



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIO LUCAS DIESEL:
CASO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

ANGEL DAMIÁN BELTRÁN IRURETA

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN DIEZ FUENTES
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

Resumen

El presente caso de negocios describe el proceso de internacionalización a Perú de Servicio Lucas Diesel, una empresa chilena de carácter familiar, con más de 50 años en el rubro de servicio y repuesto para motores diesel. El estudio describe la composición original de la empresa y sus desafíos, abordando luego la problemática que se genera al determinar ampliarse al extranjero. El desempeño de la compañía en un mercado cercano pero con bastantes particularidades, hace que las características propias de la economía peruana y las barreras culturales que encontraron en este proceso, revistan un componente central al evaluar sus estimaciones sobre la base de los resultados obtenidos. El caso se encuentra cruzado por la transición de una segunda a una tercera generación en los negocios familiares, cuestión que implicará retos adicionales para la firma.

El principal objetivo del presente trabajo consiste en la elaboración de un caso de negocio en que se detalle el proceso de expansión internacional de una empresa familiar (motivos, desafíos, barreras culturales), analizándose las distintas etapas del plan ejecutado para tal efecto, y considerando una evaluación crítica del mismo.

La metodología utilizada implicó la elaboración de un plan de investigación, accediéndose tanto a fuentes primarias (entrevistas, análisis financiero) como secundarias (bibliografía sugerida, análisis de economía peruana), efectuándose luego un análisis exhaustivo de los datos e información obtenida. Por último, se procedió a la elaboración del caso y la evaluación crítica del mismo.

El producto principal de este trabajo consiste en un caso de negocios y una nota docente útil para encausar el análisis del mismo, teniéndose como objetivos principales de aprendizaje, el estudio de la proyección internacional de pymes familiares, con enfoque en la globalización de los mercados. Este estudio resulta particularmente útil para alumnos de MBA o programas análogos, en cursos sobre estrategia empresarial y/o gestión de empresas globales, impartido de preferencia por un docente que haya tenido experiencia práctica en esos tópicos.

A Mariana y Violeta

Tabla de Contenido

Introducción.....	vii
a) Objetivos	vii
Objetivos generales	vii
Objetivos específicos	vii
b) Marco conceptual	vii
c) Metodología.....	viii
d) Resultados esperados.....	ix
1. Caso de Negocios. La Internacionalización a Perú de la Empresa Familiar Servicio Lucas Diesel.....	1
2. Lucas Diesel en Chile	2
2.1. Origen y descripción de la empresa	2
2.2. Descripción del negocio	3
2.3. Posición en el mercado chileno.....	4
2.4. Organigrama	4
2.5. Lugares en Chile en que tiene operaciones. Razones	5
2.6. Talleres Lucas.....	6
3. Motivos de la ampliación de la empresa al extranjero	7
3.1. Razones	7
3.2. ¿Por qué Perú?.....	8
4. En qué consiste el emprendimiento en Perú: HDI	10
4.1. Características del negocio	10
4.1.1. Instalación y puesta en marcha	10
4.1.2. Mercado específico.....	10
4.1.3. Socios locales.....	11
4.1.4. Organigrama.....	12
4.2. Análisis de antecedentes financieros	12
4.2.1. Inversión realizada. Vehículos de inversión.....	12
4.2.2. Importancia relativa de HDI. Resultados	14
4.2.3. Estados Financieros. Estrategia financiera.....	14
5. Planes y proyecciones al iniciar la expansión.....	16
6. Análisis general de la expansión	17
6.1. Principales desafíos. Características del mercado peruano.....	17

6.2. Barreras culturales	20
6.3. Aspectos que se han reconsiderado	24
7. Conclusiones	26
7.1. Evaluación general.....	26
7.2. Consideraciones relevantes para una organización chilena que inicie un proyecto similar.....	29
8. Bibliografía.....	31

Anexo A: Datos económicos de Chile y Perú

Anexo B: Imágenes Servicio Lucas, HDI, Talleres Lucas y Pevisa

Anexo C: Organigrama de Servicio Lucas y de HDI

Anexo D: Estados Financieros de HDI

Anexo E: Análisis y proyecciones económicas de Perú

Anexo F: Servicios y productos de HDI

Anexo G: Nota docente

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crecimiento del Producto Interno Bruto, en precios constantes,	2
Gráfico 2: Parque de vehículos en circulación en Chile, total país, por tipo de motor, 2012.	4
Gráfico 3: Producto Interno Bruto de Chile y Perú, histórico y estimado, en USD,	9

Introducción

a) Objetivos

Objetivos generales

Elaborar un caso de negocio que detalle el proceso de expansión internacional de Servicio Lucas Diesel; analizar las distintas etapas del plan ejecutado para tal efecto; y evaluar críticamente el mismo.

Objetivos específicos

- i) Reseñar en qué consiste este negocio familiar, y cuáles son sus principales desafíos.
- ii) Definir los principales motivos de la expansión al extranjero.
- iii) Especificar los principales desafíos y barreras culturales que ha experimentado la empresa en Perú.
- iv) Vislumbrar las relaciones entre la segunda y tercera generación de Servicio Lucas, contextualizando el proceso de internacionalización dentro del marco de un traspaso de administración.
- v) Relación existente entre la índole familiar de la compañía y la forma de desarrollar sus negocios.
- vi) Determinar consideraciones importantes para una organización que esté evaluando o iniciando un proceso similar.

b) Marco conceptual

La metodología de casos constituye una herramienta extremadamente útil para el desarrollo de habilidades prácticas de aprendizaje, siendo utilizada en las más prestigiosas universidades, especialmente del mundo anglosajón.^a

La historia de un buen caso de estudio, por lo general se basa en eventos reales, en que mediante el desarrollo del tema, la presentación de los problemas y el raciocinio de los personajes involucrados, el estudiante podrá discernir acerca de uno o varios dilemas que se encuentran implícitos en aquél. Ello implica la necesidad de tomar alguna decisión o postura respecto de tal dilema con la información disponible, desarrollando el pensamiento crítico y llegando a conclusiones que sirvan de base para el aprendizaje.^b

El caso de negocio logra captar la atención del alumno, y obtener una actitud positiva hacia la materia tratada en clases, cuestión que muchas veces resulta más compleja utilizando literatura tradicional o cátedras expositivas. Una forma provechosa de obtener mejores resultados con el uso de los casos de estudio, es mediante la conformación de

grupos o equipos entre los estudiantes, a efecto de generar un mayor debate y participación entre ellos, contribuyendo sus conclusiones a la discusión más general.^c

Si bien es probable que en la sesión en que se trate el caso de negocio, el docente no pueda cubrir la cantidad de materia que se hace con los textos tradicionales o las clases expositivas, el análisis, por contrapartida, resulta de mayor calidad, existiendo una mejor retención del alumno respecto de las materias tratadas.^d

Consecuencialmente, la metodología de casos constituye un instrumento que aumenta cualitativamente la profundidad del estudio y análisis de los alumnos respecto del tratamiento de una materia.

c) Metodología

El trabajo se dividirá en las siguientes etapas:^{e-f}

- i) Demarcación del tema de estudio, y definición de los objetivos generales y específicos del caso.
- ii) Establecimiento del plan de investigación.

Fuentes primarias: la investigación se basará principalmente en entrevistas con los ejecutivos de Servicio Lucas, en el análisis de los Estados Financieros de la misma y de su nuevo emprendimiento en Perú (HDI), y de la revisión de presentaciones y demás documentos de la empresa.

Fuentes secundarias: asimismo, se estudiará la bibliografía sugerida al respecto, datos económicos comparativos sobre Perú y Chile, proyecciones sobre la economía peruana, y recopilación de antecedentes sobre los servicios que HDI presta en Perú.

- iii) Determinación de las directrices de investigación, cronograma de trabajo, y problemáticas relevantes para el estudio. Determinar tamaño y profundidad del estudio.
- iv) Ejecución, implementación y realización del plan de investigación.
- v) Análisis de datos e información obtenida.

Determinar qué información existe y cual no en la organización; establecer que los antecedentes obtenidos sean necesarios y suficientes para cumplir objetivos propuestos; estudio cuantitativo y cualitativo del materia obtenido acerca del caso.

- vi) Redacción del caso y nota docente conforme a los resultados obtenidos.
- vii) Revisión crítica de la investigación, sobre la base de *feedback* de docentes guías.

d) Resultados esperados

Elaboración de un caso de negocios que analice el proceso de internacionalización de Servicio Lucas, detallando el procedimiento de planificación y toma de decisiones, su contexto, las gestiones específicas realizadas, y la evaluación de sus resultados. El reporte incluirá la presentación del texto completo del caso y de los resultados de la investigación, la respectiva nota docente, los objetivos y la metodología usada.

^a Una muy interesante fuente de información respecto de la enseñanza por metodología de casos se encuentra en www.thecasecentre.org [The Case Centre].

^b CLYDE, F.H. Because Wisdom Can't Be Told: Using Case Studies to Teach Science. Peer Review. Washington, EE.UU., v. 7, n. 2, p. 30-31. 2005.

^c CLYDE, F.H. *ob. cit.* p. 31.

^d CLYDE, F.H. *ob. cit.* p. 31.

^e WILLIAM DAVISON INSTITUTE at The University of Michigan. How to Write a Business Case Study. GlobaLens. Ann Arbor, EE.UU. 2012. Fuente: [www.globalens.com/DocFiles/PDF/cases/Preview/GL1429140P .pdf](http://www.globalens.com/DocFiles/PDF/cases/Preview/GL1429140P.pdf) [Consulta: 14/11/2013].

^f Anónimo. 2. How to Write a Case Study. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, EE.UU. 2004.

1. Caso de Negocios. La Internacionalización a Perú de la Empresa Familiar Servicio Lucas Diesel.

“Yo creo que hay que estar dispuesto al cambio, hoy día más que nunca”

Tras levantarse de su escritorio, frente al que cuelga una foto suya junto a su padre, Adolfo Dittborn Baeza (Adolfo Sr., 62), Gerente General de Servicio Lucas Diesel (Lucas Diesel o Servicio Lucas)⁷ reflexiona respecto del significado que tiene para él esta empresa, la que considera una importante oportunidad de hacer las cosas que le gustan. Le gusta lo que hace, y sabe de su trabajo. Le encanta que sean empresas de verdad, y que tengan servicios que les permitan que clientes les pidan que les solucionemos sus problemas. Por eso es que a veces pueden invertir en proyectos respecto de los que, con análisis mucho más fino, puede encontrar que no convienen, pero asegura que “son decisiones que uno las toma porque ‘es lo que quiere hacer’”. Como quien se puede comprar un cuadro, uno se puede comprar una máquina sin que tenga un retorno estricto, pero uno sí sabe que hay retorno: hay retorno para la gente (de la empresa), para la gente que nos viene a ver, hay imagen, hay un montón de cosas. No todo está en un retorno de números”.⁸

Confiesa que no se cuestiona mucho porqué está metido en esto: le gusta y no tiene mayor explicación. Para él, hay muchas cosas que no tienen explicaciones, y hay muchas cosas que son coincidencias. Y las cosas cambian: por ejemplo, puede ocurrir que una de las fábricas a la que distribuimos se fusione con otra con la que peleaban. “Yo creo que hay que estar dispuesto al cambio, hoy día más que nunca”. Y esto es independiente de lo difícil que pueda ser, ya que las cosas están afectadas por otras que uno no puede planificar: debes tener un plan, pero hay que estar observando los cambios.

Estas palabras cobran aún más sentido cuando provienen de alguien al que, en general, le ha ido relativamente bien. En esas circunstancias uno quisiera estar más tranquilo, que no le cambien nada. “Pero tú sabes que va a cambiar; lo más seguro es que va a cambiar. Y no depende de ti, para nada”. Esta filosofía nos dará pistas acerca de los nuevos proyectos en que se ha embarcado Lucas Diesel en el último tiempo.

Es probablemente por ello que, ya conformada como Servicio Lucas Diesel, la empresa, junto a su compañía “hermana”, Talleres Lucas⁹, decidió emprender sus inversiones en Perú, economía con uno de los mayores niveles de crecimiento mundiales (ver Gráfico 1)¹⁰, donde observó un mercado bastante parecido al chileno pero menos desarrollado. Servicio Lucas aprovecharía de contar con similares clientes en ambos países, teniendo la ventaja que en Perú no existe el *know how* necesario para el negocio de diesel turbo e hidráulico. Los hermanos Dittborn iniciaron contactos con la compañía local Pevisa Autoparts (Pevisa)¹¹, propiedad de la familia peruana Wolfenson, gestando finalmente una empresa de capitales mixtos.

Ya son más de 4 años los que Servicio Lucas ha puesto su empeño en el desarrollo de un proyecto en Perú, gestando una nueva compañía vinculada al mismo rubro. Lamentablemente, los resultados financieros han sido peores que los pronosticados antes de iniciar el emprendimiento; de hecho, las utilidades han decrecido en los

últimos meses, y no se vislumbra claramente cuándo comenzará a ser rentable, considerando en especial el costo de oportunidad que significa dejar de lado otros proyectos en el mercado chileno. Como si el panorama no fuera lo suficientemente sombrío, se espera una ralentización de la industria minera, principal nicho de mercado de la nueva empresa.

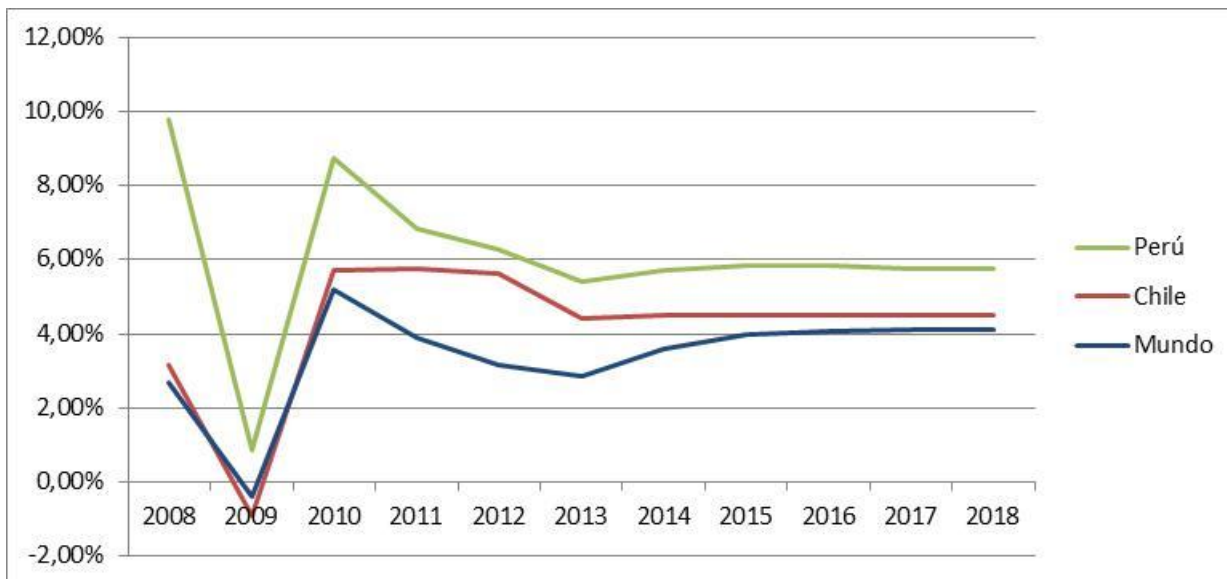


Gráfico 1: Crecimiento del Producto Interno Bruto, en precios constantes, de Perú, Chile y el Mundo, histórico y estimado.¹²

Lucas Diesel está en una encrucijada: continuar con la aventura en Perú, en que se avizora la necesidad de mayores inyecciones de capital, o asumir el costo hundido, refocalizando los esfuerzos de la compañía hacia el mercado interno. Adolfo Sr. debe tomar una decisión.

2. Lucas Diesel en Chile

2.1. Origen y descripción de la empresa

Con más de 50 años de experiencia en el rubro vehicular chileno, este grupo de empresas familiares fue fundado por el padre de Adolfo Sr., Alberto Dittborn Murillo (1922-1993), quien entregó la administración a sus hijos Adolfo Sr., Arturo (60) y Francisco Sr. (59) Dittborn Baeza. Recientemente se ha ido integrando una tercera generación a las compañías: en el caso de Lucas Diesel, Adolfo Jr. (37) y Diego (34) Dittborn Bellalta, hijos de Adolfo Sr., y Tomás Dittborn Valdés (36), hijo de Arturo; y en Talleres Lucas, Francisco Dittborn Ugarte (Francisco Jr., 29), hijo de Francisco Sr.

En 2005 los hermanos Dittborn decidieron reorganizar sus negocios, para permitir una mejor administración de estilos, edades e intereses de esa segunda generación. Previo a la reestructuración, tanto el porcentaje de participación como las tareas de administración de las empresas era similar entre los hermanos de la plana ejecutiva de las compañías. Tras el rediseño, un solo ejecutivo principal controlaría el 60% de la propiedad de cada empresa, quedando el 40% restante en poder de los otros hermanos. En el caso de Servicio Lucas Diesel, la compañía es actualmente propiedad

los hermanos Adolfo (54%), Arturo y Francisco Dittborn Baeza (18% cada uno), ingresando también recientemente cuatro miembros de una tercera generación familiar, quienes mediante una sociedad controlan el 10% de la empresa.

De este modo, Servicio Lucas unificó bajo una sola empresa diferentes áreas de negocios de tres empresas relacionadas.¹³ Esta firma familiar tiene su planta de operaciones principales en la comuna de Conchalí, Región Metropolitana (ver Imagen 2 de Anexo B); está compuesta por las áreas de venta y servicios; ofrece principalmente dos tipos de productos: inyección diesel y turbos; y tiene ventas anuales por 12,6 millones de dólares aproximadamente.¹⁴

Pero, ¿qué son las empresas familiares? ¿Y cuáles son las implicancias de esta característica?

Al respecto, el Gerente General de Lucas Diesel considera que, si bien las empresas familiares tienen aspectos tanto positivos como negativos, finalmente la trascendencia de lo que se hace tiene una importancia especial, ya que no se está trabajando para luego vender la compañía a un tercero y retirarse, cuestión que no obstante puede suceder, sino que se está trabajando para que la empresa siga eternamente; no se trabaja solamente para ganar dinero en los 40 años de vida laboral, sino que, además, para que la compañía crezca, y llegue a ser una empresa consolidada. El enfoque para desarrollar negocios, para gastar dinero, para invertir, es totalmente distinto en una empresa familiar que en una empresa que no lo es, ya que si se supiera que es algo que puede venderse probablemente en 5 años más, las decisiones de inversión son totalmente distintas a que si ello va a continuar. “Yo no estoy viendo mi retorno en 5 años más cuando venda; a mí me interesa que funcione”.¹⁵

2.2. Descripción del negocio

En Chile, Servicio Lucas se aboca a un mercado de más de 850.000 motores diesel en uso¹⁶ (entre autos, buses, camiones, equipos electrógenos y equipamiento agrícola), que representan el 22% de los vehículos en circulación en el país, según se muestra en el Gráfico 2. El servicio y las ventas de Lucas Diesel, que representa a aproximadamente el 80% de los fabricantes de componentes originales¹⁷, están enfocadas tanto a clientes finales como intermediarios, quienes se desempeñan principalmente en el área minera, de transporte, industrial, o agrícola.

El negocio de la inyección diésel y los turbos es muy especializado. Está basado en relaciones permanentes con los clientes, y necesita un enfoque diferente comparado a un típico negocio de repuestos, ya que, además de grandes inversiones en equipamiento y personal con conocimiento técnico (ver laboratorio de Servicio Lucas en Imagen 3 de Anexo B), requiere de un servicio constante a su clientela, lo que incluye un taller propio. En el área de repuestos, los principales competidores locales de Lucas Diesel son Emasa¹⁸, Contatto¹⁹ y Rosdiesel; mientras que en el de servicio, sus más importantes competidores son Jorge Flores²⁰, Eberlein²¹ y Emaserv²², además de 20 talleres pequeños, que a su vez son sus clientes.

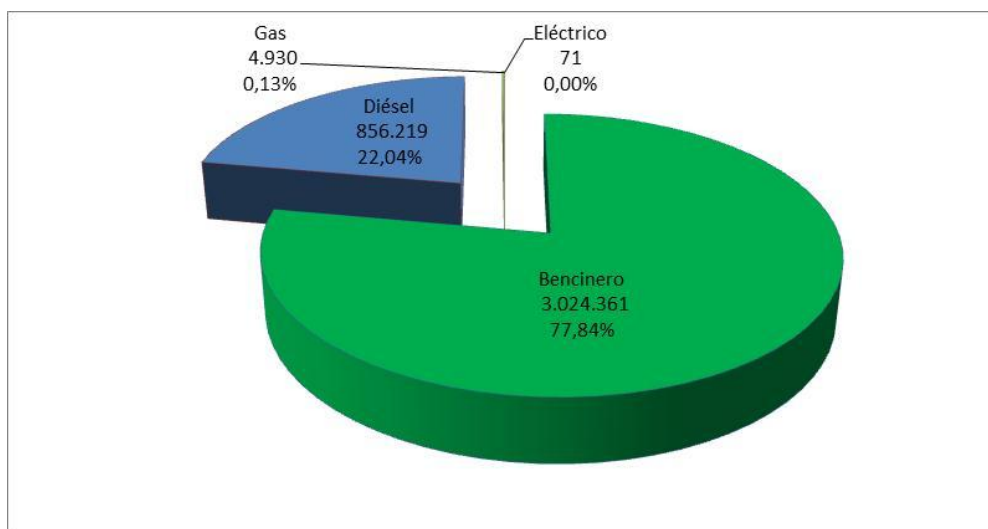


Gráfico 2: Parque de vehículos en circulación en Chile, total país, por tipo de motor, 2012.²³

2.3. Posición en el mercado chileno

El Gerente de Ventas de Lucas Diesel, Adolfo Jr.²⁴, indica que el giro principal de la compañía es la importación y distribución de partes, piezas y repuestos para aplicaciones automotrices; y en específico, al nicho de la inyección y los turbos. En el área de los turbos comparten un 50% de las marcas principales, que corresponden a alrededor de un 60% del total del mercado de los turbos. En inyección, la empresa tiene la representación de las marcas más importantes, que equivalen a aproximadamente el 50% del mercado.

Las principales marcas en los turbos son BorgWarner, Holset y Garret, de las cuales son representantes de las dos primeras. En inyección, las principales marcas son Bosch, Delphi, Denso y Stanadyne, de las que son representantes de las tres últimas, siendo asimismo el mejor cliente del representante de Bosch en Chile.

De acuerdo al ejecutivo, la posición que Servicio Lucas tiene hoy en el mercado chileno, en el nicho en que participan, es el de la empresa líder, tanto en los turbos como la inyección.

2.4. Organigrama

Respecto de la forma en que Servicio Lucas está organizada, hoy en la empresa están trabajando alrededor de 80 personas, con una estructura bastante sencilla.²⁵ Hay un Gerente General, que es Adolfo Sr.; luego hay distintos gerentes en las diversas áreas y divisiones de la compañía: hay un área de Administración y Finanzas, cuyo gerente es Tomás; un Gerente de Ventas, Adolfo Jr.; y un Gerente de Servicio y Desarrollo, Diego. Bajo cada una de estas gerencias de área, hay un respectivo Subgerente.

Asimismo, dependiendo del área, las gerencias se dividen de distinta forma: en el área comercial, hay 5 vendedores, además de la parte de logística y bodega; en el área de Administración está cobranza, importaciones, recursos humanos, pago de proveedores, cajas, y recaudación; y por el lado de Servicio, hay vendedores de terreno, jefes de sub

área en las especialidades de inyección, patio y turbo, y un Subgerente de Desarrollo que está a cargo de las líneas nuevas. Finalmente, están los recepcionistas, los mecánicos de laboratorio y los mecánicos de patio, además de alrededor de 4 ó 5 practicantes, que rotan constantemente.

En cuanto a las funciones específicas del área de Servicio y Desarrollo, su Gerente, Diego²⁶, explica que es la gerencia encargada de prestar servicios a diferentes clientes. O sea, tanto clientes finales como intermedios; incluso a talleres que no tienen capacidad para prestar ciertos servicios, Lucas Diesel les da servicio de reparación de las distintas líneas que manejan, las que principalmente se resumen en tres: inyección diesel, turbos, y servicio técnico vehicular, siempre enfocado a inyección diesel y turbo. La empresa no se aboca a nada de lo que es mecánica general. Diego agrega que, asimismo, “está el tema de desarrollo de nuevos proyectos, principalmente enfocados al servicio, pero también de venta de nuevas líneas. Ahí hay una cosa medio extraña, porque hay venta de productos, pero lo estoy viendo yo, que podría ser que fuese parte del área de Ventas. Eso pasa porque generalmente el requerimiento inicial nace de algún cliente al que nosotros le damos servicio, entonces por ahí lo canalizamos y sale así. Más adelante eso hay que cambiarlo”.

2.5. Lugares en Chile en que tiene operaciones. Razones

Lucas Diesel tiene su matriz en Santiago, y comparte una sucursal con su empresa “hermana” Talleres Lucas, en Antofagasta, respecto de la que más adelante se aportarán detalles. El resto de la cobertura nacional la brindan sus servicios asociados (talleres, distribuidores, minoristas), que no son parte de la empresa, pero a quienes les otorgan una condición especial, estratégica, los que a su vez son algunos de los clientes más importantes que tienen a lo largo de Chile.²⁷

El principal motivo de sus operaciones en Antofagasta se debe a la existencia de un nicho importante en el negocio de la minería, que para Lucas Diesel reúne dos aspectos interesantes: hay volúmenes importantes; y son tan específicos, y los valores y los costos de los componentes en general son tan altos, que se hace muy atractivo estar ahí. Aún una pequeña porción del mercado, atender a la industria minera será siempre muy interesante; por ello, se justifican los esfuerzos. Además, agrega Adolfo Jr., “se nos dio la oportunidad de acoplarnos a la sucursal de nuestra empresa ‘hermana’ (Talleres Lucas), lo que nos facilitó bastante desde el punto de vista administrativo, del lugar y costos, para poder estar participando directamente allá (en Antofagasta)”.

La compañía no tiene más sucursales u oficinas bajo el “paraguas” de Lucas Diesel propiamente tal. En ciertos casos han hecho algunas operaciones con las otras sucursales de Talleres Lucas, principalmente en Copiapó y Concepción, pero ha sido una gestión muy puntual, muy básica, de clientes que trabajan con ellos y les piden algún servicio.

2.6. Talleres Lucas

“Por un cliente de hidráulica podemos entrar al tema de la inyección, y viceversa”

Talleres Lucas es otra compañía parte del grupo de empresas familiares. Es una firma de nicho específico, muy parecida a Servicio Lucas, que se dedica al tema hidráulico (ver trabajo en terreno en Imagen 4 de Anexo B). No obstante, tiene una veta distinta, ya que posee un departamento de ingeniería, a través del cual desarrollan componentes y le dan soluciones a problemas que tienen distintas industrias. Talleres Lucas tiene operaciones en Concepción, Copiapó y Antofagasta, con un modelo de negocios bastante parecido a Servicio Lucas, con la excepción de las sucursales regionales. La empresa es líder en su mercado²⁸, representando a las principales marcas de hidráulica vehicular.²⁹

La integración entre ambas empresas es bastante sencilla. Respecto a la manera en que enfrentan la posibilidad de canibalismo, en la compañía aclaran que las empresas no se dedican exactamente a lo mismo; por el contrario, son muy complementarias. En un vehículo o equipo con los que trabaja Lucas Diesel siempre se va a encontrar un motor diesel, y éste lo que mueve son bombas hidráulicas. “Entonces se produce una sinergia muy interesante, porque los clientes muchas veces son los mismos; por un cliente de hidráulica podemos entrar al tema de la inyección, y viceversa”.

Los dueños de Talleres Lucas y Servicio Lucas son los mismos, aunque en distintas proporciones. La administración de ambas empresas está unificada, así, para las áreas de importaciones, recursos humanos, administración propiamente tal, el pago a proveedores, su la gestión se centraliza en una sola unidad. Sin embargo, cada empresa y cada área tiene su centro de costos propio; sólo realizan pagos cruzados, si una le presta servicios a la otra.

