p. ISBN 9788436812862.

CUERVO, Álvaro. Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander. Universia Business Review [en línea] 2008, [consulta: 04 Septiembre de 2012], pp.96-111. Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43309909>. ISSN 1698-5117.

CZINKOTA, Michael y IKKA, Ronkainen. Marketing Internacional, México, D.F: Cengage Learning Editores, 2008. 646 p. ISBN 978-970-686-827-5.

DANIELS, John D, RADEBAUGH, Lee H y SULLIVAN, Daniel P. Negocios Internacionales. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2010. 920 p. ISBN 978-607-442-387-7.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008. 384 p. ISBN 978-970-26-1189-9.

De GORTARI, Rebeca. Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local. Alteridades [en línea] 2005, [consulta 20 octubre 2012], pp. 23-36. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74702903>. ISSN 0188-7017.

Do, NASCIMENTO, Joao, NEGRAO, Gabriel. Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara. Revista Galega de Economía.[en línea]. 2010, vol. 19 n.2 [consulta 13 Agosto 2012], pp. 1-23. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39115730007>. ISSN 1132-2799.

DURÁN, Juan José. Estrategia y economía de la empresa multinacional. Madrid: Pirámide, S.A. 2000. 621 p. ISBN 978-843-681-510-8.

DURÁN, José y VENTURA, Viviane. Comercio intrafirma: Concepto alcance y magnitud [en línea]. Santiago: Naciones Unidas. 2003. [consulta 4 junio 2012]. Disponible en: http://books.google.cl/books?id=k2AKyinY90kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISSN1680-872X.

FARIÑOS, José, LORAS, Joaquín y MEDAL, Amparo. Caso de expansión internacional como estrategia competitiva: El caso de Elecnor, la construcción y desarrollo de infraestructuras. Economía industrial [en línea]. 2011, n. 380 [consulta 14 septiembre 2012], pp. 101-108. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/380/Joaqu%C3%ADn%20Loras.pdf>. ISSN: 0422-2784.

FONFRIA, A. (1998). Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado: 10 mayo 2005, disponible en: <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2024101.pdf>

Fundación de estudios financieros. España y la nueva arquitectura económica y financiera internacional, El desafío del G-8 [en línea]. Madrid: Fundación de estudios financieros, 2005. [consulta 16 agosto 2012]. Disponible en:

[http://www.fef.es/new/index.php?option=com_k2&view=item&id=205:13-
espa%C3%B1a-y-la-nueva-arquitectura-econ%C3%B3mica-y-financiera-
internacional-el-desaf%C3%ADo-del-g-8&Itemid=145](http://www.fef.es/new/index.php?option=com_k2&view=item&id=205:13-
espa%C3%B1a-y-la-nueva-arquitectura-econ%C3%B3mica-y-financiera-
internacional-el-desaf%C3%ADo-del-g-8&Itemid=145). ISBN: 84-609-7654-8

Fundación IST. Fundación IST. [En línea]. <http://www.fundacionist.cl/>. [consulta 10 octubre 2012].

Gareth R, Jones y Charles W.L, Hill. Administración estratégica. México, D.F: Mc Graw Hill, 2009. 891 p. ISBN 978-970-107269-1.

HITT, Michael, HOSKISSON, Robert, IRELAND, Daune. Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. México D.F: Thomson International. 2008, 343p. ISBN: 13-978-970-686-596-0.

HOFFMAN, Douglas. Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Méxio D.F: Thompson Learning, 2005. 587 p. ISBN 978-970-686-490-1

IST. IST. [en línea]. <http://www.ist.cl/>. [consulta 25 septiembre 2012].

La Segunda. La Segunda ART. [en línea]
<http://www.lasegunda.com.ar/lasegunda.com.ar/productos-y-servicios/art/>.
[consulta 15 noviembre 2012]

MALDONAD, Karen. Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa. Bogotá.2006.ISSN 0124-8219

MAPFRE, MAPFRE Atlas. [en línea]. <http://www.mapfreatlas.com.ec/noticias.php>.
[consulta 10 noviembre 2012].

MAPFRE, MAPFRE Seguros. [en línea].
<http://www.ecuasistencia.com/masistsite/inicio.do?cF=127>. [consulta 10 noviembre 2012].

MAPFRE. MAPFRE Colombia. [en línea].
<http://www.mapfre.com.co/es/web/mapfre-personas>. [consulta 7 noviembre 2012].

MAPFRE. MAPFRE Perú. [en línea]. <http://www.mapfreperu.com/site/>. [consulta 7 noviembre 2012].

MARCUSE, Robert. Diccionario de términos financieros y bancarios. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2002. 182 p. ISBN 958-648-316-9

Minera San Cristóbal. Minera San Cristóbal. [en línea].
<http://www.minerasancristobal.com/es/index.php>. [consulta 4 noviembre 2012].

MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico; contextos y casos. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 1997. 641 p. ISBN 968-880-829-6

OTERO, Miguel Ángel. Internacionalización. España: Netbiblo S. L, 2008. 129 p. ISBN 978-84-9745-380-6.

PLA Barber, José y LÉON Darder, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson Educaciones, 2004. 384 p. ISBN 84-205-4089-7.

RAMÍREZ, Carlos. Internacionalización de Leonisa: Una empresa Colombiana de ropa interior. Estudios gerenciales. [en línea], 2006. N 98 [consulta 20 Agosto

2012].pp.25-55. Disponible en:

[http://www.incesi.edu.co/revistas/indexphp/estudios_gerenciales/article view/183](http://www.incesi.edu.co/revistas/indexphp/estudios_gerenciales/article_view/183).

Revista de negocios internacionales. [en línea]. Medellín, Colombia. González,

María. 2012-.[consulta 27 septiembre 2012]. Disponible en:

[http://www.eafit.edu.co/revistas/revista-negocios-](http://www.eafit.edu.co/revistas/revista-negocios-internacionales/Documents/volumen5-numero1/1_Editorial.pdf)

[internacionales/Documents/volumen5-numero1/1_Editorial.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/revista-negocios-internacionales/Documents/volumen5-numero1/1_Editorial.pdf). ISSN: 2027-2340.

RIVERA, Ramón, SOTO, Rodrigo.(2010). Empresas Multilatinas: Caracterización

y examen de casos de interés. Seminario de título, Ingeniería Comercial, mención

Administración, Universidad de Chile. Disponible en:

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ec-rivera_ra/pdfAmont/ec-rivera_ra.pdf.

Rozas, Patricio. Gestión pública, regulación e internacionalización de las

telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A. [en línea]. Santiago: Naciones

Unidas, CEPAL. 2003. [consulta 28 julio 2012]. Disponible en:

<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/12854/sgp36.PDF>. ISSN: 1680-8835.

SERVITJE, Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Naucalpan de

Juárez: Pearson Educación, 2009. 224p. ISBN: 978-607-442-009-8.

SIERRALTA Ríos, Aníbal. Internacionalización de las empresas

Latinoamericanas. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del

Perú. 2007. ISBN: 978-9972-42-799-2.

Tec Empresarial. [en línea]. Cartago: Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica.2008-.[consulta 30 junio 2012].Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>. ISSN: 1659-3359.

VILLARREAL Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de gestión [en línea], 2005, vol. 5 n.2 [consulta 3 mayo 2012], pp.55-73.Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>. ISSN 1131-6837.

ANEXOS

Anexo N° 1: Estrategia Internacional, Multidoméstica, Global y Transnacional.

Estrategia Internacional

La estrategia internacional haría referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”¹⁵

Las empresas adoptan una estrategia internacional cuando deciden aumentar sus competencias, buscando nuevas oportunidades en mercados extranjeros y creando valor mediante la transferencia de habilidades, conocimientos, experiencia y productos desde la empresa matriz a la subsidiaria. A partir de esto, una estrategia internacional es viable si la empresa tiene alguna ventaja competitiva, es decir, de la cual carecen los competidores locales y si las condiciones de la industria son favorables.

Estrategia Multidoméstica

Esta estrategia permite adaptar operaciones, productos, servicios y prácticas de negocios satisfaciendo las necesidades de cada país. La empresa tiene facultades en cada mercado local para diseñar, fabricar y comercializar productos que responden directamente a los gustos y preferencias de los clientes.

¹⁵ NIETO Churraca, Ana y LLAMAZARES, Olegario. Marketing Internacional;Madrid 2001.

Las empresas que adoptan esta estrategia diseñan una cadena de valor que otorga a las operaciones en cada país cierto grado de independencia para responder al entorno local, cultural, jurídico, político y económico, descentralizando el proceso de toma de decisiones, por lo que los ejecutivos de cada subsidiaria tienen la autoridad para manejar sus responsabilidades.

Estrategia Global

La empresa que adopta esta estrategia decide maximizar su integración fabricando un producto o servicio estandarizado en un segmento específico del mercado. Esta estrategia, radica en la creación de productos para el mercado mundial y fabricarlos a escala global, es decir, las empresas ven el mundo como un solo mercado, suponiendo que no existen diferencias entre países respecto a los gustos y preferencias de los consumidores, por lo que los productos deben poseer características de alta calidad a un precio menor. Debido a lo anterior las empresas aspiran a convertirse en el líder de costos bajos en su industria contando con los recursos necesarios para la construcción de instalaciones de producción a escala global. La empresa al poseer una cadena de valor global puede localizar sus actividades en el mejor lugar posible, es decir, no es necesario que se localicen en un solo país.

Estrategia Transnacional

La empresa que aplica este tipo de estrategia diferencia las capacidades y contribuciones de un país a otro, buscando la forma de aprender de los diversos

entornos para luego integrar y difundir estos conocimientos en todas las operaciones globales. Por lo tanto, la estrategia transnacional promueve las economías de localización, la tecnología y los recursos financieros para aprovechar las competencias centrales enfocándose en la respuesta local.

Anexo N° 2: Orígenes y Características de las Empresas Multinacionales.

Orígenes

El comienzo de las empresas multinacionales fue a finales del siglo XIX, cuando una serie de empresas industriales consolidadas en sus mercados interiores, un siglo después del inicio de la revolución industrial se plantearon la posibilidad de instalarse en el extranjero para reducir los costos de transporte y superar el proteccionismo arancelario motivado por la inestabilidad política. En el período entreguerras, la mayoría de los gobiernos establecieron fuertes barreras al comercio internacional para proteger sus industrias nacionales de la competencia extranjera, además las empresas nacionales fueron creciendo cada vez más justificando un cierto grado de adaptación a los gustos y preferencias de los consumidores locales. Posteriormente la estabilidad política y la progresiva liberalización de los mercados fomentaron el establecimiento en el exterior de gran número de empresas.

Características

- Eficiencia

Las empresas multinacionales actúan eficientemente debido a que establecen una serie de objetivos tanto de producción como de ventas que les otorguen el máximo de beneficios, pudiendo llevar a cabo de forma sistemática las técnicas más modernas en cuanto a organización industrial, control de calidad, gestión de stocks, dirección de recursos humanos, marketing, publicidad, promoción de las ventas, entre otras. Utilizan las ventajas competitivas de cada país en las diferentes etapas del proceso de producción y posterior distribución.

Así logran disminuir los costos e ir mejorando el producto en cada fase del proceso.

- Inversión

Las empresas con un importante volumen de inversión utilizan tecnologías avanzadas y elaboran una serie de productos altamente estandarizados, fomentando el desarrollo y crecimiento del mercado internacional. Además las empresas concentran sus inversiones en unos pocos países, desarrollando sus productos, generalmente en la sede central y los fabrican y distribuyen por todo el mundo.

- Adaptación al entorno

La capacidad de la empresa es decisiva al momento de introducir nuevos productos y servicios que se adapten a los cambiantes gustos y preferencias de los clientes y anticiparse a la competencia. Una ventaja de las empresas multinacionales es la obtención de información de primera fuente respecto a las innovaciones que se producen, contando con una adecuada retroalimentación entre la central y sus subsidiarias lo que permite adaptar constantemente la producción a la demanda del mercado.

- Presencia en varios mercados

Las empresas multinacionales al estar presente en una cierta cantidad de países les permite compensar sus resultados en el caso de obtener pérdidas en un mercado y ganancias en otros. Además constituye un medio para disminuir los riesgos, asignar capacidades de producción inutilizadas a países con demanda

creciente. En el caso de las empresas que compiten en sectores distintos, también se protegen en cierta medida, contra el riesgo de una recesión económica profunda, ya que existen algunos sectores donde las crisis afectan en menor medida.

Anexo N° 3: Exportación Versus Inversión Directa, Licencias Versus Inversión Directa, Empresas Conjuntas Versus Filiales Propias, Adquisiciones Versus Filiales De Nueva Creación

Exportación Versus Inversión directa

La empresa al estar ya consolidada con exportaciones en un mercado específico, se plantea la opción de localizar la producción en éste. Los factores que pueden influir son: A) Estar ante un mercado potencial, es decir, mientras mayor sea el mercado local, mayores serán las economías de escala que podrá tener la empresa, permitiendo además disminuir sus costos de aranceles y transporte. B) La existencia de aranceles elevados, los cuales tienen relación con los tipos de cambios desfavorables o altos costos de transporte, que en el caso de la empresa exportadora se vería desfavorecida ante el incremento de sus costos, debido a esto la mejor opción es recurrir a la producción local en el mercado exterior. C) Incentivos de los gobiernos de cada país para que las empresas inviertan en ellos. D) Abundantes recursos productivos y de bajo costo, como mano de obra o tecnologías, que la empresa podría aprovechar para obtener productos más económicos o diferenciados, mejorando su competitividad.

Licencias Versus Inversión Directa

En este caso, la empresa mediante el uso de licencias justifica su elección considerando los costos de transacción que necesite para comercializar una determinada ventaja que posea en los mercados exteriores. Como también puede aprovechar esa ventaja internamente en la propia empresa a través de la inversión

directa en el mercado exterior. La elección, sería el resultado de la comparación de los costos de transacción de acudir al mercado y los costos internos de desarrollar sus operaciones en la empresa propiamente tal.

Determinados factores influyen en la decisión del método elegido, entre ellos se encuentran:

- Variables de empresa: Cuando la empresa no posee recursos necesarios como capital, personal y conocimiento de los mercados, la mejor opción son las licencias, donde las ventajas pueden quedar codificadas en una patente, una marca o un producto. Pero en cambio, cuando la empresa posee ventajas muy específicas con un alto grado de conocimiento que son difíciles de transferir, tales como tecnologías o capacidades directivas, el método utilizado sería la inversión directa.
- Condiciones del sector: En este caso, la empresa se ve influenciada por el nivel de gasto en investigación y desarrollo, además por la estructura que tiene la competencia. En relación al primer factor, la empresa escoge las licencias en sectores donde existe un mayor nivel de innovaciones y una mayor complejidad en el desarrollo de los productos, debido a los cambios constantes en tecnología. En el segundo caso, la empresa puede escoger licencias si en el mercado de destino existieran oligopolios con grandes productores locales, quienes tienen cierto poder respecto a las políticas gubernamentales, sobre restricciones a la inversión directa. Si existieran oligopolios en el mercado local, algunas empresas optarían por entrar en

mercados exteriores, siendo seguidas por otras, por lo que se necesitan métodos de entrada con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente, generándose entonces un menor uso de las licencias.

- Condiciones del país de destino: Cuando el país de destino posee un alto nivel de desarrollo económico, las empresas ingresan a estos mercados en gran medida mediante inversiones directas, en cambio, el uso de licencias se ve favorecido por la existencia de políticas gubernamentales que regulan las inversiones directas que provienen del exterior.

Empresas Conjuntas Versus Filiales Propias

En este caso, optar por empresas conjuntas o filiales los factores que influyen se enfocan a la estructura de propiedad de las inversiones externas:

- Variables de empresa: Desde esta perspectiva destaca el tamaño de la empresa, su grado de diversificación, experiencia y conocimiento transmitido, siendo éstos los factores claves para la decisión de la empresa al momento de internacionalizarse. Respecto al tamaño de la empresa, cuando éstas son más pequeñas es aceptable la opción de empresas conjuntas, dadas las limitaciones de recursos y la reacción que tienen ante el riesgo. En relación al grado de diversificación de la empresa inversora, cuando se entra por primera vez éste va en incremento, aumenta la probabilidad de utilizar el método de entrada como empresas conjuntas debido a la



















necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas ya establecidas. En el caso de que la empresa posea la experiencia, a medida que ésta va aumentando se prefieren las propias filiales frente a las empresas conjuntas, aunque si bien en primera instancia cuando la empresa posee pocos conocimientos del mercado de destino, la mejor opción transitoria sería la empresa conjunta, permitiendo acumular toda la información necesaria del entorno local.









