



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración

# **ESTUDIO COMPARATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE ORIGEN CHILENO Y EXTRANJERO**

**Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial**

**AUTORES:**

**JORGE ALTAMIRANO MUÑOZ**

**PABLO ALTAMIRANO ROJAS**

**AILIÑ ARRIAGADA MILLAMAN**

**PROFESOR GUÍA:**

**ERICH SPENCER RUFF**

**SANTIAGO, CHILE**

**2010**

## **Agradecimientos:**

*A mi papá, mamá y hermano,  
con todo mi corazón.*

*Ailiñ*

*Quisiera agradecer a mi familia por el apoyo en todos estos años de estudio,  
en especial a mis padres por su paciencia y duro trabajo.*

*También quiero agradecer a todas aquellas personas que,  
de una u otra manera, me han acompañado en este largo viaje.*

*Jorge*

*Me gustaría agradecer en primer lugar a mis padres por todo el apoyo brindado durante estos años y porque nunca han dejado de estar ahí. También le doy gracias a mis hermanos y sus mujeres por estar siempre dispuestos a acogerme sin ninguna vacilación. Agradezco también a mi polola por su cariño inagotable, a mis amigos (hermanos) fuente de gran alegría.*

*Pablo*

## **Agradecimientos:**

*A Claudia Figueroa y la red ICU por su colaboración con las encuestas.*

*A Warren Keegan por permitirnos utilizar su cuestionario KIDI.*

*A Norberto Ceballos, Matías Court, Ángeles Rodríguez, Macarena Vallejos, Patricio Müller, Felipe Court, Patricio Durán, José Lamas, Álvaro Arqueros, Aldo Covili, Conchita Martorell, Gonzalo Monje, Gianni Dellafiori, Cristian Veth, Leonardo Rebolledo, Marco Arriagada, y a todos quienes contestaron nuestra encuesta.*

*Al Profesor Erich Spencer por su guía y buen humor.*

*A Carmen Gloria Tapia por su ayuda y preocupación.*

*A Karina Pérez quien nos atendió cada vez que el profesor no estaba disponible y, nos ayudó con las encuestas y logística.*

*A la familia de Jorge que nos permitió apoderarnos de su casa mientras escribíamos.*

*A la familia de Ailiñ que nos acogió cuando debíamos trabajar.*

*A la familia de Pablo que le brindó todo su apoyo.*

*Jorge, Ailiñ y Pablo*

# **ESTUDIO COMPARATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE ORIGEN CHILENO Y EXTRANJERO**

**JORGE ALTAMIRANO MUÑOZ, PABLO ALTAMIRANO ROJAS,  
AILIÑ ARRIAGADA MILLAMAN**

**PROFESOR GUÍA: ERICH SPENCER RUFF**

## **Resumen.**

Los flujos de capital hacia América Latina han crecido rápidamente desde los US\$2.100 millones en el periodo 1990-94 hasta los US\$25.400 millones en el periodo 2004-08. Sudamérica por una parte, se ha convertido en una buena alternativa para las compañías multinacionales al momento de ampliar y diversificar sus operaciones, lo que ha aumentado la importancia del estudio de la Inversión Extranjera. Asimismo, se ha observado de manera creciente el fenómeno de las empresas multilatinas, las que han generado una nueva corriente de flujos de inversiones *intra* América Latina.

El trabajo considera una comparación entre empresas multinacionales provenientes del exterior con aquellas originadas en Chile y su objetivo es descubrir los principales aspectos que las caracterizan con el fin de identificar las eventuales diferencias entre ellas.

Para lo anterior, fueron analizadas 40 empresas multinacionales de origen nacional y extranjero que operan en Chile. Se consideraron aspectos tales como: tamaño, regiones en las que operan,

constitución de la plana mayor, grado de internacionalización, etc. Se apreció que (1) las empresas transnacionales poseen mayor tamaño, producto de años de participación en el mercado global, (2) tienen un mayor grado de internacionalización en la forma en que se orientan y conducen sus operaciones; y además (3) poseen un mayor nivel de profesionalización de su directorio y alta plana ejecutiva.

En definitiva, se puede señalar que existen diferencias duraderas en el tamaño y los niveles de capital. También existen otras que se pueden mejorar al corto y mediano plazo, como la mayor profesionalización de los altos cargos, lo que facilitará una orientación y visión mucho más global; lo que facilitará a futuro el desarrollo transnacional de las multinacionales chilenas.

# Índice

	Pág.
I. Introducción .....	1
II. Marco Teórico.....	5
a. Enfoque basado en los recursos y ventajas competitivas sostenidas. <i>Barney</i> . ....	6
Las piedras angulares de la ventaja competitiva. <i>Peteraf</i> . ....	8
b. Filosofía de la Administración. <i>Perlmutter</i> .....	10
c. Etapas de Desarrollo Internacional. <i>Keegan</i> . ....	13
d. Las Multinacionales Regionales. <i>Rugman</i> .....	16
e. Alternativas de Estrategia Internacional. <i>Ayal y Zif</i> .....	18
f. Ciclo de Vida del Mercado. <i>Vernon</i> .....	20
g. Proceso de Internacionalización: Uppsala Model. <i>Johanson , Vahlne'</i> .....	22
h. Motivación de la Inversión Extranjera Directa, <i>Dunning</i> . ....	25
i. Paradigma Ecléctico (OLI). <i>Dunning</i> . ....	28
j. Las empresas Familiares y gobierno corporativo. <i>Anderson, Reeb, Booz</i> . ....	30
k. Revisión crítica a los Modelos y estudios. ....	33
III. Metodología .....	36
a. Elección de la muestra: empresas a estudiar .....	36
b. Recolección de datos.....	37
IV. Análisis de Resultados .....	40
a. Revisión de las cifras. ....	40
Tamaño como ratio entre las ventas y el PIB.....	40
Tamaño como volumen de ventas.....	44
Constitución del directorio y Alta Gerencia.....	48
b. Significancia estadística de las diferencias de cifras.....	53

c.	Índice de Desarrollo Internacional de Keegan. ....	54
	Diferencias de las empresas nacionales y extranjeras su internacionalización .....	56
d.	Significancia estadística de las diferencias del KIDI. ....	57
e.	Matriz de Posicionamiento Competitivo de Ayal y Zif. ....	59
f.	Relación entre las cifras y el índice KIDI. ....	60
g.	Diferenciar las empresas según su origen, sus cifras y el índice KIDI. ....	61
V.	Conclusiones .....	65
VI.	Bibliografía .....	68
VII.	Anexos .....	74
a.	Empresas Chilenas bajo estudio.....	74
b.	Empresas Extranjeras bajo estudio.....	78
c.	Test T, diferencia de medias empresas de origen Chileno y Extranjero .....	82
d.	Tabla Resumen de Empresas Bajo Estudio.....	85
	Explicación de las variables .....	87
e.	Correlaciones entre variables. ....	89
f.	Encuestas aplicadas.....	91
g.	Resultados Encuestas .....	96
h.	Directorios de Empresas .....	97

## Índice de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1: Relación entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos, valor, rareza, inimitabilidad, insustituibilidad, y ventajas competitivas sostenidas. ....	8
Ilustración 2: Las cuatro piedras angulares de la ventaja competitiva. ....	8
Ilustración 3: Ciclo de Vida del Producto. ....	20
Ilustración 4: Fases de la expansión internacional. ....	23
Ilustración 5: El Modelo Uppsala Modificado. ....	25
Ilustración 6: El modelo Ecléctico OLI, Malca 2008. ....	29
Ilustración 7: Etapas del Gobierno Corporativo. ....	31



## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Los cuatro estados de la Filosofía Administrativa. ....	11
Tabla 2. Tipos de Orientación de la Casa Matriz hacia las Subsidiarias en una Empresa Internacional. ....	12
Tabla 3: Etapas de Desarrollo Internacional. ....	13
Tabla 4: Estados de Integración Global. ....	17
Tabla 5: Opciones de Posicionamiento Competitivo. Adaptado desde Ayal y Zif (1978) .....	19
Tabla 6: Ciclo de vida internacional del producto. ....	21
Tabla 7: Factores determinantes Tipos de Producción internacional.....	27
Tabla 8: Empresas Chilenas Seleccionadas. ....	37
Tabla 9: Empresas Extranjeras Seleccionadas. ....	37
Tabla 10: Puntuaciones Índice KIDI.....	38
Tabla 11: Test T de significancia de diferencia de medias. ....	53
Tabla 12: Test T de significancia de diferencia de medias para índice KIDI. ....	58
Tabla 13: Clasificación de las empresas encuestadas según la Matriz de posicionamiento Competitivo. ....	59
Tabla 14: Diferencia de medias entre empresas chilenas y extranjeras. ....	61
Tabla 15: Promedio KIDI, Número de trabajadores y Apellidos coincidentes del directorio, por empresa. ....	62
Tabla 16: Resumen de las empresas bajo estudio. ....	85

## Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1: Evolución de la IED desde y hacia Chile .....	3
Gráfico 2: Ventas totales de las empresas como porcentaje del PIB de Chile.....	41
Gráfico 3: Ventas totales de las empresas (excl. Bancos) como porcentaje del PIB de Chile.....	43
Gráfico 4: Media Ventas Totales 2008 (MM CLP) .....	44
Gráfico 5: Media de Ventas en Chile, según tipo. ....	45
Gráfico 6: Distribución de Ventas. ....	45
Gráfico 7: Media del Número de regiones en que participa. ....	46
Gráfico 8: Número de trabajadores.....	46
Gráfico 9: Distribución de trabajadores .....	47
Gráfico 10: Retorno sobre Capital (ROE).....	48
Gráfico 11: Apalancamiento Financiero .....	48
Gráfico 12: Apellidos Coincidentes en los Directorios.....	49
Gráfico 13: Apellidos Coincidentes en los directorios y Alta gerencia .....	50
Gráfico 14: Participación de extranjeros en el Directorio.....	51
Gráfico 15: Composición de los directorios y alta gerencia. ....	52
Gráfico 16: Clasificación de Empresas bajo Estudio.....	54
Gráfico 17: Clasificación de empresas según índice KIDI. ....	55
Gráfico 18: Promedio de valores KIDI, según origen.....	56
Gráfico 19: Media índice KIDI, según origen de la empresa. ....	57
Gráfico 20: Firmas ordenadas por tamaño (según ventas) v/s Índice KIDI. ....	60
Gráfico 21: Distancias euclidianas, según Tamaño (número de trabajadores), Grado de Internacionalización (Índice KIDI) y Control Familiar de la empresa (apellidos coincidentes en el directorio).....	63

## I. Introducción

El estudio de las empresas multinacionales de origen latinoamericano (multilatinas) es un área actualmente poco explorada. Hasta un tiempo atrás se estudiaba a las grandes compañías de países desarrollados, ya que estas constituían el grupo más vistoso de inversión en el resto del globo. Hoy las firmas de países en desarrollo constituyen un número importante, a tal punto que de a poco han ido adentrándose en los mercados de más altos ingresos como Estados Unidos o la Unión Europea.