En efecto, el Gerente de Administración y Finanzas de Servicio Lucas, Tomás³⁰, es un ejemplo de la integración entre las empresas del grupo familiar. Tomás está dentro de la estructura de Servicio Lucas Diesel, pero presta servicios en forma transversal a Talleres Lucas y a todas sus sucursales, que son Talleres Lucas Norte, Talleres Lucas Atacama y Talleres Lucas Sur; asimismo, apoya, en el área de Administración y Finanzas, lo que tiene relación con HDI, el nuevo emprendimiento en Perú”.³¹

Desde el punto de vista orgánico, las sucursales del Talleres Lucas no son asimismo de Servicios Lucas. En Talleres Lucas Norte hay una pequeña operación de Servicio Lucas, relacionada con el área de turbos, ya que para partir vendiendo turbos, en vez de partir a Antofagasta y desarrollar una sucursal de Lucas Diesel Tomás explica que, “de cierta forma le dijimos a ‘Pancho’ (Francisco Jr., Gerente Comercial de Talleres Lucas), ‘préstanos un poquito, contratemos una persona por acá, y avancemos’. Cuando probablemente eso agarre vuelo, yo digo ‘OK, sabes que esto agarró su vuelo propio, yo voy a armar una sucursal Lucas Diesel Antofagasta’; pero por el momento, básicamente la utilizamos de punto de partida”.

3. Motivos de la ampliación de la empresa al extranjero

3.1. Razones

“Clientes que estaban aquí en Chile que nos preguntaban si teníamos alguna operación en Perú”

En cuanto a los motivos de la ampliación al extranjero como estrategia de crecimiento, el hecho de abrir oficinas fuera de Chile les da un posicionamiento superior, ya que a las compañías a las que les distribuyen o representan, siempre estudian la posibilidad que alguien asuma sus distribuciones o sus representaciones en otros países. “En general, los *americanos* y los europeos no tienen mucha consciencia de lo distintos que son los países latinoamericanos y lo difícil que es replicar la situación de un país, en el otro. Entonces, viene la típica cosa que te dicen: ‘¡ah! tú estás en Chile, yo tengo un amigo en Perú, por si lo has visto alguna vez’. En nuestro negocio es bastante parecido: ‘tú estás en Chile, ¿no quieres hacer lo mismo en Perú?’”. Sin embargo, como se verá, existe una infinidad de diferencias culturales, comerciales, idiosincráticas, etc.³²

Sin perjuicio de lo anterior, hace 10 años es improbable que hubiese existido la posibilidad de expandirse al extranjero, ya que las comunicaciones han cambiado enormemente; o sea, hoy es bastante más fácil tener una sucursal o un emprendimiento en Perú, porque las comunicaciones son buenas, y el nivel de información que se puede tener es totalmente distinto. Entonces, es mucho más maduro, y ha costado menos desarrollar este proyecto actualmente, que lo que les habría costado hace 10 años.

Este proyecto se generó hace alrededor de 3 años, en 2010, y a raíz de dos principales razones: la primera, la inquietud de uno de los socios controladores de Lucas Diesel (Francisco Sr., por su parte, Gerente General de Talleres Lucas), producto que la industria minera en Perú tenía actores que sistemáticamente eran los mismos de los que atendían aquí en Chile; y segundo, por clientes que estaban instalados en Chile que les preguntaban si tenían alguna operación en Perú, o si existía la posibilidad de hacer algo allá; o sea, evidentemente había una necesidad desatendida”.³³

Consecuencialmente, los principales motivos para la expansión de la empresa, provienen del interés de los mismos clientes que atendían en Chile, viendo Servicio Lucas una oportunidad para satisfacer sus necesidades en el país fronterizo. La gran mayoría de los clientes importantes que la empresa tiene en Perú hoy en día, provienen de una relación originada primero en Chile.

Respecto de los clientes que llamaron la atención de la empresa, se encuentran los siguientes: Sigdo Koppers (SK)³⁴ que es una empresa chilena; Caterpillar que está instalada en Chile³⁵ y que es distinta a la que funciona en Perú, pero que evidentemente tienen nexos y comparten muchos de los proveedores; también Perkins³⁶; el Grupo Gildemeister³⁷; Derco³⁸. De este modo, en general, pudieron comenzar con bastantes clientes desde Chile, cuestión les ha facilitado la entrada al mercado peruano, ya que además existen muchas empresas asociadas a su rubro que son de capitales chilenos y que se encuentran en Perú”.³⁹

Todas estas circunstancias forman parte de las claves del éxito en la sucesión de los negocios familiares, en que la existencia de un plan de internacionalización ha jugado un papel relevante. En este emprendimiento a Perú, la “tercera generación” se ha involucrado desde un comienzo, llevando el “día a día” de la compañía, viajando frecuentemente a revisar el negocio, y comprometiéndose incluso la propiedad de esa nueva empresa para estos jóvenes ejecutivos.

Sin embargo, Adolfo Sr. matiza el “efecto generacional” que podría tener el proyecto peruano, toda vez que no ve la constitución de HDI en parte de una transferencia o herencia de una generación a otra. No considera que sea un traspaso de roles, sino que simplemente, cuando comenzaron, junto a Francisco Sr. ya habían determinado que debían enfrentarlo de esta forma; sabían que no iban a ser lo que estarían en el día a día en Perú, ya que les era físicamente imposible hacerlo. “Entonces sabíamos que era un tema que tenía que partir con la tercera generación. O sea, es parte de su trabajo, el meterse en esto, como podría ser armar una sucursal en Copiapó; no es una cosa generacional”.⁴⁰

En consecuencia, Adolfo Sr. no cree que el emprendimiento en Perú sea una cosa muy marcadora entre una generación y otra. A su juicio, si la segunda generación hubiese estado en la edad que corresponde, lo habrían asumido directamente ellos, pero las circunstancias fueron distintas, y se dieron con las personas que tienen, con la tercera generación en la parte ejecutiva. “Si se hubiera dado 10 años antes, lo más probable es que lo hubiéramos tomado nosotros”.

3.2. ¿Por qué Perú?

“La verdad es que queríamos estar en el mercado lo antes posible”

Pero, además de notar una necesidad insatisfecha de ciertos clientes, ¿qué de especial les ofrecía Perú?

En primer término, fue un lugar en que encontraron socios confiables (el grupo familiar Wolfenson), y que se necesitaran recíprocamente; desde hace bastante tiempo existe un grado importante de complementariedad y amistad entre ellos. De hecho, desde Servicio Lucas los ayudaron a que se iniciaran con el negocio de inyección diesel como distribuidores de Denso en Perú. Como ya se conocían, los Wolfenson les solicitaron si podían venir a Chile a conversar, ver sus instalaciones y de qué manera les podían ayudar. Y en Lucas Diesel, sin ninguna mayor intención, los ayudaron, y felizmente les fue bien con la representación. Posteriormente, se planteó por los Wolfenson la posibilidad de emprender algo en Perú, que a Lucas Diesel le calzaba perfectamente, ya que el peruano es un mercado más grande que el nuestro, significando una manera de expandirse en lo mismo que ellos conocen. En el mercado chileno, las posibilidades de tomar mayores posiciones de mercado son muy limitadas, sin crear una disputa importante u otra cosa que no tenga sentido, porque finalmente sus utilidades disminuirían.⁴¹

Perú era una posibilidad, pero solamente porque aparecieron los socios adecuados; no ven como posible haber ido a buscar hacer negocios en Perú, e intentar encontrar socios que no conocieran desde antes. Adolfo Sr. es categórico: “Si uno no encuentra el socio adecuado, yo no invierto en Perú”.

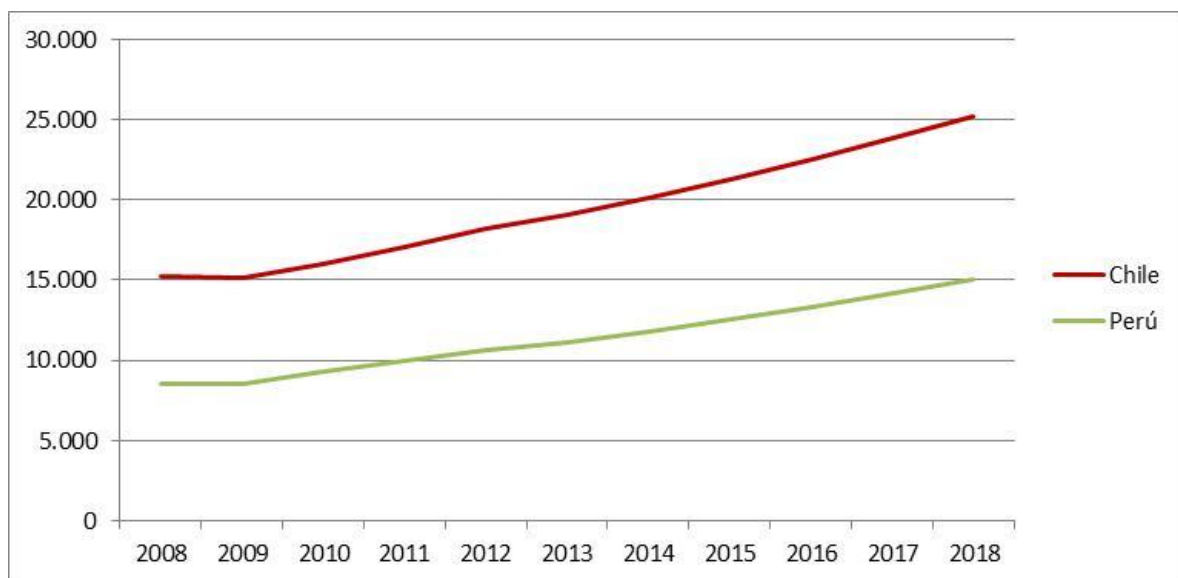


Gráfico 3: Producto Interno Bruto de Chile y Perú, histórico y estimado, en USD, basado en poder paridad de compra (PPP). PIB per cápita.⁴²

Lo anterior implicó disminuir los riesgos que podían asumir en ese país. Al respecto, un socio local era lo que necesitaban para poder entender el mercado peruano, quiénes eran los clientes y acelerar el proceso, ya que de otro modo, debieran haberse ido a instalar a Perú, sin conocer suficiente, cuestión que les hubiese tomado mucho tiempo, y “la verdad es que queríamos estar en el mercado lo antes posible”, explicita Adolfo Jr.⁴³

Agrega que gracias a la relación que tienen con sus proveedores en Chile, las marcas que no teníamos en Perú pudieron conseguirlas rápidamente; además, otras marcas que buscaron les ampliaron las posibilidades, cuestión que los fortaleció bastante. Al considerar las oportunidades que ofrece Perú, ese país ha demostrado últimamente un enorme potencial de crecimiento; “lo ha hecho extremadamente bien, (y) puede hacer muchísimo más”. Esta bonanza se ilustra en el Gráfico 3, que muestra el explosivo aumento que ha tenido, y se estima que tendrá, el PIB per cápita tanto en Perú como en Chile.

Pero en esta aventura evidentemente no están solos, cuestión que ha reafirmado sus planes de expansión al mercado peruano. En efecto, hay muchas empresas chilenas que llegaron antes que Lucas Diesel, junto a ellos y todavía continúan llegando otras tantas. La industria en el área de la minería aún está algunos pasos atrás que Chile con respecto a la explotación; la cantidad de yacimientos potenciales que tiene Perú es muy grande. Además, existe otra área en desarrollo que es muy importante para Lucas Diesel: el transporte. Actualmente, Perú tiene una renovación bastante importante en el área de transporte, con un componente tecnológico asociado al servicio, que es en lo que esta compañía es líder en Chile, y que en Perú es muy incipiente.

Y finalmente, el otro aspecto importante que los motivó a expandirse a Perú, es que son fácilmente más de 10 millones de personas que los chilenos⁴⁴, cuestión que les hace reflexionar acerca de las posibilidades que tienen en un país parecido a Chile, en el que se abre una puerta interesante respecto a una masa crítica que en Chile es bastante acotada.

4. En qué consiste el emprendimiento en Perú: HDI

4.1. Características del negocio

“Se nos hizo fácil por las personas”

4.1.1. Instalación y puesta en marcha

Respecto de las negociaciones que tuvieron con sus socios peruanos a efecto de materializar la idea de este emprendimiento, éstas fueron bastante rápidas. “En algún minuto lo pensamos, y entre que lo pensamos, tuvimos las primeras reuniones y lo ‘echamos a andar’, no creo que hayan transcurrido más de 5 ó 6 meses. Fue un proceso bastante acelerado”.⁴⁵

La nueva empresa tiene sus operaciones en una zona industrial del distrito de El Callao de Lima, capital de Perú, cerca del aeropuerto internacional Jorge Chávez. En cuanto a la distribución de la propiedad, la empresa se decidió hacerla 50/50 entre los socios peruanos y chilenos, esto es, con un 50% de capital por parte de cada grupo. El nombre es HDI S.A.C.⁴⁶ (HDI, ver Imagen 5 de Anexo B), y su Gerente General es uno de los socios peruanos, Jack Wolfenson.

La planta en Lima es similar a la de Servicio Lucas en Santiago (ver planta en Imagen 6 de Anexo B), aunque con instalaciones e infraestructura de dimensiones bastante más pequeñas por el momento, pero con un potencial de crecimiento significativo. En HDI ya prevén que tendrán requerimientos de infraestructura y equipamiento importantes en el corto plazo, e irán creciendo a medida que se les vayan generando y abriendo más oportunidades.⁴⁷

4.1.2. Mercado específico

Para graficar la importancia relativa de HDI en Perú, respecto al tamaño de Servicio Lucas en Chile, es necesario analizarlo por parte. En HDI, desde el punto de vista de las ventas, el 60% está asociado al área hidráulica, y el 40% al turbo e inyección. “¿Qué es lo que creemos nosotros que va a pasar?”, se pregunta Adolfo Jr. “Que en el tema de la inyección tenemos un camino en el servicio, muy promisorio. Sería difícil medirlo, porque hay mucho taller pequeño, muy informal, que hace hartas cosas, pero hoy somos uno de los tres talleres principales que operan en Perú, sin duda, por la cantidad de trabajo que tenemos. Y en el tema hidráulico, me atrevería a decir, sin ‘quedarme corto’, debemos estar entre los mismos tres (actores principales del mercado), con la posibilidad de ser el número uno en el corto plazo”.⁴⁸

En cuanto a los competidores que tiene HDI en el mercado peruano, el más importante es Diesel Lab; luego, entre los más relevantes, se encuentran Perfect Pump, Autorex, Maridian, M&M, Divemotors y la Casa del Turbo.

Con este panorama, podrían llevar el servicio hidráulico a algo similar a lo que prestan en Chile, cuestión que ve más factible que el caso del diesel, industria que está mucho más atomizada, y hay más competencia; además, las expectativas de precios y el problema de la evasión, hacen que éste negocio sea más complicado. La estructura del mercado chileno, en que Lucas Diesel le vende directamente a los talleres, es muy distinta al peruano en el rubro de HDI: hay canales de ventas que son diferentes, con más intermediarios; muchas veces hay distribuidores que le venden a un sub distribuidor, y ese sub distribuidor le vende a los talleres, y por lo mismo, también el margen se va diluyendo. Hay muchas empresas en Perú que importan directamente; se consigue unos buenos intermediarios, y vende a unos márgenes bajos que le permiten subsistir y tener utilidades.

4.1.3. *Socios locales*

Tal como se mencionó, las negociaciones de los Dittborn con la familia Wolfenson, quienes se dedican en Perú al mismo giro que Servicio Lucas y Talleres Lucas, no se prolongaron mucho. Para explicar los motivos de tal avenencia, Adolfo Jr. considera que una de las cosas que hicieron fáciles poder asociarse, primero que nada es que ambos grupos vienen de una empresa familiar, y que etariamente entre los socios controladores (senior) y los gerentes (junior), tienen una relación bastante parecida entre las participaciones y las edades. Son muy parecidos en forma de pensar, en la forma de hacer los negocios y la manera de relacionarse con los proveedores.⁴⁹

Además de manejar algunas de las mismas marcas que Lucas Diesel y Talleres Lucas controlan en Chile, los Wolfenson, a través de la compañía Pevisa (ver instalaciones en Imagen 7), están también insertos en el rubro automotriz hace varios años. Además, a diferencia de sus socios chilenos, tienen una fábrica que elabora componentes y los exporta. Tienen una comercializadora y una importadora similar a la de Lucas Diesel, lo que implicó un avance en la posibilidad de acercarse a algunos clientes que ya eran clientes de Pevisa, y ofrecerles líneas de productos que aquéllos no conocían o no tenían, generándose una sinergia interesante. “Eso fue lo que nos acercó; se nos hizo fácil por las personas”.⁵⁰

En cuanto a los motivos que tuvieron los Wolfenson para asociarse con esta empresa chilena, Adolfo Jr. explica que si bien Pevisa tenía una división de inyección, su gran deficiencia, y la gran razón por la que a ellos les fue atractivo, es que en Chile Lucas Diesel es líder en servicios, cuestión de que Pevisa carece; ellos sólo comercializan partes y piezas en cajas, no le otorgan valor agregado alguno: de instalación, de servicio post venta, etc. O sea, si algo sale con un problema, Pevisa sólo lo reemplaza, no evalúan porqué; o asumen internamente una ‘garantía’, que no es asumida por el proveedor original.⁵¹ En cambio, HDI otorga un servicio integral, y eso lo hace mucho más interesante como empresa, para los proveedores, y para el mercado. Hoy, en HDI, se pueden dar todos los servicios: si quieres comprar la parte, está disponible; si quieres que revisen tu componente y se vea la posibilidad de ser reparado, también se

puede hacer. Entonces, esto ha implicado un cambio respecto del modelo de negocios de Pevisa, adaptándose al modelo de negocios de Servicio Lucas.

4.1.4. Organigrama

La estructura de HDI es bastante parecida a la de Lucas Diesel.⁵² Tiene un Gerente General (Jack Wolfenson) que es uno de los socios de la compañía; bajo él hay un Gerente General Adjunto (Martín Trigoso), recientemente incorporado a la empresa. Su inclusión fue uno de los grandes cambios que hicieron, ya que habían existido algunos problemas de capacidad, de tiempo, de dedicación, que estaban descubiertos. Actualmente, tienen un gerente que no es parte de la familia controladora; entró a través de un proceso de *head hunters*, lideró el proceso y al final optaron por él cuando tuvieron que elegir entre 3 ó 4 candidatos.⁵³

En términos administrativos, si bien en Perú tienen un socio local importante (grupo Wolfenson), éste también tiene su negocio (Pevisa), similar, en proporción, a Servicio Lucas. Entonces, resulta evidente que sus socios cuidarán su retorno ahí “donde están las ‘vacas lecheras’”, afirma Tomás. Pueden viajar Francisco Jr., Adolfo Jr., Diego, hacer un esfuerzo por una semana, y después volver, y cuando tienen que viajar nuevamente a la vuelta de un mes, se dan cuenta que tienen que retomar muchas cosas; por ello, hace algún tiempo determinaron que necesitaban un gerente *ful time*. Y Martín Trigoso es una persona muy capacitada, que viene de la industria de la minería, de quien esperan que este año le dé más estructura a la empresa, para poder crecer.⁵⁴

Tras el Gerente General Adjunto, HDI tiene un Jefe de Servicio de Inyección, que se desempeña como un soporte comercial específicamente para Martín Trigoso. Hay un Jefe de la División de Hidráulica; cuatro vendedores; una persona encargada de la parte comercial en el área de Servicio; otro en la Venta de Partes, que una persona que está en un *call center*, que atiende las llamadas de clientes que quieren comprar partes y piezas de inyección y turbo. Además, la empresa tiene un laboratorio, en el que hay 5 ó 6 mecánicos; y, por último, 3 ó 4 personas más que están en servicio en terreno.

Aunque con otra gente y con otros equipos, tienen prácticamente la misma capacidad en Perú y en Chile, aunque obviamente con un volumen menor, que esperan se vaya desarrollando orgánicamente en la medida que se vaya necesitando.

4.2. Análisis de antecedentes financieros

“Al final, si ellos ponen 100, nosotros tenemos que poner 100”

4.2.1. Inversión realizada. Vehículos de inversión

Tal como se anticipaba, la inversión en HDI considera una participación en un 50% de los socios chilenos y otro 50% de la contraparte peruana.

Al respecto, tal “50% chileno” no es precisamente una inversión directa de Servicio Lucas Diesel o de Talleres Lucas. El 50% chileno de HDI es de las sociedades de inversiones de los socios de la “segunda generación”, Adolfo Sr., Francisco Sr. y Arturo,

a través de Inversiones La Huasa, Inversiones La Rosa e Inversiones Los Queltehues, respectivamente.⁵⁵ Si bien han tenido la intención de reorganizar esta estructura, y que se ha propuesto que el “50% chileno” de HDI, sea de Talleres Lucas y de Servicio Lucas Diesel, en vez que de las sociedades de inversión, ello no se ha materializado. Originalmente, la parte chilena, mediante las sociedades de inversiones de los socios principales, aportó USD 500 mil, distribuidos de la siguiente forma: Adolfo Sr. aportó 200 mil, Francisco Sr. 200 mil y Arturo 100 mil dólares. Ése fue el punto de partida.

Sin embargo, al cabo de un año, el negocio comenzó a necesitar más capital. Entonces, cuando se necesitaba dinero, los que prestaban, para no volver sobre las sociedades de inversiones, eran las sociedades operativas, Talleres Lucas y Lucas Diesel. Además, actualmente existe un ingrediente que agregar a esta compleja estructura: los cuatro primos Dittborn, Adolfo Jr., Diego, Tomás y Francisco Jr., son socios, en un 10%, de Talleres Lucas y Servicio Lucas Diesel.

Lo anterior implica que, en la práctica, esta tercera generación de los Dittborn no tendría ni relación indirecta con HDI. En efecto, si los socios continúan siendo las citadas sociedades de inversiones, la tercera generación no tendría injerencia alguna en la propiedad de HDI. Sin embargo, Tomás tiene presente que, “hace mucho tiempo, cuando todavía no estaba en Servicio Lucas, entiendo que Adolfo Sr. y Francisco Sr. le dijeron a los más chicos (la tercera generación): ‘mira, HDI va a ser de ustedes’. No sé bien en qué términos, si se iba a vender, a qué precio, ‘qué se yo’”.

En consecuencia, desde hace algún tiempo que se está organizando este asunto, en que finalmente, según indica Tomás, se acordó: “ustedes (la tercera generación) van a tener en HDI la misma participación que tienen en Talleres Lucas, Servicio Lucas y las sucursales”.

Por lo tanto, continúa el Gerente de Administración y Finanzas, “así todos los esfuerzos están equilibrados. Porque antes, nosotros (la tercera generación) podíamos hacer un montón de esfuerzos, de tiempo, de recursos, etc., en HDI, en que después no íbamos a ver compensación por ninguna parte. Llevándolo a un extremo, supongamos que el día de mañana el negocio de HDI ‘anda como avión’ y gana muchas ‘lucas’: mejor nosotros nos dedicamos a trabajar para HDI, viajamos varias veces al año, y después ‘pasamos por caja’, todo esto en desmedro de las empresas grandes (Talleres Lucas y Lucas Diesel). Por lo tanto, se acordó hacer esta cuestión que permitiera equilibrio. Así, yo puedo ir a HDI, gastar tiempo, y no le voy a estar ‘haciendo daño a nadie’ (Talleres Lucas y Lucas Diesel), porque con mi criterio yo estimaré que lo mejor es que vaya una semana a HDI, para ayudar a una determinada causa”.

Finaliza afirmando que “tenemos un acuerdo que esto sea así, pero todavía no lo hemos formalizado. Pero igual cada vez que HDI necesita recursos, son Talleres Lucas y Lucas Diesel los que aportan. A mí me llaman de HDI en Perú y me dicen ‘sabes qué más Tomás, estamos apretados, necesitamos más capital y hay que mandar 100 mil dólares’; entonces yo mando 50 y 50, de Talleres Lucas y Lucas Diesel. No voy donde los tres socios a pedirles fondos”.

Por su parte, Adolfo Sr. confirma lo reseñado por Tomás, estimando que para la tercera generación el tema de HDI tiene bastantes *bemoles*, en el sentido que una opción podría haber sido que la tercera generación hubiera tenido una participación más alta. Fue una de las cosas que en algún minuto proyectaron con Francisco Sr. y Arturo, y después la reversamos: uno, porque la generación más baja no tenía recursos suficientes; y dos, porque podía ser un incentivo perverso, el que ellos tuvieran una participación alta en una sociedad (HDI) en que han puesto poco capital, en perjuicio de las sociedades matrices en Chile, Servicio Lucas y Talleres Lucas. “Imagínate que nosotros les decimos, ‘ya OK, el 50% de HDI es de ustedes’; hoy día ellos tienen un 10, entonces se pueden ir demasiados esfuerzos a HDI, porque tienen una participación mayor, que los esfuerzos que están poniendo aquí en Chile”.

4.2.2. *Importancia relativa de HDI. Resultados*

Respecto de la importancia relativa de HDI para los negocios familiares, a diferencia de las sucursales de Talleres Lucas, HDI tiene un componente de hidráulica y diesel como área de negocios. Entonces, la relevancia de HDI, en términos de negocios, es similar a una sucursal más de Talleres Lucas. Obviamente, como está partiendo, a demanda más tiempo y esfuerzos, o como está más lejos, más viajes, especialmente de los ejecutivos técnicos y comerciales: Adolfo Jr., Diego y Francisco Jr.⁵⁶

En cuanto al volumen de ventas de cada una de estas empresas, el 2012 HDI cerró con 3 millones de dólares de ventas, mientras que Talleres Lucas y Lucas Diesel tienen, cada una, ventas por entre 16 y 18 millones de dólares⁵⁷; por lo tanto, HDI está todavía 5 veces atrás. Pero si se analiza del 2010 al 2012, en términos de ventas, HDI presenta un crecimiento a tasas importantes. Para Tomás, “este año 2013 ha sido malo, va a ser casi igual al 2012, lo que es malo para una empresa que lleva tres años de vida y nosotros pensábamos que nos íbamos a subir rápidamente ‘al carro’ de tener un negocio más consolidado. Entonces, el 2013 va a ser un año en que no se crecerá, y después esperamos seguir creciendo; para eso estamos invirtiendo en un gerente nuevo, etc.”

HDI elabora balances mensualmente, los que envía a los socios y ejecutivos chilenos, comparando todas las cuentas contables a la misma fecha del año anterior, como también a diciembre del año anterior (ver Estados Financieros de HDI en Anexo D).

4.2.3. *Estados Financieros. Estrategia financiera*

La contabilidad de HDI es llevada en moneda local, Nuevo Sol Peruano (sol, PEN), aunque en Perú la contabilidad se puede llevar tanto en soles como en dólares de Estados Unidos (USD). Desde el punto de vista financiero, a Tomás le llama la atención esta modalidad: “es muy raro porque incluso tú podrías vender en soles y en dólares dentro del mismo negocio; no sé cómo lo hacen, pero nosotros (en HDI) tenemos todo en soles. De hecho, estamos viendo la fórmula para cambiarnos a vender en dólares, y así quedamos menos expuestos a la volatilidad del tipo de cambio”.⁵⁸

Sin embargo, en HDI pronostican que les faltan varios años para comenzar a remesar fondos a Chile, por lo que en el corto plazo no planean cambiar la contabilidad a dólares.

Respecto de la calidad de la información que reciben y del análisis de los estados financieros de HDI, desde Perú les presentan estados de resultado con distinto nivel de detalle, donde se separa el área hidráulica del área diesel. En Chile, Tomás es quien más procesa la información y revisa ese balance, haciendo los comentarios pertinentes hacia la parte chilena. Como la administración del negocio está en Perú, es a la parte peruana a la que le corresponde hacer esos informes; probablemente, si el negocio estuviera en Chile, Tomás y su equipo serían los responsables de ello.