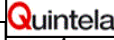










- Condiciones del sector: En el caso de aquellos sectores ricos en recursos naturales los cuales son controlados por las firmas locales, cuando éstas están sujetos a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, se puede observar una mayor inclinación a utilizar empresas conjuntas. Lo mismo sucede en mercados donde la inversión en investigación y desarrollo es elevada. Otro factor importante, está relacionado con la naturaleza de la competencia, donde la mejor opción es la empresa conjunta en el caso de la competencia local, debido al menor tamaño que necesita y a la mayor necesidad de adaptación a los gustos y preferencias locales, mientras que en una competencia global, la necesidad de mayor coordinación entre las distintas unidades a nivel mundial y el requerimiento de un mayor tamaño implican la elección de filiales propias.

Adquisiciones Versus Filiales De Nueva Creación




- Variables de empresa: En el caso de las adquisiciones, éstas otorgan un beneficio más bajo pero con riesgos menores, ya que la empresa adquirida está establecida en el mercado y posee la experiencia suficiente y con un alto grado de conocimiento de éste, pero el beneficio es más bajo debido a la competencia que existe en el mercado, que tiende a incrementar el precio que debería pagarse en la operación de compra. Generalmente, cuando la empresa ya posee un nivel mayor de experiencia en el mercado, aumenta sus capacidades para tratar con los diferentes entornos locales y prefiere invertir creando su propia filial. Por otro lado, las empresas que están más diversificadas internacionalmente tienden a entrar en los mercados mediante adquisición, por la incertidumbre que se tiene de las nuevas operaciones.
- Condiciones del sector: Las condiciones en el mercado de inversión y la naturaleza de la demanda igualmente son factores determinantes en la elección del tipo de filial cuando más bajo sea el grado de concentración del mercado, y más bajo sea el crecimiento y elasticidad de la demanda se espera que la empresa entre al mercado mediante adquisiciones.




Anexo N° 4: Listado De Casos Analizados y No Seleccionados.




Caso	Autor	Fuente
La internacionalización de Aceites del Sur	 Antón, Sergio	Revista Estrategia financiera, número 203, año 2004
Fasa-Renault, un caso de internacionalización de la producción automovilística	 Charron, Elsie	Política y sociedad año 1990
El proceso de internacionalización de Inditex	 Castellano Ríos, José María	Revista ICE en línea, año 2002
IKEA	 Ronkainen, Ilkka A.	Libro Marketing Internacional, año 2008
Parker Pen Company,	 Ronkainen, Ilkka A.	Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A.
Imaginarium	 Laureano Berasategui	Libro Marketing Internacional, año 2008
Whirlpool y la industria global de los electrodomésticos	 Ronkainen, Ilkka A.	Libro Marketing Internacional, año 2008
MTV: Una marca global se adapta a lo local.	 Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R.	Libro Administración Estratégica, año 2009
Cisco y Fujitsu	 Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R.	Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.
Evolución de la estrategia global de Procter & Gamble	 Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R.	Libro Administración Estratégica, año 2009
Diversificación en 3M	 Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R.	Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.
Staples, por Charles W. L Hill, University of Washington	 Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R.	Libro Administración Estratégica, año 2009
TsingTao Brewery Co. Ltd	 Liu, Shengjun, Ivey, Richard, School Of Business, the University of Western Ontario	Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.
Nestlé: Estrategia Global	 Hill, Charles W.	Libro Negocios Internacionales, año 2007
Sturbucks Corporation: Volviéndose global	 Hill, Charles W.	Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.
HP en Singapur	 Hill, Charles W.	Libro Negocios Internacionales, año 2007
Internacionalización de la empresa colombiana, CEMENTO, ARGOS: una mirada desde diferentes teorías	 Londonio Ávila, Alejandro	Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.
Telefónica S.A., Gestión Pública, Regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: El caso de Telefónica S.A, año 2003	 Rozas Balbontín, Patricio	Revista de negocios internacionales, vol. 5. n° 1, año 2012
		Gestión pública, Series Cepal, año 2003



Caso		Autor	Fuente
Las distancias en el proceso de internacionalización de Banco Santander.		Cuervo- Cazorra, Álvaro.	Revista Universia, número especial, año 2008
Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Grupo Nutresa		Pedraza Medina, Marta. Gómez Giraldo, Giovanni.	Trabajo de grado, año 2011
JBS		Rivera Notario, Ramón , Soto Marifil, Rodrigo.	Seminario de título “Empresas Multilatinas: Caracterización y exámen de casos de interés”, año 2010
Tenaris		Rivera Notario, Ramón , Soto Marifil, Rodrigo.	Seminario de título “Empresas Multilatinas: Caracterización y exámen de casos de interés”, año 2010
Nemak		Rivera Notario, Ramón y Soto Marifil, Rodrigo.	Seminario de título “Empresas Multilatinas: Caracterización y exámen de casos de interés”, año 2010
Avón incursiona en mercados extranjeros		Daniels, John D.	Libro Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, año 2010
La internacionalización de la banca española: Europa versus Latinoamérica		Sánchez Peinado, Dra. Esther.	Libro Dirección de Empresas Internacionales, año 2004, Plá Barber, José y León Darder, Fidel.
FICOSA Internacional S.A		Dra. Angels, María y Coscollar, Dasi.	Libro Dirección de Empresas Internacionales, año 2004, Plá Barber, José y León Darder, Fidel.
Cisa-Venceramica		Sigalda Paparella, Luis Eduardo.	Libro Dirección de Empresas Internacionales, año 2004, Plá Barber, José y León Darder, Fidel.
Caso Quintela: Perfilando los fundamentos de la internacionalización		Durán, Juan José.	Libro Estrategia y economía de la empresa multinacional, año 2001
Los perfumes Jesús del Pozo en Arabia Saudí y Japón. Internacionalización y cultura.		Durán, Juan José.	Libro Estrategia y economía de la empresa multinacional, año 2001
Sistema Mapfre: Una adaptación internacional y singular		Durán, Juan José.	Libro Estrategia y economía de la empresa multinacional, año 2001
Lenovo		Tang, Wenbo.	“The Internationalization of Chinese firms: Cases analysis of some key dimensions”, tesis de grado, año 2007
Huawei		Tang, Wenbo.	“The Internationalization of Chinese firms: Cases analysis of some key dimensions”, tesis de grado, año 2007
Haier		Tang, Wenbo.	“The Internationalization of Chinese firms: Cases analysis of some key dimensions”, tesis de grado, año 2007
El proceso de internacionalización de Marco Polo		Rodríguez, Patricia , Universidad federal do Río Grande do Sul.	Internacionalización de la empresa Marco Polo S.A: Un estudio de caso, programa de postgrado, año 2006.
Infosys Technologies		Oswal, Prasad , University of ST. Gallen	The Internationalization of Indian Firms: Strategic Issues, Organizational Transformation, and Performance”, Trabajo de título, año 2010
ICICI Bank		Oswal, Prasad , University of ST. Gallen	The Internationalization of Indian Firms: Strategic Issues, Organizational Transformation, and Performance”, Trabajo de título, año 2010
Suzlon Energy		Oswal, Prasad , University of ST. Gallen	The Internationalization of Indian Firms: Strategic Issues, Organizational Transformation, and Performance”, Trabajo de título, año 2010
El caso de Elecnor, la construcción y desarrollo de infraestructuras		Loras, Joaquín, Universidad de Deusto.	Dialnet OAI Articles, año 2012

Anexo N° 5: Cuadro resumen casos seleccionados

	EMPRESA	 Repsol YPF	 McDonald's	 Endesa
Descripción de la Compañía	Giro	Petrolera y gasista	Restaurante de Comida Rápida	Generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad y transporte de gas natural
	Origen	España	California, EEUU	España
Historia de la Compañía	Año fundación	1987	1948	1944
	Fundadores	Instituto Nacional de Hidrocarburos de España	Richard McDonald's, Maurice McDonald's	Instituto Nacional de Industria de España
	Hitos importantes	*1989 Privatización de Repsol *1996-1998 Expansión en Latinoamérica *1999 Adquisición de empresas YPF * 2003, La compañía figuraba como primera productora privada de hidrocarburos en Latinoamérica	* McDonald's Corporation se constituyó en Delaware en 1965 y en 1990 contaba con 11.300 restaurantes. * 1967, primer restaurante fuera de EEUU, fue en Rickmond, Canadá * Primera empresa del rubro en internacionalizarse	* 1996, Endesa adquiere el control de las empresas Sevillana de electricidad y FECSA * 1998, Endesa privatizó completamente su accionariado * 1999 toma el control del grupo Enersis
Proceso de Internacionalización	Motivos ¿Por qué?	Necesidad de expansión, debido a las limitaciones que imponía España	El mercado de los Estados Unidos se estaba comenzando a saturar	Debido a los cambios que estaba sufriendo la compañía, luego de su total privatización
	Forma de entrada ¿Cómo?	Comprando activos en otros países de Europa. Adquisición de empresas públicas privatizadas Buscando socios internacionales	Instalación de filial Franquicias	Comenzó internacionalizando solo su capital cotizándose sus acciones en importantes bolsas de diversos países, luego adquisiciones, establecimientos en otro país
	Momento en que inicia el proceso ¿Cuándo?	1989	1967	Comienzos de los años 90
	Selección de países ¿Dónde?	Países de Europa y Latinoamérica	1° Canada, 2° países de Europa, 3° Asia y Extremo Oriente, como Japón Al año 2010, tenía presencia en 115 países, en los 5 continentes	Prácticamente a Latinoamérica, Francia e Italia
Conclusión	Conclusión o planes de futuro	Una empresa inicialmente pública, no integrada y con grandes desafíos empresariales ha conseguido convertirse en una empresa privatizada totalmente	En el proceso la empresa tuvo que pasar por diversos problemas políticos y culturales, al no tener aceptación en algunos países antiamericanos, pero con su experiencia la compañía supo que hacer en cada momento	La estrategia que a seguido a sido tomar una posición equilibrada entre los negocios de generación y distribución, consiguiendo una diversificación geográfica y a la vez de riesgo

	EMPRESA	Brightstart 	MANGO 	Leonisa 
Descripción de la Compañía	Giro	Telecomunicaciones	Diseño, fabricación y comercialización de vestuario y accesorios femeninos	Producción ropa interior femenina
	Origen	Miami, EEUU	España	Colombia
Historia de la Compañía	Año fundación	1997	comienzos años 80	1956
	Fundadores	Marcelo Claure	Isak Andic	Marco Aurelio Urrea, Joaquín Urrea Luis Enrique Urrea, y Julio Urrea
	Hitos importantes	* En 1998, expande sus operaciones a Brasil y Bolivia. * 2005 se adjudica la distribución de Verizon Wireless en EEUU y un contrato como proveedor de Telstra, la mayor cia. De Australia * 2007 marca la entrada de la compañía a Europa *2008, Al año siguiente, la empresa es sólido líder de su rubro y entrega uno de cada 20 aparatos vendidos en el mundo.	*1984 abrió la primera tienda en Barcelona *En 2005, poseía una red de 240 establecimientos en España *En 2006 la compañía ocupó el segundo lugar del sector en España En la actualidad, se ha convertido en la empresa líder del segmento de moda femenina y en la segunda empresa exportadora del sector textil español.	*1966 primera exprtación a Costa Rica Múltiples reconocimientos nacionales e internacionales *En 1972 Luis y Marco se retiran de la compañía *En 1986 se montó la primera distribuidora en Puerto Rico *En 2004 la familia Urrea Arabelález quedó como única propietaria
Proceso de Internacionalización	Motivos ¿Por qué?	La historia de la empresa es prácticamente siempre internacional, decisión estratégica	Impulsada desde fuera, por la demanda de empresarios de otros mercados,El propio mercado, mercado, la fuerte rivalidad competitiva existente en España.	Empresa con la cual se tenían negocios de exportación propuso construir una planta para manufacturar sus productos
	Forma de entrada ¿Cómo?	Alianza estratégica Management contract	Franquicias,tiendas propias	Plantas de producción y distribuciones propias, exportaciones.
	Momento en que inicia el proceso ¿Cuándo?	1998	En 1992, un empresario de Portugal le solicita una franquicia.	En 1965 la primera planta de producción extranjera en Costa Rica.
	Selección de países ¿Dónde?	1° Expandió sus operaciones a Brasil y Bolivia 2° Instala equipos en México, Paraguay y Rep. Dominicana, hoy su red abarca prácticamente todo el mundo	1° etapa Portugal, 2° etapa Francia 3°Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Grecia, Israel, Malta, México, Suiza y Taiwán. Hasta hoy lleva mas de 120 mercados	1° Puerto Rico,centroamérica 2°América del Sur, 3° España y Portugal, 4° México, Estados Unidos Presencia en más de 20 países
	Conclusión o planes de futuro	La internacionalización de Brightstar se ha sustentado primordialmente en contratos de distribución, contando con algunos joint ventures, como el usado para su entrada a Europa.	Continuar su internacionalización con la apertura de más tiendas en todo el mundo y con la adquisición de nuevos mercados en países	Ante diversos conflictos de ser una empresa familiar, la empresa debió plantearse la idea de abrirse a nuevos socios, que inyecten nuevo capital y permitan continuar con la expansión internacional, y seguir con el posicionamiento de la marca Leonisa

	EMPRESA	BuyVip 	Concha y Toro 	Zara 
Descripción de la Compañía	Giro	Ventas privadas por internet	Productora y exportadora de vinos	Fabricación, distribución y venta de vestuario y accesorios
	Origen	España	Chile	España
Historia de la Compañía	Año fundación	2005	1883	1975
	Fundadores	Gustavo García Brusilovsky	Melchor Concha y Toro	Armancio Ortega Gaona
	Hitos importantes	*En 2009 consiguieron un 30% de cuota de mercado en los países que operaba *En 2010 Amazon adquirió el 100% de la Compañía	*En 1922, se constituyó en Sociedad Anónima *En 1933, sus acciones se comenzaron a cotizar en la Bolsa de C. de Santiago Año en que ambién fue su primera exportación a Holanda *En 1957 y 1998, se intensificó la expansión de la empresa *En 1997 firma de la joint-venture con la viña francesa Baron Philippe de Rothschild *Hoy, presencia en más de 130 países	*En 1985, Zara entra en el negocio de la moda rápida *En 1988 abre su primera tienda fuera, de España en Portugal. *En 2004 representaba el 67,8% de las ventas de INDITEX *En 2007 lanza línea de productos para el hogar, con ventas por internet
Proceso de Internacionalización	Motivos ¿Por qué?	Operar a nivel europeo, convertirse rápidamente en un jugador relevante local	Desde sus inicios su principal estrategia fue entrar en los mercados extranjeros, ser una marca global que lidere la industria vitivinícola en los principales mercados a nivel mundial.	La decisión se relaciona con la búsqueda de nuevos mercados, dirigir las inversiones hacia mercados ya establecidos pero con potencial de crecimiento económico
	Forma de entrada ¿Cómo?	Socios tecnológicos, fusiones	Joint-Ventures, exportaciones establecimientos de distribución propia, instalación de subsidiarias de producción.	Filiales propias, franquicias contratos de franchising, Joint-ventures
	Selección de países ¿Dónde?	En 2006 inicio operaciones en Alemania e Italia	En 1933 su primera exportación a Holanda	En 1988 con la apertura de una tienda en la ciudad de Porto, Portugal.
	Momento en que inicia el proceso ¿Cuándo?	1º España, Italia y Alemania 2º Austria, Portugal y Polonia Holanda 3º Reino Unido, Francia	1º Holanda, 2º Europa, 3º Argentina, Asia África, hoy en día, abarca 135 mercados	1º Europa, 2º Estados Unidos, México, América del Sur, Israel 3º Japón, Asia Pacífico.
	Conclusión o planes de futuro	La empresa al ser adquirida en un 100% por Amazon, ha tenido que enfrentar diversos cambios en su estructura y en su modelo de crecimiento	Continuar con su orientación exportadora; diversificando el mercado, con una sólida red de distribución, portfolio de vinos, y construcción de marca	Planes expansión internacional de la cadena; triplicar el número actual de tiendas consolidando su posición en cada país