El presente estudio apunta a observar las características de empresas multinacionales de diferente origen. *A priori* se espera que las empresas de países emergentes sean diferentes a las de países desarrollados, ya que las últimas poseen más experiencia dada por el mayor tiempo, y madurez de los mercados en los que participan. Mediante su perfilamiento y análisis comparativo, se pretende dilucidar si realmente las firmas foráneas presentan un mayor nivel de madurez que las nacionales.

Las empresas chilenas se caracterizan por ser estatales (algunas) o de propiedad familiar, intensivas en mano de obra y en uso de recursos naturales.<sup>1</sup> Además la expansión que se observa de buenas a primeras parece ser a países cercanos, de manera más bien conservadora. Se espera encontrar información que permita clarificar respecto a estas suposiciones.

En efecto, las empresas multinacionales (EMN) son un tipo de empresa que posee operaciones en varios países. Nacen como consecuencia de la búsqueda de nuevos horizontes y oportunidades. Las firmas bajo este título llevan a cabo inversiones en el extranjero con el fin de generar valor y utilidades para la compañía. Dunning<sup>2</sup> explicita 7 ámbitos que habría que estudiar para definir el grado e intensidad de “multinacionalidad” de una empresa. Entre ellos se cuentan: el número de países en los cuales se participa, la proporción de activos, utilidades, ingresos o trabajadores que aportan las filiales extranjeras, el grado de internacionalización de la propiedad o gerencia, entre otras.

---

<sup>1</sup> **Chudnovsky, Daniel y López, Andrés.** Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas. *Boletín Techint, Abril-Junio 1999* Tablas finales.

<sup>2</sup> **Dunning, John; Lundan, Sarianna.** Multinational enterprises and the global economy. *Edward Elgar Publishing, UK & USA, 2009*

Se observan distintas formas de inversión con las cuales las empresas pueden llevar a cabo operaciones en el extranjero. La primera es la financiera, donde se hace un movimiento de capital a través del mercado de valores con la finalidad de obtener ganancias en el corto o mediano plazo. Por otro lado, tenemos la inversión extranjera directa (IED), la cual implica un movimiento no sólo monetario sino que también un intercambio de conocimientos, procesos, tecnología, etc. La OCDE<sup>3</sup> define IED como aquella inversión que “refleja el objetivo de establecer un interés duradero por una empresa residente en una economía (inversionista directo) en una empresa (empresa de inversión directa) que es residente de una economía diferente a la del inversionista directo. Entre las formas que tienen las EMN para entrar a un nuevo mercado se pueden nombrar:

Adquisiciones<sup>4</sup>: una transacción de negocios entre partes no relacionadas, donde cada empresa actúa bajo su propio interés. La empresa que adquiere compra los activos y pasivos de la empresa objetivo.

*Joint Venture*<sup>5</sup>: es un acuerdo contractual entre 2 o más partes con el propósito de compartir la posesión de un negocio. Compartiendo asimismo las ganancias y pérdidas. Es similar a una asociación, pero difiere en que generalmente no hay intención de continuar la relación una vez cumplido el propósito inicial.

Fusiones<sup>6</sup>: cuando dos o más compañías acuerdan convertirse en una nueva compañía en vez de seguir caminos separados con el fin de crear sinergias en las operaciones.

A partir de 1990 se observa un movimiento de flujos importante hacia América latina, los flujos de inversión aumentaron desde 2.100 millones de dólares anuales al entre 1990 y 1994 a 25.400 millones de dólares anuales durante el período de 2004 a 2008<sup>7</sup>. Los países americanos logran atraer la mirada de los inversionistas y se presentan como una buena opción al momento de ampliar sus operaciones.

---

<sup>3</sup> **OECD** *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* p.232

<sup>4</sup> *Ibíd. Op. Cit* p.225

<sup>5</sup> *Ibíd. Op. Cit* p.234

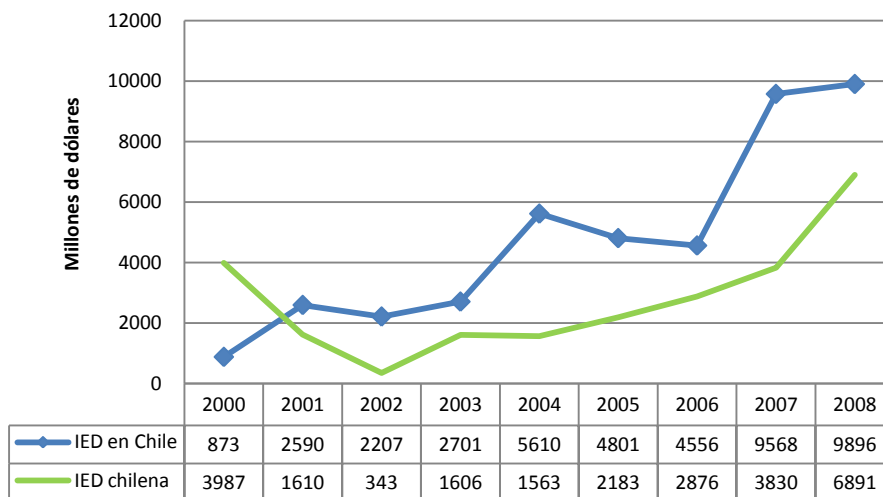
<sup>6</sup> *Ibíd. Op. Cit* p.236

<sup>7</sup> BCG p.5

En Chile la IED se cuadruplicó desde los años 1996 a 2008, llegando este último año a representar más de un 10% del PIB nacional<sup>8</sup>. Por otro lado se observa que Chile es uno de los grandes actores en cuanto a inversiones en el extranjero, el año 2008 sus inversiones correspondieron a más del 4% del PIB<sup>9</sup>. Siendo este índice el más alto entre los países sudamericanos.

Chile es clasificado por Cuervo Cazorra como “un país pequeño en población pero que ha estado relativamente abierto a los mercados internacionales. Lo anterior fuerza a las empresas domésticas a mejorar su productividad y buscar nuevas oportunidades de negocio en el extranjero<sup>10</sup>” Chile ha sabido comportarse y está, de hecho, clasificado como “Investment Grade Country” por el Boston Consulting Group (BCG)<sup>11</sup>

**Gráfico 1: Evolución de la IED desde y hacia Chile<sup>12</sup>**



Las características positivas de América latina de acuerdo al BCG son la reducción estructural de los costos de capital, costos de penetración relativamente bajos, prácticas bancarias

<sup>8</sup> La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe p.29

<sup>9</sup> *Ibíd. Op. Cit* p.43

<sup>10</sup> **Cuervo-Cazorra, Álvaro.** Liberalización Económica y Multilatinas. *GCG Georgetown University - Universia.* 2007 p.72

<sup>11</sup> **Boston Consulting Group.** *The 2009 BCG Multilatinas.* 2009 p.2

En el informe del BCG se considera el índice J.P. Morgan EMBI+. Chile posee un índice 276

<sup>12</sup> Elaboración Propia. Datos: Anuario Estadístico CEPAL 2008.

conservadoras y sólidas instituciones financieras, abundantes recursos naturales, población joven y educada y un buen acceso a la información y los mercados globales, entre otros.

En la lista de multilatinas del BCG aparecen 21 empresas chilenas. Entre ellas podemos destacar Cencosud, Celulosa Arauco Bío Bío, Empresas Carozzi, Falabella, Farmacias Ahumada, Lan, Madeco y Sigdo Koppers<sup>13</sup>. Las multilatinas de origen chileno concentran el volumen de sus operaciones en Sudamérica y México, teniendo una participación mínima en el resto de los continentes.

El presente trabajo busca ser un aporte en temas que aún no han sido lo suficientemente estudiados. Se pretende entregar un marco de análisis para comprender la conducta de las empresas multilatinas, más específicamente las chilenas. Esperamos que la presente caracterización sirva como base a los futuros estudios acerca del tema, ya que la expansión de las empresas multilatinas al resto del continente y hacia el resto del mundo ya comenzó, y no hay vuelta atrás.

---

<sup>13</sup> La metodología se encuentra en BCG p.7

## II. Marco Teórico

Para este trabajo se considera la revisión de literatura con el propósito de mostrar perspectivas de estudios anteriores acerca de los tópicos de internacionalización. De esta manera, los temas a revisar serán los siguientes:

- Enfoque Basado en los Recursos y Ventajas Competitivas (Barney, Peteraf).  
Qué hace que las compañías sean distintas.
- Filosofías de la Administración (Perlmutter):  
Cómo son vistas las filiales
- Etapas de desarrollo de las compañías transnacionales (Keegan).  
Cómo evoluciona el enfoque de la compañía y cada mercado.
- Las Multinacionales Regionales (Rugman).  
Cómo se comportan cuando se hace revisión a los datos duros.
- Alternativas de Estrategia Internacional (Ayal y Zif).  
Cómo compiten las empresas.
- Ciclo de Vida del Producto (Vernon):  
Cuáles son las fases que atraviesa el producto y el mercado.
- Proceso de Internacionalización (Johanson y Vahlne).  
Cómo hacen las empresas para entrar a otros mercados.
- Motivación de la IED. (Dunning).  
Qué hace que las empresas salgan a buscar nuevas oportunidades de negocios.
- Paradigma Ecléctico (Dunning)  
Por qué a las empresas les conviene tener IED.
- Las empresas Familiares y Gobierno Corporativo (Anderson, Reeb, Booz).  
Cuál es el desempeño de las empresas familiares y cuál senda de profesionalización persiguen.

A continuación de estos temas del Marco Teórico se presenta una valoración a los distintos modelos y se señala cuáles modelos son los que determinan el rumbo del presente estudio.

## a. Enfoque basado en los recursos y ventajas competitivas sostenidas.

### *Barney.*

Jay Barney<sup>14</sup> señala que sistemáticamente se ha podido observar empresas que han obtenido ventajas competitivas sostenidas a través de la implementación de estrategias. También estipula que las estrategias analizadas han sido formuladas como una conclusión del análisis FODA<sup>15</sup>, pues tienen por objeto explorar las fortalezas internas captando las oportunidades, a la vez que neutralizan las amenazas externas evitando las debilidades internas.

Asimismo, Barney critica el modelo de Las 5 Fuerzas de Porter<sup>16</sup> por su incapacidad de mostrar las razones de la existencia de ventajas competitivas. El modelo de Porter tiene implícitas dos suposiciones económicas clave que, según Barney, no se cumplen necesariamente en la realidad:

- Las firmas de la industria son idénticas en términos de los recursos<sup>17</sup> estratégicamente relevantes que controlan y la estrategia que persiguen.
- En caso de existir una heterogeneidad, ésta será de corto plazo, porque los recursos son altamente móviles.