En general, a Tomás no le presentan mayores inquietudes los reportes respecto de la forma de llevar la contabilidad. Las preguntas que hace se relacionan más a especificar en el detalle de los clientes, de los proveedores, de las deudas con bancos, etc. Hay asuntos en los que desde Chile no se involucran, como las cuestiones impositivas, las percepciones, el IGV⁵⁹ (el impuesto a las ventas en Perú, tal como el IVA⁶⁰ en Chile), ya que son tópicos bastante más complejos en Perú que en Chile, al tener un nivel de detalle mayor.

En términos de estrategia financiera, y respecto de diferencias que existen en el riesgo financiero y en la tasa de interés que ocupan en Perú versus la de Chile, en primer término, en Perú es mucho más usual utilizar la conversión dólar/sol. Por el contrario, en Chile, en general, la administración y contabilidad se lleva sólo en pesos chilenos. Como ejemplo de esta diferencia, desde HDI relatan que hace algún tiempo contrataron unos créditos, siendo mucho más competitivo tomarlos en dólares que en soles peruanos. El problema es que en la empresa tienen ingresos en soles, por una parte, y por otra, riesgo en dólares, y el dólar se ha apreciado bastante en Perú (al igual que en Chile), perdiéndose entonces capacidad de pago. Ése es uno de los motivos de por qué esperan cambiar y vender en dólares. Pese a lo anterior, no tienen derivados para protegerse de esa variación.

Para explicar la manera de proceder de HDI en el área de finanzas, Tomás explica que la plana ejecutiva se compone de Jack Wolfenson que es su Gerente General; luego, Alberto Wolfenson, que es contemporáneo a la segunda generación, y también trabaja en Pevisa en la parte de fabricación, es el encargado de administración y finanzas; y finalmente Martín Trigoso, quien tiene el cargo de Gerente General Adjunto. Martín Trigoso está encargado del día a día del negocio, y de desarrollarlo comercialmente; él viene a darle crecimiento y a rendirle cuentas a Jack.

Cada vez que es necesario, Alberto Wolfenson presta soporte a HDI; él es el que tiene el contacto en los bancos y puede negociar “una buena tasa”. Si bien Alberto no trabaja internamente en HDI, Tomás señala que ésta aprovecha el riesgo e imagen de Alberto, para negociar con los bancos. Eso permite que cuando Tomás viaja a Perú, vea más asuntos administrativos, contables, de la organización societaria, estructura. Tomás detalla que “cuando veo esto números, veo y escucho más las quejas que tienen que ver con la caja: ‘la caja está con déficit’ o ‘la caja está apretada’. Y entonces uno analiza por qué la caja está o no está ‘apretada’, cuáles son las soluciones, y cómo nos

ponemos de acuerdo, porque hay socios que pueden tener distintas visiones; ellos pueden decir 'yo no quiero poner más plata', 'entonces, ¿cómo saldamos esto?', 'no, es que gastamos en inventario'. Siempre está el tema de la liquidez. Al final, si ellos ponen 100, nosotros tenemos que poner 100”.

Respecto de las pretensiones de los socios chilenos, Tomás afirma que el negocio actualmente alcanzó un nivel razonable, pero tienen la intención que siga creciendo. Por lo tanto, se le añaden más costos a la estructura, y para solventar esos costos se requiere vender más.

Pero estas expectativas evidentemente no se producen sin un esfuerzo económico, reconociendo el encargo de las finanzas que, para el tamaño del negocio, ya han aportado bastante capital. “Estos 500 mil dólares, más un aumento de capital que hicimos después; entonces hay 1,5 millones de dólares de capital en total en HDI. Además, hay algunos créditos con bancos. En estos temas societarios hay que saber levantar la mano, para decir con cierta anticipación 'hasta acá llego'. Nosotros siempre hemos mostrado que estamos dispuestos a inyectar capital para que el negocio se desarrolle, más de lo queríamos. A estas alturas estamos en un punto de no retorno; tienes que creerle, y probablemente nos va a resultar”.

Finalmente, respecto de la posibilidad que se requieran más inyecciones de capital para HDI, Tomás reconoce que de acuerdo a lo revisado en el último directorio, hasta abril de 2014 tienen una etapa más o menos crítica, en que es probable que se necesiten poner 100 mil dólares adicionales por cada parte. Los socios peruanos están con menos intención de inyectarle más capital, ya que pretenden que el negocio sea autosustentable Pero para Tomás es una apuesta: por muy capaz que sea el nuevo gerente Martín Trigoso, los resultados de su gestión no se notarán antes de 6 meses.

5. Planes y proyecciones al iniciar la expansión

“Yo no he visto ningún presupuesto”

Determinar metas y proyecciones ha sido una tarea compleja, de la que hasta el momento en HDI no han salido airosos. Adolfo Sr. señala que efectivamente tenían “unas estimaciones, pero absolutamente burdas, y eran como una réplica de lo que nosotros creíamos que podía crecer el mercado en Perú o podía crecer nuestra participación de mercado”. Pero obviamente fue sin conocimiento acabado de cómo funciona Perú. Sus presupuestos eran que Lucas Diesel aportaba en Perú su *know how*, y los socios peruanos aportaban el conocimiento de Perú. Entonces sus proyecciones, más que en números, estaban en el concepto: “haremos la mejor de las rentabilidades entre los dos, y se adecuarán a la rentabilidad que hay en Perú”.⁶¹

Al respecto, Tomás reconoce la inexistencia de proyecciones o metas formales para HDI al comenzar el proyecto. “Yo no he visto ningún presupuesto. Pregunté en la última reunión de directorio ‘¿cuál es el presupuesto 2014?’, y como llegó este gerente nuevo Martín Trigoso, a mí me dijeron que él estaba trabajando en un plan de negocios para el 2014 y para adelante, que yo desconozco”.⁶²

Ello es algo que en el pasado tampoco se ha hecho, al no establecerse una tasa, meta o una expectativa clara de crecimiento en el tiempo. Tomás indica que en el mejor de los casos, cuando ha “estado mirando el negocio, a veces con Francisco Jr. especulamos acerca de cuáles creemos que son las expectativas de crecimiento: ‘sabes qué, debiéramos crecer a una tasa del 20% por un par de años más, y ahí empezar a decrecer la tasa de crecimiento, pero seguir creciendo’”. Pero esa es una cuestión del todo informal; a nadie se le exige una meta o una tasa. “En un momento estuvimos con toda esta negociación de si HDI era de la tercera generación o era de los la segunda, y con Francisco Jr. decíamos: ‘sabes qué, si seguimos creciendo a estas tasas, ¿cuándo tendremos retorno?, y ¿cuánto nos demoraremos en devolverle el capital a nuestros padres?, etc.’, pero absolutamente informal. Pero para allá vamos, a establecer metas”.

De manera más genérica, las expectativas de largo plazo son que HDI se transforme en una empresa del tamaño de Talleres Lucas o Lucas Diesel, especialmente por la proyección del mercado minero que hay en Perú. Hay un gran atractivo en que el área hidráulica crezca mucho; el mercado es muy similar al chileno, de hecho la misma competencia y los actores que están en hidráulica son chilenos.

En el mismo sentido, las proyecciones de Adolfo Jr. para el negocio se vinculan al tamaño y posicionamiento de HDI, pero no a una tasa de retorno o un porcentaje de crecimiento concreto. Advierte que en algunas cosas sabían las dificultades con las que se iban a encontrar y en otras las dificultades fueron mayores de las que estimaron.⁶³ Lo anterior hizo que el primer año de operación (2011) los resultados fueran peores a las expectativas; luego, en 2012 crecieron un 25%, cuestión que superó lo que habían proyectado, ya que como se habíamos encontrado con algunas dificultades, habían concluido que el crecimiento iba a ser un poco menor. En este tercer año (2013) tenían proyecciones de crecimiento a tasas importantes, pero no se cumplieron a raíz del tema del valor del cobre y las dificultades en la inversión de las empresas chilenas tanto en Chile como en Perú.

6. Análisis general de la expansión

6.1. Principales desafíos. Características del mercado peruano

“Deberíamos estar en la posición que estamos hoy día, si lo hubiéramos hecho mejor, hace un año o un año y medio”

Con relación a los desafíos y dificultades que ha experimentado HDI en este tiempo, y que han impedido que mantenga un crecimiento sostenido, el Gerente General de Lucas Diesel, Adolfo Sr., observa que les ha pesado “el que alguno de nosotros no esté 100% en Perú. No es fácil ir a Perú por una semana, volver; que vaya uno de nosotros 2 ó 3 semanas después, retome el tema. Eso ha sido, para mí, lo que lo hace más difícil para nosotros. Hoy día, que tenemos un poco más de volumen, tenemos un gerente nuevo, Martín Trigoso, que le debería dar bastante más continuidad a las cosas que estamos haciendo; pero hasta hace algún tiempo, era más ‘a pulso’. O sea, iba Diego y veían algunas cosas, pero no había continuidad en lo que estábamos haciendo”.⁶⁴

Sobre este punto, considera que en los negocios, o en los cambios de rumbo, o en los desarrollos, si no hay alguien que esté muy encima, arriba, a cargo, que los haga funcionar, se demora mucho más. Si lo hubieran hecho mejor, podrían estar en la posición actual, hace un año o un año y medio”.

Existen elementos generales del mercado peruano que implican importantes desafíos, ya que, por ejemplo, la exploración y la perforación, que son principalmente el preámbulo de la extracción de los yacimientos, está mayoritariamente detenida tanto en Chile como en Perú. Y eso para HDI ha significado que 2013 haya sido un año levemente mejor que el anterior, muy levemente, siendo que las expectativas eran bastante mejores.⁶⁵⁻⁶⁶

Además de ese factor macroeconómico, en el mercado de la inyección y los turbos, que se desmarca del negocio minero -ya que la minería es lo que principalmente atiende la industria hidráulica-, también se ha visto un poco mermado producto que a algunas de las marcas que HDI representa en Perú -a diferencia de Chile en que Lucas Diesel es representante exclusivo o comparte el negocio con sólo un distribuidor- las comparten con 2 ó 3 empresas. También han existido dificultades de ciertos distribuidores, quienes se han visto obligados a liquidar sus *stock*; aunque eso también los ha llevado a tener que dejar la representación (ver bodega de HDI en Imagen 8 de Anexo B).

Como consecuencia de este movimiento de las marcas y de las liquidaciones de *stock*, en (2013) el negocio de turbo e inyección ha sido un tanto turbulento desde el punto de vista del mercado: hay precios que no son los reales, y empresas liquidando productos a precios que no tienen relación con el costo de reposición. “Pero tenemos entendido que varias de las marcas van a ‘despejar’ (solucionar) algunas de las cosas a fines de este año y probablemente el 2014 debiera ser un año más exitoso; en teoría, a mediados del próximo año (2014) el tema minero debiese empezar a repuntar en lo que es exploración y perforación”.

Respecto a un aspecto idiosincrático de la manera de hacer negocios en Perú, otra gran dificultad que han experimentado es que el mercado peruano es tremendamente informal. La evasión tributaria es gigantesca. “Entiendo que el año que nosotros entramos (2011), la tasa que había de evasión con respecto al ‘IVA’ (impuesto a las ventas, denominado IGV en Perú) está cercano al 65%. Entonces, obviamente que eso, como nosotros somos una empresa chilena y vamos ‘por la ley’, al igual que nuestros socios (peruanos), nos quita mucha competitividad”.

A su juicio, “en el tema de servicio, la evasión tributaria ocurre aún más. Nosotros, al ser representantes de marcas, usamos sólo repuestos originales, cambiamos lo que tenemos que cambiar, y ahí nos encontramos con una dificultad de mercado que nos afectó bastante al principio. Afortunadamente, como hay empresas chilenas que valoran el hecho que sean empresas serias, que responden, que trabajan con componentes confiables, nos hemos podido meter en los nichos en los cuales todos trabajamos más o menos de la misma forma. Ahora, hay un mercado gigantesco, mucho más grande del que nosotros participamos, en el que nos es muy difícil participar, ya que tenemos una empresa que es más costosa, que tenemos infraestructura, que tenemos equipamiento

con valores distintos a los que tienen empresas más pequeñas e informales; muchas veces competimos contra empresas que los dueños son mecánicos, entonces tienen costos mucho más bajos y se pueden ajustar”.

Otro desafío que han debido sortear, es que además el mercado peruano es muy competitivo en el negocio de HDI; los márgenes son muy bajos, comparados con los que hay en Chile. Ello los ha restringido, obligándolos a reevaluar algunas inversiones que en Chile son funcionarían fácilmente. “En Perú) hay que ser más cuidadoso”.

Un aspecto adicional al que estos empresarios chilenos se tuvieron que acostumbrar, es que en Perú se puede operar, llevar contabilidad y vender, tanto en dólares como en soles. En el caso de HDI, están migrando a tener todo en dólares, ya que principalmente se dedican a importar. Sin embargo, además, estás obligado a tener la lista de precios en soles: o sea, se puede vender en dólares, pero el cliente debe tener la opción de poder pagar esos mismos dólares en soles, por lo que se debe mantener informado el tipo de cambio al que se ajustará. Y eso obliga a tener que estar pendiente del tipo de cambio constantemente, y cambiar las listas de precios. “Administrativamente, en las empresas peruanas se requiere de más gente porque hay muchos más procesos”.

En el ámbito de la administración fiscal, otro importante desafío ha sido ajustarse a los requerimientos de la SUNAT⁶⁷, que “es como que la aduana e impuestos internos estuvieran juntos. Aquí en Chile, la Aduana es un tema, e Impuestos Internos es otro; allá es una sola entidad. Por lo que también, a nosotros, que no lo conocemos el sistema, se generan algunas preguntas o algunas condiciones puntuales en las que uno tiene que entender un poco cómo es la mecánica, cómo funcionan las cosas”.

Al respecto, por ejemplo, existen estructuras de pago de impuestos diferidos en los que también han debido entender y adaptarse, cuestión que los obligó a llevar la contabilidad con un especialista peruano, ya que desde Chile era inviable. A modo ejemplar, con respecto a ventas que incluyan servicios por más de 500 dólares, el cliente tiene que pagar la cuenta por los repuestos, por un lado, con un IGV determinado, y por la mano de obra se debe pagar un impuesto diferido; entonces hay que llevar dos cuentas. “En los bancos tienes dos cuentas, y la verdad es que hay que seguir una dinámica que no es fácil de explicar, por lo que nosotros tenemos gente experta allá en Perú”.

Otro desafío importante ha sido introducirse en una cultura que no es la misma que la chilena: hay reglas en el juego que son distintas, reglas legales, o no legales sino que tácitas o culturales. Por lo mismo, en Lucas Diesel decidieron emprender con un socio local, en partes iguales; de otra manera habría sido difícil, y probablemente para haberlo hecho, se tendría que haber ido algún ejecutivo chileno a Perú.⁶⁸

Finalmente, en el tema de servicio técnico, respecto de la facilidad de encontrar mano de obra calificada en Perú⁶⁹, Diego afirma que “sería mentiroso si dijera que es peor que en Chile, porque yo creo que tampoco nos hemos dedicado a buscarla con todas las herramientas que uno pueda tener. Muchas veces, y aquí en Chile también pasa un poco, uno busca a algún mecánico, lo saca de un instituto, y después lo entrena, pero

nunca hemos salido a la búsqueda tan decidida en Perú. De hecho, la mayoría de la formación inicial de los técnicos y vendedores que tuvimos para empezar el negocio, venían de nuestra principal competencia⁷⁰, que es el taller más grande que hay hoy en día en Perú; a ése le sacamos la mitad de su gente, de las cuales hay alguna que ha servido y otra que no, pero gran parte ha salido de ahí. Eso nos ayudó a tener un conocimiento inicial, porque es un tema súper específico el diesel, por lo que metiendo a personas sin experiencia, sería prácticamente imposible hacer funcionar el negocio”.

6.2. Barreras culturales

“Tú desvistes y te desvisten”

Las barreras culturales que HDI ha debido sortear en estos años, constituyen un capítulo aparte dentro de los desafíos de este grupo de empresarios chilenos emprendiendo en el extranjero. Ello ha repercutido en dificultades directas para la compañía, que han debido ser sobrepasadas y asimiladas como parte de nuevas reglas del juego.

El entendimiento de la idiosincrasia local ha significado un elemento esencial dentro de este proyecto, toda vez que “el desarrollo humano depende del contexto cultural y de ciertas actitudes asociadas, como la actitud hacia el trabajo y hacia la administración del tiempo. La cultura suele moldear las típicas actividades gerenciales como la planificación, la innovación, la organización, el control, el reclutamiento y selección de personal, el entrenamiento, las negociaciones, la supervisión, etc. (...) Cada país genera su propia cultura de negocios, que los hombres y mujeres de negocios deben conocer, si desean ser exitosos en los mercados foráneos”.⁷¹

Según adelantábamos, el mercado del turbo y la hidráulica vehicular presenta una mayor atomización, mayor competencia, mayores costos administrativos y, por lo tanto, menores márgenes que el símil chileno. Entre otros factores, esta realidad se debe a que en Perú a las empresas les cuesta ser competitivas, en un producto reemplazable o que tenga posibilidades de ser cambiado, como las partes y piezas vehiculares. “En el caso nuestro, hay muchas cosas que el fabricante es el único que las tiene, y si tú necesitas cambiarlo o reemplazarlo no tienes opción, aunque, por otro lado, eso te protege un poco”.⁷²

Sin embargo, la evasión tributaria lo hace difícil; las empresas grandes, cuando pasan a ser recaudadoras de impuestos, cambia la categoría, y requieren tener personal adicional. Entonces, hay empresas que se diluyen en subdivisiones para no tener que entrar en categorías distintas que les obligue a tener más responsabilidades, más orden, más administración, cuestión que los encarece y les quita competitividad.

Asimismo, el tema de la informalidad también es algo importante. “Si tú vas a una librería, por ejemplo, y quieres comprar un cuaderno, preguntas ‘¿cuánto vale?’ y te dicen que ‘vale 20 soles’ y tú los pagas, y si tu pides la boleta te dicen: ‘vale 22 soles’. O sea, si lo quieres sin boleta ése es el precio que ellos te informan (20 soles), pero si tú exiges la boleta te cobran el impuesto sobre eso, en un comercio establecido”.

En consecuencia, existen muchos clientes que están acostumbrados a operar “al negro”, o sea, sin declarar ni pagar impuestos. “Sobre todo en el tema de inyección y turbo, tenemos a muchos clientes que son nuestros competidores al mismo tiempo, y muchas veces nos damos cuenta que un ‘cliente final’ puede cotizar con nosotros un producto o una reparación, y a su vez a nuestro cliente, y éste es más competitivo que nosotros mismos, porque él va por un margen menor al que tenemos nosotros para sostener toda la estructura que mantenemos. Nosotros no tenemos la opción de no cobrar los impuestos, y ellos no lo hacen. Entonces ahí se genera una dinámica bastante *sui generis* respecto a lo que es el mercado y la competencia, y la libertad que se tiene para hacer una u otra cosa”.

El problema para HDI en el mercado peruano es que esto es una cadena, pues asimismo hay muchas empresas que venden sin el impuesto y los demás partícipes del mercado siguen así. Para HDI es una barrera importante, ya que al no actuar de esa forma, están impedidos de atender a ciertos clientes.

Respecto a la manera en que pueden convencer a un cliente que son más atractivos, aún sin la posibilidad de no pagar impuestos, la diferenciación de HDI, y lo que han intentado inculcar, primero que nada, es que garantizar todos sus trabajos con productos originales. Tienen los equipos para poder calibrar y medir, y hacer los trabajos tal como lo hacen en la fábrica de origen. Muchas veces eso también les quita algo de competitividad, ya que los trabajos toman más tiempo que cierta competencia, “ya que los otros no hacen todo lo que tienen que hacer; lo hacen un poco ‘con las uñas’, sin todo el equipamiento”. Esa ha sido una de las grandes dificultades que han tenido, pero ello no es muy diferente a lo que les ocurre en Chile. La receta de HDI es ser confiables: “que si decimos que ‘algo está mal’ la gente nos crea; y que cuando montas un componente en el equipo de un cliente, le quede bien a la primera, y no lo montes y después lo saques y le digas que ‘ahora sí que voy a cambiar la pieza, y antes no te la cambié porque podía ser que...’” HDI tiene ventajas comparativas en la evaluación; tienen la posibilidad que los clientes vean lo que están haciendo, y de poder enseñarles, de saber mejor que nadie acerca de su negocio; y de garantizar cada una de las piezas que instalan (ver instalaciones de HDI en Imagen 9).

Otra barrera cultural importante, aunque nos sorprenda, ha sido el idioma; sí, el lenguaje. “Si bien el idioma es español, al final de cuentas no es lo mismo. A mí me pasa de repente que uno hace oraciones, uno da una instrucción, uno dice algo, y por lo que viene de vuelta, la respuesta, uno intuye que lo que uno le dijo, no lo entendió, porque te da una respuesta que no es lo que esperabas”, plantea Diego. “Muchas veces puedes hacer una pregunta en que tú sabes cuál debería ser la respuesta, y te dicen otra cosa. Principalmente, pasa con el personal de menor educación, los mecánicos, etc. Te diría que con nuestros pares, nuestros socios, etc., el idioma es bastante parecido. Aquí en Chile, tú das una instrucción a una persona, dentro de la organización, independiente del lugar en que esté, y por lo general la va a entender; pero no pasa así en Perú”.⁷³

Pero no todo ha sido negativo. Además de estas barreras, HDI se ha encontrado con condiciones diferentes de mercado, que en cierta medida les ha facilitado el trabajo y la puesta en marcha. Por ejemplo, Lucas Diesel, en Chile, no trabaja los sábados y en

cambio HDI en Perú si lo hace, hasta el mediodía; el día sábado funciona prácticamente igual que uno común y corriente. “La gente, en general, en cosas como las que nosotros estamos, tiene mucha ‘hambre’ y ganas de poder ingresar y aprender, pues saben que hay poca especialización; entonces el ambiente interno y la actitud de ‘querer aprender’, y de que aparezcan más cosas y más trabajos, es importante. Creo que hay un compromiso de trabajo mejor que el que tenemos nosotros aquí en Chile con el personal de Lucas Diesel, desde el punto de vista de sentirse más parte de la institución”. Hay, asimismo, aspectos en que Perú se vuelve competitivo en desmedro de sus trabajadores: “con respecto al tema de la relación empresa/empleador, creo que la que hay hoy en Perú es parecida a la que había años atrás aquí en Chile, en que había menos protección; hoy hay unas relaciones un poquito más horizontales en Chile entre las jefaturas y los empleados, mientras en Perú sigue siendo jerárquico absoluto; el trato es absolutamente vertical, muy marcado”.

Por otro lado, respecto de la histórica rivalidad entre Chile y Perú, producto principalmente de la Guerra del Pacífico, que enfrentó a ambos países a fines del siglo XIX, y las consecuencias perjudiciales que ello podría implicar para una empresa de capitales chilenos, en HDI las desestiman. Es más, sostienen completamente lo contrario, toda vez que muchas puertas se les han abierto por ser chilenos, al ya existir empresas chilenas que han ofrecido servicios en Perú y que han tenido buenos resultados; por eso, hay tanto empresas chilenas que prefieren trabajar con chilenos, como empresas peruanas que han tenido buenas experiencias con compañías chilenas y prefieren trabajar con chilenos. Adolfo Jr. aclara “que siempre hay *ultras*: me he subido en un par de taxis en que me han dicho ‘bájese, porque usted es chileno’. Pero no es algo que afecte el negocio, en lo absoluto, de hecho lo contrario”.⁷⁴⁻⁷⁵

En este tiempo han podido desmitificar la idea de la odiosidad. “La gente peruana a nosotros nos quiere. Tenemos un chileno que lleva viviendo casi dos años en Perú y lo han tratado súper bien; se llevó a su familia. Uno se encuentra con chilenos y hay muchos que le han ido tomando cariño a Perú. De partida, es una cultura, y esto es a juicio absolutamente personal, mucho más rica que la chilena, tanto por el respeto a sus pueblos originarios, por la mantención de su propia cultura, incluso por el desarrollo culinario; son bien respetuosos. Uno ve gente más propia del Perú, que uno los identifica en la calle, que lo que uno ve acá en Chile. Siento que los chilenos estamos mucho más mezclados, somos más mestizos de lo que son los peruanos, y son súper orgullosos de sus fiestas. En ese sentido, si bien son patriotas, no tienen esta cosa como *chovinista*, y no aflora sólo para los partidos de fútbol como ocurre en Chile. Los peruanos saben que los chilenos estamos un par de pasos adelante, pero saben lo capaces que son y dónde pueden llegar”.

Otra cosa que les ha llamado fuertemente la atención es “que en Chile, en Servicio Lucas, el 80%, incluidas las mujeres, conduce. En Perú tenemos vendedores de terreno que no tienen licencia de conducir; y no es extraño que muchos no la tengan. Aquí en Chile a alguien que quiere ser vendedor de terreno, no se le pregunta si tiene licencia, sino que se asume. Son cosas a las que uno tiene que irse adaptando, ya que, por ejemplo, por la condición de no tener licencia, te puedes quedar sin un muy buen vendedor, que tiene una gran gestión, porque no tiene cómo movilizarse”.

También existen posibilidades importantes respecto a lo que esperan los clientes en cuanto a la calidad del servicio, ya que en algunas áreas, como las reparaciones, las expectativas que tiene el usuario final de lo que le va a durar un componente reparado son muchísimo más bajas de las que hay en Chile, donde un cliente que repara algo y vuelve después de un año, asume que su equipo está en garantía. “En Perú, si a un cliente le duran siempre los turbos 3 meses y hacemos que le duren 4, ya es un avance tremendo. Para nosotros es una oportunidad de hacer la diferencia y de poder cobrar esa diferencia”.

No obstante, en algunos componentes, lamentablemente, agentes externos como la contaminación, la calidad del combustible, que es muy inferior la que hay en Perú a la que hay en Chile, con dispositivos altamente tecnologizados, provoca que el cliente busque que su reparación sea lo más barata posible, bastando frecuentemente sólo que quede operativo, ya que espera que le volverá a fallar. “Entonces, cuando uno le dice ‘cambia todo, y has esto y has lo otro’, muchas veces el cliente prefiere no hacerlo porque sabe que va a tener que volver a gastar mucho dinero. Pero eso también es parte de un proceso de educación; nosotros estamos trabajando en componentes que apoyen y suplan el déficit que hay de combustible. Tenemos algunos desarrollos como para poder contrarrestar algunos de los problemas que son más frecuentes en el mercado peruano” (ver laboratorio de HDI en Imagen 10 de Anexo B).

La forma en que opera la SUNAT es también una oportunidad, pero asimismo un riesgo: un *arma de doble filo*. La Aduana peruana obliga a declarar cada una de los bienes importados a un gran nivel de detalle, y es público. En Chile existe eso, pero sin ese nivel de detalle. “Por ejemplo, si tú traes dentro de un embarque, neumáticos y baterías, en Chile vas a decir que trajiste ‘neumáticos y baterías’, pero la información disponible que vas a tener va a decir que trajiste ‘5.000 neumáticos y 3.000 baterías’, y el detalle del código de la batería que trajiste se va a asociar al número del valor más importante. O sea, si de esas 3.000 baterías, trajiste 1.500 baterías tipo A y el resto es surtido, el informe va a decir que trajiste 3.000 baterías tipo A, a un precio promedio X. En Perú, en cambio, con el mismo contenedor, el respectivo informe va a decir cuántas baterías, qué modelo, a qué precio, y de dónde vienen”.

Como compañía nueva, en un periodo inicial efectivamente ello constituyó una herramienta muy útil para efectuar las proyecciones. Pero no todo es *color de rosa*, ya que luego, cuando se comienza a importar, el mercado conoce a qué precio se importas, de dónde se trae; o sea, están viendo tu pantalla, y con un nivel de detalle sumamente importante. En HDI, cuando quieren saber quién ha importado un turbo que comercializan, buscan el código en la SUNAT, detallándose quién lo importó y a qué precio. Adolfo Jr. acota que “eso también va en contra de los márgenes, porque si tú subes mucho el margen, el cliente ve cuánto te cuesta a ti, trata de buscar algún *dealer* en alguna parte del mundo, al que le debiese costar más o menos lo mismo que a ti, que esté dispuesto a ganarse un 10% por una venta al contado”.