	EMPRESA	Grupo Bimbo 	Cemex 	Luchetti 
Descripción de la Compañía	Giro	Empresa de panificación producción y ventas	Productora de cemento	Producción de pastas, aceites y comestibles
Historia de la Compañía	Origen	México	México	Chile
	Año fundación	1945	1931	1904
	Fundadores	Lorenzo Servitije Sendra y Jaime Sendra Grimau	Lorenzo Zambrano	Italo Traversa y Leopoldo Lucchetti
	Hitos importantes	<p>*En 1947 se inicia la distribución a variadas ciudades de México</p> <p>*En 1956 se establecen plantas de producción fuera de la ciudad de México</p> <p>*En 1958 se constituye la empresa Pasteles y Bizcochos S.A</p> <p>*Entre 1963 y 1978, período de diversificación en los productos</p> <p>*Entre 1986 y 1990 adquiere la empresa Continental Alimentos S.A</p> <p>*Desde 1992 hasta la fecha inicio proceso de expansión internacional</p> <p>Hasta hoy, abarca una gran cantidad de mercados internacionales</p>	<p>* Compra a sus seguidores más cercanos, Anáhuac (1987) y Tolteca (1989), mejorando y aumentando su exportación a EEUU</p> <p>* En 1991 Cemex instalaría terminales de distribución en España</p> <p>* La compra de Ready Mix (RMC), transformando en el 3er actor mundial del cemento</p>	<p>* 1993, nacen las filiales "Lucchetti Argentina S.A."</p> <p>* 1995 nace la filial "Lucchetti Perú S.A."</p> <p>* 1996 la demanda peruana supera la capacidad de producción de la planta chilena</p> <p>* 1997, Luchetti es acusado de Dumping en Perú</p> <p>* 1998, gran éxito en Argentina y la nueva planta de Perú inicia producción</p> <p>*2002, se desplomaron las ventas en Perú</p> <p>2001, vende intereses de Argentina</p> <p>2003, se liquida planta de Perú</p>
Proceso de Internacionalización	Motivos ¿Por qué?	Cambio del entorno económico mexicano	Decisión de crecimiento, opción estratégica Adquisición	Saturación del mercado nacional
	Forma de entrada ¿Cómo?	Exportaciones, adquisiciones, alianzas con socios extranjeros.	Joint Ventures	Instalación de subsidiaria
	Selección de países ¿Dónde?	En 1984 primera exportación a Texas, Estados Unidos.	Durante los años 70	1993
	Momento en que inicia el proceso ¿Cuándo?	1° Estados Unidos y América del Sur 2° Centroamérica 3° Canada, Europa. Hasta hoy, presencia en más de 17 países.	1° Estados Unidos 2° España Al año 2010, tenía presencia en mas de cincuenta países	1° Perú 2° Argentina
	Conclusión o planes de futuro	El reto fundamental es encontrar maneras más eficientes y economías de trabajo y producción, para poder ser una de las más grandes panificadoras del mundo.	Cemex es líder mundial del comercio internacional de cemento, posee hoy operaciones productivas y de investigación en todo el mundo	La gerencia de Lucchetti creían que, a pesar de la fuerte competencia, Perú representaba una gran oportunidad, en sus inicios fue exitosa la expansión, pero luego fracasó.

Anexo N° 6: Casos de Estudio Seleccionados

REPSOL YPF

Descripción de la compañía

REPSOL YPF puede considerarse hoy en día como una compañía petrolera y gasista integrada de primer orden a escala mundial, debido a que forma parte de las diez mayores compañías privadas tanto en reservas como en producción o capacidad de refino.

Historia de la compañía

En el inicio de la década de los 80, Repsol era una simple marca de lubricantes de una de las refinerías estatales de España. Lo que sí existía, era un conglomerado de empresas públicas en régimen de monopolio en las actividades de refino, comercialización y distribución de combustibles y GLP (butano y propano). En 1984 se promulgó la Ley de Reordenación del Sector de Petróleo. Tres años más tarde, en 1987, se creó Repsol mediante el aglutinamiento de todo el sector público. La privatización de Repsol en 1989 supuso inmediatamente el inicio de su expansión internacional. El proceso de internacionalización de Repsol fue rápido y exitoso.

Proceso de internacionalización y crecimiento

De forma esquemática, el proceso de expansión y crecimiento de Repsol se concretó en cuatro etapas:

Primera etapa: Necesidad de una expansión internacional, Europa y Latinoamérica años 1989 – 1995. Tras la privatización de la compañía, se consideró clave el rápido inicio de una expansión internacional, más aún teniendo en cuenta las limitaciones que imponía España como mercado final y como país importador de petróleo. Bajo estas premisas, el primer intento de apertura al exterior se centró en la compra de activos en Europa que se consideró como mercado objetivo y que cristalizó en la adquisición ya en 1989, de activos en Dinamarca, Reino Unido e Italia. Posteriormente siguieron las compras de activos de GLP (gases licuados del petróleo) en Francia y Portugal. En 1994 se adquirieron activos de Exploración y Producción en Libia y Colombia. Adicionalmente, Latinoamérica comenzó a jugar un papel destacado en la expansión con la compra de Gas Natural Ban en Argentina así como activos en Trinidad y Tobago y en Ecuador. Adquirió hasta el año 1991 el 45% de Gas Natural sdg.

Segunda etapa: Expansión en Latinoamérica. La segunda etapa se centra en el periodo 1996- 1999, concluyéndose con la adquisición de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) en el último año del periodo. La compra de la petrolera argentina no hace más que culminar con éxito la estrategia implantada por los órganos directivos de la compañía en 1996.

A principios de 1999, Repsol poseía activos en México (distribución de gas natural), en Colombia (exploración y producción, gas natural), Ecuador (más del 10% de cuota de mercado en estaciones de servicio y presencia en GLP), Perú

(refino, marketing y GLP), Trinidad y Tobago (gas natural líquido), Venezuela (exploración y producción), Brasil (distribución de gas natural) y Argentina (posee una amplia participación en Astra que abarcaba toda la cadena de valor más el 14,99% de YPF tras una primera adquisición).

Las razones subyacentes a la elección de América Latina como destino de la estrategia de crecimiento de Repsol podrían resumirse en cuatro aspectos fundamentales: 1) Potencial de crecimiento de los distintos mercados nacionales, 2) El proceso de liberalización y desregulación, 3) Vínculos culturales, 4) Las reservas existentes en la zona. La integración de la cadena de gas en la estrategia de Repsol estaba en concordancia con una aproximación sectorial que se produce durante los años noventa.

El liderazgo en mercados es a la vez consecuencia y causa de la estrategia adoptada por Repsol. La entrada mediante la adquisición de empresas públicas privatizadas, presentaba el atractivo de una posición dominante en el mercado, como consecuencia del monopolio que habían ejercido éstas y de la ausencia en un primer momento de competidores. Esto, permitió a Repsol desarrollar ventajas de pionero y lograr el liderazgo antes de la llegada de la competencia. La estrategia de Repsol suponía al mismo tiempo la rápida integración de las nuevas empresas y activos adquiridos, con el importante esfuerzo de gestión y logística que conlleva. La búsqueda de socios, tanto compañías nacionales como internacionales, constituyó igualmente una forma de expansión fortaleciendo el crecimiento, minimizando la exposición financiera y consolidando la gestión.

Una vez expuestas las inversiones realizadas en Latinoamérica hasta 1999 y los rasgos generales de la estrategia implantada, la segunda fase del proceso de internacionalización culmina con la adquisición de prácticamente el 100% del capital de YPF en julio de 1999.

Tercera etapa: Adquisición de YPF e integración en Repsol YPF (1999). Hubo dos factores que afectaron al entorno general y externo de Repsol y que incidieron definitivamente en la culminación del proceso expansivo con la compra de YPF. Estos factores, fueron el acceso de las empresas españolas a los mercados de capitales internacionales en excelentes condiciones y la coyuntura de bajos precios del petróleo de los años 1998-99 que desencadenó en el sector un fuerte proceso de fusiones y adquisiciones, tales como: Exxon/Mobil, BP/Amoco, Total/Fina Elf y Chevron/Texaco.

La compra de otras empresas generó la oportunidad de adquirir reservas y mejorar la integración vertical a un menor coste que el de descubrir petróleo y gas, eliminando por tanto el riesgo exploratorio y permitiendo el desarrollo de sinergias.

Una vez expuestos los elementos que configuraban el entorno general cabe señalar que adquisición de YPF por parte de Repsol. Esta última, inicialmente y a pesar de los esfuerzos de integración vertical iniciados, continuaba siendo una empresa enfocada en el refino y el marketing. La estructura de activos de YPF con mayor peso en exploración y producción permitía el encaje perfecto y el cumplimiento de todos los pilares básicos de la estrategia general. La adquisición

generó un cambio cuantitativo de gran envergadura para la empresa: desde el año 1998 a 1999, sus reservas aumentaron en un 364%; la producción de hidrocarburos creció un 169%; su capacidad de refino, un 38%; sus ingresos operativos, un 38%; su beneficio operativo un 59%, y sus activos un 188%. El cambio cualitativo al unificar habilidades y experiencia de ambas compañías, surgió como consecuencia de la especialización de la fuerza laboral de cada compañía en los distintos eslabones de la cadena de valor.

Cuarta etapa: Aumenta la diversificación geográfica y crecimiento rentable de negocios en el año 2003. Esta etapa, una vez concluida la integración de YPF, potencia la expansión en nuevas áreas, manteniendo el nivel de actividad en las zonas con mayor presencia de la compañía. El objetivo general en el proceso expansionista debe incluir el término desconcentración y por ende diversificación del riesgo.

En conclusión, se aprecia la compañía como una empresa inicialmente pública, no integrada y con grandes desafíos empresariales ha conseguido en un periodo récord convertirse en una empresa totalmente privatizada, integrada verticalmente y con una presencia internacional notable. Puesto que a finales del año 2003, Repsol YPF figuraba como primera compañía productora privada de hidrocarburos en Latinoamérica, segunda compañía mundial en venta de GLP, tercera compañía mundial integrada en distribución de gas natural, y séptima compañía privada integrada en producción de gas y petróleo así como en capacidad de refino instalada, y todo ello operando en más de 30 países.

MCDONALD'S

Descripción de la Compañía

Los planes de expansión de McDonald's en todo el mundo le han llevado a estar presente en 115 países del mundo y a atender diariamente a 40 millones de personas. En la actualidad, con sus más de 31.000 restaurantes en los cinco continentes, es la compañía líder del sector de restauración de servicio rápido en todo el mundo sirviendo a más de 58 millones de personas cada día

Historia de la compañía

McDonald's se inició en 1948, cuando los hermanos Richard y Maurice McDonald's abrieron en San Bernardino (California, USA) su primer restaurante. En esencia, se trataba de un establecimiento típico en el que se hacían los pedidos desde el coche -"drive-in"- que ellos mismos habían desarrollado antes con éxito, pero algunos detalles lo hacían muy diferente al resto. Sus fundadores Richard y Maurice llegaron al éxito empresarial sin tener más expectativas alrededor de su negocio, puesto que consideraban que al llevarlo a etapas más elevadas su modo de vida se vería afectado. Fue sólo hasta 1954 cuando ya era reconocido como una joya de la organización y habían sido copiado cientos de veces, en este año apareció en escena Ray Kroc, quien jugó un rol protagónico y lo gestionó de tal forma que convirtió a McDonald's en el número uno en Norteamérica y hoy es una empresa con presencia mundial.

McDonald's Corporation se constituyó en Delaware en el año 1965 y ya en el año 1990 contaba con 11.300 restaurantes. Actualmente afronta un proceso de internacionalización que busca posicionarla en las economías emergentes.

Internacionalización de la Compañía

Proceso de crecimiento

Si la década de los 60 significó la expansión de McDonald's en los Estados Unidos, las siguientes conocen el desarrollo internacional de la compañía. El primer restaurante abierto fuera de los Estados Unidos fue el de Rickmond, Canadá, en el año 1967. Sin embargo, no sería hasta cuatro años después cuando la expansión internacional cobrase fuerza, con la apertura de restaurantes en seis nuevos países y en un solo año (1971). Mientras en Estados Unidos fueron necesarios 16 años para que el primer restaurante McDonald's alcanzara una cifra de ventas anual de un millón de dólares, actualmente en cada nuevo país, el primer restaurante McDonald's supera esta cifra en apenas 12 meses. Por esta razón, el crecimiento de la participación de McDonald's Internacional en el negocio de la compañía ha sido espectacular e imprescindible para que en la actualidad, con sus casi 25.000 restaurantes, sea la compañía líder del sector de restauración de servicio rápido en todo el mundo. En 1985, McDonald's Internacional representaba el 20% de las ventas totales de McDonald's Corporation. En el año 1998 su facturación pasó a ser de 18.000 millones de

dólares, lo que representa un 50% de las ventas totales de McDonald's Corporation que alcanzaron los 36.000 millones de dólares.

El proceso se inicia con el hecho de que el mercado de los Estados Unidos se estaba comenzando a saturar, puesto que había mucha competencia tratando de imitar el modelo de McDonald's. Partiendo de la base de que esta compañía era minorista realizó varios intentos de diversificarse que concluyeron en fracaso, lo que produjo que la empresa volviera a sus orígenes de comida rápida y propusiera un plan de expansión mundial. Con la siguiente frase: "La justificación para internacionalizarse es tan sencilla como que allí está el mercado". A principios del año 1970 cuando empezó a internacionalizarse no conocía el mercado extranjero, ninguna empresa de comida rápida había experimentado un proceso de expansión internacional, donde éstas no se distinguieron ni por su tamaño ni por su éxito. Esta fue una de las ventajas que McDonald's encontró en la expansión donde no tuvo que lidiar con un gran número de competidores como en el caso del mercado de los Estados Unidos.

Otro factor diferente que se produjo en este proceso fue la cultura, el mercado extranjero era muy diferente al de los Estados Unidos, las personas de clase media no salían a comer fuera, solo en ocasiones especiales, estaban acostumbrados a un menú con diferentes platos, al mantel y a ser atendidos por un camarero directamente para cada cliente. Por esta razón, la compañía tuvo que introducir grandes cambios culturales en todos los lugares donde se instalaron. El servicio de comida rápida era exclusivamente americano, tanto como los drive-in's

y los restaurantes de autoservicio, y la comida que exportaba era tan distinta como sus métodos de venta. Sus productos: Hamburguesas, papas fritas y malteadas, formaban parte de la cultura americana, pero no se comercializaba masivamente en otros países. En países de Asia y Extremo Oriente como Japón, se vio ante la dificultad no solo de introducir las hamburguesas sino de imponer la carne alimento común y corriente. Con todas estas dificultades parecía más difícil internacionalizarse que diversificarse, pero aun cuando el mercado norteamericano perdía fuerzas, empezaba a dejar sentir su presencia en los mercados extranjeros como en: Alemania, Canadá, Australia, Inglaterra y Japón. McDonald's americanizo el sector industrial de servicios de los Estados Unidos, en los años siguientes encabeza la exportación del sector servicios. En el año 1985, 2000 de sus 9000 restaurantes operaban en 44 países extranjeros. El 21% de las ganancias antes de impuestos provenían fuera de los Estados Unidos. Considerando los problemas culturales, lo lógico era que la empresa se adaptara a cada cultura, pero no siguió el mismo sistema empleado en los Estados Unidos, y continuó con el esquema básico de la compañía y adaptó el mercado extranjero a él. No obstante, esto produjo tropiezos ya que la compañía se aparta de sus métodos bien probados de otorgamiento de concesiones.

Además del aspecto cultural, otro de los problemas que se encontraron en el extranjero fue el sistema de abastecimiento de alimentos. Esto debido a que cuando llevaron al exterior su concepto de comida rápida, encontraron una industria de procesamiento muy por debajo de la red que habían organizado con

cuidado en los Estados Unidos. Además la idea y el concepto de calidad en países de Europa era muy distinta. El triunfo en Japón sin tener que cambiar su estilo de comida rápida, ni sus productos, y colocando los restaurantes en centros urbanos dio resultado, comenzando la verdadera etapa de expansión de la empresa norteamericana.

Para triunfar en el exterior, necesitaba socios que en mercados extranjeros dieran un sabor local sin desviarse de los principios fundamentales que le dieron el éxito en los Estados Unidos.

Principales factores que provocaron el éxito de McDonald's Internacional

1) La uniformidad en la elaboración de sus productos: Haciendo cumplir las normas de calidad, servicio aseo y valor, además al dedicar mucho tiempo a la investigación para automatizar sus procesos, para mejorar la preparación de sus productos.

2) La lealtad que obtuvo de sus concesionarios: Consiguió esto anteponiendo el éxito financiero de sus concesionarios al de la compañía, apoyándolos, no explotarlos como lo hacían muchas empresas de la competencia.