Estas dos suposiciones son consistentes con la teoría económica al señalar que al largo plazo, las firmas poseen los mismos recursos<sup>18</sup>. Sin embargo, Barney contradice esto y señala que, en la práctica, las firmas son heterogéneas en cuanto a recursos, lo que explica las diferencias del desempeño entre ellas. Por esto utiliza el enfoque basado en los recursos, el cual tiene como suposiciones clave:

- Las firmas de una industria pueden ser heterogéneas en cuanto a los recursos estratégicos que tiene bajo su control

---

<sup>14</sup> *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Barney, Jay B.** 1991. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.

<sup>15</sup> Matriz FODA: análisis de la situación competitiva de la compañía con respecto al ámbito interno y externo. Analiza: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<sup>16</sup> *How Competitive Forces Shape Strategy*. **Porter, Michael E.** 1979, *Harvard Business Review* March-April 1979.

<sup>17</sup> Los recursos son definidos como *todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc. controlados por la firma, que pueden ser utilizados para implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia*. (Barney, 1991)

<sup>18</sup> Según la teoría económica, en el largo plazo todos los recursos son móviles y ante esta condición las rentas son cero debido a la igualación de tecnología entre firmas, anulando cualquier brecha entre ellas.



- Estos recursos no son necesariamente móviles entre firmas, por lo que las diferencias existentes pueden ser duraderas.

Una firma alcanza una Ventaja Competitiva cuando ha implementado una estrategia que no está siendo simultáneamente empleada por la competencia (actual o potencial), y que no sea posible que otras firmas puedan duplicar los beneficios de esta estrategia. Además, una ventaja competitiva es sostenida cuando ésta es resistente a los intentos de imitación.

Los recursos se pueden dividir en 3 categorías según la naturaleza de capital que los conforma:

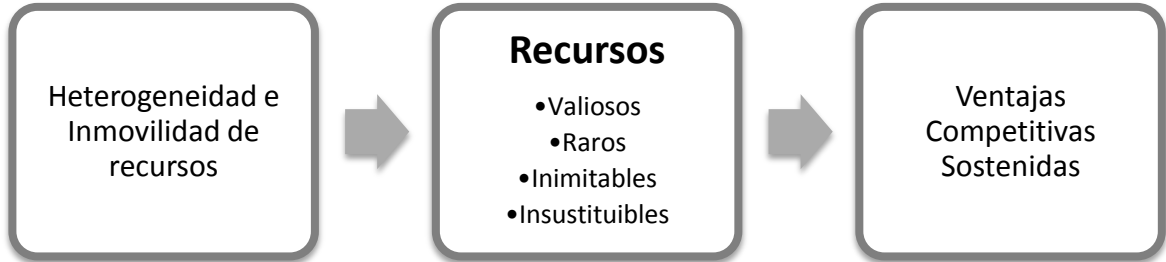
- Físico: tecnología física, planta y equipos. Acceso a insumos.
- Humano: entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales, capacidad de los administradores.
- Organizacional: procesos formales de la empresa, burocracia, planificación, control, coordinación, relaciones informales.

Para que un recurso sea una fuente potencial de ventaja competitiva debe cumplir con los siguientes requisitos.

- **Valiosos.** Como requisito necesario deben ser capaces de explotar oportunidades o neutralizar amenazas.
- **Raros.** Que sean excepcionales entre la competencia actual y potencial. También puede ser aplicable a una composición especial de recursos necesarios que no sea común.
- **Inimitables,** o al menos, imperfectamente imitables. Que ningún otro los pueda replicar de manera fidedigna. Tienden a ser recursos inimitables aquellos que son producto de la historia de la compañía, hay una ambigüedad causal en su formación y aquellos que han sido forjados por la complejidad social de la firma.
- **Insustituibles,** o más bien, la inexistencia de recursos sustitutos a nivel estratégico en valor o rareza.

Resumiendo: el análisis es incremental, pues se requieren recursos valiosos, que no sean comunes en la industria y que la competencia no los pueda imitar, ni menos crear un sustituto de éstos. Al cumplir estos requisitos un recurso tiene el potencial de generar ventajas competitivas sostenidas.

**Ilustración 1: Relación entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos, valor, rareza, inimitabilidad, insustituibilidad, y ventajas competitivas sostenidas.**

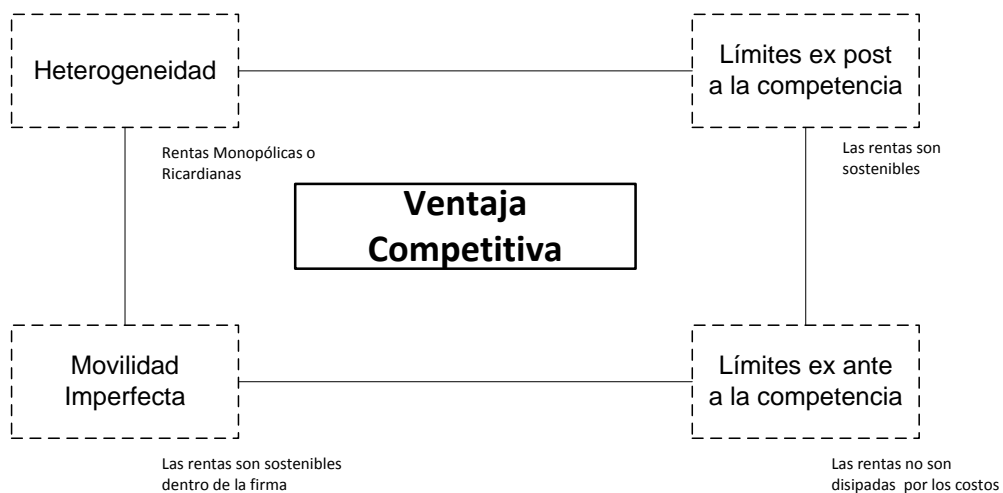


**LAS PIEDRAS ANGULARES DE LA VENTAJA COMPETITIVA. PETERAF.**

Margaret Peteraf estudia la economía subyacente de la ventaja competitiva dentro del enfoque basado en recursos e integra las perspectivas existentes en un modelo sencillo de recursos y desempeño de la firma. La teoría de los recursos señala que las firmas son fundamentalmente heterogéneas en cuanto a sus recursos y capacidades internas, y son estas diferencias las que explican por qué algunas firmas cuentan con rentas económicas<sup>19</sup> extraordinarias con respecto a la industria.

Según Peteraf, existen cuatro condiciones que deben cumplirse sobre los recursos para que éstos sean fuente de ventaja competitiva y así una firma pueda mantener rentas extraordinarias sostenidas.

**Ilustración 2: Las cuatro piedras angulares de la ventaja competitiva.<sup>20</sup>**



<sup>19</sup> Las rentas económicas se diferencian de las utilidades contables al incluir entre sus costos el concepto de costo alternativo de los activos.

<sup>20</sup> Peteraf 1993

**1- Heterogeneidad de recursos, las que llevarán a rentas ricardianas o monopólicas.**

La base del modelo de recursos señala que las firmas cuentan con recursos que son heterogéneos entre ellas<sup>21</sup> (Barney 1991). En una economía de competencia imperfecta, con firmas tomadoras de precios y con función de oferta cuasi-fija en el corto plazo, aquellas firmas con recursos superiores a la competencia obtienen rentas ricardianas por poseer costos medios menores al precio de mercado.

**2- Límites posteriores (ex post) a la competencia son necesarios para mantener las rentas.**

Sin importar la naturaleza de las rentas, es necesario que se mantenga la condición de heterogeneidad, por esto es necesario que ésta sea duradera en el tiempo. Deben existir fuerzas que limiten la competencia por los recursos que conducen a las rentas ricardianas, por ejemplo, la imperfecta imitación o imperfecta sustitución de los recursos.

**3- Movilidad imperfecta de recursos asegura que las rentas se mantengan en la compañía.**

Hay recursos que no pueden ser traspasados o comercializados, entre los cuales se cuentan aquellos sobre los que no hay derechos de propiedad bien definidos o, en general, los activos intangibles. También existen recursos que no serían tan valiosos fuera de su compañía de origen o simplemente no son utilizables fuera de la firma. Así como existen otros recursos que cuentan con un costo de transferencia excesivamente alto.

**4- Límites anteriores (ex ante) a la competencia previenen que los costos terminen compensando de rentas.**

Antes que la firma alcance un nivel de recursos superiores que la conduzca a una mejor posición en el mercado, debe haber una competencia limitada por esa posición. Un ejemplo de esto son las locaciones que no son lo suficientemente grandes como para la existencia de dos competidores. Así, el primero en instalarse disuade la entrada de otros porque los retornos de los participantes se dispararían muy rápido al existir competencia.

---

<sup>21</sup> *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* Barney, Jay B. 1991, Journal of Management vol. 17 1991, P.99-120

De esta manera, las utilidades provienen de la incertidumbre ex ante de la inversión y cierran la puerta a la competencia porque, para ellos, el riesgo de fracaso de la inversión estratégica será mayor.

## **b. Filosofía de la Administración.**

### ***Perlmutter*<sup>22</sup>.**

Otro modelo ampliamente reconocido es el formulado por Howard Perlmutter, el cual identifica el tipo de actitud que pueden adoptar las organizaciones o la orientación que estas poseen durante su proceso de internacionalización, el cual está asociado a diferentes fases de desarrollo que la empresa va adoptando en la medida que va ganando experiencia en el competitivo entorno internacional. Como el proceso de internacionalización es dinámico, una empresa puede cambiar su orientación filosófica en el tiempo.

La forma y la estructura con que las empresas responden a las oportunidades globales de mercado, están fuertemente relacionadas a los supuestos y creencias de sus administradores. La visión mundial de las personas que trabajan en la compañía puede clasificarse de la siguiente forma: etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico. Los ejecutivos de una compañía con dominio de una orientación etnocéntrica pueden conscientemente tomar decisiones para orientarla hacia el geocentrismo.

Estas actitudes son internalizadas y reflejan los objetivos y la filosofía de la empresa en relación a sus operaciones internacionales y están presentes en las principales decisiones estratégicas de los ejecutivos responsables de la dirección de la compañía.

---

<sup>22</sup> *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation.* **Perlmutter, Howard V.** 1969, Columbia Journal of Business, January-February 1969, p12.

