

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
BUENOS AIRES - ARGENTINA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS.



**DEFINICIÓN DE LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS FILIALES DE UNA MULTINACIONAL
PRESENTE EN ARGENTINA Y CHILE.**

Informe para optar a los títulos de
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL
Y
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

AUTOR:

GERMÁN IGNACIO ESPINOZA ARANEDA.

BUENOS AIRES, FEBRERO 2009.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	4
I. MERCADO CHILENO.....	6
1.1) Características Generales.....	7
1.2) Situación económica de Chile para el desarrollo del comercio Internacional.....	7
1.3) Competitividad de Chile como fuente de Aumento de la Inv. Extranjera.....	9
1.4) Comercio Internacional en Chile.....	13
1.5) Características que definen la actividad comercial internacional de Chile.....	13
1.6) Comercio Internacional de Chile en los últimos años.....	15
1.7) Barreras Comerciales a las Importaciones.....	16
II. ATRACTIVOS DEL MERCADO ARGENTINO.....	18
2.1) Características Generales.....	19
2.2) Situación económica de Argentina.....	20
2.3) Fuente de aumento de la Inversión extranjera.....	21
2.4) Comercio internacional en Argentina.....	24
2.5) Actividad comercial internacional de Argentina.....	25
2.6) Comercio Internacional de Argentina en los últimos años.....	26
III.- MARCO TEORICO	
3.1) Conceptos, definición y clasificación de una MNC.....	30
3.1.1) Visión de J. Daniels.....	31
3.1.2) Visión de Prahalad.....	31
3.1.3) Visión de Gupta y Govindarajan.....	32
3.1.4) Visión de Perlmutter y Chakravarth.....	33
3.2) Estructuración de la función estratégica de las filiales.....	35
3.2.1) Descripción de función estratégica según Gupta & Govindarajan.....	35
IV.- METODOLOGÍA ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	38
V. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	41
5.1) Elementos que definen la función estratégica de cada filial.....	42

5.2) Factores que determinan el objetivo estratégico de una Filial Distribuidora.....	43
5.2.1) Área de Influencia o de Mercado.....	43
5.2.2) Naturaleza de las Actividades.....	44
5.2.3) Grado de Autonomía.....	45
VI. LA EMPRESA.	
6.1) Información general de la empresa ESTEÉ LAUDER COMPANIES.....	47
6.2) Presencia global de la compañía.....	48
6.3) Visión de la empresa.....	49
6.4) Principios de la empresa.....	49
6.5) Productos de la empresa.....	50
6.6) Su estructura basada en los empleados.....	50
6.7) Las ideas que fundamentan el éxito de la compañía.....	50
VII.- DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO.	
7.1) Definición de ESTEÉ LAUDER COMPANIES como Multinacional.....	53
7.2) Análisis de la actividad de ESTEE LAUDER como Multinacional.....	54
7.3) Clasificación de cada filial según el flujo de conocimiento.....	55
7.4) Definición de los elementos que determinan la función estratégica de cada sucursal.....	56
7.5) Definición de la función estratégica de cada filial para la Compañía.....	59
VIII.- CONCLUSIONES Y APORTES AL PRESENTE TRABAJO.....	
62	
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66

INTRODUCCION.

Actualmente el escenario mundial está caracterizado por una clara inestabilidad, los distintos matices económicos muestran un evidente desafío para el Comercio Internacional y más específicamente para las empresas Multinacionales.

Para poder enfrentar de manera más concreta este tipo de situaciones, resulta fundamental el establecer concretamente cuales son las funciones estratégicas que cumple cada filial dentro de la empresa, y definir claramente el estilo y rol que cumple la matriz para que se cumplan los objetivos estratégicos de cada filial.

A pesar de la gran importancia que tiene el establecer las funciones estratégicas tanto de la compañía en general como las de las filiales, no se encuentran fácilmente estudios relacionados con la importancia de establecer las diferencias que se presentan en los objetivos estratégicos de las filiales dentro de una multinacional.

