

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

**“PENSANDO Y ACTUANDO GLOBALMENTE,
INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS PERUANAS EN UN
CONTEXTO DE CRECIMIENTO ECONÓMICO”**

AUTOR:

ÍSMODES TALAVERA, JAVIER ENRIQUE

**AREQUIPA – PERÚ
2016**



PENSANDO Y ACTUANDO GLOBALMENTE, INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS PERUANAS EN UN CONTEXTO DE CRECIMIENTO ECONÓMICO

Resumen

Es particularmente grato presentar este reporte de investigación que nos habla de nuestra experiencia competitiva al consolidarnos internacionalmente con el respaldo de una marca país cada vez más fuerte; destacan el análisis de aspectos relevantes como la experiencia, el crecimiento y profesionalización de pequeñas y medianas empresas en el Perú; las cuales, hacen que sea posible que se inicien operaciones en otros países, especialmente en Latinoamérica. El factor fundamental para lograr este objetivo es mostrar nuestras ventajas absolutas, comparativas y competitivas con respecto a empresas locales o extranjeras en otros países, y especialmente nuestra adaptación a los nuevos mercados. Muchas empresas de servicios han adquirido altos niveles de calidad y productividad llegando a niveles de madurez muy interesantes. En la parte productiva o industrial también existen compañías que se han fortalecido tecnológicamente y compiten de manera adecuada con industrias transnacionales tradicionales. Se analizan puntualmente las razones estratégicas para la internacionalización de las empresas, destrezas en la búsqueda de nuevos mercados, barreras de ingreso a nuevos mercados, valor del negocio, diversificación del riesgo, entre otros temas de actualidad en nuestro país.

Palabras Claves:

Competitividad, Internacionalización, Crecimiento Económico, Marca País, “know how”.

1. VISIÓN ECONÓMICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS:

La economía peruana mantiene un halo de optimismo y crecimiento constante desde hace algunos años, con un mercado interno cada vez más amplio y sólido, con consumidores más exigentes y también con posiciones expectantes para las empresas peruanas, especialmente para las medianas y grandes. Somos el segundo país con mayor crecimiento en Latinoamérica durante el 2012, y justamente el mantener un comportamiento de cara al mercado interno, puede resultar bueno para el presente y no tanto para futuro, porque hoy es un momento importante para la internacionalización de la empresa peruana, debido a que las empresas tienen mayores posibilidades de expandirse, planificar el crecimiento, y sobre todo se cuenta con una oportunidad de mayor caja, liquidez y acceso al financiamiento.

Si nuestras compañías mantienen una posición conservadora, para seguirse asegurando en la ola del crecimiento interno, probablemente se mantengan acompañados de una vorágine de cada vez más competidores y expansión, pero solamente mientras dure el crecimiento; normalmente cuando las organizaciones empresariales, se suman al crecimiento por inercia, la apuesta por la competitividad y la innovación, se vuelve laxa, pero es bueno anotar que cuando se está bien, se puede asegurar el camino para cuando no se esté tanto; el incorporar dentro de la empresa una política empresarial contra cíclica, se convierte en una buena receta para los empresarios planificados.

Esta visión de las apuestas contracorriente o contra cíclicas fueron una recomendación interesante y estructurada por CEPAL a través de un libro denominado la Transformación Productiva 20 años después, a través del cual se hace una propuesta para prevenir situaciones de dificultad en el continente, más allá del crecimiento, porque el mismo tiene momentos de clímax y déficit como parte de la dialéctica económica; estas recomendaciones se centran en la necesidad de fomentar las exportaciones, promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa e impulsar la productividad.

2. CONSIDERACIONES ESTRUCTURALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PERUANAS:

A diferencia de la exportación como proceso de venta de productos y servicios fuera de las latitudes de un país, en forma directa o a través de un “trader” comercial, la internacionalización de empresas es un proceso más complejo que consiste en la “capacidad de mantener a distancia una corriente de negocios en forma permanente” en otro país. En suma, se trata de capacidad de una empresa de tener una operación en un país distinto al de su mercado natural.

En ese sentido, teniendo en cuenta el crecimiento de la economía peruana y el nivel de crecimiento de las empresas nacionales, especialmente las pequeñas y medianas empresas, hoy es totalmente posible plantear un modelo de internacionalización de empresas teniendo en cuenta variables importantes.

Puesto	País	Crecimiento o PBI
1	Panamá	8.70%
2	Perú	7.13%
3	República Dominicana	6.25%
4	Argentina	5.53%
5	Ecuador	5.45%
6	Costa Rica	4.92%
7	Chile	4.87%
8	Colombia	4.83%
9	Honduras	4.53%
10	Paraguay	4.47%
11	Bolivia	4.43%
12	Brasil	3.88%
13	Guatemala	3.68%
14	Uruguay	3.65%
14	Venezuela	3.48%
16	Nicaragua	3.30%
17	El Salvador	1.86%
18	México	1.82%
19	Jamaica	0.71%

*Fuente: FMI (Fondo Monetario Internacional).