**Tabla 1: Los cuatro estados de la Filosofía Administrativa<sup>23</sup>.**

<b>Etnocéntrica</b>	<b>Policéntrica</b>	<b>Regiocéntrica</b>	<b>Geocéntrica</b>
El país de origen es superior; busca similitudes en países extranjeros	Cada país anfitrión es único; ve las diferencias en los países extranjeros	Ve similitudes y diferencias en las regiones del mundo; es etnocéntrica y policéntrica en su visión del resto del mundo	Visión mundial; ve similitudes y diferencias tanto en el país de origen como en los países anfitriones

En la visión **etnocéntrica** se asume (o existe la creencia) que la gente del país de origen tiene una propuesta superior, por ende los ejecutivos que están inmersos en esta visión, creen que los mercados son sumamente parecidos y por lo tanto los productos y las estrategias que son exitosos en el país de origen, deben ser implementados también lo serán en todos los lugares donde la compañía pueda llegar. Las compañías etnocéntricas consideran sus operaciones en el extranjero como secundarias y las utilizan principalmente para deshacerse de la producción que no ha podido ser vendida en el país de origen. Las estrategias para afrontar los mercados extranjeros son desarrolladas en la casa matriz utilizando políticas y procedimientos idénticos a los utilizados en el país de origen, no se realiza investigación sistemática de marketing en el extranjero, no se hacen modificaciones significativas a los productos y no se presta atención a las necesidades de los consumidores de los mercados foráneos.

La orientación **policéntrica**, es contraria a la anterior ya que considera que cada país anfitrión es único y diferente, con ello la manera de triunfar en los mercados externos radica en adaptarse a las diferencias únicas de cada país. En esta etapa, las subsidiarias se establecen en los mercados externos y cada subsidiaria opera de forma independiente, estableciendo sus propios planes y objetivos en lo que respecta sus consumidores. El marketing está orientado hacia cada país donde se ha instalado una subsidiaria, por ende cada una de estas tiene su política propia.

En las firmas que consideran una cosmología **geocéntrica**, la organización considera la región o el mundo entero como un único mercado e intenta desarrollar estrategias integradas a nivel regional o mundial. La visión geocéntrica es una integración de las orientaciones etnocéntricas y policéntricas, por lo tanto se denomina también visión mundial ya que ve similitudes y diferencias en mercados y países con las cuales pretende crear una estrategia global que

<sup>23</sup> Adaptado desde Perlmutter 1969.

responda plenamente a las necesidades y carencias locales. La visión **Regional**, por otro lado, es una cosmología geocéntrica limitada tan solo a una región geográfica, considerando al resto del mundo de una manera etnocéntrica, o bien, policéntrica.

Para implementar una visión geocéntrica es necesaria una administración internacional con experiencia, comprometida y con un amplio conocimiento de los mercados. Para las compañías con una experiencia menor, puede ser más inteligente adoptar estrategias centralizadas, o bien, descentralizadas; hasta acumular la suficiente experiencia para diseñar e implementar programas estratégicos integrados.

**Tabla 2. Tipos de Orientación de la Casa Matriz hacia las Subsidiarias en una Empresa Internacional<sup>24</sup>.**

Diseño de la Organización	Etnocéntrica	Policéntrica	Geocéntrica
<b>Complejidad de la organización</b>	Compleja en el país de origen, simple en las subsidiarias	Variada e independiente	Complejidad e interdependencia en aumento
<b>Autoridad de la toma de decisiones</b>	Alta en la casa matriz	Relativamente baja en la casa matriz	Apunta a un aproximamiento colaborativo entre la casa matriz y las subsidiarias
<b>Evaluación y control</b>	Estándares del país de origen para las personas y el desempeño	Determinada localmente	Encuentran estándares que son universales y locales
<b>Recompensas, castigos e incentivos</b>	Concentrados en la casa matriz	Alta variabilidad, pueden ser recompensas altas o bajas por el desempeño de las subsidiarias.	Los ejecutivos locales e internacionales son recompensados por alcanzar objetivos locales y globales
<b>Comunicaciones y flujo de información</b>	Alto volumen de órdenes y consejo hacia las subsidiarias	Escasa desde la casa matriz y entre subsidiarias.	Comunicación desde y hacia la casa matriz, además de comunicación entre subsidiarias. La dirección de las subsidiarias es parte del equipo administrativo.
<b>Identificación</b>	Con la nacionalidad del propietario (original)	Nacionalidad del país anfitrión.	Una compañía realmente internacional, pero con identificación de los intereses nacionales
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Reclutamiento y desarrollo de personal del país de origen para las posiciones claves de las subsidiarias.	Desarrollo de personal local para las posiciones clave de cada país.	Desarrollar el mejor personal en cualquier lugar del mundo para las posiciones claves de todos los lugares.

<sup>24</sup> Ibid. Op.cit. p12.

### c. Etapas de Desarrollo Internacional.

*Keegan*<sup>25</sup>.

Warren Keegan toma el modelo de Perlmutter y lo modifica, identificando cinco etapas en la evolución de las corporaciones transnacionales. Estas etapas muestran las diferencias más significativas en cuanto a estrategia, visión del mundo, orientación y costumbres de las organizaciones que operan en más de un país.

Tabla 3: Etapas de Desarrollo Internacional<sup>26</sup>.

TIPO	Estrategia	Modelo	Visión del Mundo	Orientación
Doméstica	Doméstica	Empresa Local	País de origen	Etnocéntrica
Internacional	Internacional	Federación Coordinada	Extensión de Mercado	Etnocéntrica
Multinacional	Multidoméstica	Federación descentralizada	Mercados nacionales	Policéntrica
Global	Global	Eje Central	Mercados o recursos globales	Mixta
Transnacional	Global	Red Integrada	Mercados y recursos Globales	Geocéntrica

- *Empresa Doméstica*

Es la etapa base, en ella las compañías tienen su enfoque y visión así como sus operaciones en el mercado nacional, su orientación es etnocéntrica y se concentran en los mercados donde se encuentran, ahí tienen a sus proveedores, clientes y competidores, estas compañías no perciben los mercados externos por lo cual suelen tener la creencia, de que todo ocurre dentro de su país de origen y todo lo demás no existe o no les interesa, por lo tanto estas compañías tienden a no plantearse la posibilidad de hacerse internacionales hasta cuando alcanzan los límites de crecimiento de su mercado de origen, vale decir cuando su crecimiento y diversificación en nuevos mercados, productos y tecnologías solo puede ocurrir mediante la ampliación a mercados internacionales.

---

<sup>25</sup> Keegan, Warren J. Marketing Global, 5ª Edición, Prentice Hall, Madrid 1997

<sup>26</sup> Adaptado desde Keegan 1997

- ***Empresa Internacional***

Estas compañías extienden sus actividades de marketing, fabricación y otras, fuera del país de origen. Una de sus principales características es decidirse a buscar oportunidades en mercados externos, pero aun así estas organizaciones tienen una visión etnocéntrica con lo cual se sienten muy identificadas con su país de origen y se enfocan en este, además tienen la creencia de que la forma de hacer negocios, las personas, las costumbres, los valores y productos del país de origen priman a los que se encuentran en el resto del mundo.

Estas empresas poseen un número reducido de personas con experiencia internacional, por lo cual suelen apoyarse en una estructura de división internacional. La estrategia de marketing consiste en llevar los productos, promociones, precios y prácticas de negocio desarrolladas en el país de origen hacia el resto del mundo.

Esta etapa, es el paso natural de las empresas en el inicio de su desarrollo global, debido a la limitación de recursos y falta de experiencia, las empresas suelen centrarse en lo que saben hacer mejor. En este paso tiene mucho sentido la extensión hacia los mercados extranjeros de la mayor parte del negocio y del marketing mix, para así poder poner énfasis en la forma en que se realizan los negocios en los mercados externos.

- ***Multinacional***

Cuando una compañía internacional se da cuenta de que los mercados externos son diferentes y que exigen una adaptación del marketing mix para tener éxito, es posible que se traslade a esta etapa, lo cual requiere una gran cantidad de experiencia acumulada.

El enfoque de estas compañías es multinacional o mejor dicho multidoméstico ya que la organización formula estrategias únicas para cada país hacia el cual dirige sus negocios, cambiando su orientación de etnocéntrica a policéntrica ya que se reconoce que los mercados y la forma de hacer negocios alrededor del mundo son tan peculiares que la mejor forma de alcanzar el éxito es adaptándose a cada uno de ellos.

En estas organizaciones cada filial extranjera está gestionada en forma independiente y forma parte de una estructura de área donde cada país pertenece a una región que rinde cuentas a la casa matriz. Básicamente la estrategia consiste en adaptar el marketing mix para hacer frente a las diferencias y costumbres extranjeras.



- ***Empresa Global***

Estas compañías se diferencian de las anteriores ya que poseen una estrategia de marketing global o bien una estrategia de localización global, pero no ambas, es decir se concentraran en los mercados globales y la localización de sus funciones estará en el país de origen o un único país, o bien se enfocará en su mercado nacional y se localizará en distintos países del mundo para suministrar recursos a los canales productivos del país de origen.

Este tipo de organización posee una estructura ganadora cuando es capaz de crear una ventaja competitiva mediante la limitación de la globalización de su cadena de valor.

- ***Corporación Transnacional***

Esta organización es más que una compañía con sus ventas, inversiones y operaciones en muchos países ya que domina los mercados e industrias en crecimiento alrededor de todo el mundo. Son empresas mundiales e integradas, que vinculan los beneficios de los recursos globales con mercados globales.

Estas compañías son geocéntricas ya que reconocen similitudes y diferencias adoptando una visión global esto es pensando globalmente y actuando de forma local. Con la estrategia global se logra minimizar la adaptación local y con esto aumentar el valor para los clientes al minimizar costos y poder entregar la misma calidad a un menor precio, estas organizaciones se adaptan para añadir valor a su oferta.

Una de sus principales características, es que sus activos se encuentran dispersos pero son interdependientes y especializados, además el conocimiento de estas compañías es creado y desarrollado conjuntamente por todas las funciones en todas las localizaciones y esta compartido globalmente.

Keegan, además ofrece a través de su compañía el cuestionario *Keegan International Development Indicator* (KIDI) para que los administradores puedan medir el grado de internacionalización de su empresa y así determinar si son domésticas, internacionales, multinacionales, globales o transnacionales. El cuestionario consta de 12 preguntas de diversos aspectos de la compañía, los cuales entregan un índice que refleja el grado de internacionalización.

#### **d. Las Multinacionales Regionales.**

##### ***Rugman***

Alan Rugman<sup>27</sup> manifiesta que existe un pequeño grupo de países capaces de permitir el desarrollo de firmas globales debido a su tamaño, tecnología y otras características en común. A ellos se refiere como “la triada” conformada por Estados Unidos, Europa y Japón. Estas zonas comparten: “bajo crecimiento macroeconómico, infraestructura tecnológica similar, en la mayoría de sus industrias las firmas son intensivas en capital y tecnología, poseen una demanda relativamente homogénea y presiones proteccionistas”<sup>28</sup>.

En el estudio *The Regional Multinationals*, Rugman utiliza el Ranking *Fortune Global 500*. Del cual extrajo una muestra de 60 grandes firmas que se autodenominan globales. Fue efectuada una clasificación que analizaba el desglose de ventas según las regiones de la triada<sup>29</sup>. Como conclusión se obtuvo que tan sólo 9 de las compañías estudiadas podrían realmente ser consideradas globales, siendo el resto clasificadas como un subtipo de compañía regional.