En síntesis, este elemento, “si bien es interesante para saber quién está trayendo qué cosas, y en qué volúmenes y por qué costo, es para los dos lados: o sea, tú desvistes y te desvisten”.

Con relación a la manera en que esta condición de mercado les ha afectado, en HDI reconocen que tienen pocos elementos para evaluar cuánto les ha perjudicado; pero sí han podido evaluar qué hacer con ciertos movimientos de su competencia. “Sobre todo, por ejemplo, cuando compartes una marca, una distribución, con otra persona, es clave. Porque de partida puedes saber mes a mes quién está importando más, quién va mejor en ese año para esa marca; que al final de año cuando se evalúa si sigue o no, si se concentran o se diluyen los distribuidores, esa información está ahí a la mano”.

En la práctica, para hacer uso del sistema de información, se debe tener un código de acceso e, igual que en Chile, pagar un *fee* a la Cámara Peruana de Comercio; en general, todas las empresas que se dedican a las importaciones tienen esa información. Por otro lado, como es tan detallado y se puede conocer el pormenor de cada una de las importaciones por el número que tiene la aplicación, se podría eventualmente saber incluso a qué cliente le está vendiendo tu competencia. “Porque tú sabes que el cliente A tiene la aplicación Caterpillar, y es el único que hay en Perú, y si un importador B trae componentes de esa aplicación, es porque se lo está vendiendo al cliente A. Entonces podrías hacer una acción puntual y decir: ‘este importador B está vendiendo 200 de estos componentes, y sabemos que al único que le sirven es al cliente A; bueno, vamos, coticémosle, y veamos qué le podemos ofrecer’. Y eso ocurre todos los días. En Perú hay empresas con gente que lo único que hace es hacer estos estudios, y reportar a las gerencias correspondientes”.

Evidentemente, por los años de funcionamiento, tamaño y posición en el mercado chileno que tiene Lucas Diesel, no le sería conveniente que tal sistema se aplicara en Chile.

6.3. Aspectos que se han reconsiderado

“Hoy día no estamos mucho más sueltos de caja, pero si estamos más dispuestos a poner esa ‘ficha’”

Si bien, en general, la plana ejecutiva de Servicio Lucas tiene una evaluación positiva del emprendimiento en Perú, consideran asimismo que hay cuestiones que pudieron haber hecho diferente desde un principio.

En ese sentido, Adolfo Sr. señala que si tuviera que partirlo distinto, habría estado, en los comienzos, bastante más presente en Perú. O sea, habría enviado a alguno de los ejecutivos de Servicio Lucas a que estuviera un mes entero en Perú, y no semanas, sobre todo en el comienzo; lo que hubiese implicado un mayor conocimiento de mercado y de la gente.⁷⁶ Ese tiempo invertido les hubiera permitido acortar el aprendizaje: si lo hubieran hecho diferente, probablemente estarían un año, o un año y medio antes. “Pero este año y medio ya ha pasado, y estamos en esta posición, y las acciones que hay que hacer son otras”.

Por su parte, otro aspecto que debieron haber considerado desde un principio, es la incorporación del nuevo Gerente General Adjunto, ya que el Gerente General actual Jack Wolfenson, no es de dedicación exclusiva. Él está participando en la otra compañía, Pevisa, y la parte chilena, a la distancia, por mucho que se comuniquen

permanentemente de manera telefónica o mediante correos electrónicos, el nacimiento de una compañía, el primer golpe, la salida a la calle, el incentivo de los vendedores y la contratación de los vendedores correctos, requieren tener un líder que esté dedicado por completo a la empresa.⁷⁷

De este modo, “los que no estamos en la operación misma, nos hemos podido dedicar al tema más estratégico. Antes gastábamos mucho tiempo en cosas menores: ‘¿qué vamos a hacer con la impresora porque no imprime?’; ‘se cayó el sistema informático, ¿a quién le preguntamos?’; informes de ventas de los vendedores, que algunos hacían y otros no, pero nadie los controlaba, y los que lo hacían nadie los evaluaba, no se tomaban acciones”.

A su juicio, eso fue “un error más o menos importante que cometimos al principio. Obviamente que esto involucraba estar dispuesto a pagarle a alguien un sueldo importante, cuestión que en un principio nos dejaba la caja un poco ‘apretada’. Hoy día no estamos mucho más sueltos de caja, pero si estamos más dispuestos a poner esa ‘ficha’, y creo que ha sido una buena determinación”.

Para explicar el proceso y las razones que los llevaron a tomar la decisión de incorporar al nuevo Gerente General Adjunto, en HDI señalan que tuvieron varias personas inicialmente, pero no funcionaron bien, ya que no tenían tanta preparación como se creía o como dijeron en un principio. Existía una brecha muy grande entre la plana directiva y la gente de la operación. “Nosotros estábamos yendo constantemente a Perú, y lo que no había, era alguien que cuando uno fuera hiciera un análisis o dijera ‘ya, esto es lo que es’, y uno diga ‘ya, ahora tienes que hacer esto y esto otro’ o ‘yo lo haría de esta manera’; en el fondo, darle las directrices y que esa persona haga un reporte, o que sencillamente sea capaz de seguir esas directrices y llevarlas a cabo”.⁷⁸ De hecho, dejaron sin cabeza a HDI por un tiempo, pasando a uno de los vendedores, Víctor Valdivia (actualmente Jefe de Servicio), a tomar ciertas responsabilidades gerenciales, que era el vendedor que estaba siempre empujando, que tenía energía y motivación.

Tras detectarse esta carencia, en un primer momento hubo una persona de dentro de HDI que asumió esas tareas, pero ello no funcionó, ya que no estaba muy motivada y se vio algo sobrepasada. Luego incorporaron a una persona externa, que en un comienzo pareció apta, pero que tampoco funcionó, por motivos similares, y finalmente tuvo que ser despedida. El principal problema fue que esta persona, de alguna manera, siempre corría con ‘colores propios’, siempre buscaba la manera de encontrar el camino para vulnerar el sistema: “por ejemplo, cuando uno dice ‘ya, vamos a establecer este descuento, y no se puede dar un descuento mayor que éste’, entonces él lo hacía de otra manera, hacía una nota de crédito, hacía sus enredos, que daba la sensación que algo raro estaba pasando”.

Pasando a otra dificultad, respecto de la instalación de la planta en el distrito de El Callao en Lima, ésta, desde el punto de vista comercial, está un poco retirada. Una segunda derivada del plan de readecuación de HDI es migrar una pequeña oficina más centralizada, a la zona de Lima donde se concentra el negocio de las partes y piezas automotrices, ya que las grandes distancias y el mal tráfico de Lima, hacen que muchas

veces se pierdan negocios por la demora. “En general, a diferencia de algunos de los clientes que tenemos en Chile, nuestros clientes en Perú no mantienen *stock* absolutamente de nada; entonces, ‘el que lo tiene, lo vende’. Hemos tenido el desafío de mejorar un poco el *stock*, no tanto en cantidad sino que en calidad; poder observar mejor”.⁷⁹

Con relación al manejo del *stock*, para efectuar las estimaciones de compra e importación, en HDI se basaron en información que tenían del mercado chileno, más algunos antecedentes de las importaciones peruanas, que en Lima son bastante abiertas. “Y creo que nos equivocamos en algunos análisis de inventario, ya que hoy estamos viendo que una parte de nuestro inventario, que no es poco, está inmovilizado, producto de un análisis algo errado, con información que no estaba correcta”.

Para enfrentar estos apuros, desde HDI adelantan otras modificaciones que van a aplicar en la empresa, al incorporar una línea muy importante de repuestos diesel, Denso, que antes la representaba la compañía de los socios peruanos. Lo que ocurría era que Pevisa le vendía a HDI y HDI después vendía; era una complicación.⁸⁰ Lo que convenció a sus socios peruanos de hacer este traspaso, fue que finalmente es una manera más transparente, más fácil de trabajar. Era un poco engorroso, ya que HDI y Pevisa iban a competir por los mismos clientes; eran la misma compañía pero daban precios distintos, entonces los clientes evaluaban: “esta marca se la compro a HDI y esta otra marca se la compro a Pevisa”. Entonces, la señal que se daba era algo extraña, considerando además que HDI es la compañía que vende diesel y turbo, y no “unas pocas cosas sí y unas pocas cosas no”. Sin perjuicio de lo anterior, probablemente adicionarán algunas líneas de productos, que no impliquen inversiones estratosféricas, encontrándose varias en estudio y pre-acuerdos.

Ahora, en cuanto a la estructura de administración, al traspasar la línea Denso, el sector de servicio quedará dirigido por Víctor Valdivia; el área comercial de HDI, de ventas y vendedores, será manejada por Ronald Rodríguez, que es una persona proveniente de Pevisa, quien manejaba Denso y otras líneas; y sobre ellos dos estará el Gerente General Adjunto.

Todos estos cambios se realizan con el objetivo último de aumentar las ventas. Para ello, requieren mejorar el canal de ventas; ser más competitivos en precio; tener un buen *mix* de productos; que no les falte *stock*. Para ello, se debe hacer un análisis detallado de los productos y de las cantidades que nosotros deben tener.

7. Conclusiones

7.1. Evaluación general

“Es una decisión bastante política; creemos que el retorno es comercial, pero vía indirecta, vía el posicionamiento que nos permite ante otras personas”

En términos generales, Adolfo Sr. reconoce que sus expectativas respecto de HDI “se han ido cumpliendo más lento de lo que nosotros pensábamos. El mercado peruano es bastante distinto al chileno; es tremendamente competitivo, y trabaja con márgenes

bastante más bajos que los nuestros. Entonces, la generación de negocios y de utilidades ha sido mucho más baja de lo que es aquí en Chile”.⁸¹

Sin embargo, como contrapartida, indica “que políticamente es lo correcto que hay que hacer. Políticamente es importante para nosotros que las personas a las cuales nosotros les distribuimos productos vean que nosotros estamos en Perú, aunque no ganemos un peso, incluso. Pero es distinto cuando tú vas a conversar con un ‘gringo’, y te dice: ‘ustedes tienen operaciones en Perú’. A otro nivel, pero es lo mismo que cuando alguien viene a conversar a Chile y uno le dice ‘sí, yo tengo una sucursal en Concepción, una en Antofagasta y una en Copiapó’. Es una manera de expresar cobertura. Y los ‘gringos’, como ven a Sudamérica como un solo país grande, el que uno tenga sucursal en Perú es bien visto. Para nosotros es una decisión bastante política; creemos que el retorno es comercial, pero vía indirecta, vía el posicionamiento que nos permite ante otras personas”.

Entre los aspectos provechosos que rescatan de este emprendimiento internacional, en HDI puntualizan que “una muy buena lección ha sido cómo poder entrar en un mercado, participar y hacer un negocio relativamente bueno, pero con mucho más competitividad que en el mercado chileno. Nos ha obligado a ser más creativos, a pedir más ayuda a los proveedores, a estar más en la calle; o sea, han habido muchas enseñanzas que una alta competencia te da, comparativamente a un mercado como el chileno que está más tranquilo, en que tú eres el líder, en que estás muy bien posicionado hace muchos años, en que las barreras de entrada son más grandes; allá en Perú es distinto”.⁸² En este sentido, en Servicio Lucas se han podido dar “cuenta de las muy buenas cosas que hacemos en Chile, que podemos hacer en Perú, y eso la gente lo ha valorizado, y viceversa; a veces nosotros valorizamos muchas cosas acá en Chile, y nos hemos dado cuenta que nuestros clientes no lo valorizan tanto, y que se pueden transformar”. Entre otros aspectos, han valorado también la eficiencia, el control y el respeto que hay en Chile, por ejemplo, respecto a las instituciones, ya sea Aduanas o Servicio de Impuestos Internos. “Nadie se atreve a hacer nada, o son pocos. En Perú, el que no lo hace, está ‘dejando plata arriba de la mesa’. En el tema del respeto a las instituciones, la corrupción de la policía, por ejemplo, es una cosa que aquí en Chile no está”.

En cuanto al hecho que este proyecto se desarrolle en Perú, en Servicio Lucas se declaran más que conformes. Adolfo Jr. relata que, “en general, hemos conocido una cultura de gente que está ávida de poder aprender; que sabe que está, desde el punto de vista del conocimiento, un par de pasos más atrás que Chile, pero saben el potencial que tienen. Los peruanos saben a dónde pueden llegar. O sea, si los chilenos creemos que nos sabemos todo y que nunca nos van a alcanzar, atención con eso, porque yo creo que ellos saben. Son mucho más humildes que nosotros, como idiosincrasia, como país; es un país que yo creo que se quiere más de lo que nos queremos nosotros. Son súper respetuosos con sus tradiciones. Nos tratan bastante mejor de lo que yo creo que nos merecemos que nos traten. El peruano como persona es una buena persona, aprovecha sus oportunidades” (ver operarios de HDI en Imagen 11 de Anexo B).

A lo anterior se suma que en corto tiempo HDI ha alcanzado una presencia importante en el mercado, siendo actualmente uno de los actores más relevantes, y representando

prácticamente a todas las marcas más significativas referentes a inyección diesel y turbos. Para Diego ya son conocidos, “está claro, pero creo que queda mucho por delante todavía. Ahora es el minuto de crecer en las ventas y optimizar ciertas cosas, para que el negocio sea rentable y no estemos siempre ‘al ras’, y no sea inyectar capital constantemente: que empresa no crezca por meterle capital, ya que eso es un patrimonio algo mentiroso”.⁸³

Sin embargo, el encargado de las finanzas, Tomás, tiene un matiz al momento de evaluar HDI, al no percibir que la inversión realizada haya tenido algún retorno en el tiempo que ha transcurrido ni lo tenga en el corto plazo. “Nosotros tenemos comité de primos todos los lunes, en que nos ponemos un poco al día de las distintas cosas de todos, cada uno expone sus temas; y tratamos de hacer una reunión una vez al mes, aunque no siempre nos resulta, con Adolfo Sr. y Francisco Sr. Te diría que en caso de HDI hay distintas visiones; te puedo dar la mía: creo que el negocio ha crecido en los 3 años que lleva, pero no genera ‘plata’. Yo soy muy del retorno sobre la inversión; hemos metido 500 mil, 800 mil, 1 millón de dólares, entre *stock* que todavía no nos pagan. Entonces empiezo a tener un retorno negativo, sumada a la inversión de tiempo que hacen Diego, Adolfo Jr. y Francisco Jr. en viajes; yo siempre lo trato de contrastar con el costo alternativo de la ‘plata’ y de las horas/hombre de estos mismos socios”.⁸⁴

Para graficar su visión, efectúa el siguiente análisis: “qué pasa si yo agarro 1 millón de dólares, y lo meto en un negocio del rubro, y destino el mismo tiempo de Francisco Jr., Diego y Adolfo Jr.; yo creo que me iría mejor”.

Consecuencialmente, Tomás afirma que “en ese sentido soy crítico con el negocio de HDI en Perú. Pero también escucho a Francisco Jr., que me dice ‘compadre, vamos bien, estamos cosechando, todavía no empezamos a atender a la minería, se lo estamos vendiendo a proveedores de la minería, entonces hay mucho por avanzar, el mercado de la minería es gigantesco en Perú, estamos partiendo’. Entonces también digo: ‘OK, paciencia y visión de largo plazo, que el negocio va a tener que empezar a dar con más años’. Y escucho a Adolfo Jr. que habla del mercado diesel: ‘que en alguna forma, en algunas marcas, están disminuyendo los representantes, entonces podemos llegar a tener una posición más dominante’. Contrastamos las partes. Yo me voy a la parte más financiera y digo: ‘sabes, ésta ha sido la inversión, ustedes han viajado *como locos*, no hemos *visto* ningún retorno, no creo que esto se revierta de aquí a dos años, y todo esto tiene costos alternativos’. Y ellos me dicen: ‘no, estamos bien, paciencia, hay que tratar aquí, acá y allá’. Y en algún momento, entonces, yo digo: ‘OK, le creo al negocio, ‘echémosle para adelante’, sigamos empujando”.

En ese sentido, para Tomás la contratación del nuevo Gerente General Adjunto es una señal tranquilizadora para la inversión. “Lleva poco tiempo, por lo que yo aún no interactué mucho con él, pero en el fondo el gerente fue un gran tema, porque yo podría decir: ‘sabes qué, estamos en este punto, súper invertidos, avanzando, haciendo esfuerzos, ¿creemos o no creemos?’. Y para seguir avanzando, y que los viajes valgan la pena y den frutos, necesitamos un ‘gallo’ que esté *full* metido en el negocio, y con buenas capacidades, y eso costaba ‘plata’. Entonces se dio una discusión entre nosotros, primero para tratar de entender qué opinábamos y después con nuestros socios peruanos para decir: ‘sabes que más, nosotros necesitamos a una persona que

se dedique *full time* a esto, que estructure el equipo comercial, que tenga capacidad intelectual para esta cuestión, que revise los inventarios, que le meta más estrategia al tema'. Y en su momento todos nos pusimos de acuerdo y dijimos: 'ya, echarle para adelante, jugarse esta carta'; todos tenemos claro que el 'compadre' tiene que generar sus buenas ventas para pagarse solamente él".

En síntesis, Tomás considera que de todos modos se encontraban "en un punto en que es difícil arrepentirse; no queda más que creerle al negocio. Tenemos infraestructura, tenemos buenos socios, tenemos buenas marcas". Y se pregunta: "¿El mercado es más difícil que en Chile? Sí, es más difícil. ¿Ha sido más difícil de lo que esperábamos? Yo creo que sí. Pero yo creo que va a demorar, pero nos va a resultar".

7.2. Consideraciones relevantes para una organización chilena que inicie un proyecto similar.

"Considere siempre hacerse de un socio peruano"

La primera recomendación que Adolfo Jr. le daría a cualquier persona que quiera emprender en Perú, es considerar siempre hacerse de un socio peruano. "O sea, ir a emprender a Perú, sin tener a alguien de allá como socio, y que le duelan las derrotas y goce los triunfos, creo que es difícil, porque es un país que tiene muchas cosas distintas a Chile. O sea, si uno quiere hacer un *copy paste* de una empresa en Chile allá en Perú, no va a funcionar. Sería el principal consejo".⁸⁵

Asimismo, sugiere que "habría que hacer un buen estudio de qué es lo que uno quiere hacer y pensar cuáles van a ser las dificultades o lo distinto que va a ser implementar algo que está funcionando en Chile, allá en Perú; cuáles van a ser algunas de las trabas. Hay temas administrativos, de costumbres, hay industrias que son absolutamente infranqueables. En Perú, hay empresas, por ejemplo, de acero, de cemento, que son tremendas; el tema de transporte hoy en día tiene una demanda gigantesca, y hay algunas áreas que tienen puertas más abiertas y otras que son absolutamente cerradas". De este modo, es indispensable "intentar comprender cómo funciona el sistema, asesorarse con alguien que te diga desde el punto de vista administrativo, cómo operan. El tema de los empleados, las condiciones, los pagos, si tú quieres sacar a alguien de una empresa cómo se hace, o cuando lo quieres contratar, funciona muy diferente de lo que es en Chile".

Otro factor estratégico a tener en consideración es que "hay ciudades grandes en Perú. Lima si bien es la capital, no es Santiago a Chile lo que es Lima a Perú. Está Arequipa, hay ciudades que son más menos importantes."⁸⁶ Perú tiene límites con Brasil; Chile no. Ellos tienen todos los climas: desierto, costa, sierra, cordillera, Amazonas, tropical. Entonces, habría que evaluar dónde es que uno realmente debiera estar".

Y finalmente, "si se está pensando en meterse en un negocio técnico o de nicho muy específico, es importante considerar el tema de la gente, porque no es tan fácil encontrar gente técnicamente preparada para muchas de las industrias que uno cree

que puede ser interesante implementar en Perú. Puede ser un dolor de cabeza más o menos grande”.

Este punto resulta crucial, si consideramos que “en cualquier subsidiaria en el extranjero la mayor parte del personal es reclutada localmente, lo que dificulta la identificación de estos empleados con los valores de la matriz. Por lo tanto se requiere de un esfuerzo organizacional adicional que permita integrar el personal de las subsidiarias en el extranjero con sus casas matrices. Entre otras cosas, esto se podría facilitar planificando para empleados locales claves visitas a la oficina central y a las instalaciones productivas”.⁸⁷ Esta última medida, de gran conveniencia práctica, no ha sido empleada en este caso hasta el momento, significando una interesante oportunidad de mejora para HDI, en cuanto a la posibilidad de generar una ética y sistema de trabajo común entre los negocios en Chile y Perú.

Por su parte, para Diego, según adelantamos, además de tener a un gerente a cargo, y efectuar un análisis detallado de los productos y servicios que se ofrecerán, resulta fundamental realizar “un estudio de mercado un poco más acabado. Nosotros lo hicimos ‘por el estómago’, la intuición, que en la mayoría de las cosas nos ha funcionado. Y claro, le metimos ‘un par’ de números y cosas, pero fue sin mucha premeditación”.⁸⁸

Por último, respecto de la elección y relación que mantienen con sus socios peruanos, agrega que “es algo que en el camino, cuando hay dificultades, cuando hay problemas de flujo, cuando hay organizaciones en las que uno tiene que decidir si se va a meter más ‘plata’ o no, ese nivel de confianza y de cercanía con nuestros socios peruanos también nos ha ayudado mucho. O sea, como consideración, si alguien quiere meterse en Perú, y quiere meterse con un socio peruano, ojalá que busque un socio que calce en el ámbito personal, y no sólo en que tenga la ‘plata’ y que tenga el conocimiento, pues creo que sería un error. Y para nosotros ha sido clave en la permanencia de HDI en Perú, aún con todos los problemas que ha habido, porque con ellos tenemos una cercanía muy buena y creo que tenemos valores bastante parecidos. Puede sonar así como ‘de colegio’, pero al menos para nosotros en esta sociedad nos ha funcionado súper bien”.

8. Bibliografía

ABDELLATIF, M.; AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*. Reino Unido, v. 1, n. 2, p. 108-116. 2010.

ACQUAAH, M. Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: the Role of Social Networking Relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Norfolk, EE.UU., v. 16, n. 1, p. 103-126. 2011.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, Reino Unido, v. 23, n. 1, p. 1. 1992.

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, Reino Unido, v. 24, n. 2, p. 209-231. 1993.

Anónimo. 2. How to Write a Case Study. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, EE.UU. 2004.

Anónimo. Checklist: Family Business Succession. *Journal of Accountancy*. New York, EE.UU., v. 174, n. 4, p. 24. 1992.

Anónimo. Corporate governance a must for family businesses. *Saudi Economic Survey*. Jeddah, Arabia Saudita. 18 May 2011.

Anónimo. Corporate Governance in Family Business. *Pakistan & Gulf Economist*. Karachi, Pakistan, v. 32, n. 7, p. 45. 2013.

Anónimo. Family Business Succession. *Baylor Business Review*. Waco, EE.UU., v. 6, n. 2, p. 26. 1988.

Anónimo. Family Business. *Economic and Political Weekly*. Mumbai, India, v. 39, n. 48, p. 50-67. 2004.

Anónimo. Family business. *Director*. Londres, Reino Unido, v. 59, n. 8, p. 18. 2006.

Anónimo. Family business. *Money Marketing*. Londres, Reino Unido, p. 35. 2011.

Anónimo. Family Businesses And Corporate Governance In The Middle East. *Mondaq Business Briefing*. Londres, Reino Unido. 2012.

Anónimo. Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 16, n. 4, p. 235-240. 2003.

Anónimo. PwC Releases Global Family Business Survey. Wireless News. Coventry, Reino Unido. 18 Ene 2013.

Anónimo. Thailand: University studies family business succession issues. Asia News Monitor. Bangkok, Tailandia. 21 Ene 2009.

Anónimo. Third-generation success. Industrial Distribution. Rockaway, EE.UU., v. 90, n. 1, p. 86. 2001.

Anónimo. Third-Generation Takeover. Asian Finance. Londres, Reino Unido, v. 15, n. 4, p. 20. 15 Abr 1989.

ARTECHE, U. Empresa familiar. Cuadernos de Gestión. Bilbao, España, v. 7, n. 1, p. 103-104. 2007.

BARACH, J.A.; GANITSKY, J.B. Successful Succession in Family Business. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 8, n. 2, p. 131-155. 1995.

Banco Mundial & Corporación Financiera Internacional. Doing Business, 2013. 2013.

Banco Mundial & Corporación Financiera Internacional. Doing Business, 2014. 2013.

BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J.; PENNING, J.M. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. Strategic Management Journal. Ann Arbor, EE.UU., v. 17, n. 2, p. 151-166. 1996.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The Role of Family in Family Firms. The Journal of Economic Perspectives. Nashville, EE.UU., v. 20, n. 2, p. 1-96. 2006.

BTG Pactual. Buenaventura. Equity Research, Peru, Precious Metals, Company Note. 30 Abr 2013.

BTG Pactual. Peru metals and mining. Equity Research, Perú, Mining & Metals, Sector Note. 10 May 2013.

BLODGETT, M.S.; DUMAS, C.; ZANZI, A. Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. Journal of Business Ethics. Dordrecht, Holanda, v. 99, p. 29-38. 2011.

BLUMENTRITT, T.; MATHEWS, T.; MARCHISIO, G. Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 26, n. 1, p. 51-67. 2013.

BRENES, E.R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. Journal of Business Research. Philadelphia, EE.UU., v. 64, n. 3, p. 280-285. 2011.

BROCKHAUS, R.H. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 17, n. 2, p. 165-177. 2004.

CHAIMAHAWONG, V.; SAKULSRIPRASERT, A. Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*. Toronto, Canada, v. 8, n. 2, p. 19-28. 2013.

CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 22, n. 2, p. 125-135. 2009.

CLYDE, F.H. Because Wisdom Can't Be Told: Using Case Studies to Teach Science. *Peer Review*. Washington, EE.UU., v. 7, n. 2, p. 30-31. 2005.

COLEMAN, H.W. Family business succession planning. *Contractor Magazine*. Ipswich, EE.UU., v. 58, n. 11, p. 42. 2011.

COLLI, A.; ROSE, M. Family Business, en "The Oxford Handbook of Entrepreneurship" (Oxford Handbooks Online), cap. 9. Oxford University Press, Cary, EE.UU.. Editado por G. Jones, J. Zeitlin. 2009. [vista: 24 Jun. 2013. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199263684.001.0001/oxfordhb-9780199263684-e-009>].

CRUZ, E. S. Framework; Family business and the third generation. *BusinessWorld*. New Manila, Quezon City, Filipinas, p. 5. 2001.

DAILY, C.M.; DOLLINGER, M.J. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 5, n. 2, p. 117-136. 1992.

DAVIS, P.S.; HARVESTON, P.D. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 13, n. 2, p. 107-120. 2000.

DEVLIN, M. TABLED: Governance in SMEs. *New Zealand Management*. Auckland, Nueva Zelanda, p. 70. 2008.

DING, H. Bridging Family Business and International Business Research: An Introduction. *Multinational Business Review*. Bingley, Reino Unido, v. 16, n. 2, p. V-X. 2008.

DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 4, n. 2, p. 149-160. 1991.

DOOLEY, B. Family business uses smart growth strategy. Professional Distributor. Fort Atkinson, EE.UU., v. 15, n. 10, p. 8-10,12,14. 2007.

DOYLE, M. Succession Lanning for Family Businesses. Accountancy Ireland. Dublin, Irlanda, v. 44, n. 6, p. 70-71. 2012.

DYER, W.G. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 19, n. 4, p. 253. 2006.

ESUH OSSAI-IGWE LUCKY; MINAI, M.S.; ADEBAYO, O.I. A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane Of Family Business Continuity. International Journal of Business and Social Science. New York, EE.UU., v. 2, n. 18. 2011.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 18, n. 1, p. 77-89. 2005.

FIGUEROA E., J. Haciendo Negocios: Cruzando Fronteras Culturales. [s.n.]. Santiago, Chile. 508 p. 2011.

FITTS, J.A.; WEEKS, J.; ROWE, M.G. Strategies for Family Business Transitions. Financial Executive. Morristown, EE.UU., v. 28, n. 6, p. 21. 2012.