- **El Perú como referente del crecimiento Latinoamericano:**

Desde hace más de diez años el país está en un crecimiento permanente, con cifras sorprendentes a nivel internacional, y que reflejan una salud macroeconómica adecuada, un país con potencial para la inversión y niveles adecuados de estabilidad económica. Si bien esas cifras no son determinantes para iniciar un proceso de internacionalización de empresas, el escuchar de la posición de una empresa peruana en un país distinto, marca un nivel de aceptación a diferencia de la década de los noventa u ochenta donde hablar del Perú económicamente era referirse a un sinónimo – crisis. Hoy las cosas son distintas y por lo tanto inclusive los consumidores extranjeros que pueden asumir conductos de consumo a favor de empresas peruanas internacionalizadas, pueden resultar adecuado, se forma así una suerte de “goodwill” corporativizado de las compañías peruanas. Asimismo, ya hay empresas de nivel corporativo o como denominamos en el país empresas “top” que ya se han internacionalizado y se han convertido en referentes importantes para la empresarialidad de mediano y pequeño tamaño que quieren iniciar esta suerte de diáspora y que han ayudado a mejorar la reputación de las

empresas locales fuera del país. Nos referimos¹ por ejemplo a Interbank, que cuenta con presencia en China, Grupo Gloria con la adquisición de Ecolatin y PIL Andina, Alicorp con presencia en Argentina a través de Value Brands y en Colombia con Productos Personales, el Grupo Brescia con Sierra de madeira en el sector minería y cementera Lafarge en Chile, Cesel Ingenieros y Graña y Montero con participación en diversos proyectos en Centro América y Sudamérica, Grupo Inka con tiendas en diversos países a través de su marca internacional Kuna, Aje Group e Industrias san Miguel con fábricas en México, Tailandia, España y Brasil respectivamente y sus y marcas internacionales Big Kola y Goob , en el ámbito gastronómico los más rápidos y exitosos son Inversiones La Macha de Gastón Acurio con distintos restaurantes en Estados Unidos, Chile, España, etc. y el Segundo Muelle de Daniel Manrique con operaciones en Panamá, México y Chile.

- **Existen medianas y pequeñas empresas con niveles de crecimiento suficientes como para apostar por un modelo de internacionalización:**

La experiencia, crecimiento y profesionalización de medianas y pequeñas empresas en el Perú, hacen que sea posible que inicien operaciones en otros países, especialmente en Latinoamérica, el factor fundamental para lograr este objetivo es mostrar diferencias competitivas con respecto a empresas locales o extranjeras en otros países, este se torna en el elemento fundamental junto con la adaptación hacia los nuevos mercados. Muchas empresas de servicios han adquirido altos niveles de calidad y productividad, por ejemplo, en mercados como el minero, eléctrico, de construcción, etc. han llegado a niveles de madurez muy interesantes. En la parte productiva o industrial también existen compañías que se han fortalecido tecnológicamente y compiten de manera adecuada con industrias transnacionales tradicionales.

- **Una marca país “ad portas” de la consolidación:**

Este es uno de los soportes más importantes para la internacionalización de empresas peruanas, como mencionamos líneas arriba “el Perú está de moda” y aprovechar estos niveles de posicionamiento es trascendente. La marca Perú, desarrollada por la agencia de promoción Promperú ha tenido un trabajo sostenible y duradero. Este trabajo de difusión del país como uno de gran oferta exportable, con desarrollo económico sostenido, especializado en algunos ámbitos como laminaría, los textiles y la gastronomía, refuerzan las

¹ Al respecto pueden verse las siguientes publicaciones periodísticas. Diario El Comercio de fecha 25 de julio de 2010 “Conozca a las empresas peruanas que tienen éxito en el extranjero, y la publicación del Diario Gestión del 23 de noviembre de 2012, “Más de Cien Empresas Peruanas ya tienen experiencia en el Exterior”

potencialidades de las empresas peruanas con potencial para la internacionalización.

Además del contexto de país para la internacionalización, existen elementos que se constituyen en los incentivos económicos para tomar la decisión para lograr la internacionalización de empresas peruanas:

3. RAZONES ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PERUANAS:

Maximización del “know how” y la experiencia empresarial:

Las medianas y pequeñas empresas a lo largo de su gestión y proceso de profesionalización y crecimiento, han adquirido un “know how” importante que en términos financieros se va depreciando, debido a que el mismo se constituye en una suerte de activo fijo, este no se regenera o reinventa en el corto plazo; pero sí puede ser utilizado para ser plasmado en nuevas operaciones fuera del país, lo que le permite crecimiento y búsqueda de rentabilidad en el mediano y largo plazo. Las empresas dentro de su progresión adquieren destrezas en el diseño y consolidación de producto, en los aspectos comerciales, financieros, operativos y de gestión en general.