---

<sup>27</sup> *The Regional Multinationals*. Rugman, Alan. Cambridge University Press, 2004.

<sup>28</sup> *Ibíd. Op. Cit.* p59.

<sup>29</sup> Las regiones de la triada son: Norte América (NorAm), Europa (EU) y el Asia-Pacífico (AP).

**Tabla 4: Estados de Integración Global<sup>30</sup>.**

Orientada hacia la región de origen	<p>La firma posee más del 50% de sus ventas en su región de origen (dentro de la triada). Cuando el nivel de ventas es alto, las decisiones de la firma tienen delimitada su acción a la región en la cual operan. Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="537 537 1341 678"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Región</th> <th>%Ventas NorAm</th> <th>%Ventas EU</th> <th>%Ventas AP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wal-Mart</td> <td>Norteamérica</td> <td>94.1</td> <td>4.8</td> <td>0.4</td> </tr> <tr> <td>GM</td> <td>Norteamérica</td> <td>81.16</td> <td>14.6</td> <td>ND</td> </tr> <tr> <td>Ford</td> <td>Norteamérica</td> <td>66.7</td> <td>21.9</td> <td>ND</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP	Wal-Mart	Norteamérica	94.1	4.8	0.4	GM	Norteamérica	81.16	14.6	ND	Ford	Norteamérica	66.7	21.9	ND
Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP																	
Wal-Mart	Norteamérica	94.1	4.8	0.4																	
GM	Norteamérica	81.16	14.6	ND																	
Ford	Norteamérica	66.7	21.9	ND																	
Bi-regional	<p>Firmas que tienen una importante presencia en 2 regiones. Su nivel de ventas es mayor al 20% pero menor al 50% en ambas regiones. Estos niveles de venta reflejarían una eficiente interacción entre la firma y sus clientes en ambos mercados Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="537 810 1341 951"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Región</th> <th>%Ventas NorAm</th> <th>%Ventas EU</th> <th>%Ventas AP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BP</td> <td>Europa</td> <td>48.1</td> <td>36.3</td> <td>ND</td> </tr> <tr> <td>Toyota</td> <td>Asia-Pacífico</td> <td>36.6</td> <td>7.7</td> <td>49.2</td> </tr> <tr> <td>Nissan</td> <td>Asia-Pacífico</td> <td>34.6</td> <td>11</td> <td>49.7</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP	BP	Europa	48.1	36.3	ND	Toyota	Asia-Pacífico	36.6	7.7	49.2	Nissan	Asia-Pacífico	34.6	11	49.7
Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP																	
BP	Europa	48.1	36.3	ND																	
Toyota	Asia-Pacífico	36.6	7.7	49.2																	
Nissan	Asia-Pacífico	34.6	11	49.7																	
Orientada a la región anfitriona	<p>En este caso, la firma posee más del 50% de sus ventas en una región que no es la de su origen. Las multinacionales orientadas a una región extranjera suelen llevar a cabo fusiones y adquisiciones con el fin de entrar a estos nuevos territorios. Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="537 1083 1341 1224"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Región</th> <th>%Ventas NorAm</th> <th>%Ventas EU</th> <th>%Ventas AP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DaimlerChrysler</td> <td>Europa</td> <td>60.1</td> <td>29.9</td> <td>ND</td> </tr> <tr> <td>ING Group</td> <td>Europa</td> <td>51.4</td> <td>35.1</td> <td>3.4</td> </tr> <tr> <td>Royal Ahold</td> <td>Europa</td> <td>59.2</td> <td>32.8</td> <td>0.6</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP	DaimlerChrysler	Europa	60.1	29.9	ND	ING Group	Europa	51.4	35.1	3.4	Royal Ahold	Europa	59.2	32.8	0.6
Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP																	
DaimlerChrysler	Europa	60.1	29.9	ND																	
ING Group	Europa	51.4	35.1	3.4																	
Royal Ahold	Europa	59.2	32.8	0.6																	
Global	<p>Firmas cuyas ventas se encuentran entre 20 y 50% en cada una de las tres regiones de la triada. Ejemplos:</p> <table border="1" data-bbox="537 1314 1341 1455"> <thead> <tr> <th>Empresa</th> <th>Región</th> <th>%Ventas NorAm</th> <th>%Ventas EU</th> <th>%Ventas AP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IBM</td> <td>Norteamérica</td> <td>43.5</td> <td>28</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Sony</td> <td>Asia-Pacífico</td> <td>29.8</td> <td>20.2</td> <td>32.8</td> </tr> <tr> <td>Philips</td> <td>Europa</td> <td>28.7</td> <td>43</td> <td>21.5</td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP	IBM	Norteamérica	43.5	28	20	Sony	Asia-Pacífico	29.8	20.2	32.8	Philips	Europa	28.7	43	21.5
Empresa	Región	%Ventas NorAm	%Ventas EU	%Ventas AP																	
IBM	Norteamérica	43.5	28	20																	
Sony	Asia-Pacífico	29.8	20.2	32.8																	
Philips	Europa	28.7	43	21.5																	

<sup>30</sup> Adaptado desde *The Regional Multinationals*. Rugman, Alan. 2004

### e. Alternativas de Estrategia Internacional.

#### *Ayal y Zif.*<sup>31</sup>

Este planteamiento se focaliza en poder identificar la forma en que está compitiendo la firma, así como tener una noción de la distribución de sus recursos y de la competencia que está enfrentando.

Existen 3 consideraciones estratégicas: la Postura competitiva, la ubicación de la acción competitiva y el modo de expansión. Su propósito es facilitar la clasificación de empresas en estas 3 dimensiones.

**Concentración o diversificación de mercados** en la expansión multinacional. Basado en el número de mercados servidos y la ubicación de recursos entre mercados.

- Concentración. Concentrarse en un número pequeño de mercados, dedicando un alto nivel de recursos a cada uno y buscando tener una alta participación en éstos.
- Diversificación. La compañía ubica sus activos en un mayor número de mercados, diversificando sus esfuerzos de marketing.

**Postura Competitiva**, describe los objetivos competitivos de la firma. Aunque, en rigor, existe un continuo entre las 2 opciones, una opción dicotómica permite un marco de trabajo más concreto.

- Defensiva: para prevenir que los competidores aumenten su participación de mercado.
- Ofensiva: buscando captar una mayor cuota de mercado a expensas de la competencia.

**Ubicación territorial** del principal campo de batalla competitivo.

- Mercados Locales, donde la firma tiene la ventaja de estar actualmente bien establecida.
- Mercados neutrales, donde los distintos competidores están en igualdad de condiciones. En muchos casos, significa que la firma o los competidores aún están luchando por establecerse.
- Mercados locales de los competidores. Donde los competidores tienen la ventaja de ya encontrarse bien establecidos.

---

<sup>31</sup> Adaptado desde *Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing*. Ayal, Zif. Columbia Journal of World Business, Fall 1978.

**Tabla 5: Opciones de Posicionamiento Competitivo. Adaptado desde Ayal y Zif (1978)**

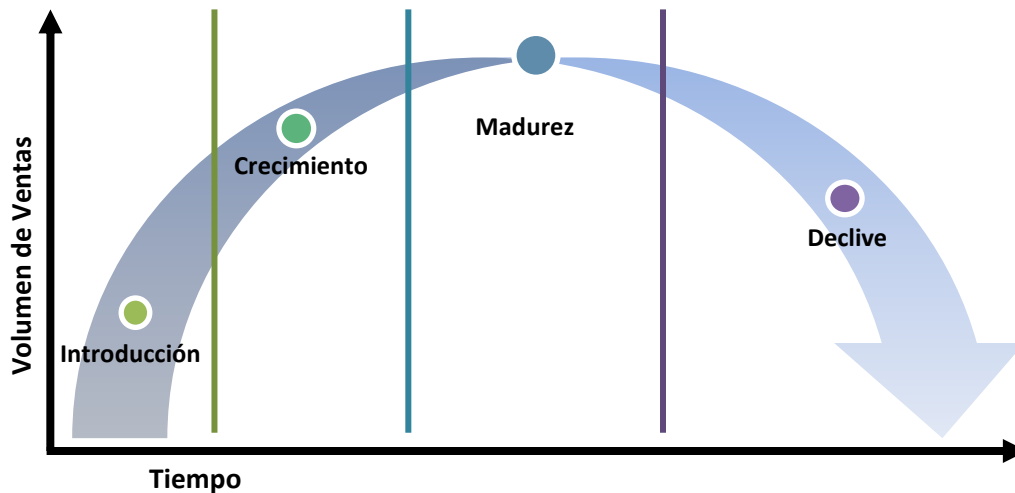
ESTRATEGIAS OFENSIVAS			
	Mercado local	Territorio Neutral	Mercado local del competidor
Concentración (pocos mercados)	<p>Fábrica de Municiones (<i>Munitions Factory</i>) Permite avanzar rápidamente en la curva de experiencia para ganar competitividad y, eventualmente, poder competir a nivel internacional. Se necesita que el mercado local sea lo suficientemente grande para permitir este desarrollo de experiencia, y que al momento de abrirse internacionalmente la competencia externa sea menos férrea que la del mercado de origen.</p>	<p>Bases de Avanzada (<i>Advance Base</i>) Más agresiva que la fábrica de municiones, ataca territorios neutrales Se requieren firmas lo suficientemente fuertes para tener objetivos ofensivos, pese a no tener ventajas únicas de producto o costo. Recomendable cuando la fábrica de municiones no es viable debido a que el mercado local es muy pequeño o ya ha madurado, y la competencia es muy dura.</p>	<p>Asalto Frontal (<i>Frontal Assault</i>) Se caracteriza por ser extremadamente agresiva. Se requiere una firma fuerte capaz de aplastar una amenaza potencial, en la que el competidor a) no es lo suficientemente fuerte, pero lo puede llegar a ser si no se le detiene el día de hoy; o bien b) es grande, pero se ha vuelto vulnerable.</p>
Diversificación (muchos mercados)	<p>No aplicable. Las estrategias de diversificación por definición no pueden ser aplicadas al mercado local.</p>	<p>Movimiento de Pinzas Recomendable para las firmas con "bases para avanzar" pero con gran disponibilidad de recursos y factores favorables de mercado/producto. Se prefiere avanzar por varios mercados al mismo tiempo, en vez de ir uno en uno.</p>	<p>Barrida Amplia. Es la más agresiva de todas las estrategias. Involucra una rápida expansión en un gran número de mercados, incluyendo el mercado del oponente, atropellándolo. Es requisito que: la diversificación sea preferible a la concentración y que la firma sea muy poderosa con una oposición débil y fragmentada.</p>
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
	Mercado local	Territorio Neutral	Mercado local del competidor
Concentración (pocos mercados)	<p>Ciudad Amurallada (<i>Walled City</i>) Aplicable para firmas pequeñas en recursos, con respecto a sus competidores extranjeros y con una oferta que no sea más ventajosa que la de los competidores. Deben existir barreras de entrada en el mercado de origen, o bien, la posibilidad de ser levantadas.</p>	<p>Defensa Perimetral (<i>perimeter defense</i>). Pese a ser "defensiva", normalmente es una combinación de defensiva-ofensiva. Se deben cumplir las mismas condiciones que en "bases de avanzada", con la diferencia que la locación se hace en lugares cercanos al lugar de origen, que requieran muy baja comunicación de producto o adaptación de éstos. Evita la expansión de la competencia, a la vez que protege el mercado de origen.</p>	<p>No Aplicable. Una empresa no se concentraría en el mercado del competidor para posicionarse defensivamente. Tendría una posición muy débil en su mercado.</p>
Diversificación (muchos mercados)	<p>No aplicable. Las estrategias de diversificación por definición no pueden ser aplicadas al mercado local.</p>	<p>Acción de Retaguardia. Implica un una rápida expansión con motivos defensivos. Recomendable cuando un competidor más fuerte ha lanzado un ataque de pinzas y no existe una concentración aplastante de producto/mercado. Incluso las pérdidas pueden ser tolerables con tal de contener a la competencia y evitar así ataques futuros más fuertes.</p>	<p>Guerra de Guerrillas Se hace de manera conjunta a las acciones de retaguardia. Implica un una rápida expansión con motivos defensivos. Es una acción de retaguardia con características de asedio en el mercado del competidor.</p>