3) Pionera en el mercadeo de sus productos: Mostrando gran creatividad para llegar a los niños y logrando hacer publicidad gratis, aprovechando los medios y sus campañas de caridad.

ENDESA

Descripción de la Compañía.

Actualmente Endesa desarrolla actividades relacionadas con la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad. Además de transporte de gas natural, que es el principal insumo energético empleado en las centrales de ciclo combinado que el grupo ha empezado a desarrollar en algunos de los mercados en que opera, como Chile y España.

Ha pasado de ser una compañía de capital eminentemente público, con una estrategia local centrada en el negocio de generación y con apenas clientes de distribución, a ser una compañía privada, con una estrategia global, presente en 12 países, siendo líder en España, primera empresa eléctrica privada de Latinoamérica, y segundo operador eléctrico en Italia y Francia. Con una cartera equilibrada entre los negocios de generación y distribución, y una estrategia consolidada de inversión en los países en los que está presente de la mano de socios locales.

Proceso de internacionalización:

Este proceso fue posible gracias a tres hitos importantes:

1.- Consolidación: En el año 1996 la empresa tenía un 37% de cuota del mercado de generación eléctrica en España y apenas un 19% en el de distribución. Para equilibrar esta posición en sus negocios, la Compañía lanzó

sendas Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPA) sobre dos de las principales distribuidoras del país: a) Sevillana de Electricidad, que se encargaba de la distribución eléctrica en Andalucía y parte de Extremadura y b) Fuerzas Eléctricas de Cataluña (FECSA) que, junto a Enher (ya por aquel entonces propiedad de Endesa) le confería un peso muy relevante en el mercado catalán. Tras el éxito de las operaciones lanzadas, Endesa pasó a tener el control de ambas compañías.

2.- Internacionalización del capital: A través de una serie de Ofertas Públicas de Venta de Acciones (OPVs), que comenzaron en el año 1988 y que culminaron en el año 1998 —con la OPV más grande hecha en España hasta la fecha, por importe de 6.311 millones de euros—, Donde privatizó completamente su accionariado. Este fue un cambio crucial en la compañía que afectó obviamente a los órganos de gobierno y a la manera de gestión de la misma.

Pero, no fue el único cambio que ha tenido en su capital. Se destaca la creciente internacionalización del mismo, considerando por ejemplo, el que en el año 1998 (antes de la última OPV) tan solo el 14% de su accionariado estaba en manos de extranjeros, mientras que hoy en día el porcentaje de accionistas foráneos se sitúa sobre el 50%. Muestra de su carácter internacional es que al año 2004 estaba presente en diversos índices bursátiles en todo el mundo y su acción cotiza activamente en tres importantes bolsas: Madrid, Nueva York y Santiago de Chile.

3.- La internacionalización del negocio: Al analizar las causas que llevaron a Endesa a su internacionalización, se pone de manifiesto que gran parte de ellas las encontraríamos en las circunstancias y los cambios que la empresa estaba viviendo en esta década y que se han detallado anteriormente.

Se puede definir a Endesa como una compañía eléctrica líder en España, con Estados Financieros saneados y fuerte pulmón financiero. Asimismo, y por su nueva condición de empresa privada, la rentabilidad del accionista pasa a ser uno de los ejes fundamentales de su estrategia y donde la naturaleza de su negocio principal, que es la prestación de un servicio público como es la energía eléctrica, se tiene y se debe complementar con el crecimiento del negocio y la rentabilidad en el largo plazo.

Así Endesa, aunque inicia sus primeras conquistas internacionales a comienzos de los años noventa, no es hasta un poco después de su privatización y, más concretamente, en el año 1999 (con la toma de control del Grupo Enersis), cuando su actividad internacional toma el impulso que le sitúa hasta la actual posición que ostenta. Durante el período comprendido entre los años 1992 al 2003, ha invertido un total de 7.000 millones de euros en la internacionalización de sus negocios, de los cuales el 75% los ha llevado a cabo en Latinoamérica y el resto prácticamente en Francia e Italia. Como consecuencia de este esfuerzo inversor, Endesa está presente en seis países Latinoamericanos (Chile, Colombia, Perú, Argentina, Brasil y la República Dominicana) y en lo que se refiere a la posición en Europa y Norte de África, está presente también en 6 países (Italia,

Francia, Portugal, Marruecos, Polonia y Turquía). Esta presencia se vio ampliada con la adquisición en el año 2004 de un 35% adicional de SNET (empresa de generación en Francia, con presencia en Polonia y Turquía). Una característica común de la estrategia que Endesa ha seguido para establecerse en aquellos países en los que está presente y donde la situación lo ha permitido, ha sido la de tomar una posición equilibrada entre los negocios de generación y distribución, consiguiendo no solo una diversificación geográfica en su expansión sino que además adquiere una diversificación del riesgo del Negocio.

La empresa ha entrado en los países, controlando la operación de la mano de socios locales, tomando una visión del negocio no como una empresa inversora extranjera, sino como un empresario local, algo que considera fundamental para comprender las características de cada uno de los mercados en los que opera.

La internacionalización del negocio, implica por tanto diversos “esfuerzos”, tanto financieros como de gestión, que ha sabido afrontar desarrollando sus capacidades. Prueba de ello, es cómo han evolucionado los parámetros de eficiencia y calidad de servicio en los países Latinoamericanos en los que lleva desarrollando su gestión desde la toma de control del Grupo Enersis.

En el aspecto de recursos humanos, la captación de talentos externos a la empresa y la capacitación de sus empleados, han hecho posible que hoy en día

tenga una estructura de plantilla dinámica, flexible y preparada, tal y como requiere una compañía que compite en diferentes mercados a nivel internacional.

BRIGHTSTAR

Descripción de la Compañía

Brightstar es una empresa incorporada en Miami, Estados Unidos. Dedicada principalmente al servicio de distribución y administración de la cadena de suministros en el área de la telefonía inalámbrica, actuando como intermediario entre las compañías productoras de celulares, empresas de telefonía móvil y retailers, en más de 40 países. Sus operaciones incluyen también el ensamblaje e instalación del software de estos aparatos, proveyendo a empresas como Samsung, Motorola y LG (con una planta en Tierra del Fuego, Argentina). Otros clientes incluyen Apple, HTC, Nokia y Telefónica. Es así, como la firma aprovecha la tendencia actual de las multinacionales de concentrarse en sus “core competences” y externalizar otras operaciones.

El Proceso de Internacionalización de Brightstar

La historia de la empresa comienza cuando el boliviano Marcelo Claire compró una cadena de venta de celulares en Boston. En octubre del año 1997 y con 26 años, Claire funda Brightstar y comienza a importar teléfonos móviles a Latinoamérica desde Florida, al año siguiente expande sus operaciones a Brasil y Bolivia donde entrega un servicio ajustado al mercado local y acelera la penetración de la tecnología. Este enfoque de adaptación muestra ser de gran

éxito y para el final del primer año de operaciones la compañía presenta ingresos por \$73 millones de dólares. La historia de la empresa es prácticamente internacional, por eso no se separan ambas descripciones.

En el año 1999, la empresa continúa su estrategia localizadora y comienza a abastecer a los operadores de telefonía en términos just in time (JIT). Continúa su expansión instalando equipos en México, Paraguay y República Dominicana, esta última como base para todas sus operaciones caribeñas. El año siguiente, se añade Argentina, Uruguay, Venezuela y Ecuador. Además la compañía diversifica sus operaciones más allá de la distribución, creando una división dedicada a ofrecer a las empresas telefónicas soluciones a su cadena de distribución (Supply Chain Solutions) con énfasis en la rapidez y menores costos operativos. Es así como gana los contratos de abastecimiento de la empresa dominicana Codetel y de distribución para la empresa Motorola en América Latina.

En el año 2001, compete en el negocio de la distribución en Estados Unidos y pasa a ser la 6ta mayor empresa de propiedad de un hispano en ese país. Tres años más tarde comienza a formar parte del programa “Un laptop por niño” (OLPC) y en el año 2005 se adjudica la distribución de Verizon Wireless en Estados Unidos, además de un contrato como proveedor de la empresa Telstra, la mayor compañía de Australia.

Durante el año 2006, Brightstar llega a ser la compañía más grande del mundo en el rubro de distribución y soluciones de cadena de suministros de

aparatos celulares y recibe con ello una inversión de la empresa japonesa Mitsui por US\$50 millones.

El año 2007 marca la entrada de la compañía a Europa, formando Brightstar Europe, un joint venture con la empresa Tech Data (quien está incluida en el ranking de las 500 de Fortune). Con esto, pasa a ser la compañía propiedad de un hispano más grande de Estados Unidos. Al año siguiente, la empresa es sólido líder de su rubro y entrega uno de cada 20 aparatos vendidos en el mundo, gana los contratos de la empresa Vodafone Turquía y Telecom Nueva Zelanda y en el año 2009 el de CSL (el mayor operador móvil de Hong Kong) y Alegro en Ecuador. Al mismo tiempo, es nombrado distribuidor de BlackBerry en Europa y Samsung en Malasia. No obstante, detuvo temporalmente su expansión debido a la recesión en varios países del mundo, para reiniciarla en el año 2010, donde añade más países de África, China y Rusia a sus operaciones.

Conclusiones

La internacionalización de Brightstar se sustenta primordialmente en contratos de distribución, contando con algunos joint ventures (como el usado para su entrada a Europa). La empresa no muestra preferencia por entrar a nuevos mercados a través de la compra de competidores, ni tampoco tiene la necesidad de instalar fábricas en sus destinos, salvo en el caso de Argentina, que se debió a causa del levantamiento de aranceles proteccionistas. Esto se debe a que Brightstar es principalmente una empresa de servicios que gracias a su buen

desempeño en un nicho de mercado en Estados Unidos (venta de celulares para el mercado latino) logró el aprendizaje suficiente para asociarse a varias multinacionales establecidas del sector de la comunicación inalámbrica, que la eligieron al momento de considerar opciones de distribución de sus productos en la región. Al explotar su conocimiento del consumidor latino, logra asumir una muy buena posición dentro de las redes de negocios de las principales distribuidoras telefónicas, las que acudieron a la empresa cuando decidieron expandirse en otros mercados emergentes.

A su vez, la empresa podría caer dentro de la definición de “born global”, por pertenecer al ámbito de las tecnologías de información y haber sido una empresa nueva y relativamente pequeña al comenzar su internacionalización. Su principal motivación para comportarse de esta forma parece claramente la búsqueda de mercados, dentro de un nicho establecido y al aprovechar la tendencia de las empresas a externalizar ciertas operaciones del “back office”. La pertenencia al sector de la alta tecnología ha sido argüida por ciertos trabajos académicos como una explicación para el surgimiento de MNE pequeñas, entre las que es posible incluir a Brightstar.

MANGO

Descripción De La Compañía

Mango es una multinacional española dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer. Hoy en día, se ha convertido en la empresa líder del segmento de moda femenina y en la segunda empresa exportadora del sector textil español. La central situada en la localidad barcelonesa de Palau- Solità i Plegamans, alberga las áreas de: Diseño, control de producción/distribución a los puntos de venta, arquitectura e interiorismo de las tiendas, imagen y publicidad, y administración y logística. En ella trabajan 1.650 de los 6.500 empleados que MANGO tiene repartidos por todo el mundo.

Historia de la empresa

La empresa fue fundada a comienzos de los años 80 por Isak Andic, judío sefardí de origen turco, quien llega a España en la década anterior. En sus inicios la empresa se dedicó a vender camisetas hippies a 5,4 €. Luego cambió su modelo de negocio, en el año 1984 abrió la primera tienda en Barcelona en el Paseo de Gracia. Un año más tarde, contaba con cinco establecimientos en esta misma ciudad. Con ocho años alcanzaba la emblemática cifra de 99 establecimientos en España. En el año 2005, poseía una red de 240 establecimientos en el mismo país, de los cuales 127 son tiendas propias y el resto con franquicias.

A final de la década de los 80's, tras tomar conciencia de la necesidad de mejorar la distribución de las prendas, la cadena se replantea su modelo de negocio. Será en este momento cuando define los conceptos que caracterizan a la firma: producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca.

Expansión Internacional de la cadena

MANGO es la empresa textil española con mayor proyección internacional. En la actualidad, la cadena cuenta con más de 1.000 tiendas repartidas a lo largo de 89 países de los cinco continentes.

El motivo que llevó a la empresa a emprender su proceso de internacionalización fue el propio mercado. La fuerte rivalidad competitiva, existente en España en los años precedentes, constituyó una importante ventaja competitiva en la salida a mercados exteriores. Enric Casi, director general, afirma que la experiencia adquirida en el mercado español proporcionó a la compañía un conocimiento muy valioso en relación a aspectos como retailing, producción y fijación de precios, entre otros. Esto, afirma Isak Halfon, director de expansión internacional, hizo que salir a otros mercados fuera más fácil.

El proceso de internacionalización de la firma comenzó en Portugal, en 1992, cuando un empresario de este país le solicitó una franquicia para la ciudad de Coimbra. A esta primera, le siguió una segunda petición proveniente de Francia para abrir dos nuevas franquicias, una de ellas en Toulouse y la otra en Lyon.

En esta primera etapa, la expansión internacional vino impulsada desde el exterior, debido a la demanda de empresarios de otros mercados y durante este período se abren un total de 37 franquicias en países como Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Francia, Grecia, Israel, Malta, México, Portugal, Suiza y Taiwán.

La buena marcha de estos establecimientos y los posteriores, animó a la compañía a iniciar su expansión internacional con tiendas propias. A este respecto, añade Casi, “A partir del año 1996, sentimos que habíamos aprendido una serie de cosas y nos sentimos capaces de salir fuera de España”. En ese momento, comienza el verdadero proceso de expansión internacional de la marca. Los objetivos iniciales marcados por la dirección de la firma fueron: estar presente en todas las ciudades del mundo, abrir al menos cien tiendas nuevas al año, y aceptar el reto siempre que encontraran o les ofrecieran un local interesante. Esta segunda etapa comienza en el año 1996, se prolonga hasta el año 2002, y culmina con la apertura de 121 tiendas en el exterior. Abriendo la línea de expansión a través de mercados geográficamente distantes, pero culturalmente próximos. Este es el caso de las aperturas en México, Cuba, Chile, Perú, Brasil, Venezuela y Argentina.

Etapas en la Estrategia de Expansión Internacional por forma de entrada.

Figura N° 11: Proceso de expansión período año 1992-2005.

ETAPA	PERÍODO	NATURALEZA	FORMA DE ENTRADA
Primera etapa	1992-1995	Introducción(aprendizaje)	Franquicias
Segunda etapa	1996-2002	Expansión (crecimiento)	Franquicias tiendas propias
Tercera etapa	2002-2005	Consolidación Diversificación	Tiendas propias sólo en mercados de la zona euro, dólar y yen. Franquicias en mercados de la zona euro, dólar, y yen. Sólo Franquicias en todos aquellos mercados que no se encuentren en las zonas euro, dólar o yen.

Fuente: Elaboración propia en base datos extraídos de el caso de internacionalización de la empresa Mango.

El año 1999 marcó un hito para la compañía y un punto de inflexión en su proceso de internacionalización. El proceso de apertura de tiendas propias en el exterior llega a su máximo con la inauguración de 42 establecimientos. En ese mismo año, se inaugura la gran tienda de la cadena en París, en la zona de Ópera.

A partir del año 1999, el ritmo de apertura de tiendas propias en el extranjero disminuye progresivamente hasta el año 2002, cuando el nivel de crecimiento se vuelve negativo. En este ejercicio, se cierran establecimientos en Alemania, Andorra, Argentina, Brasil y Reino Unido, hasta completar un total de 6 cierres frente a sólo dos inauguraciones. Esta etapa dura apenas seis años, en el año 2003 abandona por completo el mercado argentino, cerrando los 4 establecimientos que aún poseía. Un año más tarde, vende a un franquiciado sus tiendas en Chile, y en el año 2005 hace lo mismo con las 8 tiendas de Israel. Dejando atrás una inversión millonaria.

En el resto de Latinoamérica, el ritmo de nuevas aperturas experimenta una importante desaceleración y se limita a la apertura de algunas franquicias en mercados como República Dominicana, Ecuador, El Salvador o Panamá, mercados, todos ellos, en donde la compañía registra una presencia meramente testimonial. A este respecto, Isak Halfon afirma que la mala experiencia en Argentina y Brasil ha hecho que la cadena invierta con tienda propia sólo en países que cuenten con monedas estables. Esto es, según la compañía, en zona euro, zona yen japonés y zona dólar americano. A esto, hay que añadir las dificultades que ha atravesado la cadena para explotar el mercado israelí, debidas

a la importante distancia cultural y religiosa de este mercado en relación al mercado español.