FRIEDMAN, S.D. Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 4, n. 1, p. 3-20. 1991.

FUHRMAN, J.M. Family-owned businesses: Strategy, leadership, family legacy, and the influence on sustainability (Tesis). Order n. 3388316. University of Phoenix. Phoenix, EE.UU., 101 p. 2009.

GALLO, M.A; GARCÍA PONT, C. Important Factors in Family Business Internationalization. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 9, n. 1, p. 45-59. 1996.

GIARMARCO, J. The Three Levels of Family Business Succession Planning. Journal of Financial Service Professionals. Newtown Square, EE.UU., v. 66, n. 2, p. 59-69. 2012.

GIARMARCO, J.H. Family Business Succession Planning. Advisor Today. Falls Church, EE.UU., v. 105, n. 8, p. 18. 2010.

GIARMARCO, J.H.; GRASSI Jr., S.V. Practical succession planning for the family-owned business. Journal of Practical Estate Planning. Riverwoods, EE.UU., v. 10, n. 1, p. 27. 2008.

GIBSON, B.; VOZIKIS, G.S.; WEAVER, K.M. Family business succession: emphasis on the family not the business. Indian Journal of Economics and Business. Lakewood, EE.UU., p. 139. 2009.

GILL, D. Family Business Overcomes Hardship to Enter Third Generation. The NJBIZ Finance and Growth Guide. Somerset, EE.UU., p. 33. 2006.

GRAVES, C.; THOMAS, J. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 21, n. 2, p. 151-167. 2008.

GRAVES, C.; THOMAS, J. Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 19, n. 3, p. 207-224. 2006.

GURD, B.; THOMAS, J. Family business management. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, Reino Unido, v. 18, n. 3, p. 286-304. 2012.

HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 12, n. 1, p. 1-25. 1999.

HANDLER, W.C. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 2, n. 3, p. 257-276. 1989.

HANDLER, W.C. Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 7, n. 2, p. 133-157. 1994.

HANDLER, W.C.; KRAM, K.E. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 1, n. 4, p. 361-381. 1988.

HARRIS D.; MARTÍNEZ, J.I.; WARD, J.L. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 7, n. 2, p. 159-174. 1994.

HILL, C.W.; HWANG, P.; CHAN, K.W. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. Strategic Management Journal. Chichester, Reino Unido, v. 11, n. 2, p. 117. 1990.

HOFFMANN, W.H.; SCHLOSSER, R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. Long Range Planning. Reino Unido, v. 34, n. 3, p. 357-381. 2001.

HOLLANDER B.S.; ELMAN, N.S. Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 1, n. 2, p. 145-164. 1988.

HOWORTH, C.; ASSARAF ALI, Z. Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 14, n. 3, p. 231-244. 2001.

HOWORTH, C.; ROSE, M.; HAMILTON, E. Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research, en "The Oxford Handbook of Entrepreneurship" (Oxford Handbooks Online), cap. 9. Oxford University Press, Cary, EE.UU.. Editado por A. Basu, M. Casson, N. Wadeson, B. Yeung. 2009. [vista: 24 Jun. 2013. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199546992.001.0001/oxfordhb-9780199546992-e-9>].

KEOUGH, J.; FORBES, C. Family Business: Succession - Part 2. Industrial Distribution, Rockaway, EE.UU., v. 80, n. 15, p. 61. 1991.

KLEIN, S.B. Family Businesses in Germany: Significance and Structure. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 13, n. 3, p. 157-181. 2000.

KOIRANEN, M. Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 16, n. 4, p. 241-250. 2003.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. Journal of Family Business Strategy. Reino Unido, v. 1, n. 2, p. 97-107. 2010.

LANSBERG, I. The Succession Conspiracy. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 1, n. 2, p. 119-143. 1988.

LEE, J. Family Firm Performance: Further Evidence. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 19, n. 2, p. 103-114. 2006.

LIANG, X.; WANG, L.; CUI, Z. Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in Management and Family Ownership. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 20, n. 10, p. 1-16. 2013.

LIN, W-T. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. European Management Journal. Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 47-56. 2012

LUCAS, P. Succession Planning Series: Family Business Succession Planning. Mondaq Business Briefing. Londres, Reino Unido. 20 Oct 2011.

LUSSIER, R.N.; SONFIELD, M.C. A six-country study of first-, second-, and third-generation family businesses. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, Reino Unido, v. 16, n. 5, p. 414-436. 2010.

LUSSIER, R.N.; SONFIELD, M.C. Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. Journal of Small Business and Enterprise Development. Bradford, Reino Unido, v. 19, n. 1, p. 7-19. 2012.

MATÍAS GAMA, A.P; MENDES GALVÃO, J.M. Performance, valuation and capital structure: survey of family firms. *Corporate Governance*. Bradford, Reino Unido, v. 12, n. 2, p. 199-214. 2012.

MEMILI, E.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small- and Medium-Sized Family Firms. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 24, n. 1, p. 47-61. 2011.

MICKELSON, R.E.; WORLEY, C. Acquiring a Family Firm: A Case Study. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 16, n. 4, p. 251-268. 2003.

MILLER, I. Keeping the family business "in the family". *Coatings World*. New Jersey, EE.UU., v. 17, n. 6, p. 26. 2012.

MORRIS, M.H.; WILLIAMS, R.W.; NEL, D. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Bradford, Reino Unido, v. 2, n. 3, p. 68-81. 1996.

NAPOLI, F. The Effects of Corporate Governance Processes of Strategy Change and Value Creation in Small- or Medium-Sized Firms: A Study of Family-Owned Firms in Italy. *International Journal of Management*. Poole, Reino Unido, v. 29, n. 3, p. 232-260. 2012.

NAPSHA, J. Third generation of family business thrives in vacuum. *McClatchy - Tribune Business News*. Washington, EE.UU. 26 Jul 2011.

NEVILLE, M. The role of boards in small and medium sized firms. *Corporate Governance*. Bradford, Reino Unido, v. 11, n. 5, p. 527-540. 2011.

NI, N. Is it fair: Application of distributive justice rules in family firms, en "Entrepreneurship and Family Business". Banff, Alberta, Canada, editado por F. Brouard, v. 27, n. 21, p. 168. 2006.

OECD. *Corporate Governance in Chile 2010*. Corporate Governance, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264095953-en. Paris, Francia. 2011.

OKOROAFO, S.C. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 12, n. 2, p. 147-158. 1999.

OKOROAFO, S.C.; KOH, A.C. Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation? *International Business Research*. Toronto, Canada, v. 3, n. 1, p. 22-28. 2010.

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, Reino Unido, v. 36, n. 1, p. 2-8. 2005.

PAULSON, J. Family business has gone global. The Leader-Post, Business & Agriculture Section. Regina, Canada, p. D1, Final Edition. 2008

PELTOKORPI, V.; CLAUSEN, L. Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries. Asian Business & Management. Basingstoke, Reino Unido, v. 10, n. 4, p. 509-528. 2011.

PricewaterhouseCoopers. Doing Deals in Peru, 2011. 2011.

PricewaterhouseCoopers. Doing Deals in Peru, 2013. 2013.

PricewaterhouseCoopers. Industria Minera. Guía de Negocios en el Perú, 2013. 2013.

PRIOR, J.T. Family Business Succession. New Jersey Business. Newark, EE.UU., v. 46, n. 8, p. 64. 2000.

PRITCHARD, E. Keeping the family business. Security Systems News. Yarmouth, EE.UU., v. 14, n. 3, p. 14. 2011.

ROBINSON, G. The family business. CA Magazine. Toronto, Canada, v. 139, n. 7, p. 51-52. 2006.

ROBINSON, J.R. Family Business Succession Planning: Often misunderstood, the trust is a versatile vehicle that's well-suited for a variety of situations. Trusts & Estates. New York, EE.UU., v. 149, n. 12, p. 44. 2010.

ROYER, S. *et al.* Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 21, n. 1, p. 15-30. 2008.

SANDOVAL A., F. El plan de sucesión de la familia empresaria: ¿Cómo elaborarlo sin perder a la familia o a la empresa? INCAE Business Review. La Garita, Alajuela, Costa Rica, v. 2, n. 2, p. 38. 2011.

SCHWEIZER, R. The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. Journal of Business Research. Philadelphia, EE.UU., v. 65, n. 6, p. 745-751. 2012.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship. Dordrecht, Holanda, v. 8, n. 4, p. 343-370. 2010.

SCROGGIN, J.J. Seven Realities of Family Business Succession. Life Insurance Selling. St. Louis, EE.UU., v. 83, n. 2, p. 48-48,50,58,60,62. 2008.

SELEKLER-GOKSEN, N.; YILDIRIM ÖKTEM, Ö. Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. Journal of Management & Governance, Dordrecht, Holanda, v. 13, n. 3, p. 193-213. 2009.

SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 9, n. 2, p. 107-123. 1996.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 17, n. 1, p. 1-36. 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 10, n. 1, p. 1-35. 1997.

SHARMA, P.; SHARMA, S. Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*. Charlottesville, EE.UU., v. 21, n. 2, p. 309-334. 2011.

SHIH, A. Tension, adjustment strategies, and family business success for single and dual role managers (Tesis). Order n. 3418804. Iowa State University, Ames, EE.UU., 151 p. 2009.

SICOLI, G. Role of Corporate Governance in the Family Business. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Hilo, EE.UU., v. 8, n. 1, p. 8-16. 2013.

SINK, T. Planning transcends family-owned business strategies. *Northeast Pennsylvania Business Journal*. Dallas, EE.UU., v. 12, n. 11, p. 10. 1997.

SORENSEN, R.L. Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 12, n. 2, p. 133-146. 1999.

STEWART, A.; HITT, M.A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 25, n. 1, p. 58-86. 2012.

SWANGER, W. Third generation drives family business. *Central Penn Business Journal*. Harrisburg, EE.UU., v. 15, n. 11, p. 20. 12 Mar 1999.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 9, n. 2, p. 199-208. 1996.

VADNJAL, J. Development and Growth Orientation of Family and Non-Family Businesses. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*. Ljubljana, Eslovenia, v. 10, n. 3, p. 197-218, 263-264. 2008.

VAN, D.H. Governance and boards in small and medium-sized family businesses (Tesis). Order n. 3236924. Universiteit Hasselt, Hasselt, Bélgica, 300 p. 2006.

VENTER, E.; BOSHOFF, C. The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*. Stellenbosch, Sudáfrica, v. 16, n. 1, p. 42-55. 2007.

VOORDECKERS, W.; ANITA, V.G.; VAN, D.H. Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, EE.UU., v. 45, n. 1, p. 137. 2007.

VOORDECKERS, W.; ANITA, V.G.; VAN, D.H. Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*. Malden, EE.UU., v. 14, n. 5, p. 467-485. 2006.

VOZIKIS, G.S. et al. Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*. New York, EE.UU., v. 4, n. 1, p. 94-104. 2012.

WATERS, E. Third generation joins family insurance business. *McClatchy - Tribune Business News*. Washington, EE.UU. 06 Abr 2012.

WHITE, W.S.; KRINKE, T.D.; GELLER, D.L. Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals*. Bryn Mawr, EE.UU., v. 58, n. 3, p. 67-86. 2004.

WILLIAM DAVISON INSTITUTE at The University of Michigan. How to Write a Business Case Study. *Globalens*. Ann Arbor, EE.UU. 2012. Fuente: www.globalens.com/DocFiles/PDF/cases/Preview/GL1429140P.pdf [Consulta: 14/11/2013].

WILSON, B. Family business transitions. *Landscape Management*. Cleveland, EE.UU., v. 52, n. 3, p. 16. 2013.

WONG, Y-J.; CHANG, S-C.; CHEN, L-Y. 2010. Does a Family-controlled Firm Perform Better in Corporate Venturing?. *Corporate Governance: An International Review*. Oxford, Reino Unido, v. 18, n. 3, p. 175-192. 2010.

WORTMAN, M.S. Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 7, n. 1, p. 3-27. 1994.

ZACHARY, R.K. The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*. Bingley, Reino Unido, v. 1, n. 1, p. 26-36. 2011.

Sitios Web:

Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook Database. Octubre 2013. [Consulta: 06/11/2013. www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/index.aspx].

HDI. www.hdi.com.pe

Instituto Nacional de Estadísticas (Chile). Anuario de Parque de Vehículos en Circulación. 2012. Fuente: www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/parquevehiculos.php [Consulta: 06/11/2013].

Pevisa Autoparts. www.pevisaautoparts.com

Servicio de Impuestos Internos (de Chile). www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuestos_iva.htm [Consulta: 06/11/2013].

Servicio Lucas Diesel. www.lucasdiesel.cl

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (de Perú). www.sunat.gob.pe. Especialmente: orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=46&layout=blog&Itemid=74 [Consulta: 06/11/2013].

Talleres Lucas. www.tallereslucas.cl

The Case Centre. www.thecasecentre.org.

Yahoo! Finance. finance.yahoo.com

Entrevistas:

Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].

Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].

Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].

⁷ www.lucasdiesel.cl

⁸ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013]. Gerente General, fundador y socio de la empresa.

⁹ www.tallereslucas.cl

¹⁰ Revisar datos económicos de Chile y Perú en Anexo B.

¹¹ www.pevisaautoparts.com. Pevisa es una empresa peruana fabricante y exportadora de empaquetaduras y elementos de sellado para motores de combustión y otros productos relacionados. Cuenta con experiencia en el rubro de tecnologías de sellado desde 1973, teniendo presencia en más de 40 países.

¹² Fuente: Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook Database. Octubre 2013. [Consulta: 06/11/2013. www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/index.aspx].

¹³ Servicio Lucas Blandford S.A. (1950), distribución de repuestos diesel; Talleres Lucas Ltda. (1972), servicio de diesel y turbo cargadores; y MDSA (1948) y MDL S.A. (1998), servicio y distribución de turbo cargadores.

¹⁴ Al cierre de 2012, Servicio Lucas registró ventas por 12,60 millones de dólares, y al cierre de 2011 por 10,93. Fuente: Estados Financieros de Servicio Lucas Diesel S.A. En aquéllos, todos los antecedentes se encuentran expresados en moneda local (Peso chileno, CLP), en miles. El presente cálculo se hizo considerando el tipo de cambio al 08/11/2013, correspondiente a 1,00USD=516,65CLP. Fuente: Yahoo! Finance. [Consulta: 08/11/2013. finance.yahoo.com/currency-converter/#from=USD;to=CLP;amt=1].

¹⁵ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].

¹⁶ Instituto Nacional de Estadísticas (Chile). Anuario de Parque de Vehículos en Circulación. 2012. Fuente: www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/parquevehiculos.php [Consulta: 06/11/2013].

¹⁷ Entre ellos, los más importantes son: Denso, Stanadyne, Delphi, Yanmar, Holset, BorWarner, Hartridge.

¹⁸ Equipos y Maquinarias S.A. (Emasa) es una empresa chilena fundada en 1958, con el principal objetivo de desarrollar negocios a través de la representación de productos del grupo Bosch en Chile. Actualmente desarrolla sus áreas de negocio segmentadas en las divisiones Automotriz, Maquinarias y Equipos. Fuente: www.emasa.cl/emasa/quienes_somos.jsp [Consulta: 07/11/2013].

¹⁹ Contatto Diesel cuenta con más de 10 años de trayectoria, siendo el único representante en Chile de la marca Seven. Fuente: contattodieselstore.blogspot.com [Consulta: 07/11/2013].

²⁰ Jorge Flores Martínez (Flores Diesel) fue fundada en 1988, dedicándose al servicio e inyección diesel y venta de repuestos. Fuente: www.floresdiesel.cl/somos_historia.php [Consulta: 07/11/2013].

²¹ Sociedad Comercial Eberlein fue fundada en 1977, dedicada principalmente a dos rubros: sistemas de inyección diesel para motores de combustión; y al área agroforestal, que incluye ventas, prestación de servicios, mantenimiento y reparación de maquinaria, trabajando principalmente bajo la marca Stihl. Fuente: www.eberlein.cl/quienes-somos.html [Consulta: 07/11/2013].

²² Emaserv es una empresa del Grupo Emasa fundada en 2007, que administra varios de los talleres automotrices de la red Bosch Car Service en Chile. Fuente: www.emasa.cl/emasa/emaserv.jsp [Consulta: 07/11/2013].

²³ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (Chile). *ob. cit.*

²⁴ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013]. Gerente de Ventas, 8 años en el cargo.

²⁵ Ver organigrama de Servicio Lucas en Anexo C.

²⁶ Entrevista Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013]. Gerente de Servicio y Desarrollo, 7 años en la empresa. Respecto a sus funciones, Diego señala que “inicialmente, el cargo era Coordinador de Servicio, después pasó a Gerente de Servicio, y hoy en día es Gerente de Servicio y Desarrollo. Al ingresar a la compañía, su posición “fue creada como cargo nuevo, como Coordinador de Servicio. No había una persona con ese cargo y ese título. Habían personas que eran Jefe de Taller Vehicular, Jefe de Taller de Inyección, pero no había una persona a la cabeza del servicio, y ahí nace este nuevo cargo que es Coordinador de Servicio. El cargo actual fue una especie de ‘metamorfosis’ que se fue dando ‘en el camino’, le fuimos cambiando el nombre, pero en ningún caso ha existido alguien que diga ‘ahora tú eres el Gerente de Servicio’; de hecho, los nombres se los fui cambiando yo”.

²⁷ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

²⁸ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

²⁹ Entre ellas, las más importantes son: Sauer Danfoss, Parker, Oilgear, Scanreco, Pull Master, TWG, Comatrol, Turolla, Valmova, Chelsea, Voac.

³⁰ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013]. Gerente de Administración y Finanzas, 1 año y medio en la compañía.

³¹ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].

³² Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].

³³ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

³⁴ Fundada en Chile en 1960, Sigdo Koppers es un conglomerado industrial proveedor líder de servicios y productos a la minería e industria. Posee operaciones en Norte América, Latinoamérica, Europa y Asia, y sus servicios y productos se comercialización en todo el mundo. Fuente: www.sigdokoppers.cl [Consulta: 06/11/2013].

³⁵ En Chile, Caterpillar [www.caterpillar.com] es representada por la compañía Finning Chile [www.finning.cl]. Finning fue fundada en 1933 en Vancouver, Canadá, donde obtuvo la representación de CAT para su distribución en las provincias de Columbia Británica, Alberta y los Territorios del Noroeste y el Yukon. En los años '80, Finning adquirió los derechos para representar a Caterpillar en Inglaterra, Gales y Escocia. En 1989, la empresa comenzó un nuevo periodo de expansión al adquirir la representación Caterpillar para la provincia canadiense de Alberta. Unos años más tarde, en la década de los '90, amplió sus actividades hacia Latinoamérica (Chile, Bolivia, Uruguay y Argentina). Fuente: www.finning.cl/nosotros/historia [Consulta: 06/11/2013]. Por su parte, en Perú Caterpillar es representada desde 1942 por la empresa peruana Ferreyros [www.ferreyros.com.pe].

³⁶ En Chile, Perkins [www.perkins.com] es representada por la compañía Diperk Chile [www.diperk.cl]. Distribuidora Perkins Chilena S.A. (Diperk) fue fundada en 1968, como comercializadora de motores Perkins en Chile.

-
- ³⁷ El holding chileno Gildemeister [www.finmeister.cl] tiene inversiones en Chile, Perú, Uruguay, Brasil y Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Panamá).
- ³⁸ Dercos es una empresa chilena fundada en 1959, del rubro automotriz, siendo la principal distribuidora de automóviles, maquinaria y repuestos de la región, con filiales en Bolivia, Perú y Colombia. Dercos representa 8 marcas automotrices: Suzuki, Mazda, Renault, Samsung, Great Wall, Geely, Jac, Changan; mientras que DercosMaq cuenta con la representación de otras 15 marcas de maquinaria: Landini, Massey - Ferguson, Europard, Farmtrac, JAC, JCB, Komatsu, Tear-Up, Hesston, Semeato, Claas, Jacto, Stara Sfil, Kverneland y Kesla. Fuente: www.dercos.cl/quienessomos/ [Consulta: 06/11/2013].
- ³⁹ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁴⁰ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].
- ⁴¹ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].
- ⁴² Fuente: Fondo Monetario Internacional. *ob. cit.*
- ⁴³ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁴⁴ Para 2013, Perú tiene una población estimada de 30.946.000 habitantes, mientras que Chile una de 17.557.000 al mismo año. Fuente: Fondo Monetario Internacional. *ob. cit.*
- ⁴⁵ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁴⁶ www.hdi.com.pe
- ⁴⁷ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁴⁸ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁴⁹ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁵⁰ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁵¹ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁵² Ver organigrama de HDI en Anexo C.
- ⁵³ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁵⁴ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].
- ⁵⁵ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].
- ⁵⁶ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].
- ⁵⁷ Al cierre de 2012, Talleres Lucas registró ventas por 16,59 millones de dólares, y al cierre de 2011 por 14,93 (los datos de Servicio Lucas se incluyeron en cita anterior). Fuente: Estados Financieros de Talleres Lucas Ltda. En aquéllos, todos los antecedentes se encuentran expresados en moneda local (Peso chileno, CLP), en miles. El presente cálculo se hizo considerando el tipo de cambio al 08/11/2013, correspondiente a 1,00USD=516,65. Fuente: Yahoo! Finance. [Consulta: 08/11/2013. finance.yahoo.com/currency-converter/#from=USD;to=CLP;amt=1].
- ⁵⁸ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].
- ⁵⁹ Impuesto General a las Ventas. Tasa: 18% (16%, más 2% de Impuesto de Promoción Municipal), aplicable desde el 01/03/2011. Fuente: orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=46&layout=blog&Itemid=74 [Consulta: 06/11/2013].
- ⁶⁰ Impuesto al Valor Agregado. Tasa: 19%. Fuente: www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuestos_iva.htm [Consulta: 06/11/2013].
- ⁶¹ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].
- ⁶² Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].
- ⁶³ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁶⁴ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].
- ⁶⁵ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁶⁶ Ver análisis y proyecciones económicas de Perú en Anexo E.
- ⁶⁷ Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (de Perú). www.sunat.gob.pe.
- ⁶⁸ Entrevista Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁶⁹ Para Adolfo Jr. [15/10/2013], en un principio, la principal barrera de HDI fue ausencia de mano de obra calificada. "Al tratarse de negocios tan específicos, tan de nicho, tan técnico, encontrar la gente adecuada fue muy difícil, por lo que tuvimos que llevar gente de Chile, y eso nos deparó bastante (más) tiempo del que presupuestamos que íbamos a estar funcionando operativamente de manera más independiente".
- ⁷⁰ Diesel Lab.
- ⁷¹ FIGUEROA E., J. Haciendo Negocios: Cruzando Fronteras Culturales. [s.n.]. Santiago, Chile. p. 25-26. 2011.
- ⁷² Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁷³ Entrevista Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].
- ⁷⁴ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁷⁵ Efectivamente, “el comercio entre diferentes pueblos implica necesariamente contactos interculturales. Las sociedades extranjeras suelen parecer muy estructuradas y prejuiciadas ante los ojos locales, pero el comercio conduce no sólo al intercambio de bienes y servicios, sino también al intercambio de ideas y a la comprensión de culturas ajenas. El mutuo conocimiento entre los pueblos, además, tendrá el valor agregado de servir como elemento de disuasión respecto a conflictos armados entre las naciones, puesto que ayuda a generar buena voluntad entre los pueblos. Las relaciones vecinales son muy importantes porque las desconfianzas tienen su causa en el desconocimiento mutuo. El contacto físico crea solidaridad y un mejor entendimiento entre los pueblos, ya que de esta forma las diferentes culturas revelan sus verdaderos sentimientos”. Fuente: FIGUEROA E., J. *ob. cit.* p. 30.

⁷⁶ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].

⁷⁷ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁷⁸ Entrevista Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁷⁹ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁸⁰ Entrevista con Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁸¹ Entrevista con Adolfo Dittborn Baeza [11/11/2013].

⁸² Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁸³ Entrevista con Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁸⁴ Entrevista Tomás Dittborn Valdés [21/10/2013].

⁸⁵ Entrevista con Adolfo Dittborn Bellalta [15/10/2013].

⁸⁶ También están Trujillo, Chiclayo, Piura, Iquitos, entre las de mayor población.

⁸⁷ FIGUEROA E., J. *ob. cit.* p. 66.

⁸⁸ Entrevista con Diego Dittborn Bellalta [15/10/2013].

Anexo A

Datos económicos de Chile y Perú¹

Tópico	Unidades	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento Producto Interno Bruto, precios constantes	%	Chile	3,14%	-0,93%	5,70%	5,77%	5,62%	4,40%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
		Perú	9,80%	0,86%	8,76%	6,86%	6,28%	5,40%	5,73%	5,84%	5,84%	5,77%	5,77%
Producto Interno Bruto, precios corrientes (biliones)	USD	Chile	179.524	172.109	217.312	250.994	268.177	281.666	301.935	325.782	351.244	378.18	407.181
		Perú	126.869	126.953	153.811	178.371	198.851	210.349	220.564	220.564	242.257	261.895	282.185
Producto Interno Bruto per cápita, precios corrientes	USD	Chile	10.709	10.167	12.713	14.552	15.410	16.043	17.048	18.236	19.511	20.849	22.279
		Perú	4.427	4.362	5.205	5.944	6.525	6.797	7.019	7.592	8.082	8.575	9.127
Producto Interno Bruto basado en poder paridad de compra (PPP) valoración del PIB del país (biliones)	USD	Chile	256.043	255.604	273.45	294.912	316.923	335.416	356.235	379.884	405.217	432.194	460.935
		Perú	244.941	248.955	274.044	298.6	322.904	344.998	370.735	400.413	432.574	466.987	504.081
Producto Interno Bruto basado en poder paridad de compra (PPP) PIB per cápita	USD	Chile	15.274	15.099	15.997	17.088	18.211	19.105	20.114	21.264	22.510	23.827	25.220
		Perú	8.547	8.555	9.273	9.950	10.596	11.149	11.798	12.548	13.349	14.191	15.085
Producto Interno Bruto basado en poder paridad de compra (PPP) porcentaje del total mundial	%	Chile	0,36%	0,36%	0,37%	0,37%	0,38%	0,39%	0,39%	0,39%	0,39%	0,39%	0,40%
		Perú	0,35%	0,35%	0,37%	0,38%	0,39%	0,40%	0,41%	0,41%	0,41%	0,42%	0,43%
Inversiones totales	% PIB	Chile	25,92%	20,34%	22,41%	23,51%	24,90%	25,67%	24,90%	24,76%	24,76%	24,75%	24,63%
		Perú	26,88%	20,71%	25,20%	25,86%	26,88%	27,89%	27,89%	28,25%	28,75%	29,04%	29,22%
Ahorros nacionales brutos	% PIB	Chile	22,32%	22,39%	24,06%	22,34%	21,40%	20,75%	20,94%	20,94%	21,38%	21,66%	21,65%
		Perú	22,71%	20,14%	22,74%	23,99%	23,29%	23,01%	23,16%	23,16%	24,52%	25,13%	25,55%
Inflación, precios a los consumidores al fin del periodo	%	Chile	7,09%	-1,48%	2,97%	4,44%	1,49%	2,60%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
		Perú	6,65%	0,25%	2,08%	4,74%	2,65%	2,85%	2,21%	2,21%	2,00%	2,00%	2,00%
Volumen de importación de bienes y servicios	%	Chile	11,54%	-16,23%	25,76%	14,63%	4,84%	5,44%	4,76%	4,76%	4,50%	4,50%	4,51%
		Perú	20,03%	-20,25%	24,56%	12,69%	9,37%	6,96%	6,81%	6,81%	6,78%	6,63%	6,48%
Volumen de importación de bienes	%	Chile	17,23%	-19,40%	31,39%	16,43%	5,76%	5,31%	4,76%	4,76%	4,50%	4,50%	4,51%
		Perú	20,03%	-20,25%	24,56%	12,69%	9,37%	6,96%	6,81%	6,81%	6,78%	6,63%	6,48%
Volumen de exportación de bienes y servicios	%	Chile	-0,41%	-4,80%	2,50%	5,03%	0,91%	3,85%	4,31%	4,31%	3,16%	3,17%	3,39%
		Perú	6,68%	-3,40%	1,58%	8,38%	2,02%	-1,77%	8,88%	8,88%	12,33%	8,43%	7,29%
Volumen de exportación de bienes	%	Chile	-2,15%	-2,90%	-0,15%	4,07%	1,91%	4,06%	4,31%	3,16%	3,16%	3,17%	3,38%
		Perú	6,68%	-3,40%	1,58%	8,38%	2,02%	-1,77%	8,88%	8,88%	12,33%	8,43%	7,29%
Tasa de desempleo	%	Chile	7,75%	10,83%	8,15%	7,12%	6,43%	6,18%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%
		Perú	8,38%	8,39%	7,88%	7,73%	6,75%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Población	Personas	Chile	16.763.000	16.929.000	17.094.000	17.248.000	17.403.000	17.557.000	17.711.000	17.865.000	18.020.000	18.139.000	18.277.000
		Perú	28.657.000	29.101.000	29.552.000	30.009.000	30.474.000	30.945.000	31.424.000	31.911.000	32.405.000	32.907.000	33.416.000

¹ Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI). World Economic Outlook Database. Octubre 2013. [Consulta: 06/11/2013. www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/index.aspx]. Las celdas sombreadas corresponden a estimaciones del FMI.