## f. Ciclo de Vida del Mercado.

### *Vernon.*

El concepto de *Ciclo de Vida del Producto*<sup>32</sup> es ampliamente conocido en el área de marketing, y consiste en atribuir distintas etapas, al periodo tiempo que un producto se encuentra en el mercado, esta idea surge debido a que estos tendrían una vida característica o normal donde existe en un principio una etapa de nacimiento y crecimiento rápido de ventas, luego se aprecian unas tasas de crecimiento decreciente, seguidos de un estancamiento o declive y en la fase final cuando el producto es retirado, se podría considerar metafóricamente la muerte de este.

Ilustración 3: Ciclo de Vida del Producto<sup>33</sup>



Análogamente, este concepto es posible visualizarlo para los mercados y presentan un concepto denominado *Ciclo de Vida del Mercado*. Este también posee una etapa de crecimiento, una madurez y un declive. Una empresa global probablemente sabrá que no todos los mercados están en la misma etapa de desarrollo y por lo tanto intentara ajustar sus estrategias a la etapa que corresponda.

En efecto, el estudio del profesor Raymond Vernon se basa sobre las pautas empíricas del comercio que le son contemporáneas, esto quiere decir teorías del comercio expuestas en los años 1950 y 1960 para tratar de explicar las actividades de las empresas multinacionales de los EE.UU. en el período de la posguerra. El modelo sugiere la relación entre el ciclo de vida del producto, el

<sup>32</sup> *International investment and international trade in the product cycle.* **Raymond Vernon.** The Quarterly Journal of Economics. Vol. 80 No. 2 (May 1966).

<sup>33</sup> Ibid.

comercio y la inversión, para esto sigue que muchos productos pasan por un ciclo durante el cual los países de renta alta y de consumo masivo son inicialmente exportadores (Periodo 1), después estos países pierden sus mercados, para finalmente convertirse en importadores del mismo producto (períodos 2 y 3). Existiendo un “chorreo” de tecnología productiva desde los países de rentas altas, hacia los de rentas medias y finalmente hacia los de rentas bajas. De esta manera en el periodo 2, los países de rentas medias cambian sus roles de importadores al de exportadores, mientras que los países menos desarrollados realizan este cambio en la etapa 3. Todos estos cambios en la orientación exportadora de los países corresponden a las etapas del ciclo de vida del producto.

**Tabla 6: Ciclo de vida internacional del producto<sup>34</sup>.**

Periodo	País de Renta Alta	País de Renta Media	País de Renta Baja
0	Productor	-	-
1	Productor - Exportador	Importador	Importador
2	Importador	Productor - Exportador	Importador
3	Importador	Importador	Productor - Exportador

La representación propone lo siguiente: Los productos son introducidos inicialmente en los mercados de renta alta (periodo 0), debido a que en estos países existe un mayor potencial de demanda para productos nuevos, tanto por parte del consumidor como por parte de la industria, así como hay ventajas al localizar las instalaciones de producción cerca de los consumidores. Así se puede responder de una manera rápida y satisfactoria a los clientes, ajustando y adaptando el diseño y la ejecución del producto. Los primeros fabricantes del producto nuevo tienen el monopolio de los mercados mundiales en esta etapa ya que poseen patentes, el *know-how*, o una buena combinación de ambos.

En el periodo 1, se establecen programas de exportación que hacen llegar los productos a los mercados de rentas medias. Es aquí donde los empresarios de estos países se dan cuenta del potencial de crecimiento del producto e inician su propia producción para sacar provecho de sus menores costos de mano de obra y de factores locales, lo que conduce al periodo 2, en éste la oferta de productos de los países de mayores ingresos comienza a llegar a los países de menores rentas. Una vez que el producto ha llegado a la madurez y tanto el diseño como la tecnología se estabilizan junto a los mercados, comienza la producción en los países de renta baja (periodo 3), la cual

<sup>34</sup> Adaptado desde Vernon 1966

desplaza la elaboración en países de mayor renta. Habitualmente tanto la propiedad como el control de la producción de los países de renta baja pertenecen a compañías que han cambiado sus plantas de producción desde sus países de origen, con el fin de aprovechar los menores costos de los factores de estos países anfitriones.

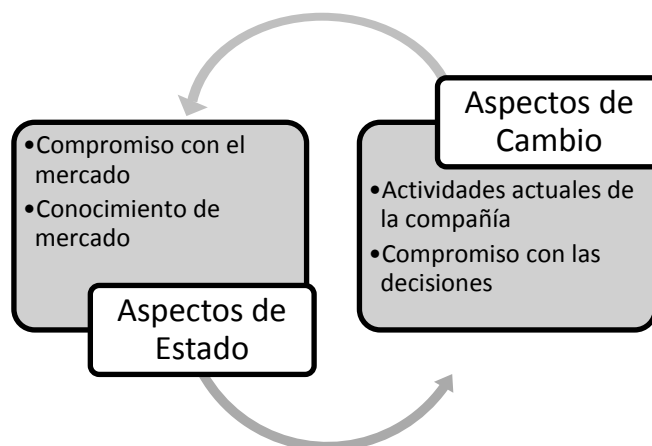
La fase final de ciclo se manifiesta cuando el fabricante del país de renta baja es capaz de satisfacer por completo su demanda interna y comienza a exportar hacia el país de mayor renta, en esta parte el ciclo esta completo y las compañías que en un comienzo poseían el monopolio del producto, ahora enfrentan una competencia extranjera en su propio mercado.

### g. Proceso de Internacionalización: Uppsala Model.

*Johanson , Vahlne*<sup>35</sup>.

El estudio de los académicos de la Universidad de Uppsala, Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne, se enfoca en analizar el proceso de internacionalización de empresas suecas. Al apreciar que las compañías se iban expandiendo una ruta común definida y de manera conservadora, se identificaron dos aspectos que describían el proceso de expansión de las empresas, clasificados de la siguiente manera:

Figura 1: El mecanismo básico de la internacionalización<sup>36</sup>



<sup>35</sup> *The internationalization Process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.* Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne. 1977.

<sup>36</sup> *Ibíd.*



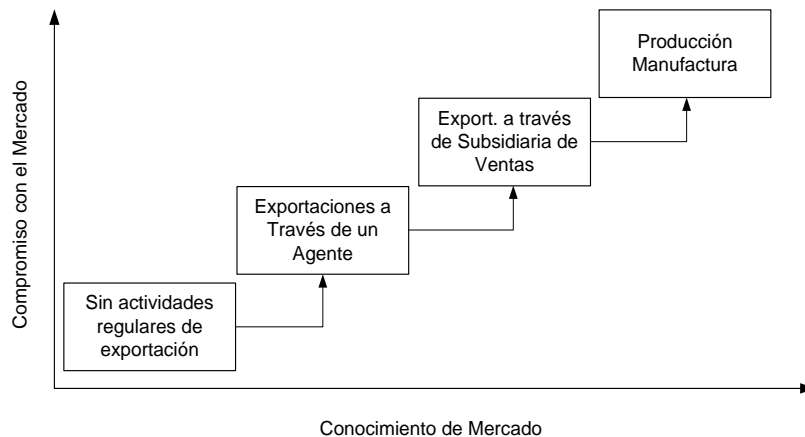
### *Aspectos de Estado*

- **Conocimiento de mercado:** Se señala que las compañías se mueven primero hacia los mercados que mejor conocen y con menor “distancia psíquica”<sup>37</sup>, para luego moverse hacia los más apartados una vez que se posee un conocimiento pleno sobre ellos. El aprendizaje ocurre a través de la experiencia y se aplica para reducir la incertidumbre de las inversiones.
- **Compromiso de mercado.** Se refiere a los riesgos comprometidos en la inversión en ese mercado y al nivel de uso alternativo que tienen estos recursos. Las empresas entran a mercados con un bajo compromiso de recursos y van sucesivamente aumentando acorde obtienen conocimiento.

### *Aspectos de Cambio*

- **Actividades actuales de la compañía.** Son muy influyentes pues constituyen la principal fuente de experiencia. La interacción entre la firma y el mercado va produciendo un valioso aprendizaje.
- **Compromiso con las decisiones.** Se refiere a las alternativas de acción presente, delimitadas por las decisiones ya hechas de asignar recursos a los diferentes mercados. Ciertas decisiones tienen un efecto en la empresa que perdura en el mediano plazo, por lo que no se pueden considerar como costos hundidos.

**Ilustración 4: Fases de la expansión internacional.**<sup>38</sup>



<sup>37</sup> Se define como “los factores que previenen o disturban los flujos de información entre la firma y el mercado”.

<sup>38</sup> *The internationalization Process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.* Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne. 1977.

Los aspectos de Estado definen las etapas del proceso de internacionalización, definiéndose 4 etapas.

- Inexistencia de actividades regulares de exportación
- Exportación por medio de representantes independientes (agentes)
- Subsidiaria de Ventas
- Producción/Manufactura en el exterior.

El modelo simplifica el proceso de internacionalización, tomando como base las suposiciones que la empresa es aversa al riesgo y existe aprendizaje organizacional. Las etapas sucesivas de desarrollo han sido una adecuada descripción del proceso seguido por muchas firmas.

En una discusión posterior<sup>39</sup> el modelo Uppsala es revisado por su incapacidad de explicar los casos en que las empresas omiten pasos de este modelo, internacionalizándose aceleradamente. Señalando el ejemplo de Malmberg Water AB, una empresa de tratamiento de agua de origen sueco cuya proceso de internacionalización la ha llevado exitosamente a Argelia y China, de los cuales se tenía muy poco conocimiento previo y además tienen una gran “distancia psíquica” con Suecia. En este caso en particular, la empresa incursionó directamente con inversión extranjera directa. Ejemplos como éste contradicen las suposiciones conservadoras y de involucramiento progresivo que menciona el modelo Uppsala.