La compañía se replantea la fórmula de expansión con recursos propios, abandonándola casi por completo. A partir de este momento la dedica, casi en exclusiva, a la consolidación de su presencia en aquellas zonas en donde los directivos de la cadena se sienten seguros.

En el año 2002 comienza la tercera etapa. La estrategia de expansión internacional de la cadena se vuelve conservadora y pasa a tener dos velocidades. Por un lado, una velocidad lenta, vía tiendas propias, de consolidación en mercados estables (sin abandonar la apertura de las franquicias en estos mercados). Y por otro, una velocidad rápida, vía franquicias, que se caracteriza por la diversificación de mercados. En esta segunda línea, el objetivo parece estar más centrado en el hecho de estar presente en el mayor número de países, que en el volumen de tiendas por país.

La Tienda propia como forma de entrada

Según Enric Casi, “la tienda propia te ayuda a adquirir el know how que te permite ser un buen franquiciador. La tienda propia te ayuda a tener contacto con el mercado. Al tener tiendas propias sabes lo que se vende y lo que hay que hacer y a partir de las tiendas propias se les marca el ritmo a las franquicias. El know how que se crea con las tiendas propias se vende al franquiciado.”

Las tiendas propias son más grandes en superficie que las franquicias, con una superficie media de 407,94 m², en comparación a los 233,28 m² de las franquicias. La tienda propia suele ser utilizada para la apertura de

establecimientos en las ciudades más importantes. En cambio, en las ciudades secundarias se suele abrir franquicia. La entrada con tiendas propias exige un esfuerzo inversor importante y, como se ha visto, puede conllevar un elevado riesgo. La inversión prevista por la cadena en el año 2007 era de 100 millones de euros, de los que 70 millones se destinaron a nuevas aperturas. Esta cifra casi duplica el presupuesto de 2006 para este apartado. En relación a las tiendas propias en otros países, cabe decir que MANGO no utiliza la figura del expatriado. Los encargados-gerentes de las tiendas propias en el exterior, salvo excepciones, son originarios del país de destino. Circunstancialmente, se envía a un expatriado cuando el país presenta una elevada complejidad, o cuando no se encuentra a la persona adecuada.

La Tienda Flagship

La tienda “flagship” o ‘buque insignia’ es una tienda propia, que cuenta con mayor tamaño de lo habitual, y que es utilizada como bandera o embajadora de la marca en el país correspondiente. Se suele entrar con tiendas flagship en aquellos países tales como Francia, Italia o Reino Unido, donde la cadena desea registrar un importante crecimiento. La tienda flagship según Isak Halfon “permite que te conozcan, es como el escaparate de tu marca y te ayuda mucho con los franquiciados”.

La Franquicia como forma de entrada

En el caso de MANGO, esta es la forma de entrada en mercados exteriores que presenta mayor elasticidad y dinamismo. Así, el número de establecimientos franquiciados se ha multiplicado por veintinueve veces en el periodo 1994-2005,

hasta alcanzar la cifra de 492 en el año 2005, superando en tres veces y media el número de tiendas propias.

La compañía afirma que: “El sistema de franquicia se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son distintas a las nuestras y, por ese motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país. Asimismo, este sistema de gestión se aplica también en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado lo hacen más apropiado”.

A este respecto, el director general de la empresa afirma que “resulta muy complicado manejarse en países como Rusia, donde abunda la economía informal”. Dadas las peculiaridades específicas de este país, señala “en este caso, es mejor que lo haga un empresario local que sabe de qué va”. Asimismo, en Arabia Saudita señala “es mejor que se haga cargo un empresario local que conoce la idiosincrasia del país mejor que nosotros. En este sentido, la franquicia es un plus, añade valor, es una ayuda, porque son culturalmente muy distantes y nosotros lo haríamos mal seguro. Un empresario local está acostumbrado a trabajar en un entorno de inestabilidad, mientras que la compañía no está acostumbrada a trabajar en este tipo de entornos, al empresario local le resulta mucho más fácil trabajar en ese medio”.

No obstante, también indica que, aparte del criterio racional, siempre hay un criterio circunstancial en cada caso. Así, indica que en estos momentos, están pensando entrar con tienda propia en Rusia, a pesar de que es un país en donde

han entrado sólo con franquicia. Esta decisión se basa en la existencia de un centro comercial de outlets muy interesante y la compañía está barajando la posibilidad de abrir una tienda propia del tipo outlet, de forma que todo lo que devuelven los franquiciados rusos pueda ser vendido en este establecimiento, evitando, en consecuencia, la logística inversa de estas prendas y la complejidad que ello supone en un país tan complicado en este aspecto como el mercado ruso. En la misma línea se va a proceder en China.

Planes De Futuro

Los planes de expansión internacional de la cadena para los próximos diez años incluyen el objetivo de triplicar el número actual de tiendas, hasta alcanzar las 3.000. Asimismo, prevé duplicar el ritmo de aperturas que se había tenido como meta desde el inicio del proceso de internacionalización, fijando el nuevo objetivo en 200 nuevas tiendas al año. La expansión se centrará fundamentalmente en Europa, Japón, China y Estados Unidos, estos últimos con fuertes planes de expansión, reforzando su presencia notoriamente en mercados como Europa del Este y resto de Asia. Isak Halfón explica “El reto ahora, es consolidar la posición en cada país”.

LEONISA

Compañía

El origen de Leonisa se da el 20 de Noviembre del año 1956, cuando en la ciudad de Armenia (Colombia), los hermanos Urrea –Marco Aurelio, Joaquín, Luis Enrique y Julio– fundaron la compañía. En Colombia, para ese entonces, no existía ninguna empresa dedicada a la producción de ropa interior femenina y los fundadores vieron en esto una oportunidad de negocio. De Armenia se trasladaron a Medellín donde montaron un taller, consiguieron una fileteadora, una máquina plana y empezaron a importar telas e insumos. En el año 1972, dos de los hermanos Urrea Luis y Marcos, por diferencias que tuvieron con sus otros hermanos se retiraron de esta sociedad familiar para crear Confecciones Lumar.

En la nueva sociedad, en la que sólo quedaron dos hermanos, uno de los factores que más favoreció el desarrollo de Leonisa fue la combinación de dos personas de distinto perfil. A medida que fueron creciendo y la compañía fue ganando presencia en el mercado nacional e internacional los dos empresarios decidieron despersonalizar el manejo administrativo por medio del nombramiento de un tercero como gerente general.

En noviembre del año 2004, luego de una serie de diferencias existentes entre los propietarios de la Compañía, en la Superintendencia de Sociedades en Bogotá se estableció un mecanismo de subasta por medio del cual una familia

compraría la participación accionaria de la otra. Como resultado de lo anterior, la familia Urrea Arbeláez quedó como única propietaria.

Historia

En su inicio la producción estaba dirigida a un mercado masivo sin ninguna diferenciación. Diez años después de fundada (1966), hizo su primera exportación a Costa Rica con el fin de abrir las puertas de su expansión internacional. En 1970, ya vendía en once países y se convertía en una de las primeras empresas colombianas del sector que tenía exportaciones. La vocación exportadora que la empresa comenzó a desarrollar desde finales de los años sesenta implicó un cambio en el paradigma de producción; se introdujo el concepto de productos diferenciados y amoldados a las necesidades de la mujer, de acuerdo con sus etapas de desarrollo o con las actividades que realiza. Así, la empresa empezó a producir para mujeres adultas, jóvenes, deportistas e, incluso niñas y adolescentes, enfatizando en su eslogan: “Leonisa, Sí es mujer».

A lo largo de historia, Leonisa ha evolucionado teniendo como filosofía una visión global de la moda interior femenina, que la ha llevado a obtener múltiples reconocimientos nacionales e internacionales. Se ha identificado el mercado objetivo como “las mujeres latinas que residan en cualquier parte del mundo”; esta compañía ha evolucionado hasta convertirse en una firma multimarca y multicanal, que tiene a Leonisa como la marca sombrilla bajo la cual se agrupan sus diferentes conceptos de moda íntima. Asimismo, cuenta con un departamento de investigación de mercados y diseño que realiza propuestas y desarrolla conceptos

de moda que le permiten participar en ferias de ropa íntima tan importantes como la que se cumple en Lyon (Francia).

Opera 24 horas continuas a través de un centro logístico en su casa matriz en Medellín (Colombia) y de cuatro plantas de confección, una de ellas en Costa Rica.

Mercado Internacional

La empresa vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias. Las plantas de producción están ubicadas en Colombia y en Costa Rica. La primera distribuidora que se montó fue la de Puerto Rico en el año 1986, y la más reciente es la de República Dominicana. Al año 2001, la distribuidora que tiene más empleados vinculados de manera directa es la de Chile, mientras la que más factura, alrededor de 10 millones de dólares anuales, es la de Puerto Rico. Centroamérica representa un mercado significativo ya que fue la primera región a la que llegó. Se ha logrado incursionar en esta zona a través de la planta en Costa Rica, que atiende, entre otros países, a Nicaragua y Puerto Rico, a través de la distribuidora en Guatemala, la cual cubre a Honduras y a El Salvador; y recientemente por medio de la distribuidora en República Dominicana.

Comienzos de la Internacionalización

En 1965, cuando primaba el modelo proteccionista en América Latina, nadie se imaginó que una empresa colombiana como Leonisa pudiera instalar una planta de producción en Costa Rica. Todo comenzó cuando la empresa Bejos Yamuni con la cual se tenían inicialmente negocios de exportación, le propuso a

Leonisa construir una planta donde se manufacturaran productos para atender el mercado centroamericano. Esta sociedad perduró por 30 años, hasta que a mediados de los años noventa Bejos Yamuni pasó a ser solamente el distribuidor exclusivo de la ropa interior de Leonisa en Costa Rica.

Leonisa canalizó el conocimiento que había logrado en el mercado para iniciar algunos proyectos piloto de maquila y conocer así sistemas internacionales de producción.

A lo largo de los últimos años, Costa Rica ha venido desarrollando acuerdos comerciales con México, Chile, la Unión Europea y recientemente Estados Unidos, lo cual ha traído importantes ventajas para la empresa. Juan Carlos Yépez, director de planeación, dice al respecto: *“La instalación en Costa Rica es parte de la estrategia para el mercado centroamericano, pero en un mundo tan globalizado algunas ventajas han ido desapareciendo y otras han surgido. Costa Rica ha permitido abrir mercados tan importantes como el de Puerto Rico”*. Para Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa, *“la planta de Costa Rica es pequeña pero estratégica, en la medida en que puede responder a problemas coyunturales como los ocurridos en Venezuela a comienzos de 2005, cuando se cerró temporalmente el mercado venezolano para exportaciones colombianas”*.

Chile: Por fuera del Trópico

“Nosotros pensamos que era una marca chilena”, fue la frase expresada por un funcionario de Prochile cuando una misión internacional de estudiantes de Icesi, manifestó su interés por visitar una empresa representativa de la inversión colombiana en Chile, como lo era Leonisa. Después de veinte años de presencia

en el mercado, Leonisa es la segunda empresa más antigua en el sector de la corsetería en Chile. Inicialmente, se exportaba desde Colombia y un tercero manejaba la distribución, pero en el año 1991, cuando la marca ya había ganado terreno, se tomó la decisión de comprar la distribuidora para establecerse directamente.

Dado que Leonisa es una compañía integrada verticalmente y que los productos colombianos se encuentran exentos de arancel para entrar a Chile, no se ha visto como necesario el establecimiento de una planta productiva.

Por otro lado, la dinámica del mercado chileno tiende a mostrar una mayor inclinación de los consumidores por la ropa interior importada que por la nacional. Se estima que el consumo de ropa importada equivale al 44% del consumo total.

El Entorno Internacional

La presencia internacional tiene una relación directa con las perspectivas de crecimiento, ya que tal como lo manifestó el ex presidente de esta compañía *“las posibilidades que nosotros tenemos de crecer nacionalmente, si bien no están agotadas, son unas posibilidades mucho más limitadas que las que tenemos en el exterior”*. La empresa tiene una participación en los países donde se encuentra, que en el mejor de los casos, llega al 15% del total del mercado, lo cual muestra todas las oportunidades que se tienen para crecer en el ámbito internacional.

El sostenimiento de la competitividad internacional depende en parte de la manera como se reaccione ante los retos y oportunidades que impondrán las dos grandes potencias. Por un lado está la amenaza de China, quien además de la conocida capacidad que tiene para producir a precios muy bajos, de otro lado está Estados

Unidos, donde empresas como Leonisa tendrán que ser más agresivas comercialmente para aprovechar la enorme capacidad de consumo y la importancia relativa que ha ganado la población hispana.

Dado el auge de la economía asiática en los últimos años, es importante anotar que China representa en estos momentos una de las principales potencias textiles del mundo. De allí que se espera poder incrementar sus exportaciones mundiales.

Lo que viene

La supervivencia de Leonisa a la amenaza de competidores provenientes de la China y de otros países que logran tener costos muy bajos de mano de obra, dependerá de la fuerza con la que se mantenga la diferenciación como propuesta de valor para el consumidor.

La venta directa que se hace por medio de catálogos, representa casi la tercera parte de las ventas totales y tiene mucho potencial por explotar con los países latinoamericanos y con las comunidades inmigrantes radicadas en España y Estados Unidos. Otro canal importante para desarrollar, tiene que ver con el establecimiento de tiendas propias tanto en el mercado interno como en el externo. Inicialmente se está evaluando la operación y la rentabilidad que ofrecen estas tiendas para posteriormente pasar a vender franquicias.

Para mantener la competitividad futura de esta empresa, habrá que revisar y ajustar constantemente los niveles de integración vertical. Los eslabones productivos que comienzan en la importación de las fibras y siguen con el desarrollo de las telas, la confección y comercialización requerirán de socios

estratégicos. Un camino podría estar en subcontratar mayores niveles de la producción con socios estratégicos en Colombia o en el exterior, lo cual permitiría canalizar mayores esfuerzos al desarrollo, mercadeo y ventas del producto.

BUYVIP

La Compañía

BuyVIP es una compañía con amplia presencia internacional dedicada al negocio de ventas privadas por Internet. Es el club de ventas de origen español con mayor proyección internacional y mejor implantado en Europa. Actúa de forma directa en siete países: España, Italia, Alemania, Polonia, Portugal, Holanda y Austria, y cuenta con acuerdos en otros dos grandes mercados: Reino Unido y Francia.

Prácticamente la totalidad de las ventas son conseguidas online, gracias a los más de siete millones de socios con los que cuenta en su club de venta privada.

Historia

Fundado en España en el año 2005. Nació con carácter internacional y vocación por competir y posicionarse en el mercado europeo. Su fundador, Gustavo García Brusilovsky, definió esta estrategia influido por su propia trayectoria profesional como alto directivo de IBM en París y por su experiencia en proyectos digitales en Internet. Su inspiración fue la compañía francesa Vente-privee.com, que había conseguido un gran éxito en su país.

El modelo de negocio de BuyVIP se centra en ofrecer a los miembros de su club la compra de productos de las mejores marcas a un precio entre el 30% y el 70% inferior al del mercado. En la mayoría de los casos se trata de ropa, complementos o material deportivo en stock, proveniente de temporadas anteriores, que las compañías no pueden ni quieren comercializar por los canales de distribución tradicionales.

La clave del éxito de BuyVIP reside en la combinación de varios elementos: facilidad y comodidad de la compra, importantes descuentos, marcas de prestigio y beneficios para los usuarios que presentan a nuevos miembros en el club.

Su estrategia es convertirse en el líder europeo gracias a la excelencia operativa y a las economías de escala en un mercado en crecimiento.

La actividad de BuyVIP se encuadra dentro de la categoría de comercio electrónico, en tanto que sus transacciones se realizan mayoritariamente en la Red, gestionando de forma electrónica la relación con sus clientes.

Proceso de Internacionalización

Desde sus inicios, BuyVIP apostó por la internacionalización con una implantación de partida centrada en España, Italia y Alemania, el resultado fue desigual. En España tuvo un éxito fulgurante, en Italia resultó prometedor y en Alemania decepcionante en sus primeros pasos.