De esta manera este estudio presenta en primera instancia como objetivo el definir a una empresa en particular como compañía multinacional. También se pretende analizar el objetivo estratégico de la empresa, y como se desarrolla la función estratégica de 2 de sus filiales presentes en Latinoamérica. En base a este objetivo se pretende que el presente trabajo sirva como base para estudios posteriores más amplios, incluyendo como muestra a un mayor número de empresas, y que desarrollen variadas actividades.

Para poder lograr este objetivo se tomó como muestra a una Multinacional de origen Norteamericano, que se encuentra presente por medio de sus filiales en Argentina y en Chile. Luego considerando el objetivo planteado se determinó que la forma de desarrollar el presente trabajo se basará en el análisis y estudio en profundidad del caso de esta Multinacional, a través de una metodología cualitativa que involucra el uso de la recolección de información por medio de entrevistas con altos mandos de ambas filiales, y a la experiencia acumulada producto del propio trabajo en ambas filiales por un periodo considerable de tiempo, junto con esto se recurrió también a la utilización de fuentes secundarias para poder respaldar el análisis realizado de la empresa.

Para comprender la decisión de la compañía de establecer filiales en países como Argentina y Chile, se entregará primeramente una breve reseña del panorama comercial actual de cada

país, para posteriormente analizar las diferencias en cuanto a las funciones estratégicas de cada filial.

En segundo lugar se analizarán los aportes teóricos que se han realizado, en relación a los temas que sustentan y enriquecen el presente trabajo, lo cual es fundamental para poder realizar las definiciones finales.

Posteriormente se analizarán en profundidad los aspectos relevantes de la empresa en estudio, para luego entregar una visión más específica cada filial.

Finalmente se entregará una muestra de la información necesaria para justificar la clasificación y definición que se realizó de cada una de las filiales, exponiendo un breve resumen de la clasificación en cuanto a la función estratégica de cada filial, dejando abierta la posibilidad de ampliar el presente estudio a un análisis exploratorio que involucre a un número mayor de empresas, dedicadas a distintas actividades.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR



Chile

**I. ATRACTIVOS
DEL MERCADO
CHILENO.**

I.- ATRACTIVOS DEL MERCADO CHILENO.

1.1.- Características generales.

Chile se caracteriza por ser un mercado atractivo y competitivo, en general el país ha optado por una marcada tendencia hacia la apertura comercial y a la integración internacional. En este sentido Chile se ha ido comprometiendo con la liberación económica y las políticas de libre mercado. Esta realidad ha permitido, que se generen una amplia gama de oportunidades de negocios en los distintos sectores e industrias del país, lo cual sumado a la estabilidad institucional de Chile, ha dado lugar a un reconocido modelo económico. Es por esto, que el escenario que se ha presentado en la economía chilena y en todas las Industrias del país durante los últimos años ha sido considerablemente favorable para el crecimiento del comercio internacional, aumentando la atracción de capitales extranjeros y por lo tanto, se ha incrementado el número de Compañías Multinacionales presentes en el país.

1.2.- Situación económica de Chile para el desarrollo del comercio internacional.

El objetivo de Chile en los últimos 20 años, ha sido visiblemente integrarse de manera concreta al libre mercado a través de relaciones comerciales internacionales, para poder llevar a cabo este objetivo ha sido necesario dar a conocer una sólida estructura económica, política y social.

En este sentido para representar un poco la realidad económica del país se tomaran algunos índices fundamentales que nos muestran una cara de la realidad económica de Chile.

Bajo este concepto se analiza el comportamiento que ha tenido durante los últimos años el producto interno bruto (PIB), y también el comportamiento que ha tenido la inflación en los últimos años, dando muestra del resultado de un largo periodo de estabilización de la economía.

El PIB de Chile ha tenido un comportamiento relativamente estable hasta el año 2007, posteriormente ha experimentado un crecimiento a tasas menores en los últimos años producto de factores externos.

Al analizar los índices de los últimos 25, se concluye que el promedio anual del Producto Interno Bruto Per cápita de Chile se incrementó considerablemente durante los últimos 25 años, y a un ritmo menor en los últimos 4 años.