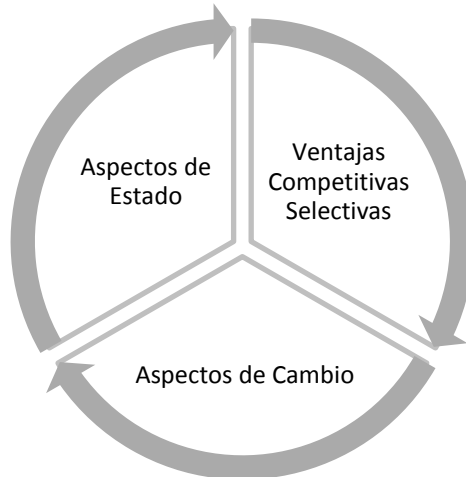
Para buscar una dimensión más realista de por qué Malmberg Water AB hizo estos saltos de internacionalización, los autores incluyeron en su análisis los recursos con los que cuenta la empresa. De esta manera, llegaron a que las ventajas competitivas<sup>40</sup> selectivas de la empresa complementan la decisión de internacionalización. Concluyen un modelo que suma a los factores ya existentes de cambio y estado, las ventajas competitivas de la empresa. De esta manera los tres elementos se alimentan para reducir la incertidumbre del proceso de internacionalización.

---

<sup>39</sup> *The New Modified Uppsala Model*. Hansson *et al.* 2004 Bachelor Dissertation, Kristianstad University.

<sup>40</sup> La relación entre Recursos y Ventaja competitiva fue explicada en la sección “Enfoque Basado en los Recursos y ventaja competitiva”.

Ilustración 5: El Modelo Uppsala Modificado<sup>41</sup>.



## **h. Motivación de la Inversión Extranjera Directa, *Dunning.***

John H. Dunning en su libro *Multinational Enterprises and the Global Economy* explica las razones de por qué una empresa persigue ampliar sus operaciones en el extranjero. Con este fin, propone clasificar los motivos para la Inversión Extranjera Directa en cuatro tipos: *natural resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* y *strategic asset or capability seeking*.

El autor hace hincapié en que las empresas no suelen apearse a sólo una de estas razones, sino que las combinan con el fin lograr diversos objetivos estratégicos. “De hecho, cada actividad de las Empresas Multinacionales (EMN) debe ser *agresiva* en el sentido de que la empresa inversora busca avanzar hacia sus objetivos estratégicos de manera proactiva, o *defensiva* cuando su comportamiento es una reacción a las acciones llevadas a cabo por sus competidores o gobiernos foráneos, que la impulsan a proteger su posición dentro del mercado”<sup>42</sup>.

A continuación se presenta una breve descripción de las motivaciones propuestas por Dunning:

- ***Natural Resource Seekers***: Empresas que buscan recursos específicos de alta calidad a un costo real más bajo que aquel que podrían conseguir en su país de origen. Esto se traduce en firmas que explotan recursos naturales y aquellas que buscan mano de obra no calificada.

<sup>41</sup> Hansson *et al.* 2004

<sup>42</sup> Adaptación de: John H. Dunning and Sarianna Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Segunda Edición, UK y USA, Edward Elgar Publishing Limited, 2008, p.68

- ***Market Seekers***: Estas empresas invierten en ciertos países o regiones con el fin de abastecer tanto el mercado del país anfitrión como el de aquellos a su alrededor. Las empresas buscan principalmente proteger los mercados en los cuales se encuentran operando, y explotar o promover nuevos mercados. El autor menciona otros cuatro motivos que pueden inducir a las empresas a llevar a cabo una inversión tipo *Market Seeker*.
  1. Los principales proveedores o clientes se han instalado en nuevos mercados.
  2. Los productos requieren ser adaptados a las costumbres o gustos locales y, la empresa debe familiarizarse con el mercado.
  3. Los costos de producción y transporte hacen atractivo ubicarse más cerca del mercado al cual se está proveyendo.
  4. Parte de la estrategia de la empresa consiste en ubicarse en los mercados donde su competencia es líder.
  
- ***Efficiency Seekers***: Buscan racionalizar la producción con el fin de obtener los beneficios derivados de economías de escala y ámbito. Cuando la inversión ocurre en un país menos desarrollado, las actividades intensivas en recursos naturales y mano de obra se desarrollan en éste. Mientras que las funciones que añaden mayor valor suelen llevarse a cabo en el país de origen. En el caso de las empresas de países en desarrollo la inversión se hace, muchas veces, para conseguir conocimiento tecnológico o administrativo a través de la experiencia extranjera.
  
- ***Strategic Asset Seekers***: Este grupo busca mejorar su competitividad global en el largo plazo a través de la adquisición de activos de corporaciones extranjeras. El objetivo de estas empresas es aprovechar las habilidades o capacidades corporativas adquiridas en el entorno económico mundial.

El autor propone además la existencia de otras tres razones por las cuales las empresas realizan inversiones en el extranjero. Estas son:

- ***Escape Investments***: Cuando la legislación o marco legal de un país es demasiado limitado, las empresas miran hacia afuera en búsqueda de un ambiente menos restringido para actuar.

- **Support Investments:** La empresa realiza ciertos movimientos estratégicos con el fin de potenciarse. La expansión no responde directamente a cualidades del país receptor de la inversión sino que se realiza con el fin de obtener los mayores beneficios para el resto de la organización.
- **Passive Investments:** Se refiere a aquella inversión financiera en la cual no se toma control de la empresa (se posee menos del 10% de ésta). La intención de quien invierte es obtener utilidades o lograr ganancias de capital.

**Tabla 7: Factores determinantes Tipos de Producción internacional<sup>43</sup>.**

<b>Tipos de producción internacional</b>	<b>Objetivos estratégicos de las EMN</b>	<b>Ejemplos de actividades que favorecen a las EMN</b>
<i>Natural Resource Seeking</i>	Ganar acceso privilegiado a los recursos en comparación con sus competidores.	- Petróleo, cobre, plátano, cacao, piña, hoteles - Procesamiento de exportaciones, productos o procesos intensos en mano de obra - Tercerización de servicios
<i>Market Seeking</i>	Proteger los mercados existentes, contrarrestar el comportamiento de los competidores; para evitar que rivales o posibles competidores entren a nuevos mercados.	Computadores, productos farmacéuticos, vehículos, cigarrillos, alimentos procesados, aerolíneas, servicios financieros
<i>Efficiency Seeking</i>	Como parte de la racionalización del proceso de producción y/o obtener ventajas de la especialización de los procesos	De productos: Vehículos, equipos de electricidad, servicios de negocios, investigación y desarrollo De procesos: Electrónica de consumo, textiles y vestuario, productos farmacéuticos.
<i>Strategic Assets Seeking</i>	Fortalecer la innovación mundial o la competitividad productiva; obtener nuevas líneas de producto o mercados.	Industrias intensivas en conocimiento que poseen un alto ratio de costos fijos y que ofrecen importantes economías de escala, sinergias o acceso a mercados

<sup>43</sup> Extraído desde *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Dunning Tabla 4.1, p104.

## **i. Paradigma Ecléctico (OLI).**

### ***Dunning.***

Dunning plantea que la estrategia de entrada de una firma a un país o región viene dado por tres aspectos:

1. **Propiedad (O)**, el “por qué” de la actividad multinacional

Se refiere a los activos que posee una empresa que le entregan ventajas en comparación con su competencia. Estos son propios de la firma o se encuentran al alcance de ésta y saben cómo sacarle provecho.

Entre las ventajas de propiedad se encuentran los procesos, *know-how*, activos intangibles, etc.

2. **Ubicación (L)**, el “dónde” de la producción

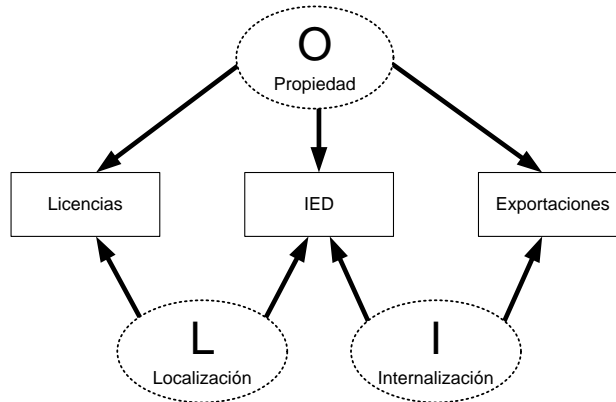
Las ventajas de ubicación son aquellas relacionadas con el país donde se instala la firma. Se refiere a instituciones, recursos naturales o mano de obra, entre otras.

3. **Internalización (I)**, el “cómo” de la participación

La firma posee conocimientos o procesos internos no imitables o extrapolables a nuevas empresas colaboradoras. Esta ventaja implica que la firma prefiere llevar a cabo sus incursiones en el exterior teniendo control sobre éstas en vez de dejarlas en manos de terceros.

El modelo OLI plantea que las firmas interesadas en ampliar sus operaciones al extranjero poseen, de partida, ventajas de propiedad. Y que la estrategia de entrada con la que deciden llevar a cabo su entrada viene dada por la existencia o no de ventajas de localización o internalización. Cuando se decide realizar una IED es porque la firma posee de los tres tipos de ventajas.

Ilustración 6: El modelo Ecléctico OLI, Malca 2008<sup>44</sup>



A continuación se describe el proceso por el que pasa una firma para, finalmente, decidir invertir en un país extranjero

1. La firma posee ventajas de propiedad (O) que desea explotar. Estas ventajas y el uso que se haga de ellas aumentan la capacidad de crear riqueza y, por lo tanto, el valor de los activos de la compañía.
2. Dado que se cumple (1), la firma siente que, para añadir valor a sus ventajas de propiedad, debe mantener los activos en su poder en vez de venderlos a otras firmas. (I)
3. Dado que se cumple (1) y (2), la firma considera que podría explotar sus ventajas de propiedad en una ubicación foránea. Opta por aprovechar los recursos, mano de obra e instituciones presentes en otros países.
4. Dada la configuración de las ventajas OLI, la firma debe evaluar si la producción en el extranjero es consistente con sus objetivos de largo plazo y estrategia.

---

<sup>44</sup> Las Empresas Multinacionales Peruanas: una exploración conceptual. Oscar Malca Guaylupo. Journal Of Business, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

## **j. Las empresas Familiares y gobierno corporativo.**

### ***Anderson, Reeb, Booz.***

En el estudio de Ronald C. Anderson y David M. Reeb<sup>45</sup> fue tomada una muestra desde el grupo de acciones Standard And Poor's 500 y fue observado de una manera empírica que las empresas familiares, al contrario de lo que se había sospechado hasta la fecha, presentaron un mejor retorno sobre activos (ROA) que las no familiares.