Anexo B

Imágenes Servicio Lucas, Talleres Lucas, HDI y Previsa



Imagen 1: Centros de distribución de Servicio Lucas entre 1950-1980 (izq.) y 1980-2006 (der.), ubicados en la comuna de Santiago Centro, Chile.¹



Imagen 2: Planta de Servicio Lucas Diesel en la comuna de Conchalí. Santiago de Chile.²

¹ Fuente: Archivo Servicio Lucas.

² Fuente: www.lucasdiesel.cl [Consulta: 30/10/2013].



Imagen 3: Laboratorio de inyección de Servicio Lucas Diesel.³



Imagen 4: Técnico de Talleres Lucas en terreno.⁴



Imagen 5: Logo de HDI.⁵

³ Fuente: www.lucasdiesel.cl [Consulta: 30/10/2013].

⁴ Fuente: www.tallereslucas.cl [Consulta: 30/10/2013]

⁵ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].



Imagen 6: Planta de HDI en el distrito de El Callao, Lima, Perú.⁶



Imagen 7: Instalaciones de Pevisa Autoparts.⁷



Imagen 8: Bodega de HDI.⁸

⁶ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].

⁷ Fuente: www.pevisaaautoparts.com [Consulta: 30/10/2013].

⁸ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].



Imagen 9: Instalaciones de HDI.⁹



Imagen 10: Laboratorio de HDI.¹⁰



Imagen 11: Operarios mecánicos de HDI.¹¹

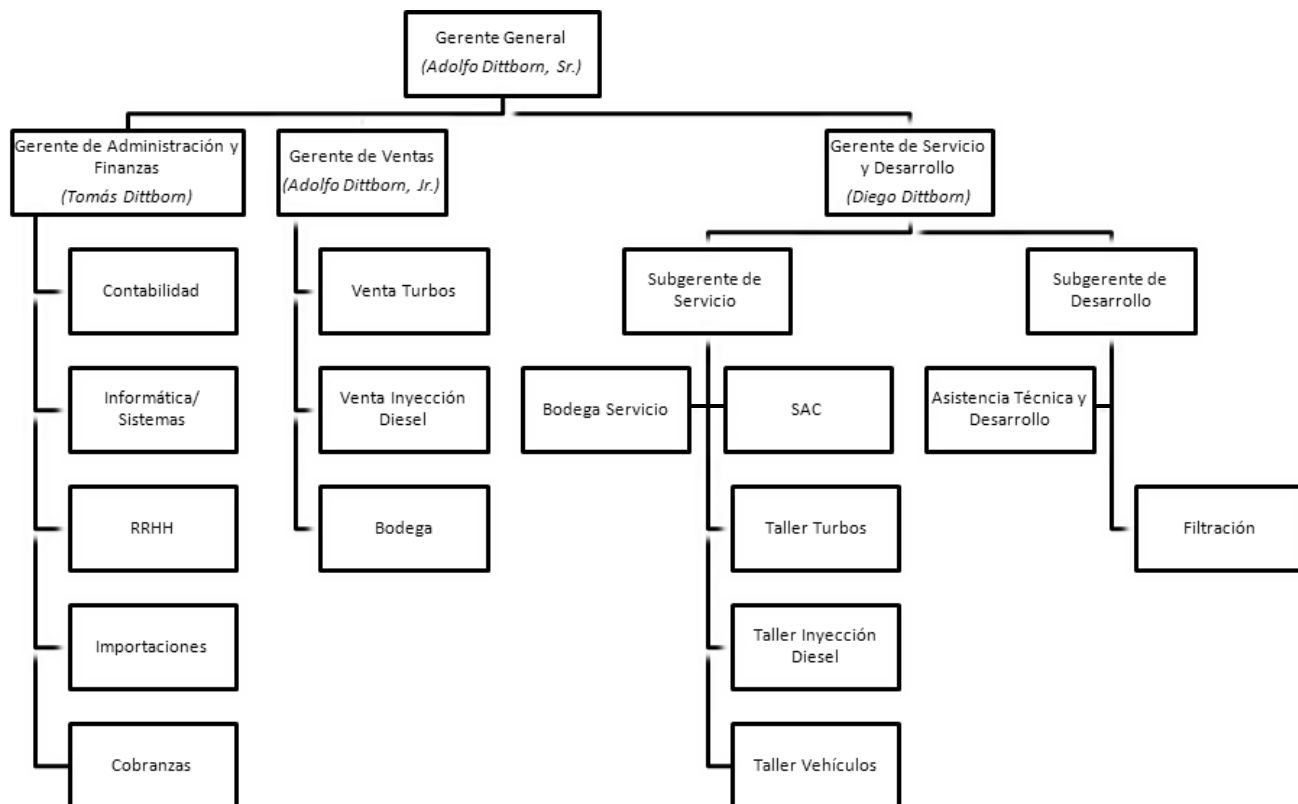
⁹ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].

¹⁰ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].

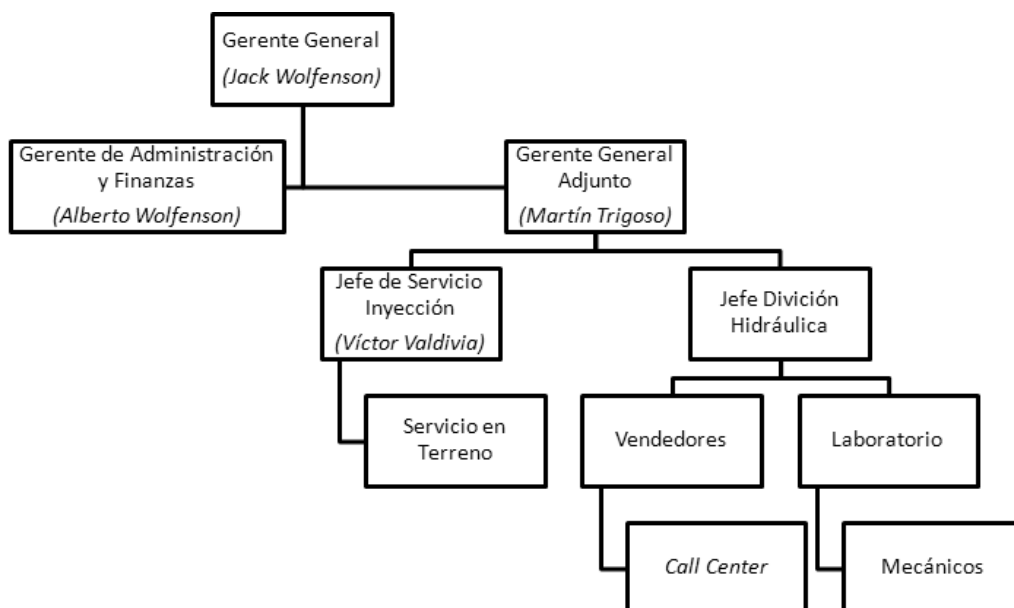
¹¹ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013].

Anexo C

Organigrama Servicio Lucas



Organigrama HDI



Anexo D

Estados Financieros de HDI (en miles de nuevos soles peruanos)¹⁻²

Balance General al 31 de diciembre de 2010

ACTIVO	S/.	PASIVO	S/.
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	962.937,43	Sobregiros bancarios	-
Cuentas por cobrar comerciales	454.771,35	Cuentas por pagar comerciales	730.246,02
Prestamos al personal	1.400,00	Beneficios Sociales trabajadores	9.375,00
Cuentas por cobrar diversas	-	Impuestos y contribuciones sociales	36.513,18
Cuentas por cobrar a empresas afiliadas	-	Remuneraciones y participaciones	43.908,40
Existencias	1.141.666,98	Dividendos por pagar	-
Gastos pagados por adelantado	98.721,91	Parte corriente de deuda a largo plazo	-
Tributos por pagar (Saldo a favor)	190.315,33	Cuentas por pagar Obligac.Financ.	-
Total Activo Corriente	<u>2.849.813,00</u>	Cuentas x pagar terceros	303.598,87
		Total Pasivo Corriente	<u>1.123.641,47</u>
Inversiones en Valores	-		
Inmueble, maquinaria y equipo	1.751.547,22	Deuda a largo plazo	395.419,50
Inversiones Intangibles	18.557,75		
Depreciación y Amortización acumulada	-144.737,00		
		Total Pasivo	<u>1.519.060,97</u>
		PATRIMONIO	
		Capital	3.322.800,00
		Prima de Acciones	-238.900,00
		Reserva legal	-
		Resultados acumulados	15.302,00
		Resultado del ejercicio	-143.082,00
		Total Patrimonio	<u>2.956.120,00</u>
Total Activo	<u>4.475.180,97</u>	Total Pasivo y Patrimonio	<u>4.475.180,97</u>

¹ Todos los antecedentes financieros de HDI se encuentran expresados en moneda local (Nuevo Sol peruano, PEN), en miles. El tipo de cambio al 07/11/2013 es 1,00USD=2,79PEN. Fuente: Yahoo! Finance. [Consulta: 07/11/2013. finance.yahoo.com/currency-converter/#from=USD;to=PEN;amt=1].

² Fuente: HDI S.A.C.

Estado de Ganancias y Pérdidas
del 1° de enero al 31 de diciembre de 2010

VENTAS		
VENTAS BRUTAS	1.086.729,00	
DESCTOS.REBAJAS Y BONIFIC.CONCEDIDOS	-211,74	-0,02%
VENTAS NETAS	1.086.517,26	99,98%
COSTO DE VENTAS		
DESCTOS,REBAJAS Y BONIF. CONC. OBTENIDOS	0,00	0,00%
COSTO DE VENTAS	-521.686,00	-48,01%
UTILIDAD BRUTA	564.831,26	51,98%
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-345.414,93	-31,78%
GASTOS DE VENTAS	-330.086,78	-30,37%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	0,00	0,00%
RESULTADOS DE OPERACION	-110.670,45	-10,18%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
CARGAS FINANCIERAS	-51.118,76	-4,70%
PERDIDA DIFERENCIA DE CAMBIO	0,00	0,00%
INGRESOS FINANCIEROS	17.511,22	1,61%
GANANCIA DIFERENCIA DE CAMBIO	0,00	0,00%
INGRESOS DIVERSOS	1.859,75	0,17%
CARGAS EXCEPCIONALES	-663,76	-0,06%
INGRESOS EXCEPCIONALES	0,00	0,00%
RESULTADO POR EXPOSICION		0,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-143.082,00	-13,17%
DIRECTORIO	0,00	0,00%
	-143.082,00	-13,17%
DIST.TRABAJ. E IMP.A LA RENTA		
PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	0,00%
IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-143.082,00	-13,17%

Balance General
al 31 de diciembre de 2011

1.- ACTIVO	S/.	%
1.1 ACTIVO CORRIENTE		
- CAJA Y BANCOS	51.371	0,71%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -TERCEROS	1.039.939	14,46%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -RELACIONADOS	0	0,00%
- CTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONISTAS	31.717	0,44%
- CTAS POR COBRAR DIVERSAS	0	0,00%
- MERCADERIAS	2.931.062	40,77%
- EXISTENCIAS POR RECIBIR	583.303	8,11%
- SERV Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	2.399	0,03%
- IMPUESTOS ANTICIPADOS	703.761	9,79%
- ACTIVO DIFERIDO CP	21.974	0,31%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.365.525	74,63%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE		
- INVERSIONES EN VALORES	0	24,82%
- INMUEBLE MAQ.Y EQUIPOS, neto	1.784.551	0,26%
- INTANGIBLES	18.558	0,26%
- ACTIVO DIFERIDO LP	20.948	0,29%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.824.056	25,37%
TOTAL ACTIVO	7.189.581	100,00%
2.- PASIVO		
	S/.	%
2.1 PASIVO CORRIENTE		
- SOBREGIRO BANCARIO	0	0,00%
- TRIBUTOS POR PAGAR	86.406	1,20%
- REMUNERACIONES POR PAGAR	9.349	0,13%
- PROVEEDORES	2.438.036	33,91%
- CTAS. POR PAGAR A TERCEROS	811.122	11,28%
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	155.561	2,16%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.500.474	48,69%
2.2 PASIVO NO CORRIENTE		
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	284.474	3,96%
- DIVIDENDOS POR PAGAR	0	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	284.474	3,96%
3.- PATRIMONIO		
- CAPITAL SOCIAL	3.083.900	42,89%
- RESERVAS	0	0,00%
- RESULTADOS ACUMULADO	-83.352	-1,16%
- RESULTADO DEL PERIODO (-) (+)	404.085	5,62%
TOTAL PATRIMONIO	3.404.633	47,36%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.189.581	100,00%

Estado de Ganancias y Pérdidas
del 1° de enero al 31 de diciembre de 2011

VENTAS		
VENTAS BRUTAS	5.627.272,39	100%
DESCTOS.REBAJAS Y BONIFIC.CONCEDIDOS		
VENTAS NETAS	5.627.272,39	100%
COSTO DE VENTAS		
DESCTOS,REBAJAS Y BONIF. CONC. OBTENIDOS	0,00	0%
COSTO DE VENTAS	-3.498.669,10	-62%
UTILIDAD BRUTA	2.128.603,29	38%
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-403.535,09	-7%
GASTOS DE VENTAS	-796.381,12	-14%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-288.717,64	-5%
RESULTADOS DE OPERACION	639.969,44	11%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
CARGAS FINANCIERAS	-78.401,12	-1%
PERDIDA DIFERENCIA DE CAMBIO, NETO	8.661,77	0%
INGRESOS FINANCIEROS	0,00	0%
INGRESOS DIVERSOS	0,00	0%
CARGAS EXCEPCIONALES	0,00	0%
INGRESOS EXCEPCIONALES	0,00	0%
RESULTADO POR EXPOSICION	0,00	0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	570.230,09	10%
DIRECTORIO	0,00	0%
	570.230,09	10%
DIST.TRABAJ. E IMP.A LA RENTA		
PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	0%
IMPUESTO A LA RENTA	-166.144,98	-3%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	404.085,11	7%

Balance General
al 31 de diciembre de 2012

1.- ACTIVO	S/.	%
1.1 ACTIVO CORRIENTE		
- CAJA Y BANCOS	70.048	0,73%
- INVERSIONES EN VALORES	0	0,00%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -TERCEROS	1.374.718	14,35%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -RELACIONADOS	0	0,00%
- CTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONISTAS	35.219	0,37%
- CTAS POR COBRAR DIVERSAS	1.618	0,02%
- MERCADERIAS	4.479.211	46,75%
- EXISTENCIAS POR RECIBIR	1.284.676	13,41%
- SERV Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	798	0,01%
- IMPUESTOS ANTICIPADOS	626.359	6,54%
- ACTIVO DIFERIDO CP	74.529	0,78%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.947.176	82,94%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE		
- INVERSIONES EN VALORES	0	16,37%
- INMUEBLE MAQ.Y EQUIPOS, neto	1.568.217	0,22%
- INTANGIBLES	21.144	0,22%
- ACTIVO DIFERIDO LP	45.028	0,47%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.634.389	17,06%
TOTAL ACTIVO	9.581.564	100,00%
2.- PASIVO		
	S/.	%
2.1 PASIVO CORRIENTE		
- SOBREGIRO BANCARIO	0	0,00%
- TRIBUTOS POR PAGAR	153.191	1,60%
- REMUNERACIONES POR PAGAR	101.481	1,06%
- PROVEEDORES	2.159.829	22,54%
- CTAS. POR PAGAR A TERCEROS	2.053.642	21,43%
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	200.965	2,10%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.669.108	48,73%
2.2 PASIVO NO CORRIENTE		
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	464.683	4,85%
- DIVIDENDOS POR PAGAR	0	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	464.683	4,85%
3.- PATRIMONIO		
- CAPITAL SOCIAL	3.434.510	35,84%
- RESERVAS	0	0,00%
- RESULTADOS ACUMULADO	320.733	3,35%
- RESULTADO DEL PERIODO (-) (+)	692.530	7,23%
TOTAL PATRIMONIO	4.447.773	46,42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.581.564	100,00%

**Estado de Ganancias y Pérdidas
del 1° de enero al 31 de diciembre de 2012**

1.- ACTIVO	S/.	%
1.1 ACTIVO CORRIENTE		
- CAJA Y BANCOS	70.048	0,73%
- INVERSIONES EN VALORES	0	0,00%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -TERCEROS	1.374.718	14,35%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -RELACIONADOS	0	0,00%
- CTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONISTAS	35.219	0,37%
- CTAS POR COBRAR DIVERSAS	1.618	0,02%
- MERCADERIAS	4.479.211	46,75%
- EXISTENCIAS POR RECIBIR	1.284.676	13,41%
- SERV Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	798	0,01%
- IMPUESTOS ANTICIPADOS	626.359	6,54%
- ACTIVO DIFERIDO CP	74.529	0,78%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.947.176	82,94%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE		
- INVERSIONES EN VALORES	0	16,37%
- INMUEBLE MAQ.Y EQUIPOS, neto	1.568.217	0,22%
- INTANGIBLES	21.144	0,22%
- ACTIVO DIFERIDO LP	45.028	0,47%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.634.389	17,06%
TOTAL ACTIVO	9.581.564	100,00%
2.- PASIVO		
	S/.	%
2.1 PASIVO CORRIENTE		
- SOBREGIRO BANCARIO	0	0,00%
- TRIBUTOS POR PAGAR	153.191	1,60%
- REMUNERACIONES POR PAGAR	101.481	1,06%
- PROVEEDORES	2.159.829	22,54%
- CTAS. POR PAGAR A TERCEROS	2.053.642	21,43%
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	200.965	2,10%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.669.108	48,73%
2.2 PASIVO NO CORRIENTE		
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	464.683	4,85%
- DIVIDENDOS POR PAGAR	0	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	464.683	4,85%
3.- PATRIMONIO		
- CAPITAL SOCIAL	3.434.510	35,84%
- RESERVAS	0	0,00%
- RESULTADOS ACUMULADO	320.733	3,35%
- RESULTADO DEL PERIODO (-) (+)	692.530	7,23%
TOTAL PATRIMONIO	4.447.773	46,42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.581.564	100,00%

Balance General
al 31 de agosto de 2013

1.- ACTIVO	S/.	%
1.1 ACTIVO CORRIENTE		
- CAJA Y BANCOS	361.030	3,92%
- INVERSIONES EN VALORES	0	0,00%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -TERCEROS	1.427.565	15,51%
- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES -RELACIONADOS	0	0,00%
- CTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONISTAS	57.085	0,62%
- CTAS POR COBRAR DIVERSAS	1.618	0,02%
- MERCADERIAS	4.239.943	46,06%
- EXISTENCIAS POR RECIBIR	1.192.646	12,96%
- SERV Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	12.223	0,13%
- IMPUESTOS ANTICIPADOS	444.323	4,83%
- ACTIVO DIFERIDO CP	37.610	0,41%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.774.044	84,45%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE		
- INVERSIONES EN VALORES	0	14,86%
- INMUEBLE MAQ.Y EQUIPOS, neto	1.368.292	0,23%
- INTANGIBLES	21.144	0,23%
- ACTIVO DIFERIDO LP	42.015	0,46%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.431.451	15,55%
TOTAL ACTIVO	9.205.495	100,00%
2.- PASIVO		
	S/.	%
2.1 PASIVO CORRIENTE		
- SOBREGIRO BANCARIO	0	0,00%
- TRIBUTOS POR PAGAR	22.328	0,24%
- REMUNERACIONES POR PAGAR	73.416	0,80%
- PROVEEDORES	658.546	7,15%
- CTAS. POR PAGAR A TERCEROS (bancos)	1.791.134	19,46%
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS (accionistas)	700.920	7,61%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.246.345	35,27%
2.2 PASIVO NO CORRIENTE		
- CTAS. POR PAGAR A TERCEROS (bancos)	130.118	1,41%
- CTAS. POR PAGAR DIVERSAS (accionistas)	273.123	2,97%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	403.240	4,38%
3.- PATRIMONIO		
- CAPITAL SOCIAL	4.314.770	46,87%
- RESERVAS	0	0,00%
- RESULTADOS ACUMULADO	1.013.681	11,01%
- RESULTADO DEL PERIODO (-) (+)	227.460	2,47%
TOTAL PATRIMONIO	5.555.910	60,35%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.205.495	100,00%

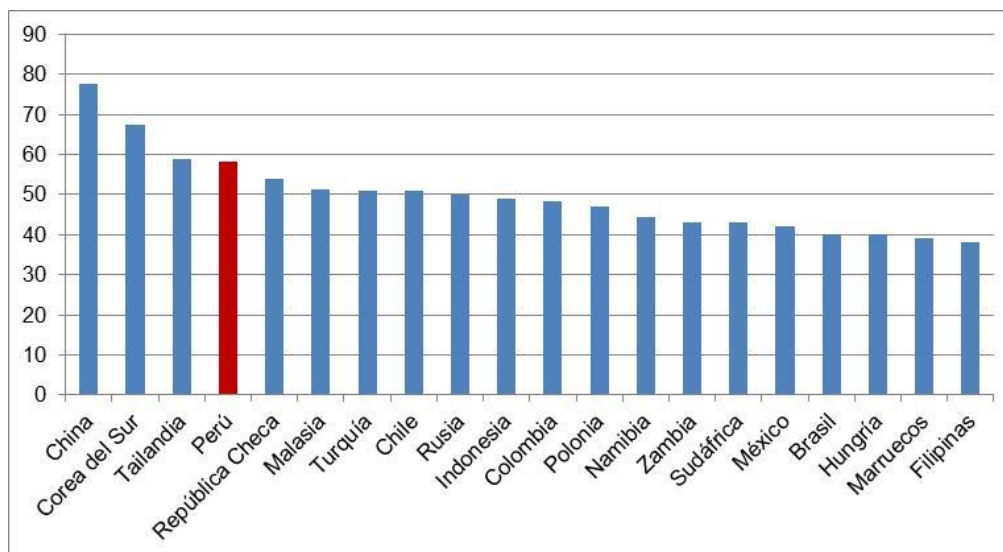
**Estado de Ganancias y Pérdidas
del 1° de enero al 31 de agosto de 2012 y 2013**

	Ene - Ago 2013	Ene - Ago 2012
VENTAS		
VENTAS BRUTAS	5.127.251,11 100%	5.462.021,99 100%
DESCTOS.REBAJAS Y BONIFIC.CONCEDIDOS		
VENTAS NETAS	5.127.251,11 100%	5.462.021,99 100%
COSTO DE VENTAS		
DESCTOS,REBAJAS Y BONIF. CONC. OBTENIDOS	0,00 0%	0,00 0%
COSTO DE VENTAS	-2.797.694,14 -55%	-3.077.417,29 -56%
UTILIDAD BRUTA	2.329.556,97 45%	2.384.604,70 44%
OPERACIÓN DBTRES		
VENTAS	207.683,00 4%	
COSTO DE VENTAS	-186.572,12 -4%	
UTILIDAD BRUTA (vinculadas)	21.110,88 0%	
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-501.746,03 -10%	-465.369,28 -9%
GASTOS DE VENTAS	-841.055,82 -16%	-833.874,70 -15%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-250.091,55 -5%	-238.699,44 -4%
RESULTADOS DE OPERACION	757.774,45 15%	846.661,28 16%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
CARGAS FINANCIERAS	-89.369,70 -2%	-82.916,43 -2%
PERDIDA DIFERENCIA DE CAMBIO, NETO	-343.462,39 -7%	83.955,64 2%
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 0%	0,00 0%
INGRESOS DIVERSOS	0,00 0%	0,00 0%
CARGAS EXCEPCIONALES	0,00 0%	0,00 0%
INGRESOS EXCEPCIONALES	0,00 0%	0,00 0%
RESULTADO POR EXPOSICION	0,00 0%	0,00 0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	324.942,36 6%	847.700,49 16%
DIRECTORIO	0,00 0%	0,00 0%
	324.942,36 6%	847.700,49 16%
DIST.TRABAJ. E IMP.A LA RENTA		
PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00 0%	0,00 0%
IMPUESTO A LA RENTA	-97.482,71 -2%	-254.310,15 -5%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	227.459,65 4%	593.390,34 11%

Anexo E

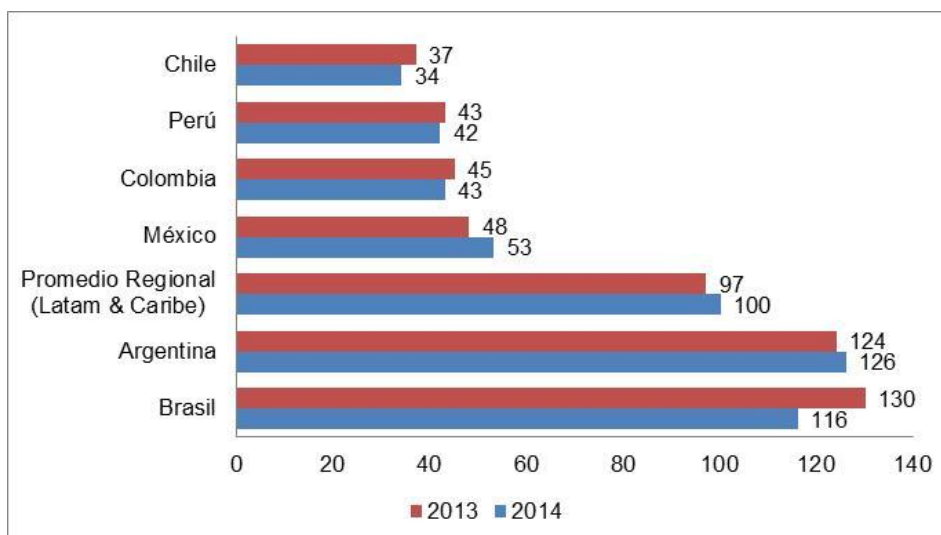
Análisis y proyecciones económicas de Perú

Dentro de los mercados emergentes, Perú representa una atractiva alternativa para la inversión, encontrándose entre los cuatro destinos más interesantes y a la cabeza de la región, según se aprecia en el siguiente gráfico, debido a su veloz crecimiento económico y a su receptivo ambiente para hacer negocios.