La estrategia de internacionalización para pasar de los tres países iniciales a los nueve actuales se basó principalmente en el crecimiento orgánico, salvo en dos casos particulares donde se llegó a acuerdos con socios locales, para lograr un crecimiento sostenible fue imprescindible mantener la marca en todos los

países donde se implantaba, conseguir economías de escala a nivel operativo y tecnológico, y capacidad de negociación con las marcas proveedoras.

La selección de los países de entrada se hizo atendiendo principalmente a dos premisas: tamaño y nivel de competencia. El objetivo de la empresa era evitar países donde el comercio electrónico estuviese sólidamente implantado y la competencia fuese dura. La intención con esta estrategia era convertirse, rápidamente, en un jugador relevante a nivel local. Esto implicaba posicionarse entre los tres primeros de cada mercado donde se decidió competir. Para ello, se utilizaron diferentes alternativas según el momento y el país, buscando siempre reducir el riesgo y conseguir un crecimiento sólido, amparado por la buena elección realizada de los mercados en expansión.

Su principal competidor, Vente-privee.com, pese a ser la empresa de comercio electrónico de mayor facturación en Europa, y tener experiencia en este negocio, no acometió inicialmente este proceso de expansión que BuyVIP tuvo como objetivo desde el inicio de su actividad.

Para gestionar el crecimiento se apoyó en un socio tecnológico que debía aportar las soluciones apropiadas para el desarrollo del portal, base y centro en torno al cual se articula el negocio.

En cada país suele haber un “campeón nacional”, que además coincide a menudo con el líder del mercado, y uno o dos seguidores con tamaño suficiente para competir. En el caso de España, BuyVIP es colíder con Privalia, empresa que también está presente en Italia y además se ha lanzado a la conquista de Latinoamérica (México y Brasil).

Antes de la llegada de BuyVIP a Alemania la empresa líder era Brands for Friends y en Italia Born for Shop. Born for Shop se fusionó con Saldiprivati como reacción a la llegada de BuyVIP, pero aun así no pudo arrebatarse el liderazgo en cuota de mercado alcanzado por la compañía española.

En el Reino Unido no existía una compañía con suficiente potencial como para tener un liderazgo claro, y posiblemente sea complicado que esto llegue a ocurrir, ya que hay un mercado maduro, donde además se compite también con los Estados Unidos.

Uno de los principales motivos por los que fue fundamental alcanzar una posición de liderazgo en cada uno de los mercados donde compite es por tener la confianza de las grandes marcas y conseguir una buena capacidad de negociación con ellas. Estas marcas trabajan como mucho con tres proveedores, lo que permite poder negociar margen y reducir costes de gestión y operación. Consecuentemente, ser uno de esos tres proveedores es el principal objetivo de los clubs de ventas privadas, ya que no sólo permite generar tráfico a la web al disponer de productos atractivos para los usuarios, sino que también limita y bloquea la entrada de más competidores

Selección de Países

Una vez claro que el objetivo era operar a nivel europeo, debió buscar un criterio para seleccionar los países donde operar. La decisión era complicada y, finalmente, después de diversos análisis de mercado, se asienta en sus inicios en España, Italia y Alemania, seguido rápidamente de Austria (que se gestiona desde Alemania), Portugal (gestionada desde el mercado español) y Polonia, entre otros.

En esta primera fase, renunció a dos grandes mercados europeos: Reino Unido y Francia. El primero, por ser un entorno maduro y complicado, y donde además otras compañías europeas habían fracasado al chocar con una fuerte influencia norteamericana en ese mercado; y el segundo, por existir ya un campeón y líder claro, lo que dificultaba conseguir un buen posicionamiento competitivo.

Otro mercado relevante al que BuyVIP decidió no acudir fueron los Países Bajos. Los motivos fueron su tamaño y su idioma. Es decir, es relativamente pequeño en volumen de negocio y tiene complicaciones idiomáticas que hacían menos ventajoso su lanzamiento, además de casi imposible conseguir sinergias locales o europeas.

En el caso de las regiones del sur de Europa, consiguió ventajas importantes, sobre todo al aprovechar en ese quinquenio final de la década el crecimiento en las cuotas de acceso a Internet. Además, la empresa se posicionó muy bien en estos mercados al no haber sustitutivos. No ocurría lo mismo en países como Alemania, donde sí existían sustitutivos, era más caro y además tenía mayor oferta de servicios en Internet. Sin embargo, su potencial y el tamaño del mercado inclinaron la balanza hacia el asentamiento en este entorno.

Determinado el ámbito general de actuación, la empresa enfocó sus recursos hacia los países que tenían mayor tamaño, en tanto que era más factible alcanzar masa crítica y crecer.

Concretamente, en el año 2006 España, Italia y Alemania, y en el año 2007 Polonia. El mercado total era de más de 225 millones de personas (45 en España,

60 en Italia, 80 en Alemania y 40 en Polonia). El resto de países vienen un poco por añadidura. Una vez utilizado el mercado alemán ofertar en Austria no era nada complicado. Una vez lanzada la operativa en España comercializar en Portugal era simplemente un tema de traducción.

El modelo de negocio es el clásico de una empresa de Internet, pero con la particularidad de ser una tienda virtual, un ecommerce. Esto implica la necesidad de una operativa física local y la existencia de una oficina en la mayoría de los países. Esta necesidad de presencia física suponía limitaciones y complicaciones para la internacionalización. Ocurrió por ejemplo en los países nórdicos. Aunque los cuatro países que componen la región (Noruega, Finlandia, Suecia y Dinamarca) parecían mercados muy similares, la realidad era muy distinta. Implicaba replicar campañas de venta en cuatro idiomas, en muy poco tiempo y de manera muy eficiente. El problema no era sólo el incremento de costes, sino también los tiempos de traducción, algo que podían retrasar el lanzamiento de una campaña y generar conflictos entre la marca y el proveedor. Por si esto fuera poco, el tamaño de cada uno de esos mercados no lo hacía atractivo (la suma de los habitantes de los cuatro países nórdicos es menor que la población de Polonia). La decisión de no entrar en estos mercados se materializó por la inviabilidad de implantar cuatro oficinas locales, por tener que utilizar cuatro idiomas y por no tener un mercado potencial ni ventas que lo justificaran.

Sin embargo todas las cifras advertían sobre lo interesantes que eran los cuatro países escandinavos. Con altas tasas de utilización de Internet, o

transacciones y servicios, superando o igualando en estos aspectos a Reino Unido o Alemania.

Modelo de Internacionalización

El modelo de internacionalización fue, en general, bastante descentralizado, algo que podía parecer contradictorio en una empresa tecnológica. Puesto que muchas de estas empresas buscan crear ventajas competitivas mediante las sinergias de los sistemas de información compartidos por unidades de negocio de distintos países. En el caso concreto de la empresa, la tecnología y las traducciones estaban centralizadas. Con la primera se conseguían mejoras operativas y reducción de costes; con la segunda un mayor control de las campañas. Sin embargo, los elementos de ecommerce clave, tales como las relaciones mercado-proveedor, mercado-cliente y las operaciones ligadas al modelo de usuario, estaban replicados en cada país. Este hecho supuso una mayor dificultad en el proceso de expansión internacional e implicó un go-to-market de descentralización más directo. La experiencia demostró que era más útil y operativo descentralizar. Esto supuso un cambio de modelo operativo sobre el planteamiento inicial, y en el año 2010 el 80% de las campañas era local y el 20% global. Es decir, opera con oficinas comerciales locales que ejecutaron campañas globales, aunque todavía la mayoría de las campañas se desarrollan en cada país, con marcas y productos locales. En todo caso existe una apuesta decidida de la dirección de la compañía por una centralización progresiva que permita aprovechar al máximo las sinergias de una posición global y sólida a nivel

continental. Esta nueva situación implica poder ampliar el mercado, aumentar la capacidad de negociación y disponer de mayor número de marcas.

Este cambio es importante si tenemos en cuenta que el equipo directivo consideraba en la concepción de la empresa que se podían conseguir importantes ventajas competitivas de escala negociando con grandes marcas a nivel europeo. De este modo esperaban cerrar acuerdos a nivel europeo y crear barreras de entrada para otros competidores (es poco probable que una gran marca firme con muchos proveedores ya que perdería exclusividad).

La realidad demostró que las grandes marcas estaban fuertemente descentralizadas, incluso con cuentas de resultados separadas y country managers en cada país con poder de decisión, por lo que fue necesario para la empresa adaptarse a esta realidad.

Principales Desafíos de la Internacionalización

En cada nuevo país, lo primero era crear el equipo de profesionales apropiado. Aspecto más importante para el éxito del negocio. Así, se necesitaban como mínimo tres perfiles distintos para cada oficina, siendo imprescindible el del proceso de relación con las marcas y gestión de las campañas.

La experiencia demostró que crear y gestionar la comunidad de clientes se podía subcontratar sin problemas, pese a ser un proceso de marketing, y también que una vez seleccionado el operador logístico su gestión no solía suponer mayores problemas, ni interferencias, ni costes. Según las operaciones locales iban aumentando, la clave fue tener al frente de cada país a emprendedores/directores generales que gestionaran las operaciones y el día a

día, por el alto grado de descentralización y por la importancia de la operativa en el negocio. La premisa básica es que “si no cuentas con un perfil excelente al frente de un país no puedes empezar operaciones en este tipo de negocio”. Al tratarse de un negocio de ejecución principalmente, un ejecutivo local inadecuado podía suponer millones de euros y años perdidos (es decir, coste de oportunidad). En uno de los principales países se tardó tres años en dar con el directivo clave, y en cuanto se le contrató y se le puso al frente la unidad pasó de perder a ganar dinero. El modelo funcionaba, pero la gente era la clave.

El Futuro y los Retos Principales

BuyVIP había demostrado que el modelo de ventas privadas tenía sentido y mucho futuro. En el año 2009 facturaron 70 millones de euros, consiguiendo de media un 30% de cuota de mercado en los países donde operaba. Aunque el mercado se volviera más difícil, la empresa debía asegurarse de estar haciendo todo lo que se debía hacer para mantenerse con ese 30% de cuota de mercado a nivel europeo en el año 2013.

El modelo de crecimiento también debería cambiar. Se estaba reinventando el retail y esto podía suponer una oportunidad mayor que sólo la venta de stock de marcas. Gracias a estas empresas la venta de textil por Internet se había hecho realidad. Inditex, por ejemplo, reticente inicialmente a la venta por Internet, anunciaba finalmente el lanzamiento de su primera tienda online para Zara, su marca estrella a nivel internacional.

Pensando en nuevos países, Brasil o China eran opciones interesantes, pero se hacía imprescindible una selección clara de dónde arriesgar recursos y si

de esa selección vendría un retorno u otro. Además, parecía que quedaban pocas oportunidades en el mercado. El nivel de madurez y el nivel de las empresas compitiendo eran ya importantes.

El Desenlace

El jueves 7 de Octubre de 2010 BuyVIP convocó a la prensa para comunicar oficialmente lo que ya se llevaba varios días comentando en el mercado: Amazon había adquirido el 100% de la compañía por considerarla un referente del comercio electrónico en Europa. Definitivamente su carácter multinacional con sólida implantación en Europa fue un factor determinante en la decisión del gigante americano.

En la rueda de prensa se le preguntó a Greg Greeley, vicepresidente del área minorista para Europa de Amazon, ¿Por qué BuyVIP? Su respuesta fue: “Conversamos con empresas de todo el mundo. Buscamos empresas con potencial de crecimiento y que hagan cosas únicas para el cliente, y BuyVIP cumple ambos requisitos.”

CONCHA Y TORO

La Compañía

Concha y Toro es la principal productora y exportadora de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino en el mundo. La compañía ha desarrollado un amplio portafolio de productos con el que participa en todos los segmentos de mercados ofreciendo vinos de alta calidad de precios competitivos. Lo anterior, sumado a la tradición de Concha y Toro y a su

compromiso con el consumidor, ha llevado a la viña a alcanzar una sólida posición en una industria altamente competitiva. Actualmente Concha y Toro tiene una fuerte presencia mundial llegando a más de 130 mercados, tales como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Escandinavia, Europa del Este, Japón y Latinoamérica.

Historia de la empresa

Viña Concha y Toro fue fundada en 1883 por don Melchor Concha y Toro. En 1922, la compañía se constituyó en Sociedad Anónima y amplió su razón social a la producción vitivinícola en general. En 1933, sus acciones se comenzaron a cotizar en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, año en que también la compañía efectuó su primera exportación, con destino a Holanda.

Durante la segunda mitad del siglo XX, la empresa impulsó un profundo proceso de modernización. Tras la llegada de don Eduardo Guisasti Tagle, Director de la compañía entre 1957 y 1998, se intensificó la expansión de la empresa. La década de los ochenta marcó el inicio de cruciales transformaciones con la incorporación de moderna tecnología. En los noventa se experimentó un fuerte desarrollo hacia los mercados externos y se inició un plan de inversiones, en vigencia hasta hoy que involucró la expansión de viñedos, el aumento de la capacidad operativa y la adopción de procesos de punta en la vinificación, con un solo gran objetivo: la calidad.

Otro hito fue la firma en 1997 de la joint-venture entre Concha y Toro y la prestigiosa viña francesa Barón Philippe de Rothschild, con el propósito de producir un vino de categoría equivalente a la de los Grands Crus Classés franceses. Así nació Viña Almaviva.

El crecimiento de la compañía ha sido impulsado por el desarrollo de filiales que potencian nuevos negocios y mercados. Así, en el año 2000 se concretó Viña Maipo, en 2006, Viña Alto, y en 2007, Viña Maycas del Limarí.

Actualmente, Concha y Toro tiene presencia en más de 130 países y es una empresa con un amplio alcance internacional, que une tradición e innovación y afianza su compromiso con el consumidor para entregarle la mejor calidad y experiencia en vinos.

Viña Concha y Toro es la principal productora y exportadora de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino del mundo. La empresa ha crecido sostenidamente en los principales mercados internacionales, donde sustenta un liderazgo indiscutido, y un alto reconocimiento y preferencia de marca.

Mercados internacionales de Concha y Toro

Viña Concha y Toro es la principal empresa productora y exportadora de vinos de Chile. Está integrada verticalmente y opera viñedos propios, plantas de vinificación y de embotellado y tiene la más extensa red de distribución propia de vinos en Chile. La compañía también opera en Argentina, a través de Trivento

Bodegas y Viñedos. Donde ocupa la segunda posición en el ranking exportador de vino de ese país.

La empresa conduce sus operaciones directamente y a través de empresas filiales: Viña Cono Sur, Viña Maipo, Viña Palo Alto, Viña Maycas de Limarí, y Trivento Bodegas en Argentina. En el negocio de distribución participa a través de filiales, Comercial Peumo Ltda. Y Concha y Toro UK Limited. Y en el año 2008, estableció las oficinas de distribución VCR Brasil Importación y Exportación Limitada, Concha y Toro Sweden AB, Concha y Toro Finland OY y Concha y Toro Norway OY, para fortalecer la comercialización en estos países.

Proceso De Internacionalización

En Europa la principal forma de entrada a los mercados que utiliza la compañía es la exportación, al igual que el establecimiento de distribución propia en diversos países europeos que ha favorecido el éxito en estos mercados.

En 1933 fue el año en que la compañía efectuó su primera exportación cuyo destino fue Holanda. En 2001 se inaugura en Reino Unido la primera oficina comercial de Concha y Toro en el exterior. Concha y Toro UK ha alcanzado un favorable posicionamiento de las marcas Premium del portafolio, gracias al conocimiento del mercado y la cercanía de los consumidores, lo que se ha traducido en importantes logros en ventas, siendo éste mercado uno de los más importantes para la industria vitivinícola chilena. A partir de la experiencia de esta filial de distribución en el Reino Unido, la empresa ha dado nuevos pasos en la integración comercial abriendo oficinas propias de distribución en los países escandinavos.

En Octubre de 1994, la empresa se convirtió en la primera viña del mundo en comenzar a cotizar sus acciones en la Bolsa de Nueva York, lo que permitió financiar un plan de inversiones que incluyó un significativo incremento en viñedos propios. Con una estrategia de medio plazo focalizada en el incremento de la distribución en las distintas provincias y en la inversión en marcas, se ha alcanzado una mayor rotación y visibilidad de los vinos.

Las formas de entrada a mercados latinoamericanos que utiliza la compañía son la exportación y la instalación de subsidiarias de producción, como ocurre en Argentina.

En 1996 la compañía expandió sus operaciones a Argentina. La filial Trivento Bodegas y Viñedos fue creada con la convicción de que la región de Mendoza tiene un enorme potencial vitivinícola y que incorpora nuevos orígenes y cepas distintivas al portafolio lo cual trae grandes ventajas.