Búsqueda de mayores mercados y rentabilidad:

Obviamente una de las razones de la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados, clientes e ingresos, lo que permite mayores niveles de rentabilidad, a mi criterio las medianas y pequeñas empresas peruanas deben analizar su ingreso a los mercados latinoamericanos con mayores niveles de crecimiento, países como Panamá, Ecuador, Paraguay. De estos países el que tiene una economía más abierta e internacional, con mayor sofisticación, sin embargo, existen una serie de mercados desatendidos en el campo de los servicios, Panamá en general no cuenta con una industria propia y los mejores niveles de ingreso puede facilitar el ingreso de empresas peruanas a dicho país, como por ejemplo la minería, los servicios colaterales. En el caso de Ecuador, Paraguay y Bolivia, podemos advertir que las economías de estos países es pequeña y por lo tanto los incentivos para que grandes corporaciones o compañías multinacionales ingresen son mejores, debido a que requieren volúmenes de ingreso que justifiquen su inversión; esto quiere decir que son aparentes para la mediana y pequeña inversión, estos países no tienen economías muy abiertas pero en el caso de Ecuador y Bolivia, forman parte de la comunidad andina, la movilización de ejecutivos es sencilla y de otro lado los costos de ingreso no son altos y las barreras legales y supra legales no son muy complicadas. Estos países no tienen mercados sofisticados, pero sus economías van creciendo y son mercados interesantes para la construcción, los servicios y la mediana y pequeña industria.

- **Diversificación del riesgo:**

La gestión empresarial tiene como parte de sus decisiones estratégicas la minimización del riesgo, es decir, toma de decisiones que permitan mantener el equilibrio en la empresa, en el ámbito financiero, de mercado, operativo, etc. Una de las decisiones para empresas que tienen capacidad de invertir o desarrollarse dentro de una visión de diversificación, puede ser la internacionalización, ya que, al existir participación en distintos mercados y países, permite que en situaciones que en el mercado natural la situación comercial y financiera no sea óptima, esta puede ser cubierta con las actividades en el mercado foráneo en el que se participa.

- **Mejora del valor del negocio y fortalecimiento patrimonial:**

- El valor de una empresa tiene como elementos de evaluación, la situación financiera, los flujos de caja, la situación del mercado y la perspectiva de la compañía. La existencia de operaciones fuera del país donde se encuentra el mercado natural de la empresa, permite mejores niveles de valoración patrimonial de la misma, por su acceso y posición en otros países; ello permite que en el caso se presente una adquisición, fusión o integración empresarial, la valorización de la empresa, adquiera mayor relevancia como consecuencia de la internacionalización.

4. CRITERIOS A TOMAR EN CUENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN:

El optar por la internacionalización de la empresa, a pesar de nuestro optimismo, no es cosa fácil, pero tampoco imposible y la misma debe obedecer a una visión de empresa y en también a una estrategia que permita vislumbrar el crecimiento y la expansión de la empresa hacia el exterior, obviamente debe existir un análisis de fortalezas y debilidades, de amenazas y oportunidades y la decisión de internacionalización y la propia operación no debe descuidar en absoluto la operación o actividad en el mercado natural o primigenio, que es de donde la empresa obtiene sus principales fortalezas, ventajas competitivas y clientes. Considero que son importantes tomar en cuenta estos elementos:

- **Definición de las ventajas competitivas propias:**

Una de las claves para la internacionalización, es tener desarrollada una ventaja competitiva que se pueda poner de manifiesto en el negocio o empresa a desarrollar en el exterior; esta ventaja o ventajas ya sea en el producto, el know how, en la capacidad productiva, diseño, operación, precio, etc., debe mantenerse en el tiempo inclusive sobre los jugadores locales y las compañías transnacionales, ya que la esencia de la internacionalización es la capacidad para operar un negocio en forma sostenible y sustentable. Además de las ventajas antes descritas la

empresa que desea internacionalizarse debe evaluar su capacidad operativa, capacidad de acceso a recursos, capacidad de gestión y control y capacidad de

- **Conocimiento del mercado al que se accede:**

Hacer un estudio de mercado de entrada es fundamental, ello no garantiza que el producto, servicio o la empresa internacionalizada tenga éxito, pero sí nos da a conocer la situación de los consumidores, sus grados de cultura, preferencias, dudas y necesidades a partir del cual se puede estructurar una estrategia de ingreso, adaptación y satisfacción de las necesidades del mercado. Asimismo, es importante un nivel de información sociológica del país, por ejemplo la cultura del consumidor boliviano es diametralmente opuesta a la del ecuatoriano a pesar que ambos países están en la Comunidad Andina y son Latinoamericanos, pero uno tiene un ancestro social hispano, andino y el otro hispano, andino y africano.