Top 20 Mercados Emergentes para invertir, 2013 (Puntaje).¹

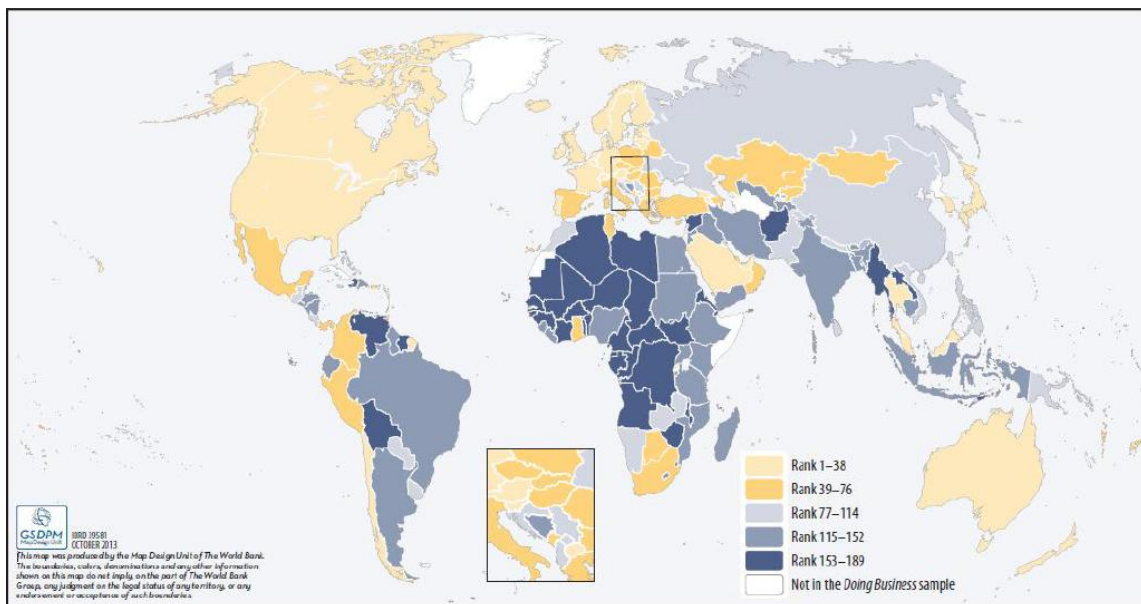
Respecto de este último aspecto, Perú presenta una destacada posición relativa en cuanto a la facilidad para invertir. Como se ilustra en siguiente el gráfico, en Latinoamérica sólo se encuentra detrás de Chile, ocupando para 2014 el puesto número 42 a nivel global, muy por encima del promedio de la región.



Ranking de Perú respecto de la facilidad para hacer negocios, con relación a otras economías.²

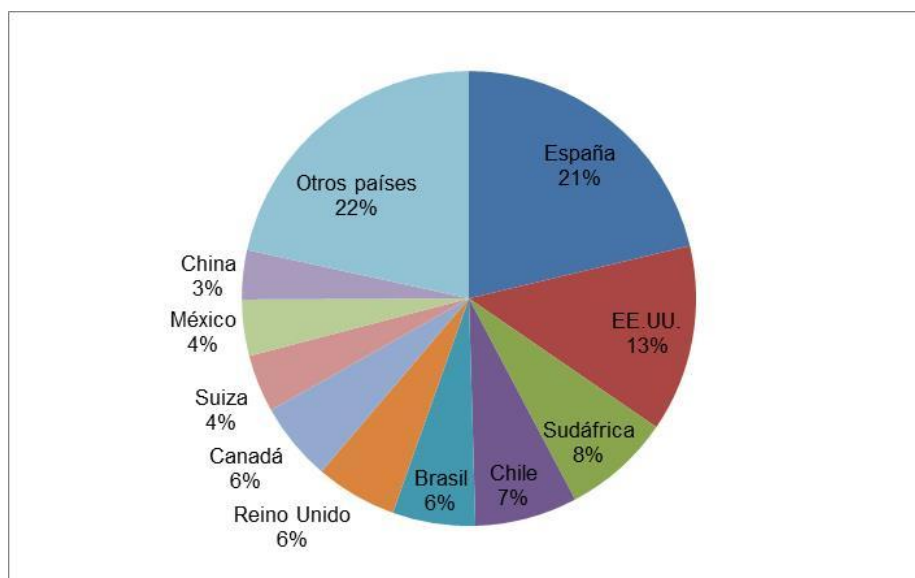
¹ Fuente: Bloomberg Markets, Emerging Markets, Special Report 2013. Citado en: PricewaterhouseCoopers. Doing Deals in Perú, 2013. 2013.

Por su parte, en el siguiente mapa se exhibe que Perú se encuentra en el nivel medio-alto de la tabla mundial en cuanto a lo expedito que resulta emprender un negocio, constituyendo este aspecto una importante ventaja comparativa de ese país.



Ubicación de las economías en el ranking global de facilidad para hacer negocios.³

Entre los países de origen de la inversión extranjera en Perú, Chile ocupa un lugar destacado, incluso superando a potencias económicas como Brasil y Reino Unido, ubicándose entre los cuatro principales inversores en tierras peruanas. Lideran este ranking España, con un 21%, EE.UU. con un 13%, y Sudáfrica con un 8% del total de la inversión extranjera directa existente en Perú.

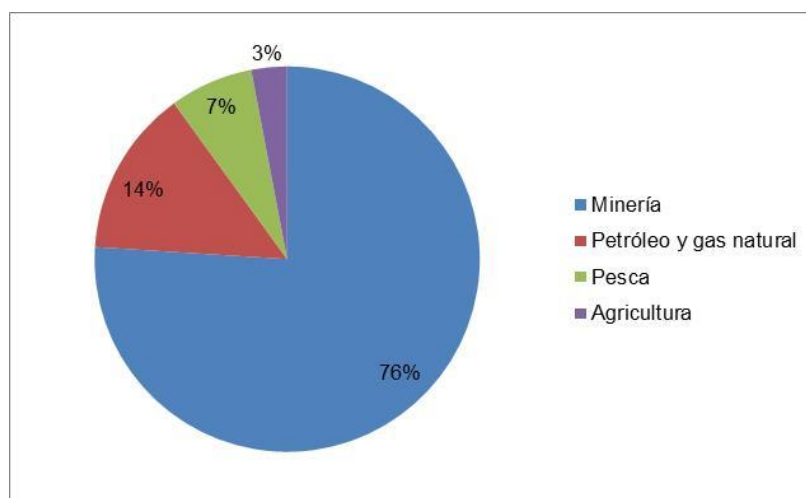


Inversión extranjera directa (FDI) como contribución de capital por país de origen, 2012.⁴

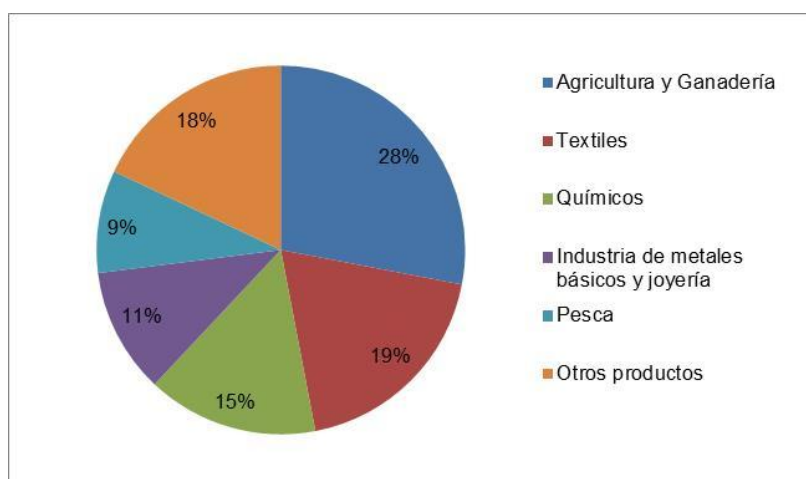
² Fuente: Doing Business Database. Citado en: Banco Mundial & Corporación Financiera Internacional. Doing Business, 2013 y 2014. 2013.

³ Banco Mundial & Corporación Financiera Internacional. Doing Business, 2014. 2013.

Al igual que en Chile, en Perú la minería constituye el área de producción más relevante al momento de analizar el desempeño económico del país. Efectivamente, “la actividad minera ha sido uno de los principales detonantes del desarrollo de la economía peruana en la última década, gracias a la inversión producida en torno a ella y a su aporte económico y social. Entre el 2003 y el 2012, la inversión en minería ha crecido en más de 2.700%, al pasar de 305 millones de dólares a 8.568 millones de dólares, y actualmente participa con el 47% del total de anuncios de proyectos de inversión privada para el periodo 2013-2015, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). A la vez, la actividad minera contribuye con el 14,7% del producto interno bruto (PIB), es responsable de entre el 10% y 16% de la recaudación, lidera las exportaciones y genera más de 210 mil empleos directos al año, con la particularidad que por cada puesto de trabajo que brinda genera otros 9 en los diversos sectores de la economía, distintos al minero”.⁵



Perú: Exportación de productos tradicionales, 2012 (USD 34.247 millones).⁶



Perú: Exportación de productos no tradicionales, 2012 (USD 11.047 millones).⁷

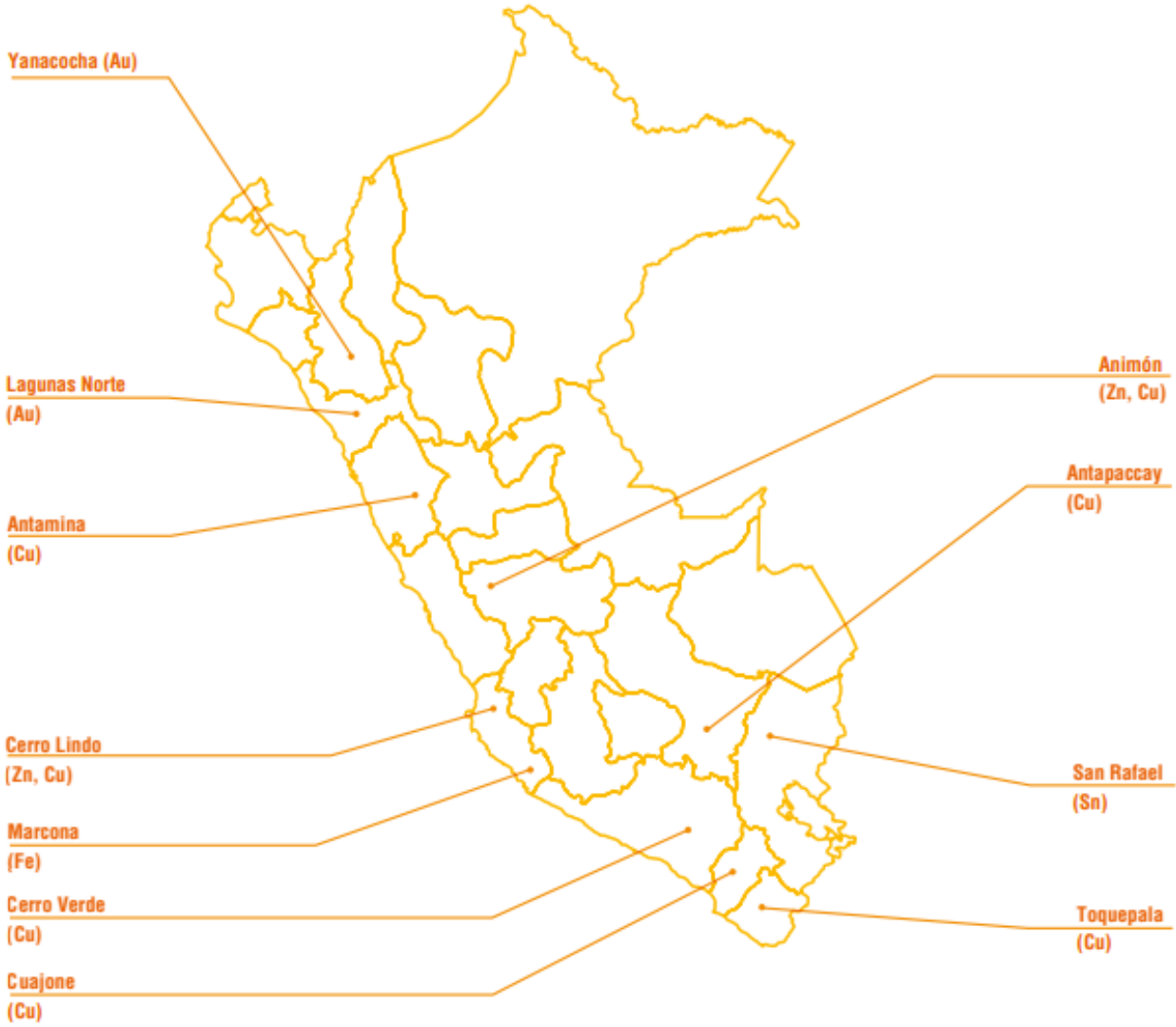
⁴ Fuente: Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Peru (ProInversión). Citado en: PricewaterhouseCoopers. *ob. cit.*

⁵ PricewaterhouseCoopers. Industria Minera. Guía de Negocios en el Perú, 2013. 2013.

⁶ Fuente: BCRP y SUNAT. Citado en: PricewaterhouseCoopers. *ob. cit.*

⁷ Fuente: BCRP y SUNAT. Citado en: PricewaterhouseCoopers. *ob. cit.*

En cuanto a su ubicación geográfica, los yacimientos peruanos de los que se extraen los minerales metálicos se concentran principalmente en las regiones de la costa y la sierra de Perú, según es posible verificar en el siguiente mapa explicativo.



Mapa de los principales yacimientos de minerales metálicos en Perú.⁸

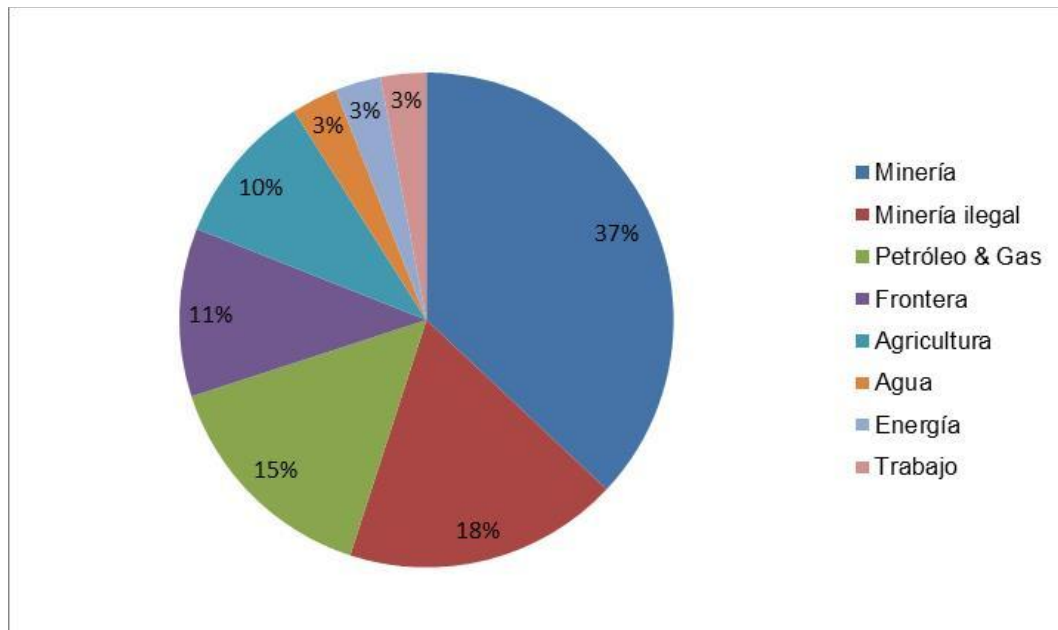
Sin perjuicio de lo anterior, tal como se comenta en el caso, el crecimiento de la inversión en Perú, tanto en minería como en el resto de los sectores de su economía, se encuentra estancada, proyectándose incluso un decrecimiento de la misma al comparar los periodos 2013 y 2014.

⁸ PricewaterhouseCoopers. *ob. cit.*

	2013	2014
Minería	7.756	7.037
Combustible	3.020	1.972
Electricidad	2.379	1.447
Industria	971	838
Infraestructura	1.112	585
Otros sectores	3.315	1.604
Total	18.553	13.483

Anuncio de inversión privada en Perú (en millones de USD).⁹

Entre las razones que explican esta ralentización, al menos en el área minera, se encuentra en la puesta en práctica de la Consulta Previa a comunidades indígenas para el inicio de actividades extractivas. Sólo en 2011, mediante la Ley 29.785, Perú reconoció legalmente ciertos derechos de consulta a los pueblos originarios, conforme a la Convención 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre “Pueblos Indígenas y Tribus en Países Independientes”, que esa nación había ratificado en 1993, pero no había reglamentado en su sistema jurídico.¹⁰



Conflictos sociales en Perú, por tipo.¹¹

Lo anterior ha implicado violentas protestas y movilizaciones sociales, que lamentablemente no han sido manejadas de manera adecuada hasta el momento. Para precisar la extrema gravedad del asunto, sólo en la actual administración del Presidente Ollanta Humala, al menos 24 personas han fallecido producto de tales conflictos, principalmente vinculado a la extracción de recursos naturales; en el anterior mandato,

⁹ Fuente: Anuncios de las compañías y Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Citado en: PricewaterhouseCoopers. *ob. cit.*

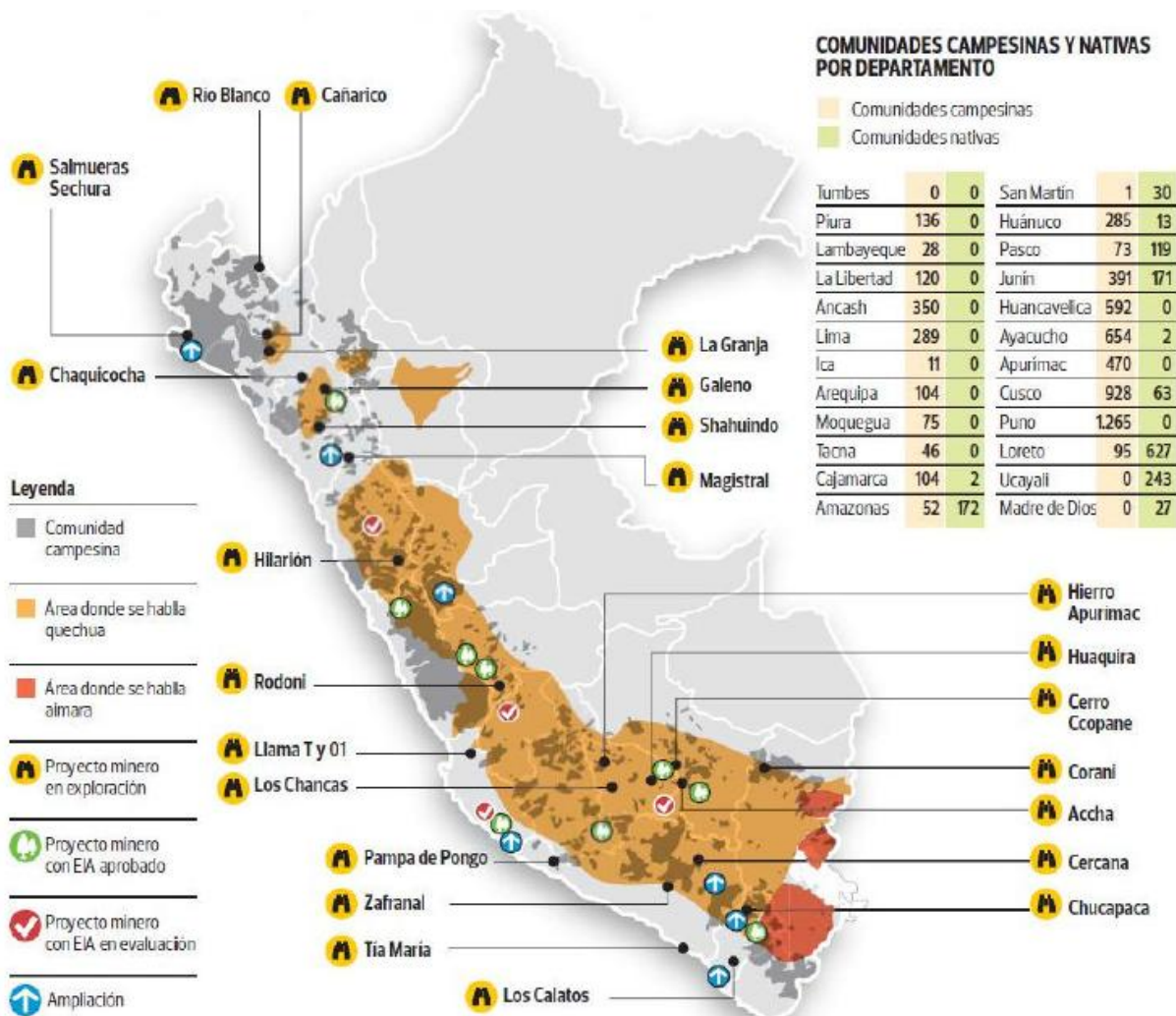
¹⁰ BTG Pactual. Peru metals and mining. Equity Research, Perú, Mining & Metals, Sector Note. 10 May 2013.

¹¹ Fuente: Consejo de Ministros de Perú. Citado en: BTG Pactual. *ob. cit.*

del Presidente Alan García, al menos 200 personas murieron en similares circunstancias.¹²

Tal como señala el gráfico precedente, la mayoría de estas movilizaciones se concentran en el área minera y de la minería ilegal, sumando un 55% del total de los conflictos sociales existentes en Perú.

En el siguiente mapa es posible visualizar que la gran mayoría de los proyectos mineros en Perú se desarrollan en zonas en que habitan comunidades campesinas o indígenas. La falta de entendimiento entre las partes involucradas, ha llevado a las lamentables consecuencias recién descritas.



Comunidades y proyectos mineros en Perú.¹³

Para ilustrar las consecuencias que estos hechos han tenido y tendrán en la principal área económica peruana, en el caso de Buenaventura, la principal compañía minera en

¹² BTG Pactual. *ob. cit.*

¹³ Fuente: Diario El Comercio de Perú. Citado en: BTG Pactual. *ob. cit.*

Perú¹⁴, el sostenido aumento de costos ha implicado una fuerte rebaja en el retorno sobre patrimonio, como asimismo en la estimación de los mismos.

	12/2011	12/2012	12/2013 E	12/2014 E	12/2015 E
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	29,7%	19,9%	14,7%	11,4%	8,5%

*ROE histórico y estimado de Buenaventura.*¹⁵

Según se explica en el cuadro anterior, la firma verá disminuir en más de tres veces su retorno en el plazo de 5 años, pasando de un descollante ROE de 29,7% al cierre de 2011, a uno estimado de 8,5% en 2015.

¹⁴ “Buenaventura es la mayor compañía de metales preciosos que cotizan en Bolsa de Comercio en el Perú, siendo la mayor titular de derechos mineros del país. La empresa se dedica a la extracción, procesamiento, desarrollo y exploración de oro, plata y otros metales a través de minas propias, así como a través de su participación en la *joint ventures* de exploración. Buenaventura opera actualmente siete minas en Perú (Orcopampa, Uchucchacua, Antapite, Julcani, Recuperada, Shila-Paula y Ishihuinca); controlando también intereses en la empresa minera El Brocal. Buenaventura tiene participaciones minoritarias en otras compañías mineras, incluyendo una participación significativa en Yanacocha (43,65%), a través de una sociedad con Newmont Mining, una de las más importantes compañías mineras de oro del mundo, y Cerro Verde (18.50%), un importante productor de cobre del Perú, ubicada en el sur del país”. Fuente: BTG Pactual. Buenaventura. Equity Research, Perú, Precious Metals, Company Note. 30 Abr 2013.

¹⁵ BTG Pactual. *ob. cit.*

Anexo F

Servicios y productos de HDI¹

1. Servicio

1.1 Hidráulica

Revisión, mantenimiento, reparación y/o reemplazo de los diferentes sistemas hidráulicos. HDI tiene un moderno banco de prueba computarizado y equipos que permiten llevar a cabo trabajos en forma segura y oportuna.

1.2 Diesel

Servicio especializado de diagnóstico automotriz, contando con modernos bancos de prueba para reparación y calibración de bombas de inyección, tanto convencionales (lineales y rotativas) como electrónicas. Asimismo, el servicio de mantenimiento y reparación de los inyectores bomba CRI, CRIN, EUI, EUP, entre otros.

1.3 Turbos

HDI cuenta con un servicio de mantenimiento y reparación de todo tipo de turbocompresores; y con la experiencia y la gente capacitada con lo último en tecnología de turbocompresores.

Es representante oficial y servicio técnico autorizado de las marcas BorgWarner y Kawasaki.

2. Productos

HDI es distribuidor autorizado en ventas y servicio de las marcas Parker Hannifin, Sauer-Danfoss, Poclain Hydraulics, Olaer Hydraulics, Denso, Delphi, Siemens, Stanadyne, BorgWarner, entre otras de reconocido prestigio. Cuenta con un amplio stock de unidades y repuestos originales para una entrega oportuna, evitando interrupciones innecesarias en el funcionamiento de los equipos.

2.1 Hidráulica



Sauer - Danfoss. Empresa con décadas de experiencia en hidráulica móvil y en control de producción. El objetivo es entregar suministros de componentes de ingeniería hidráulica y soluciones de sistemas integrados para una amplia gama de aplicaciones.

¹ Fuente: www.hdi.com.pe [Consulta: 22/10/2013]



Bombas y motores de pistones, Serie 45.



Bombas y motores de engranaje, Grupo 0,5 - Grupo 3.



Motores orbitales, desplazamiento fijo.



Comandos proporcionales PVG, modelo 32, 100 y 120.



Comandos direccionales, Serie CH 60 y 100.



Válvulas Cartidge, de control direccional.



Parker es líder global en la fabricación de componentes y sistemas diseñados para controlar movimiento, caudal y presión en todo tipo de maquinaria.



Bombas y motores de engranaje: comandos direccionales y aplicaciones especiales



Bombas de pistones circuitos abiertos y motores de pistones desplazamiento variable.



Bombas y motores de pistones: transmisiones hidrostáticas y bombas de paleta.



Bombas de engranaje para aplicaciones especiales Komatsu y Caterpillar.



Toma fuerzas para trabajos pesados, para camiones y para transmisión automática Allison



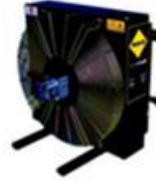
Filtración, válvulas selectoras, joystick con función simple y doble, entre otros.



Olaer es una empresa líder mundial en entregar soluciones a clientes con dificultades en refrigeración de líquidos.



Enfriador OAD, de aire - aceite, motor eléctrico corriente continua



Enfriador AOH con motor hidráulico



Enfriador OAI de aire y aceite, motor eléctrico corriente alterna



Acumuladores de pistones



Acumuladores de diafragma recargables



Acumuladores de vejiga 3000 PSI



Argo - Hytos, con más de 50 años en el mercado, es reconocida mundialmente por sistemas hidráulicos industriales y móviles, dando inteligentes soluciones y utilizando una moderna tecnología.



Válvulas de control direccional



Válvulas de control de flujo



Válvulas direccionales con control electro-hidráulicos



Centrales Hidráulicas, grupo de potencia compacto para uso industrial



Filtros de alta presión



Filtros de retorno, modelo E158, E198 y E248



Filtros de succión, modelo ES 074 y 094



Webtec es una empresa de fabricación de productos para máquinas móviles e industriales.



Tésters portátil, serie DHM digital



Téster portátil, serie FIK análogo



Data Logger portátil, modelo HPM 440 y 640



Tésters de presión Quadrigauge



Caudalímetro con termómetro incorporado para agua o aceite



Poclain Hydraulics una empresa de producción en diseño y fabricación de bombas y motores de pistones axiales, para todo tipo de maquinaria móvil.



Motores de pistones serie MS con desplazamiento fijo, tienen baja velocidad y alto torque.



Motores hidráulicos compactos, serie MK.
Son de transmisión directa del torque y
sin eje de transmisión

Oilgear

Oilgear es una empresa cuyo objetivo es la fabricación y diseño de sistemas hidráulicos para aplicaciones de producción en la más alta calidad.



Bombas y motores de pistones, con caudal variable para componentes de aplicaciones especiales Komatsu 830 y 930

KTR es distribuidora mundial de componentes.



Acopios rotex, uso en bombas y motores eléctricos



Acoples Bowex, uso en bombas y motores diesel



Spider rotex



Switch de nivel, modelo KOO - KOS



Campanas de acople, para bombas y motores IEC



Tapas de inspección, para estanques hidráulicos

AA REGGIANA RIDUTTORI

Reggiana Riduttori es una de las empresas líderes a nivel mundial en el sector de los órganos de transmisión, disponiendo de tecnologías especializadas en el diseño y la construcción de reductores planetarios para las aplicaciones con movimientos y maquinarias industriales.