En Asia se utiliza una estrategia similar a la forma de entrada en Reino Unido, estableciendo nuevas alianzas estratégicas acompañado de una expansión en la distribución de modo de aprovechar el crecimiento del consumo en el continente.

Además, la consolidación de la red de distribución y el trabajo conjunto con los distribuidores ha sido un pilar fundamental para el avance en los mercados externos.

Planes De Futuro Y Conclusiones

Como en la mayoría de los mercados la compañía tiene oficinas propias, éstas son lideradas por chilenos formados para emprender el desafío de la globalizar la empresa creando nuevos mercados de gran potencial de crecimiento. Por esto, el mayor desafío es contar con profesionales que conozcan la empresa, conozcan como hacer negocios y estén dispuestos a formar parte de esta etapa de globalización, además con la disponibilidad de salir del país por mayores

rangos de tiempos, que entiendan que con ello ganarán experiencia muy valiosa. Por último, Concha y Toro se propuso jugar con éxito el rol de constructor de una marca global, donde la calidad sea lo principal.

ZARA

La Compañía

Zara es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX que opera además a Massimo Dutti y Stradivarius, fundada por Amancio Ortega Gaona, es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, África y Asia con 1483 tiendas en las principales ciudades del mundo, 500 de ellas en España. Durante el año 2007 se abrieron 560 tiendas de todo el grupo. Algunas de sus tiendas operan bajo las marcas *Lefties* y *Zara Reduced*, orientadas a vender ropa muy barata y restos sobrantes de temporada.

Historia

El 15 de mayo de 1975 se abre la primera tienda Zara, en La Coruña, cerca de las fábricas de Arteijo, al norte de España. En el año 1985, Zara entra en el negocio de la moda rápida. Se une al negocio José María Castellano, como mano derecha de Amancio Ortega, convirtiendo a la empresa como un modelo de logística. En el año 1988 Zara abre su primera tienda fuera de España, en Portugal. En el año 1994 abre tienda en Suecia, hogar de su competidor más cercano, H&M.

En el año 2004, su cifra de negocio era de 3.819,6 millones de euros y representaba el 67,8% de las ventas de INDITEX. Cuenta con tres centros

logísticos, el principal situado en Arteijo, provincia de La Coruña (España).

En el año 2005, Pablo Isla reemplaza al presidente ejecutivo José María Castellano y comienza una reestructuración de la logística, en busca de eficiencia. Zara ofrece ropa de tendencia de calidad media a un público femenino, adolescente, masculino e infantil. De esta misma marca deriva una línea de artículos para el hogar (Zara Home) que empezó a venderse por internet en octubre del año 2007. Con más de 200 diseñadores las últimas tendencias se siguen en las tiendas, a pie de calle y en los constantes viajes a ferias internacionales. Así, Zara diseña, produce una colección dos veces por semana, y la distribuye a cada tienda. Sus colecciones son pequeñas y se agotan rápidamente, creando la sensación de exclusividad. Esto evita rebajas de precios e insta a sus clientes a visitar sus tiendas de forma periódica. La distribución se realiza en tiendas propias, donde se cuida al máximo el escaparatismo, el diseño interior, la música de ambiente y la atención.

El Proceso de Internacionalización

La expansión internacional de *Zara* comenzó en el año 1988 con la apertura de una tienda en la ciudad de Porto, en el norte de Portugal, donde las semejanzas culturales incluyen la lengua gallega de origen común. En el año 1989 abrió su primera tienda en Nueva York, y en el año 1990 su primera tienda en París. En el período comprendido entre los años 1992 al 1997 la marca entró prácticamente en un país por año, hasta el final de este período, abriendo tiendas en siete países europeos, en Estados Unidos, México e Israel. A partir de

entonces, comenzó a expandir sus tiendas por el mundo más rápidamente: fueron más de dieciséis países entre los años 1998 y 1999, y de ocho países entre los años 2000 y 2001. Más recientemente, la expansión se centra en la Europa Oriental, comenzando por Polonia, y en la región de Asia-Pacífico, después de haberse iniciado en Hong Kong y Singapur.

La rápida expansión de la principal marca del Grupo Inditex llevó a crecer en el mercado internacional más que las otras grandes cadenas de ropa. En comparación, la red sueca *H&M* añadió ocho países a su cadena de tiendas entre mediados de los años ochenta y el año 2001, y la norteamericana *Gap* cinco países.

Zara, para la expansión de su marca, escoge países que tengan un mercado semejante al español y un nivel mínimo de desarrollo económico, lo que facilita su entrada. Para estudiar una oportunidad de entrada específica, un equipo comercial de la sede realiza un análisis macro y micro. El análisis macro incide sobre las variables macroeconómicas locales y su posible evolución futura, sobre todo en términos de cómo dichas variables afectarían a las perspectivas de las tiendas (por ejemplo, tarifas, impuestos, desembolsos legales, salarios, precios y bienes). El análisis micro, llevado a cabo en el ámbito local, se centra en el sector de información específica sobre demanda local, canales, locales disponibles para tiendas y competidores. La empresa, a diferencia de sus competidores, se centra más en los precios de mercado que en sus propios desembolsos, a la espera de sus precios en un determinado mercado. Estas previsiones son, por lo tanto, realizadas sobre estimaciones de costes, consideraciones de distancia, tarifas e

impuestos, etcétera, para ver si es posible llegar a un mercado potencial con rentabilidad y con un rendimiento lo suficientemente rápido (uno o dos años después de la apertura de la primera tienda en un nuevo mercado).

La aplicación concreta de este modelo para el análisis del mercado varía bastante según el país. Si la evaluación de un determinado mercado realizada por el equipo comercial fuera positiva, el paso siguiente debe ser evaluar la forma de incluir el nuevo mercado en el grupo. A diferencia de España, donde todas las tiendas de marca son adquiridas y gestionadas por la propia empresa, internacionalmente existen tres formas diferentes de entrada en el mercado: filiales propias, *joint ventures* y *franchising*. La marca emplea habitualmente sólo uno de estos modos de participación en el mercado de un país determinado, aunque a veces ha cambiado de un modo a otro.

Zara se expande internacionalmente a través de tiendas propias en países con buenas perspectivas de crecimiento y con un bajo riesgo empresarial. Las filiales propias, sin embargo, implican un compromiso de más recursos, incluida la gestión del tiempo.

Los contratos de *franchising* suelen tener una duración de cinco años, y los franquiciados generalmente son fuertes financieramente y son socios en negocios complementarios. Las *franchisings* son exclusivas de un sólo franquiciado por país. Se cobra una tasa de entre un 5% y un 10% de las ventas al franquiciado, y se le ofrece pleno acceso a los servicios corporativos, tales como recursos humanos, formación y logística, sin coste adicional.

Zara utiliza *joint ventures* en los mayores y más importantes mercados

donde hay barreras a la entrada directa que, en la mayor parte de los casos, están relacionadas con la dificultad para obtener un espacio en los centros comerciales más importantes (flagships). A finales del año 2001, veinte tiendas de Zara en Alemania y Japón fueron gestionadas a través de joint ventures, con el estándar de un 50% para Inditex y del otro 50% para sus socios locales.

La primera tienda de *Zara* abre en cada mercado a menudo como una tienda modelo en una gran ciudad con la misión de desempeñar un papel especialmente crítico en refinar el marketing mix a nivel local que ofrezca un visión detallada de la demanda. El marketing mix que surge en esta tienda se aplica a otros establecimientos de la marca en el país.

Los precios más elevados fuera de España implican un posicionamiento un poco distinto en el resto del mundo, sobre todo en los mercados emergentes. Es el caso del mercado brasileño, con una posición muy superior a la de los competidores externos como la cadena holandesa *C&A*.

En España, alrededor del 80% de los españoles pueden pagar sus productos. En México, por razones culturales y económicas, la clientela de la marca es más restrictiva, y sólo la clase alta y la clase media poseen condiciones financieras para comprar. También sucede lo mismo con una gran parte de los países de América del Sur.

Diferencias aparte, la empresa continúa con éxito su expansión internacional: en el año 2005 las ventas internacionales representaron el 68,9% del total y en el año 2006, el 73% del total. El grado de internacionalización (ventas internacionales sobre el total de ventas) de la cadena es mayor que el de

Inditex, cuyo grado de internacionalización es del 57% en el año 2005, del 60% en el año 2006 y del 63% en el año 2007. La empresa tiene previsto continuar su internacionalización con la apertura de más tiendas en todo el mundo y con la adquisición de nuevos mercados en países en los que aún no se introdujo, como en el mercado indio, donde a partir del año 2010 inició la apertura de las primeras tiendas de *Zara* con una *joint venture* con la *Trend Limited*, del Grupo Tata.

Formas de entrada

- Filiales propias: Adopta esta estrategia para la mayoría de los países europeos y de América del Sur que habían presentado un alto potencial de crecimiento y un bajo riesgo en la empresa.

- Joint ventures: En Alemania, realiza en el año 1999 una joint venture con la empresa alemana Otto Versand (inicialmente una joint venture del tipo 50-50 denominada *Zara Deutschland GmbH*), beneficiándose de la experiencia de esa empresa en el sector de la distribución, así como del conocimiento de uno de los mayores y más sofisticados mercados de Europa. La participación posterior aumentó hasta el 78%. En Italia, las barreras administrativas en este país los comerciantes locales deciden si una marca internacional puede operar en una determinada ciudad, lo que llevó a unirse en el año 2001 al Gruppo Percassi (empresa con éxito en el sector inmobiliario), la participación aumentó desde el 51% inicial hasta el 80%. En Japón, la experiencia del Grupo Bigi (joint venture del tipo 50-50 denominada *Zara Japan Corporation*) en el sector de la confección, junto con su conocimiento del mercado inmobiliario, animó a *Zara* a firmar un acuerdo con Bigi en el año 1997, abriendo su primera tienda en Japón en el año

1998.

La participación de Zara es hoy del 100% de control en todos esos mercados, lo que caracteriza a muchas de sus empresas iniciadas como joint ventures. La joint venture prevista con el Grupo Tata (de India) sigue la relación del 51% para Inditex y del 49% para dicho grupo.

- Franchising: Los franquiciados de Zara siguen el mismo modelo de negocio que con las filiales propias en relación con los productos, la localización, el design de la tienda, la logística y los recursos humanos, pero siendo responsables de las inversiones en activos fijos y de la contratación del personal. Los franquiciados de Zara pueden devolver mercancías y tienen la exclusividad en su área geográfica, aunque Zara tiene el derecho de abrir sus propias tiendas en el mismo lugar.

Otra característica, es que después de seleccionar una estrategia de entrada para un determinado país, sigue un patrón de expansión en la adquisición de puntos grandes y específicos (flagship), con la finalidad de obtener información sobre el mercado y adquirir nuevos conocimientos.

GRUPO BIMBO

La Compañía

Fundado en México en el año de 1945, Grupo Bimbo hoy en día es considerado como una de las empresas de panificación más grandes del mundo, llegando a ser líder en México y Latinoamérica gracias a sus volúmenes de producción, ventas y posicionamiento de marca. Cuenta con un portafolio diversificado de alrededor de 7.000 productos y más de 150 marcas reconocidas,

tales como: Bimbo, Thomas, Nutrella, Marinela, Barcel, entre otras, así como también cuenta con más de 41.000 rutas, considerándolo como una de las empresas líderes en redes de distribución más amplias en el mundo. Todo esto gracias al trabajo de más de 108.000 “colaboradores” y al reconocimiento que ha tenido lográndose ubicar en 17 países.

Historia

En 1945 Lorenzo Servitje Sendra y Jaime Sendra Grimau, deciden crear una fábrica dedicada a la venta de pan de caja estilo americano. Esta creación contó con la ayuda también de Alfonso Velasco, Jaime Jorba Sendra, José T. Mata y de Roberto Servitje Sendra. Para el establecimiento de la fábrica se tuvieron en cuenta desde el principio aspectos relacionados a las necesidades del mercado. Quedando oficialmente fundada el 2 de Diciembre de 1945 la empresa Panificación Bimbo en la ciudad de México. En el año 1947 se inicia la distribución de los productos a diversas ciudades de México.

Once años más tarde, en el año 1956 se constituye la empresa Pasteles y Bizcochos S.A, hoy conocida como Marinela S.A., este fue el año en que se empiezan a establecer plantas de producción fuera de la ciudad de México; la primera fue Bimbo de Occidente S.A en Guadalajara y la segunda Bimbo del Norte S.A en Monterrey, contribuyendo de esta manera a ampliar la cobertura de los productos que se ofrecían en el mercado.

Entre los años 1963 a 1978, hubo un período de diversificación en los productos y de expansión. En este mismo período, se crea la planta de mermeladas, dando paso a una integración vertical por parte del Grupo. En el año

de 1979, Tía Rosa es ingresada al mercado como imagen de panadería casera al mercado nacional. En el año 1984, es la primera vez que se empieza a incursionar a mercados extranjeros con la venta de productos Marinela a Estados Unidos. Entre los años 1986 a 1990, se adquiere la empresa Continental de Alimentos S.A (la cual competía en el mercado con Bimbo). Desde el año 1992 a la actualidad, el Grupo comienza a introducirse en operaciones internacionales, generando con ello una importante presencia y reconocimiento a nivel mundial.

Proceso de Internacionalización

El principal motivo que tuvo la empresa para que saliera del país e incursionara en nuevos mercados, fue la modificación del entorno nacional y mundial. Apoyada en un proceso de reorganización y de reingeniería del grupo que dio inicio en el año 1993 el proceso de reconversión, además de nuevas inversiones en el conjunto de las empresas, coincidió con un cambio generacional, reflejado en la manera de hacer las cosas, cambiando las tecnologías, acceso a mayor información, sistemas, el estilo de la administración de la empresa, entre otras.

Con las capacidades acumuladas a lo largo de más de cuarenta años, la empresa impulsó su internacionalización hacia Estados Unidos y el sur de México. Llevó a cabo una estrategia distinta, derivada del tipo de cadena productiva que la caracteriza, la cual le permite establecer alianzas y asociaciones que no implican necesariamente la adquisición total de una subsidiaria. Su actitud hacia la internacionalización comercial desplegada en Estados Unidos y América Latina,

como la misma empresa lo ha señalado, estuvo respaldada en la seguridad obtenida de dominar el mercado interno en México, en el que, aunque todavía tiene posibilidades de crecer, es un territorio maduro en el consumo de los productos que fabrica el grupo.

Su incursión fuera del mercado doméstico se dio en el mismo sentido: sin intermediarios, con distribución y logística directas, garantizando la frescura de los productos y recurriendo a servicios propios.

En Estados Unidos, el grupo comenzó importando productos en el año 1970, pero hacia mediados de los años ochenta ya era exportador y en el año 1998 compró la empresa Baird's Bakerles, que actualmente tiene socios en Texas y opera 17 plantas en California, Texas y Ohio.

En los inicios de su expansión, la adquisición y/o establecimiento de alianzas se hizo con las empresas más importantes en el ámbito local y que además ofrecieran ventajas en términos tecnológicos o de capacidad de distribución. De tal manera, que en Colombia, adquirieron al segundo fabricante del país, en Costa Rica establecieron una alianza estratégica con el líder del mercado en galletas y en Nicaragua, con un centro de distribución de productos para El Salvador y Costa Rica.

Con el paso del tiempo, ha aprendido a diferenciar las inversiones que realiza en los distintos países, en términos de las ventajas locales que le pueden ofrecer. Toma en consideración las diferencias entre los mercados, pero al mismo tiempo atiende a las posibilidades de utilizar sus competencias de distribución y calidad. En Estados Unidos, a pesar de la fuerte competencia, ha logrado que su

esquema de distribución se transforme en una ventaja competitiva asegurada por el constante crecimiento del mercado y el alto poder adquisitivo de algunos segmentos de la población, con base en el aprendizaje de las estrategias de precio y distribución, y de la compra estratégica de compañías con mucha tradición panadera.

América Latina fue objeto de inversiones diferentes, casi siempre se buscó lograr una combinación de sus prácticas de producción y distribución con el conocimiento del mercado local por parte de la administración de las diferentes empresas, con el fin de mejorar su desempeño e incrementar su rentabilidad. A ello se añade la búsqueda de afinidades culturales con estos países, definidas en términos de idioma, monedas y organizaciones. La expansión hacia esta región, dio inicio a principios de 1990, a la compra de una planta de pan y pasteles en Guatemala. Posteriormente, se adquirieron compañías en Chile con la marca líder, la panificadora Holsum en Venezuela, y en otros países como Perú, Guatemala, El Salvador, Venezuela, Argentina o Costa Rica se montaron fábricas.