- **Conocimiento de las barreras legales y culturales de acceso al mercado:**

Informarse sobre las normas para la inversión privada extranjera, las normas societarias, organizacionales, tributarias, las normas para el registro de marcas, legislación laboral para la contratación de trabajadores, etc., son las que conforman las principales barreras para la inversión internacional y por ende lograr la internacionalización de la empresa peruana. En ese orden de ideas tener un mapa legislativo claro que muestre cuáles son las principales normas aplicables y las condiciones para lograr las licencias, inscripciones y autorizaciones respectivas, se constituye en la superación del primer escollo. De otro lado existen legislaciones como la brasileña o la china para el inicio de empresas extranjeras ya que las mismas promueven la necesidad de asociaciones con empresarios o empresas locales.

- **Adquisición de destrezas para la inversión:**

El realizar un plan de negocio individual sobre la operación internacional es muy importante, proyectar las inversiones y flujos de caja, la consolidación de proveedores locales, socios estratégicos, ajustar los canales de distribución y ser capaces de administrar los errores sin grandes pérdidas son las acciones que una mediana o pequeña empresa que desea internacionalizarse debe considerar en su estrategia. Uno de los puntos neurálgicos es el personal o los recursos humanos con los que se contarán, el ser capaces de articular la participación de un buen colaborador local que conozca y ayude en la penetración del mercado, sumados a la experiencia de algún colaborador de la empresa matriz, constituyen un buen tándem para lograr los resultados esperados, ya que el primero ayuda a la introducción y el segundo a transmitir los valores corporativos y el “know how” de la empresa que se internacionaliza. Asimismo el tener claro los procedimientos

de transferencias de capital, manejo tributario de los mismos, capacidad de endeudamiento desde el exterior

- **Estrategia de ingreso a nuevos mercados, de manera directa, asociada o indirecta:**

Las fórmulas organizacionales resultan ser una suerte de cajón de sastre para la internacionalización de empresas, y el escoger la menos riesgosa, la que sea más segura y sobre todo la que genere menores contingencias es importante, ya que no solo cabe la posibilidad de abrir una empresa idéntica a la del mercado originario, sino por ejemplo buscar un socio local que tenga algún nivel de aporte financiero, patrimonial o de acceso a nuevos clientes puede ser una buena opción, lo importante es tener valorizados los aportes de ambos y si se quiere asegurar el traslado de “know how”, marcas y permanencia, es claro que no se puede dejar de lado el control de la nueva empresa. De otro lado la posibilidad de crear una franquicia, en donde se traslada el know how, la experiencia a través de un manual y contrato con estas características puede ser una buena opción para empresas de servicios, donde la inversión queda a cargo del franquiciado, dando posibilidad a lograr el objetivo de la internacionalización y las gestiones de control y supervisión por parte del franquiciado deben ser esforzadas para lograr cumplir las metas que la estrategia determine, complementariamente a estas alternativas la del ingreso de manera directa asumiendo todo el riesgo, en forma asociada a través de una empresa donde se mantiene el control y de un contrato de franquicia se pueden desarrollar alternativas creativas como contratos asociativos, sociedades, contratos de representación, contratos asociativos, etc.

5. CONCLUSIÓN.

- La internacionalización de la empresa peruana obedece a una conducta económica que garantiza estabilidad cuando el crecimiento local se altere.
- El proceso de internacionalización debe ser estratégico en función al reconocimiento de capacidades de la empresa, garantizando ventajas competitivas adecuadas y permanentes en el mercado en el que se desea penetrar.
- Para la internacionalización de la empresa debe existir un estudio previo del mercado, capacidad de adaptación y una estrategia que permita minimizar riesgos asegurando resultados.

6. BIBLOGRAFÍA:

- CEPAL – ONU, La Transformación Productiva, 20 Años Después, Viejos Problemas Nuevas Oportunidades, CEPAL, Santiago de Chile 2008.
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, Plan de Internacionalización de Empresas, Valencia 2011.
- Villarreal Larriñaga Oskar, La Internacionalización de la Empresa y La Empresa Multinacional, Universidad Pedagógica Veracruzana, México 2005.
- Trujillo Dávila María Andrea y Otros, Perspectivas teóricas sobre la Internacionalización de Empresas, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Documento de Trabajo Nro. 30, Bogotá 2006.