Frenos negativos



Reductor de ejes paralelos serie P



Reductor de ejes ortogonales serie RH



Reductores lineales,
serie 2000



Ruedas RRTD,
para vehículos sobre oruga



Lynch Fluid Controls es reconocido en más de 48 países por los productos hidráulicos y neumáticos de alta calidad. Están dedicados a diseñar y fabricar *manifolds* para el control del movimiento hidráulico, y sistemas integrados hidráulicos y neumáticos.



Bar Manifolds

Bar Manifolds

Los Manifolds estándar de Lynch han sido mejorados para maximizar el rendimiento hidráulico, mientras acomodan el número más alto de opciones estándar en un paquete más uniforme y fácil de instalar.



Válvulas de 2 velocidades



Válvulas de martillo



Válvulas Selectoras
de 3, 6 & 8 Vías



Controlador de Válvulas Proporcionales con Pantalla Digital

Está diseñado para proporcionar un excelente funcionamiento en cualquier aplicación con proporcionales, mediante el suministro a una bobina de una corriente proporcional a la señal de entrada de un potenciómetro, joystick, PLC u otro sistema de control.



Válvulas proporcionales DDPDX

2.2 Diesel



Delphi es una empresa líder de la electrónica y las tecnologías de automoción, vehículos comerciales y otros segmentos de mercado. Cuenta con los más importantes centros técnicos, de fabricación e instalaciones de atención al cliente en 30 países.



Bomba DFP1



Bomba DP200



Bomba DP210



Bomba DPA



Bomba DPC



Bomba DP1C



Denso es proveedor líder de avanzadas tecnologías de automoción, sistemas y componentes para todos los fabricantes de automóviles más importantes del mundo, operando en 35 países.



Bomba HPO



Bomba HP2



Bomba HP3



Bomba Línea Tipo A



Bomba V5



Bomba VE

VDO



Inyector Common Rail

Piezo eléctrico

Aplicación:

Peugeot, Citroën

2.3 Turbos



BorgWarner es una empresa conocida mundialmente en la industria automotriz y autopartes, principalmente por sus productos del sistema de propulsión, que incluyen componentes de transmisión y turbocompresores.



Turbocompresor
K03

Aplicación: Mahindra - Peugeot
Volkswagen - Audi



Turbocompresor
K04

Aplicación: Volkswagen - Audi



Turbocompresor
K16

Aplicación: Mercedes Benz, Cummins



Turbocompresor
K27

Aplicación: Mercedes Benz, Deutz,
Volvo, Iveco



Turbocompresor
K29

Aplicación:



Turbocompresor
K31

Aplicación: Detroit



Turbocompresor
S200

Aplicación: Volvo



Turbocompresor
S400

Aplicación: Mercedes Benz

Anexo G

Nota docente

Objetivos de aprendizaje

En primer término, y como objetivos principales de aprendizaje, el estudio de la proyección internacional de pymes familiares resulta muy atractivo para programas del área de los negocios y la economía, con enfoque en la globalización de los mercados. Por un lado, debido a que es paradójicamente novedosa la profundización sobre empresas familiares³¹, al carecer Chile de una amplia gama de estudios al respecto; y por otro lado, ya que aquel propósito es del todo relevante, al constituir este tipo de firmas un vasto número de las compañías del país. Asimismo, el caso reviste gran interés, considerando en especial que Servicio Lucas es una empresa en proceso de internacionalización, ampliándose al mercado peruano; que ha debido enfrentar una problemática, como lo constituye la sucesión de una nueva generación, cuestión que afecta a la gran mayoría de las empresas medianas al llegar a esta etapa de su desarrollo; y que desde sus orígenes tiene un claro componente global, al ser distribuidora y representante de múltiples marcas internacionales, las más importantes relacionadas a los servicios y repuestos de motores diesel.

Tipo de curso en que resulta aplicable el caso y preparación del mismo

El presente caso de negocios resulta particularmente útil para alumnos de MBA o programas análogos, en cursos sobre estrategia empresarial y/o gestión de empresas globales, impartido de preferencia por un docente que haya tenido experiencia práctica en esos tópicos. Dadas las características de Servicio Lucas, el módulo específico en que el caso puede ser tratado, es el relativo al análisis de pequeñas o medianas empresas que se encuentren en etapa de internacionalización y/o sucesión generacional. Éste es un acápite fundamental en un ramo de esas características, considerando el escaso tratamiento que la literatura otorga a las pymes familiares y la importancia relativa que éstas tienen para la economía.

Respecto a la preparación específica para la(s) sesión(es) en que se trate el caso, los alumnos deberán traerlo leído, habiendo a su vez revisado los Anexos, ya que no resulta factible leerlo durante la misma clase, dada su extensión. Asimismo, se sugiere que lean los dos siguientes artículos:

- i) LIN, W-T. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*. Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 47–56. 2012.
- ii) CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 22 n. 2, p. 125-135. 2009.

³¹ HARRIS D.; MARTÍNEZ, J.I.; WARD, J.L. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 7, n. 2, p. 159-174. 1994.

En el primer *paper* (i) se examinan las diferentes formas de internacionalización de las compañías familiares, analizándose los pasos, el alcance y el ritmo de tales procesos. Tras el análisis de firmas taiwanesas, se determina que el carácter familiar de la compañía tiene una fuerte influencia en la internacionalización de la misma, optando las empresas familiares por pasos rápidos, un alcance limitado y un ritmo irregular en esos procesos.

En el segundo artículo (ii) se analizan los factores relacionados con la familia que pueden tener un impacto en el nivel de compromiso internacional de las empresas familiares. Tras estudiarse empresas familiares españolas, los resultados muestran que la visión a largo plazo y la presencia de los directivos no familiares se relacionan positivamente con un mayor compromiso internacional, determinándose, sin embargo, que muchas veces la tendencia al autofinanciamiento limita este empeño.

En cuanto a la preparación específica del profesor, además de los antecedentes sugeridos para los alumnos, se propone la lectura de los siguientes artículos, que le ayudarán a encontrar ejemplos comparados y elementos de apoyo al momento de guiar el debate:

- iii) FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 18, n. 1, p. 77-89. 2005.
- iv) OKOROAFU, S.C.; KOH, A.C. Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation? *International Business Research*. Toronto, Canada, v. 3, n. 1, p. 22-28. 2010.
- v) ABDELLATIF, M.; AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*. Reino Unido, v. 1, n. 2, p. 108-116. 2010.
- vi) BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J.; PENNING, J.M. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*. Ann Arbor, EE.UU., v. 17, n. 2, p. 151-166. 1996.

En el tercer artículo (iii), tras examinarse los diversos problemas que enfrentan las pymes familiares en lo relativo a la internacionalización, en términos de falta de recursos, se discuten algunos mecanismos para contrarrestar sus efectos negativos. Utilizando una muestra de pymes españolas, el estudio confirma la existencia de una relación negativa entre la propiedad de la familia y la internacionalización; también se analiza el papel de los cambios generacionales y las relaciones más o menos estables con otras empresas encaminadas a promover la expansión internacional.

El cuarto estudio (iv) sugerido, se comparan los distintos puntos de vista sobre la internacionalización de las empresas familiares dirigidas por una primera, segunda o tercera generación. Tras analizarse a empresas familiares de Ohio, Estados Unidos, se revela una notable coherencia y similitud de puntos de vista relacionados con la internacionalización de estas distintas generaciones. Entre las conclusiones resaltan que los dueños de negocios familiares, en general, independientemente de su generación, no supervisan los mercados extranjeros, desean relaciones con empresas

familiares extranjeras, y sienten que sus empresas no se ven afectadas por la competencia extranjera.

La quinta investigación (v) examina filiales extranjeras de firmas japonesas, tanto familiares como no familiares, mostrando dos resultados claves. En primer lugar, las compañías familiares crean menos empresas conjuntas que las compañías no familiares, en términos relativos, y recurren menos a la utilización de firmas de *trading*, cuestión que implica la mayor tendencia a la independencia de las compañías familiares. En segundo término, el *paper* revela que las políticas de envío de ejecutivos a esas filiales no difieren significativamente entre empresas familiares y no familiares.

Finalmente, el sexto estudio (vi) analiza las barreras culturales que enfrentan empresas holandesas al internacionalizarse, y el camino de aprendizaje asociado a tal proceso.

Adicionalmente, se sugieren textos vinculados a ciertos tópicos tratados en el caso de negocios, en el evento que se requiera profundizar al respecto en la preparación del mismo. La siguiente es una lista de tales estudios, con el tema específico al que están referidos:

- i) Sobre la estabilidad y competitividad de las compañías familiares, consultar: LEE, J. Family Firm Performance: Further Evidence. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 19, n. 2, p. 103-114. 2006.
- ii) Sobre la determinación del sucesor adecuado en los negocios familiares, consultar: ROYER, S. et al. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. Family Business Review. San Francisco, EE.UU., v. 21, n. 1, p. 15-30. 2008.
- iii) Sobre la relación que existe entre el carácter de familiar de una compañía y la amplitud de sus inversiones, consultar: Anónimo. Family business. Money Marketing. Londres, Reino Unido, p. 35. 2011.
- iv) Sobre los principales desafíos de las empresas familiares, consultar: LUCKY, E.O-I.; MINAI, M.S.; ADEBAYO, O.I. A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane Of Family Business Continuity. International Journal of Business and Social Science. New York, EE.UU., v. 2, n. 18. 2011.
- v) Sobre qué son los negocios familiares, consultar: HOWORTH, C.; ROSE, M.; HAMILTON, E. Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research, en "The Oxford Handbook of Entrepreneurship" (Oxford Handbooks Online), cap. 9. Oxford University Press, Cary, EE.UU. Editado por A. Basu, M. Casson, N. Wadeson, B. Yeung. 2009. [Consulta: 24/06/2013. www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199546992.001.0001/oxfordhb9780199546992-e-9].
- vi) Sobre las diferentes formas de internacionalización de las compañías familiares, consultar: LIN, W-T. Family ownership and internationalization

processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*. Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 47–56. 2012.

- vii) Sobre las maneras de entrada en nuevos mercados extranjeros, consultar: AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, Reino Unido, v. 23, n. 1, p. 1. 1992.
- viii) Sobre el compromiso con la internacionalización en las empresas familiares, consultar: CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 22 n. 2, p. 125-135. 2009.
- ix) Sobre barreras culturales en emprendimientos internacionales, consultar: BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J.; PENNING, J.M. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*. Ann Arbor, EE.UU., v. 17, n. 2, p. 151-166. 1996.
- x) Sobre hasta qué punto la administración y directorio de las empresas familiares son un reflejo de la familia, consultar: VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A.; VAN DEN HEUVEL, J. Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, EE.UU., v. 45, n. 1, p. 137. 2007. También en: DYER, W.G. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 19, n. 4, p. 253. 2006. NEVILLE, M. The role of boards in small and medium sized firms. *Corporate Governance*. Bradford, Reino Unido, v. 11, n. 5, p. 527-540. 2011. VAN DEN HEUVEL, J. Governance and boards in small and medium-sized family businesses (Tesis). Order n. 3236924. Universiteit Hasselt, Hasselt, Bélgica, 300 p. 2006. VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A.; VAN DEN HEUVEL, J. Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*. Malden, EE.UU., v. 14, n. 5, p. 467-485. 2006.
- xi) Sobre las relaciones intergeneracionales en el proceso de internacionalización de las empresas familiares, consultar: FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 18, n. 1, p. 77-89. 2005. También en: OKOROAFIO, S.C. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 12, n. 2, p. 147-158. 1999. GRAVES, C.; THOMAS, J. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 21, n. 2, p. 151-167. 2008. MORRIS, M.H.; WILLIAMS, R.W.; NEL, D. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Bradford, Reino Unido, v. 2, n. 3, p. 68-81. 1996.

- xii) Sobre la visión de las distintas generaciones respecto de la internacionalización de las empresas familiares, consultar: OKOROAFU, S.C.; KOH, A.C. Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation? *International Business Research*. Toronto, Canada, v. 3, n. 1, p. 22-28. 2010.
- xiii) Sobre la menor tendencia a la asociación de las firmas familiares en emprendimientos internacionales, consultar: ABDELLATIF, M.; AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*. Reino Unido, v. 1, n. 2, p. 108-116. 2010.
- xiv) Sobre el carácter más o menos conservador de las inversiones de las compañías familiares, consultar: DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 4, n. 2, p. 149-160. 1991.
- xv) Sobre la existencia de ventajas de las empresas familiares sobre las no-familiares, consultar: HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 12, n. 1, p. 1-25. 1999.
- xvi) Sobre la importancia de la profesionalización de la administración en las empresas familiares, consultar: STEWART, A.; HITT, M.A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 25, n. 1, p. 58-86. 2012. También, sobre la relevancia de directores independientes en empresas familiares: SELEKLER-GOKSEN, N.; YILDIRIM ÖKTEM, Ö. Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management & Governance*, Dordrecht, Holanda, v. 13, n. 3, p. 193-213. 2009.
- xvii) Sobre aplicación de la justicia distributiva en las compañías familiares, consultar: NI, N. Is it fair: Application of distributive justice rules in family firms, en "Entrepreneurship and Family Business". Banff, Alberta, Canada, editado por F. Brouard, v. 27, n. 21, p. 168. 2006.
- xviii) Sobre las relaciones entre la gerencia de finanzas y el resto de los ejecutivos en las empresas familiares, consultar: GURD, B.; THOMAS, J. Family business management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Bradford, Reino Unido, v. 18, n. 3, p. 286-304. 2012.
- xix) Sobre los valores éticos en empresas familiares, consultar: BLODGETT, M.S.; DUMAS, C.; ZANZI, A. Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, Holanda, v. 99, p. 29-38. 2011.

- xx) Sobre barreras idiomáticas en emprendimientos internacionales, consultar: PELTOKORPI, V.; CLAUSEN, L. Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries. *Asian Business & Management*. Basingstoke, Reino Unido, v. 10, n. 4, p. 509-528. 2011.
- xxi) Sobre los motivos de la ampliación al extranjero de las empresas familiares como estrategia de crecimiento, consultar: KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*. Reino Unido, v. 1, n. 2, p. 97–107. 2010.
- xxii) Sobre las claves del éxito en la sucesión de los negocios familiares, consultar: KEOUGH, J.; FORBES, C. Family Business: Succession - Part 2. *Industrial Distribution*, Rockaway, EE.UU., v. 80, n. 15, p. 61. 1991. Consultar también: SANDOVAL A., F. El plan de sucesión de la familia empresaria: ¿Cómo elaborarlo sin perder a la familia o a la empresa? *INCAE Business Review*. LaGarita, Alajuela, Costa Rica, v. 2, n. 2, p. 38. 2011. GIBSON, B.; VOZIKIS, G.S.; WEAVER, K.M. Family business succession: emphasis on the family not the business. *Indian Journal of Economics and Business*. Lakewood, Colorado, EE.UU., p. 139. 2009. LANSBERG, I. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*. San Francisco, EE.UU., v. 1, n. 2, p. 119-143. 1988.

Cómo analizar el caso

Para estructurar el análisis del caso, se pueden estudiar los aspectos críticos del mismo sugeridos en esta nota, considerando a su vez las distintas visiones, opciones o maneras de actuar que se han adoptado al respecto. De este modo, cada tópico presenta diferentes argumentos o explicaciones que son presentadas en el caso, cuestión que permite una observación práctica más ampliada y rigurosa de estos interesantes temas, a efecto de encauzar el debate respecto de los mismos. Los argumentos aquí reseñados se “pesan” y no se “suman”; esto es, el análisis del caso debe permitir la ponderación de los distintos factores que contribuyeron a una decisión, pudiendo estar cruzados en mayor o menor medida por una o más de las alternativas propuestas. Ello permitirá al alumno buscar las posibles explicaciones o alternativas en el caso y aprovechar de mejor manera el examen del mismo.

La principal decisión que se debe tomar con relación al caso es si, de conformidad a los antecedentes aportados, resulta aconsejable o no continuar con el emprendimiento de Lucas Diesel en Perú. Como principales elementos de juicio, se encuentra, por una parte, la posición de mercado y expectativas sobre el desempeño de HDI que aportan Adolfo Jr. y Diego, y por otra parte, el escaso retorno y la necesidad de mayores inyecciones de capital, que apunta Tomás.

Se sugiere que para el análisis del caso, al inicio de la sesión se divida al curso en grupos, asignando a cada uno los Temas señalados más adelante, entre el 1 y el 8, dando tiempo al respectivo equipo para discutir al respecto. Luego, en un siguiente módulo, el profesor podría repasar junto a toda la clase cada uno de estos tópicos, invitando a los grupos a poner en común sus conclusiones, generando debate, y dando pauta para que los alumnos encuentren otros factores que no hayan considerado sobre la temática. Finalmente, en un último modo, se propone que el profesor solicite al curso

a evaluar críticamente las decisiones del caso y el desempeño de la empresa, considerando los factores propuestos en el Tema 9. Para este efecto, se podría requerir a los alumnos que indiquen qué determinaciones adoptadas por los ejecutivos de la empresa tomarían distinta, debiendo fundamentar apropiadamente sus dichos.

Otro aspecto que resulta sumamente interesante al momento de analizar este caso, es la importancia de la planificación en la sucesión de una generación a otra en la administración de la compañía. Ello radica en que entre un 65% y un 70% de las empresas familiares no sobrevive a la segunda generación, y entre un 85% y un 90% no lo hace a la tercera.³² Asimismo, dentro de los elementos del éxito de una sucesión, se encuentra la existencia de un plan diseñado para tal efecto (80% no tienen tal diseño), en que se consideren las etapas del mismo.³³ Mediante la reorganización efectuada en 2005, el grupo de empresas Lucas logró sortear esta “trampa de la tercera generación”, al gestar compañías que ubiquen a aquélla como “segunda generación” respecto de los negocios familiares, e incluso como “primera generación” en cuanto al emprendimiento en Perú de que trata el presente caso.

Temas de análisis sugeridos

A continuación, se indican las principales temáticas del caso, y las más relevantes maneras en que ellas han sido enfrentadas durante el proceso de internacionalización de la empresa.

Tema 1: Forma de estructurar y dar proyección a una empresa familiar.

- i) Los miembros de la familia controladora que se desempeñan en la plana ejecutiva, deben distribuir sus responsabilidades en las distintas divisiones de una misma empresa.
- ii) Es recomendable dividir los negocios en nuevas compañías, para así permitir una mejor administración de estilos, edades e intereses.
- iii) Las nuevas generaciones deben asumir un papel preponderante en los nuevos proyectos de las empresas familiares, incluyéndolos en la propiedad desde un comienzo.
- iv) Se deben establecer mecanismos e incentivos para evitar que una tercera generación de la familia se “duerma en los laureles” (“trampa de la tercera generación”) y termine con los negocios familiares.³⁴

Tema 2: Motivo de la ampliación de la empresa al extranjero de Servicio Lucas.

- i) Implica dar una imagen de solvencia y cobertura internacional frente a proveedores y clientes.

³² SCROGGIN, J.J. Seven Realities of Family Business Succession. Life Insurance Selling. St. Louis, EE.UU., v. 83, n. 2, p. 48-48,50,58,60,62. 2008. Evidencia también en: LUCAS, P. Succession Planning Series: Family Business Succession Planning. Mondaq Business Briefing. Londres, Reino Unido. 20 Oct. 2011.

³³ Anónimo. Checklist: Family Business Succession. Journal of Accountancy. New York, EE.UU., v. 174, n. 4, p. 24. 1992.

³⁴ Entre un 65% y un 70% de las empresas familiares no sobrevive a la segunda generación, y entre un 85% y un 90% no lo hace a la tercera.

- ii) Existen oportunidades de negocios que no están satisfechas en otro país.
- iii) Clientes locales han consultado respecto de la posibilidad de acceder a los servicios de la empresa en el extranjero.
- iv) Existe un potencial socio en el extranjero, con quien resultaría interesante iniciar un proyecto conjunto.
- v) Resulta muy complejo y costoso poder seguir creciendo en el mercado chileno.

Tema 3: Motivo de la elección de Perú como destino de la internacionalización.

- i) Se ha destacado por su explosivo crecimiento económico y por las proyecciones que hay para el futuro.
- ii) Es un mercado cercano similar al chileno, con el que se comparten ciertos aspectos culturales.
- iii) La minería, el área más relevante que atiende Servicio Lucas, presenta un gran desarrollo en Perú, por volumen y proyectos.
- iv) En Perú existe una carencia del *know how* que Servicio Lucas maneja en Chile.

Tema 4: Principales características del mercado peruano que han afectado a HDI.

- i) La industria de los repuestos y servicio para motores diesel es mucho más atomizada que en Chile.
- ii) El mercado peruano es mucho más competitivo que el chileno.
- iii) Existe una gran cantidad de operadores que trabajan “al negro”, esto es, sin pagar ni declarar impuestos.
- iv) Los costos administrativos en Perú son muy elevados, considerando que los aspectos contables, financieros y tributarios revisten una gran complejidad.
- v) Los márgenes son mucho más bajos que en Chile, debido a la gran competencia y los altos costos administrativos.
- vi) Existe mucha más transparencia que en el mercado chileno, respecto a los productos importados y sus costos.

Tema 5: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de HDI?

- i) Trabajan sólo con repuestos originales y garantizan todos sus trabajos.
- ii) Dan soluciones duraderas a sus clientes, quienes así rentabilizan el trabajo que contratan.
- iii) Tienen equipos de punta para prestar servicios tal como en la fábrica de origen de los repuestos.
- iv) Tienen la posibilidad de enseñar a sus clientes.
- v) Poseen un *know how* que no es manejado en la industria peruana.
- vi) Se proyecta en el largo plazo, y no está sujeta a los vaivenes del mercado.
- vii) Tanto empresas peruanas como chilenas establecidas en Perú, prefieren trabajar con compañías chilenas.

Tema 6: Importancia de tener un socio local para desarrollar un emprendimiento de esta naturaleza.

- i) Aporta conocimiento respecto del funcionamiento del mercado local.

- ii) Puede administrar el negocio directamente, sin necesidad que los ejecutivos chilenos deban establecerse en Perú.
- iii) Aporta capital.
- iv) Tiene contactos en la administración pública, en la banca y con clientes, que permiten una puesta en marcha más acelerada y menos costosa.
- v) Lleva muchos años en el rubro automotriz peruano.
- vi) Comparte una cultura de hacer negocios similar a su contraparte chilena.

Tema 7: ¿Cuál es el alcance de la estimaciones de los ejecutivos de Servicio Lucas al iniciar el proyecto y durante el mismo?

- i) No existen estimaciones, ya que es demasiado complejo establecerlas, dada la precaria información que tienen del mercado peruano.
- ii) No les resultan relevantes, ya que lo importante es el posicionamiento de la empresa en el exterior, independiente de los resultados.
- iii) Las metas se vinculan a la posición relativa que pueden alcanzar en el mercado respecto de sus competidores, y no a un retorno específico para la empresa.
- iv) Las estimaciones que se formularon no se han cumplido, por cuestiones externas (que han afectado a todo el mercado peruano) y también por mala gestión de la empresa.
- v) Se espera que HDI se transforme en una compañía del tamaño de Talleres Lucas o Lucas Diesel (pasando de vender 3 a 16 millones de dólares anuales), cuestión que sólo se logrará en el largo plazo.

Tema 8: ¿Cuál es el principal desafío y/o barrera cultural que ha debido enfrentar HDI?

- i) La dificultad para comunicarse y entenderse con los empleados peruanos.
- ii) Existe mucha informalidad y poca capacitación de la mano de obra.
- iii) Los ejecutivos chilenos deben viajar constantemente a Perú para estar al tanto del “día a día” de la empresa.
- iv) No ha existido una cabeza a cargo del proyecto desde su inicio.
- v) La exploración y perforación minera ha estado bastante estancada en Perú.
- vi) Hay competidores que están liquidando gran cantidad de *stock* a precios que no son los reales.
- vii) Existe una histórica rivalidad y animadversión entre peruanos y chilenos, producto de la Guerra del Pacífico y conflictos limítrofes.
- viii) HDI debe sostener una estructura muy costosa para poder operar.
- ix) Es muy difícil estimar el *stock* que debe mantener la empresa.

Tema 9: ¿De qué manera se puede evaluar el desarrollo de esta nueva empresa?

- i) Se ha logrado posicionar entre los principales competidores del mercado, obteniendo en corto tiempo la representación de la mayoría de las marcas más importantes del rubro.
- ii) Pese a no crecer conforme a lo proyectado, no ha tenido pérdidas en sus primeros años de funcionamiento.

- iii) La rentabilidad de la empresa ha decrecido en el último año, por lo que el balance es negativo.
- iv) La empresa prevé que se requerirán mayores inyecciones de capital, lo que implica un crecimiento inorgánico; o sea, HDI no genera valor.
- v) Resulta muy difícil evaluar el desempeño de la empresa sin estimaciones o metas objetivas y claras.
- vi) Servicio Lucas ha aprendido y sacado valiosas lecciones de la gran competencia en el mercado peruano.
- vii) HDI ha tomado malas decisiones administrativas (instalación tardía de gerente a tiempo completo, no instalar ejecutivos permanentemente en Perú) y estratégicas (escaso estudio del mercado peruano), lo que ha repercutido negativamente en su desempeño.
- viii) HDI ha permitido a Servicio Lucas tener un posicionamiento internacional, por lo que su imagen ha ganado mayor peso frente a clientes y proveedores.
- ix) Las condiciones externas han afectado negativamente tanto a HDI como al resto del mercado, por lo que el desempeño no ha dependido totalmente de ellos.

Respecto de esta última temática, se sugiere adicionalmente solicitar a los alumnos que calculen los principales índices financieros de HDI durante sus años de operación (según se ilustra en la Tabla 1), cuestión que pueden hacer fácilmente sobre la base de la información entregada en el Anexo D. Esto permitirá un análisis cuantitativo más preciso con relación al desempeño de la empresa, otorgando elementos concretos de juicio.

		2010	2011	2012	Ago. 2012	Ago. 2013
Razón de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,54	1,53	1,70	1,64	2,39
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	618.699	668.477	1.174.935	1.021.715	1.622.831
Rentabilidad sobre Inversión (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	-3,20%	5,62%	7,23%	6,56%	2,47%
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-4,84%	11,87%	15,57%	13,65%	4,09%
Volumen de Ventas		389.509	2.016.944	2.886.491	1.957.714	1.837.724
Variación anual		-	418%	43%	-	-6%

Tabla 1: Indicadores Financieros de HDI (calculados en miles de USD).³⁵

Conforme a la información de la Tabla 1, observamos que efectivamente existe una ralentización de la empresa en 2013, afectando tanto la rentabilidad como las ventas. El ROA y el ROE se redujeron aproximadamente tres veces desde el cierre de 2012 al cierre de agosto de 2013, pasando de 7,23% y 15,57%, a 2,47% y 4,09%, respectivamente. Asimismo, las ventas, que habían aumentado sostenidamente en los ejercicios anteriores, hasta agosto de 2013 muestran una caída de -6%, en comparación con el mismo periodo de 2012. Por último, la razón de liquidez, que se

³⁵ Fuente: Estados Financieros de HDI, incluidos en Anexo D. En aquéllos, todos los antecedentes se encuentran expresados en moneda local (Nuevo Sol peruano, PEN), en miles. El presente cálculo se hizo considerando el tipo de cambio al 07/11/2013, correspondiente a 1,00USD=2,79PEN. Fuente: Yahoo! Finance. [Consulta: 07/11/2013. finance.yahoo.com/currency-converter/#from=USD;to=PEN;amt=1].

veía controlada bajo los 2 puntos hasta el cierre de 2012, se incrementa a 2,39 a agosto de 2013, aumentando el riesgo respecto de la capacidad de la caja de hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Este último aspecto implicará probablemente la necesidad de inyectar más capital por parte de los socios, cuestión que es tratada expresamente en el caso.

¿Qué ocurrió con la compañía?

Luego del periodo correspondiente al caso (meses finales de 2013), HDI ha mostrado un muy buen desempeño, generado principalmente por la incorporación de la línea de productos Denso, que anteriormente comercializaba Pevisa en Perú. El 2014 se avizora más auspicioso para la empresa, consolidándose el trabajo del Martín Trigoso como Gerente General Adjunto, repuntándose en las ventas y afianzándose la cartera de clientes.