Desde las primeras adquisiciones, Bimbo se enfrentó a un mercado complejo, diverso y distinto del mexicano, donde ha tenido que conocer y encontrar los mecanismos para poder tener acceso a los recursos locales y captarlos en términos de prácticas y hábitos, tanto como hacer uso de sus capacidades y ventajas competitivas para incorporar las nuevas empresas y plantas a sus criterios corporativos: la distribución y la calidad. Considerando por lo general que en casi toda América Latina las empresas terciarizan la comercialización de los productos y tienen distribuidores o mayoristas.

La estrategia de internacionalización de Bimbo ha sido doble, por un lado ha implicado la constitución de alianzas estratégicas con empresas que producen bienes similares o diferenciados, con el objetivo de compartir costos de innovaciones en proceso o productos o información sobre mercados de bienes, incluyendo la tecnología.

Retos y Desafíos

Uno de los principales desafíos que tiene la empresa, es que todos los clientes tuvieran servicio, lo que hoy está siendo una debilidad, ya que los costos para llegar a muchos de los clientes de los diferentes mercados son muy altos. La empresa se está abriendo a nuevas posibilidades distribuyendo productos de otras marcas, que no sean competencia interna y que no vayan en contra de su naturaleza, creando rutas “multimarcas”, reduciendo la frecuencia de visitas a sus clientes y controlando el tiempo de las mismas, todo esto con un propósito: distribuir de manera rentable.

CEMEX

La compañía

Cemex es hoy la tercera productora de cemento del mundo y una de las líderes en la venta de materiales de construcción. Es además hoy la empresa latina con mayor volumen de activos fuera de su país de origen. Basada en Monterrey, México, Cemex opera a nivel global en más de 50 países, con plantas productivas en más de 30. Sus principales rivales son Holcim, con base en Suiza, y Lafarge, en Francia, que operan también en una escala internacional. La industria del cemento requiere grandes inversiones de capital, por lo que se busca

lograr economías de escala. Sin embargo, la exportación a largas distancias es a menudo antieconómica a menos que se realice por vía marítima, por lo que un 90% de la demanda es servida por productores locales. Es así, como a pesar de la progresiva concentración de los mayores actores de la industria, aún el mercado mundial, está altamente fragmentado y los mayores actores tenían en el año 2007 tan solo un 4,4% de participación para Lafarge y Holcim, y un 4,1% para Cemex (Casanova y Fraser 2009). Son esas características, junto al que la producción de cemento se basa en el uso de commodities, lo que significa que ser originaria de México no otorga a Cemex ninguna ventaja desde el punto de vista de los recursos por lo que se deben buscar otras explicaciones para su éxito.

Historia

Cemex es una empresa que desde un comienzo ha crecido a través de fusiones y adquisiciones. Fue en el año 1906 que Lorenzo Zambrano fundó Cementos Hidalgo en el norte de México. Tras fusionarse ésta en el año 1931 con Cementos Portland Monterrey (dominadora del mercado cementero del noreste del país), formaron Cementos Mexicanos S.A. El alto costo de transporte del cemento hacía necesario tener fábricas cerca de los mercados consumidores, y junto al cierre del mercado mexicano debido a la política de sustitución de importaciones hicieron de México un mercado atomizado geográficamente, servido por numerosas compañías locales. Fue así como por los siguientes 50 años fue adquiriendo rivales hasta ser el principal productor de cemento de México. Esta forma de desarrollo le permitió generar una habilidad superior para integrar rápida y eficazmente las operaciones de otras empresas.

El Proceso de internacionalización de Cemex

A mediados de los años ochenta, y ante los primeros indicios de lo que sería apertura de México al comercio internacional, como la entrada de multinacionales rivales a México (Holderbank, actual Holcim, era dueña de Cementos Apasco y comenzó a comprar más rivales pequeños), decide jugar en los mismos términos. Siendo ya la empresa más grande del mercado mexicano, compra a sus seguidores más cercanos (Anáhuac el año 1987 y Tolteca el año 1989), con lo que mejora su posición para exportar a Estados Unidos, lo que venía haciendo desde los años 70, y limita la posible llegada de grupos internacionales en México adquiriendo empresas locales, concentrando un 68% de la capacidad productiva de cemento del país.

Cemex como Multinacional, un Cambio de Enfoque

El detonante de la inversión directa de Cemex en el exterior fue la puesta en vigencia en Estados Unidos de impuestos anti-dumping en el año 1989, los que duraron hasta el año 2009, contra las importaciones de cemento mexicano. Esta situación encontró a Cemex con una importante presencia en su vecino del norte, consistente en centros de distribución del cemento que importaba de México, y así la empresa decidió dar el siguiente paso: comprar plantas productoras. Es así que alrededor del año 1992 Cemex poseía una serie de plantas de cemento y agregados y centros de distribución en el sur de Estados Unidos, para evitar el arancel antidumping y también, protegiendo el mercado mexicano de la entrada de productores estadounidenses. Así, continuó importando cemento a EE.UU., primero de origen chino, el que al año 1999 significaba un 12% de sus ventas

totales, al que sumó el proveniente de otras de sus operaciones en la región, como Venezuela y el Caribe, además de producir en el país.

La empresa comienza a explorar nuevos destinos, eligiendo sondear el mercado europeo a través del país que resulta un mercado natural para las empresas latinoamericanas. En España, el año 1991 instala terminales de distribución con tal de exportar cemento y sondear el mercado de dicho continente, para decidir el año siguiente adquirir dos empresas locales, lo que le permitió acceder a los menores costos del mercado financiero europeo en comparación a los de México. En el año 1994 la devaluación del peso mexicano le haría difícil pagar sus compromisos en dólares, y Cemex decidiría reorganizar su estructura de propiedad, haciendo depender todas sus operaciones extranjeras de España, y financiando su futura expansión a través de los mercados financieros de ese país. Esta ventaja, además de la menor dependencia del mercado mexicano probó ser claves para que Cemex sobreviviera a la crisis en su país de origen, convenciendo definitivamente a la empresa de que avanzar en su internacionalización era una necesidad.

Posteriormente, seguiría un vertiginoso camino de adquisiciones internacionales. La búsqueda de mercados en crecimiento y con una demanda insatisfecha la lleva a invertir en sus mercados naturales primero en la cuenca del Caribe, y luego el sudeste de Asia. Allí, podía adquirir capacidad productiva con menores costos por tonelada y plantas más baratas que en Europa. Financió su entrada a Indonesia en el año 1998 con la venta de su planta en Sevilla.

La crisis asiática del periodo comprendido entre los años 1997 al 1998 ayudó

a la mexicana a expandirse en la región de manera más rápida y económica que en condiciones económicas normales. Finalmente, dentro de un rediseño de su proceso de evaluación de oportunidades, comienza a evaluar sus destinos de acuerdo a áreas en lugar de países completos, compra Southdown el año 2001 en Estados Unidos (ya que esta tenía presencia en estados sureños como Texas, Florida y California) para el crecimiento en el área de la construcción.

El siguiente paso en la multinacionalización fue un salto cualitativo. La compra de Ready Mix (RMC), afianzó a Cemex como el tercer más grande actor mundial del cemento, pero la expuso a mercados maduros, lo que había estado evitando, a una integración mucho más difícil, ya que RMC era también una multinacional, lo que haría en el papel más complejo la integración. Además RMC era del mismo tamaño que Cemex y tenía fortaleza en productos diferentes de su área de mayor experticia de la mexicana. La transacción anterior, es considerada como un éxito. No existe el mismo consenso respecto a la siguiente gran compra: La adquisición de la australiana Rinker, donde asumir estas operaciones expuso aún más a la mexicana al mercado estadounidense, y en especial a regiones maduras de este, puesto que el 85% de los ingresos de la oceánica Rinker provenían de ese país. Tal fue la dominación de ciertos mercados de la fusión, que fue obligada a vender 39 plantas en Estados Unidos, porque sería el único proveedor en sus correspondientes mercados. La adquisición también la deja a Cemex altamente endeudada.

Conclusiones y Patrón de internacionalización

El camino seguido por Cemex en la elección de sus destinos de inversión

directa muestra en un inicio la elección de destinos considerados como mercados similares a México y emergentes, moviéndose luego a otros países desarrollados. Los primeros mercados fueron Estados Unidos y España. Al primero, exportaban desde los años 70, donde sus estados sureños se encuentran muy cerca de la sede establecida en Monterrey. España ofrece la menor distancia cultural en Europa y al mismo tiempo la empresa se expande por la cuenta del Caribe. Sólo cuando ya ha acumulado cierta experiencia en este proceso es que se atreve a adquirir empresas más grandes (Southdown) y multinacionales (Ready Mix y Rinker). Por lo anterior, se definen tres fases de internacionalización:

1. Expansión a través de sus mercados naturales.
2. Entrada a otros mercados emergentes.
3. Transformación de Cemex en una “global latina”

La búsqueda constante del crecimiento por adquisiciones, y la necesidad de llevar la expansión a nivel global una vez se habían alcanzado los mercados similares. Altos costos de transporte en relación a los costos de producción lleva a tener plantas cerca de los consumidores para ser un competidor eficiente.

Cemex es líder mundial del comercio internacional de cemento, la otra arista de la distribución de este insumo constructivo. Su red de centros de acopio y el uso de una enorme flota comercial le permite redestinar excesos de producción en alguno de sus sitios, y su labor como exportadora de cemento le permite establecer relaciones con nuevos clientes o sondear mercados antes de invertir en capacidad productiva dentro de ellos.

LUCCHETTI

Descripción de la empresa

Lucchetti S.A., pertenece al sector de productos de consumo procesados, tales como: pastas italianas, aceites, sopas y caldos. Fue constituida a principios del siglo XX y adquirida por el Grupo Luksic en el año 1965, al año 1996 fue reestructurada y se convirtió en una subsidiaria consolidada propiedad de Quiñenco quien tiene un 93,7% de propiedad, esta última es una Empresa perteneciente al Grupo Luksic que se hace cargo de todas las inversiones financieras e industriales.

En Chile, sus productos son reconocidos por su calidad, valor nutrimental y precios competitivos.

Historia de la Empresa

La empresa es creada en el año 1904, por dos inmigrantes italianos, los hermanos Antonio y José Traverso, y su cuñado Leopoldo Lucchetti, quienes establecen en Santiago de Chile un pequeño negocio de fabricación artesanal de fideos llamada "La Proveedora". A partir de ese año, el negocio familiar comienza a prosperar multiplicando su capacidad de producción, por lo que adquiere terrenos y abre nuevas fábricas, lo anterior justificado considerando el crecimiento de la demanda de fideos reinante en el país.

En los años siguientes, la empresa se convierte en Sociedad anónima, modernizando su producción con máquinas de elaboración automática y continua.

En los últimos años, el grupo Luksic adquiere la empresa, tomando el control de Lucchetti y diversifica sus productos, manteniendo la elaboración de pastas, ingresando al mercado de sopas, caldos y aceites.

Proceso de Internacionalización

La empresa debido a la alta reputación de marca que ostentaba en el país, no cesaba de lanzar nuevos productos bajo conocidos nombres como Lucchetti, Napoli, Talliani, Romano, Miraflores, Oro Vegetal, El Dorado, Doña Sofía y Naturezza. La estrategia utilizada en esos tiempos giraba en torno a sacar el mayor provecho de sus nombres de marca, con la idea de retener y construir la fuerte participación de mercado que había conquistado con el transcurso de los años.

Ante la fuerte competencia y desaceleración del crecimiento de las ventas en el país, en el año 1994 la administración de Lucchetti se dio cuenta de que desde la futura expansión en Chile se derivaría el crecimiento del mercado general y no de las conquistas de participación de mercados.

El reto estaba en encontrar nuevas oportunidades para crecer. Al exportar sus productos y con el éxito en la distribución y el marketing de productos de pasta en Argentina, la expansión en mercados externos parecía muy promisorio. Es más, con un aumento en el volumen de ventas la empresa termino por considera la posibilidad de construir instalaciones de producción en Argentina. Cabe señalar, que en ese periodo se encontraba con una escasa presencia en el Perú.

En el año 1993 en los países de Perú y Argentina, la empresa tenía la oportunidad de entrar en sus mercados vendiendo pastas importadas desde Chile, debido a que los participantes de dichos mercados ofrecían pastas de baja calidad y en empaques rudimentarios en comparación con las normas chilenas, priorizando la venta a granel. Una vez, alcanzados los volúmenes de ventas suficientes de ventas, decide construir una planta en Perú. Creyendo, en la existencia de oportunidad de ganar mejores márgenes ofreciendo pastas comercializadas a los estratos más altos del espectro de precios a medida que los consumidores peruanos fueran adquiriendo mayor poder de gasto y aprendieran a apreciar el producto de pasta de mayor calidad.

En el año 1995, la empresa decidió iniciar la operación en Perú por etapas. Al principio, optó por asociarse con Richard O. Custer y Compañía, un distribuidor local, para que se encargara de las ventas directas y la distribución. Custer percibiría entre 16 y 18 por ciento de las ventas netas. Por otra parte. Lucchetti conservaría el control de la administración de la marca, la publicidad y las importaciones. La marca fue posicionada como una marca de primera: “calidad a precio accesible”. En el mismo año, específicamente en Junio Lucchetti de Perú S.A. fue constituida como una subsidiaria de Empresas Lucchetti S.A. de Chile, que retuvo el 98 por ciento de la propiedad. Los primeros resultados eran promisorios y confirmaban, la proyección de que en Perú habría demanda para pasta de calidad. En los primeros seis meses de operaciones Lucchetti de Perú gastó más de un millón de dólares en publicidad y genero ventas por 1,5 millones de pesos. Al principio, la empresa fijo precios casi iguales a los de las marcas en

competencia con el propósito de generar exposición y volumen, pero los ejecutivos contaban con que podrían aumentar los precios a niveles comparables con los de Chile. En el mismo año, los precios de la pasta eran un poco más bajos en Perú que en otras partes, pero supusieron que un producto de primera, como el ofrecido por Lucchetti, con toda seguridad justificaría un precio extraordinario.

En el año 1996, la empresa tomó la decisión de comenzar a construir la planta de producción en Perú, en Septiembre del mismo año, compra un terreno de 60.000 metros cuadrados en la población Chorrillos, en la parte sur de las afueras de Lima, al lado de los Pantanos de Villa. Esta ubicación fue elegida por las vías de acceso desde carretera y a una instalación portuaria sin inconvenientes.

Estrategias utilizadas

En una primera etapa, la estrategia utilizada para la internacionalización, tanto en Argentina como en Perú fue de exportación, y una vez establecido la marca y el producto en el mercado, tomo como estrategia la inversión directa al construir plantas de fabricación en mercados externos.

Al revisar el entorno que enfrentaba la empresa al momento de internacionalización, se puede destacar como factor relevante, el que la gran cantidad de demanda que ofrecía el mercado de Argentina y Perú, era atractiva y potencialmente rentable para los planes de expansión de la empresa. Sumado a lo anterior, cabe señalar que en el periodo, la empresa no contaba con competencia relevante que ofreciera una inestabilidad en los planes de

expansión, puesto que abastecían al mercado con productos elaborados con bajo estándares de calidad y con una presentación a granel.

Los planes futuros de la empresa se vieron frustrados por irregularidades en el entorno político, anteriormente señalados y de jurisprudencia administrativa, que derivaron en la petición de cierre de su planta, perdiendo más de 150 millones de dólares. La empresa, al analizar la situación que le afectaba tomo la decisión de vender sus intereses tanto en Perú como en Argentina.

Al realizar un análisis de la situación, decide replantear y desarrollar una nueva estrategia, esta consistía en “Concentrar sus esfuerzos principalmente en Chile, donde existe un fuerte reconocimiento de la marca, una participación de mercado muy importante y acceso a una masa crítica de consumidores, lo cual facilita el lanzamiento de nuevos productos y capacidades internas de distribución”, en otras palabras, “La estrategia de Lucchetti estará basada en Chile y la empresa se concentrara en tres pilares estratégicos: el crecimiento, la rentabilidad y sustentabilidad”. Es por esto, que en el año 2001 vende sus intereses en Argentina, absorbiendo una pérdida de 7.543 millones de pesos chilenos y en el año 2003 la Planta de Perú estaba en proceso de liquidación.