Históricamente la empresa familiar se había visto menos dinámica que las que no lo son. Entre los males que se atribuían cuentan:

- Racionalidad limitada por no buscar la maximización de utilidades de la firma, es decir, no persiguen el mismo objetivo que predice la teoría económica de la firma.
- Favorecer las preferencias personales por sobre el beneficio de la compañía, por lo que se dejarían pasar grandes oportunidades.
- Incentivos para disminuir las utilidades generando rentas para los dueños, de esta manera las ganancias se reparten en la familia y no a través de utilidades a los accionistas minoritarios.
- Preferir para los cargos importantes miembros de la familia en desmedro de los externos, aunque éstos últimos sean los más idóneos para el cargo.

Tomando de base el Estudio de Anderson y Reeb; Jon Martínez y Bernard Stöhr lo replican, aplicándolo a las firmas chilenas<sup>46</sup>, utilizando como muestra a firmas extraídas de la Bolsa de Santiago. Al hacer el análisis econométrico los autores llegaron a las mismas conclusiones: las empresas familiares chilenas tienen un ROA superior a las no familiares. También fue advertido que las empresas familiares presentan un Q-Tobin<sup>47</sup> mayor, señalando una mayor creación de valor en las acciones familiares que en las no familiares.

---

<sup>45</sup> *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500.* Anderson, R.C. y Reeb, D.M. The Journal of finance. Vol LVIII, N°3. Junio 2003.

<sup>46</sup> *Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile.* Martínez, Jon I. y Stöhr, Bernard S. Documento de Trabajo DT-05-09. Universidad de los Andes. 2005.

<sup>47</sup> Q-Tobin se utiliza para la identificar la creación de valor accionario. En el estudio de Martínez y Stöhr se utilizó el promedio del precio de cierre de la acción como proxy de la capitalización de mercado.

$$Qtobin = \frac{\text{Capitalización de mercado} + \text{Deuda total}}{\text{total de activos}} = +\text{deuda total} -$$

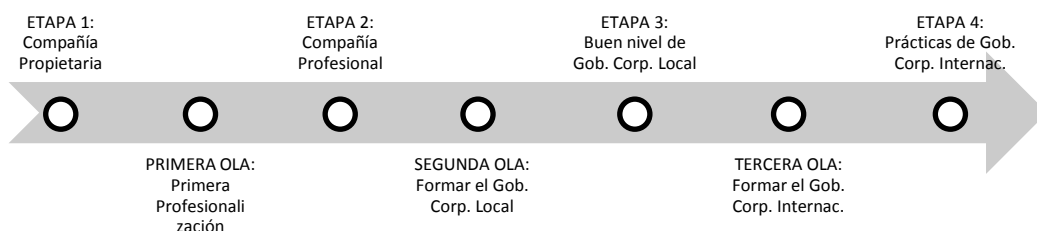


Los autores dan diferentes explicaciones para justificar por qué las empresas familiares tienen un desempeño superior, entre ellas destacan:

- Las empresas familiares se enfocan en el crecimiento en vez de ordeñar las utilidades, lo que les da una perspectiva de mayor competencia en el largo plazo.
- Las empresas familiares tienen un determinado *set* de fortalezas y debilidades. Con tal de sobrevivir, estas fortalezas deben ser al menos equivalentes a las debilidades. Entonces, una vez que la empresa familiar se abre a la bolsa se ven forzadas por el público a disminuir sus debilidades, lo que se traduce como una ventaja competitiva inmediata.
- Las empresas familiares se han ido profesionalizando paulatinamente, adoptando prácticas que las hacen competitivas en el mercado.

Por otro lado, artículo de Booz & Co.<sup>48</sup> Señala el proceso de profesionalización que han ido enfrentando las compañías familiares para hacerse competitivas a nivel internacional. A esto llama las “Etapas del Gobierno Corporativo”.

**Ilustración 7: Etapas del Gobierno Corporativo<sup>49</sup>**



Los procesos pueden ser vistos como “olas” que llevan de un estado a otro. En un momento dado, las compañías pertenecen a un estado, pero encaminan sus esfuerzos para pasar al siguiente por medio de las mejoras propuestas por cada ola.

**Etapas 1: Compañía Propietaria.** Fuerte participación de los dueños en la administración. Junta de miembros compuesta por familiares o “ejecutivos de confianza”. Las decisiones normalmente se hacen sin la junta, quien sólo las formaliza.

<sup>48</sup> *Setting out to Conquer the World. Business Model Challenges and Lessons Learned in the internationalization of Latin American Companies.* Letícia Costa, Paolo Pigorini, Arthur Ramos, and Ivan de Souza, Booz Allen Hamilton, 2007.

<sup>49</sup> Ibid.

**Primera Ola: Primera profesionalización.** Se contratan a profesionales para las posiciones administrativas. Se llenan todos los cargos de la junta de miembros. Existe una composición más amplia de la junta, que incluye al CEO y a directores externos.

**Etapa 2: Compañía profesional.** Se reduce la presencia de la familia en las operaciones normales. Hay progreso hacia una junta activa.

**Segunda Ola: Formar el Gobierno Corporativo Local.** Formación de más procesos formales. Hay un mayor número de miembros independientes en la junta y aumentan los derechos de los accionistas minoritarios.

**Etapa 3: Buen nivel de Gobierno Corporativo Local.** El control se dispersa entre los accionista. La junta está activa en los temas clave, regularmente apoyada por comités. Responsabilidades claras y derechos de decisión bien definidos de la administración frente a la junta.

**Tercera Ola: Formar el gobierno corporativo internacional.** La información se maneja de acuerdo a criterios internacionales. Las operaciones internacionales están representadas en foros de decisión

**Etapa 4: Prácticas de gobierno Corporativo Internacional.** Requisitos adecuados. Presencia de miembros de directorio con experiencia internacional. Las operaciones internacionales son representadas en foros estratégicos

## **k. Revisión crítica a los Modelos y estudios.**

En primer lugar, cabe mencionar que existiría un consenso en el hecho que un solo modelo no serviría para describir correctamente a las compañías internacionales. Por esto se debió hacer una revisión integral a distintos autores. Con respecto a la literatura revisada se puede mencionar lo siguiente:

- **Enfoque basado en los recursos y ventajas competitivas sostenidas (Barney, Peteraf).** Ayuda a entender por qué son diferentes las empresas, así como las razones subyacentes de sus fortalezas, llegando incluso a replicar su éxito en otros países. Lamentablemente en la práctica es difícil de aplicar un estudio basado en los recursos más allá de la información pública, pues las empresas se muestran reacias a mostrar información competitiva valiosa, y mucho menos de sus recursos relevantes estratégicamente. Una auditoría de recursos para buscar fuentes de ventaja competitiva sería practicable sólo si se hace desde adentro de la empresa.
- **Filosofía de la Administración (Perlmutter)** muestra un modelo sencillo y fácil de entender al clarificar la cultura organizacional. Resulta útil para clasificar empresas. Keegan lo utiliza como una parte de su clasificación incluyéndolo en un modelo mayor. Por eso, utilizamos este último.
- **Etapas de Desarrollo Internacional (Keegan).** Muestra fases claras y bien definidas. Permite hacer una buena discriminación entre etapas. La existencia del cuestionario Keegan International Development Indicator (KIDI) facilita la medición, entregando un instrumento ya validado.
- **Las multinacionales regionales (Rugman).** Entre sus puntos a favor está la revisión de datos duros, los cuales son inequívocos y muestran resultados *ex post*. Lamentablemente se enfoca mucho en la triada, por lo que Chile y la región Latinoamericana no pesan dentro de su análisis, el cual está cerrado únicamente a las ventas. Finalmente su criterio es muy exigente y muchas grandes empresas conocidas como “globales”, no clasifican dentro de esta categoría para Rugman. Ante esto se podría prever que casi toda empresa latinoamericana quedaría relegada como regional, por lo que no serviría para clasificar.

- **Alternativas de estrategia internacional (Ayal y Zif).** Pese a ser un modelo poco referido entrega una buena herramienta de clasificación para mostrar cómo enfrenta la firma a su competencia en los mercados internacionales. Entre sus desventajas está en que privilegia clasificación por sobre la profundidad de análisis y al ser dicotómica, todo es blanco o negro.
- **Ciclo de Vida del Producto (Vernon)** se enfoca a la producción, dejando los servicios de lado. Toda empresa exitosa se mantendrá en las fases de crecimiento o madurez, por lo que este modelo no resulta útil para discriminar o clasificar firmas. También este modelo depende estrechamente del producto, por lo que habría que hacer una auditoría de todas las líneas de producto de una empresa para tener una noción de su etapa dentro de este ciclo. Por otro lado, cabe destacar que la relación del traspaso de tecnología productiva desde las economías de renta alta a las de rentas bajas es muy rápida en el día de hoy. Esto se ve reflejado en el hecho que muchos productos de alta tecnología son fabricados en China, pese a que este país es de rentas bajas y no se destaca por la Investigación y desarrollo. Finalmente, de manera implícita, el modelo no considera la existencia de empresas internacionales capaces de desarrollar tecnología en algunos países y aplicarla productivamente en otras.
- **Proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne).** El modelo es únicamente aplicable a la producción, dejando de lado los servicios. Nuestro estudio apunta a analizar empresas ya establecidas, así que todas estarían en el último estado del modelo. Dado esto, resulta compleja su aplicación pues el estudio sólo podría comparar los tiempos en el camino recorrido. Para esto serían necesarios datos de corte longitudinal, es decir a través del tiempo. Estos datos serían difíciles de obtener y pueden obviar otros factores de contingencia histórica relevantes, por lo que resulta complejo ver cuál sería su real aporte a la investigación.
- **Motivación de la Inversión Extranjera Directa y modelo ecléctico (Dunning).** Entrega un marco que facilita la comprensión de los movimientos de las empresas y justifica la existencia de la Inversión Extranjera Directa. La motivación para salir al extranjero queda mejor explicada en el modelo de Ayal, porque Dunning contempla muchos factores internos y pocos de competencia.

El modelo Ecléctico ayuda a comprender de mejor manera la imposibilidad de integrar todos los modelos en uno. Lamentablemente no ofrece una pauta de aplicación práctica y resulta demasiado general en comparación a otros modelos.

- **Empresas familiares y etapas del gobierno corporativo (Anderson, Reeb, Booz).** Esta sección fue añadida en una etapa posterior a la revisión de las memorias, al ver que las empresas chilenas seleccionadas tenían una fuerte presencia familiar en el directorio y alta gerencia. Esta sección permitió desmitificar algunos aspectos de la empresa familiar, mostrando algunas razones que justifican su alto desempeño.

Finalmente, se ha decidido por mantener como parte fundamental de nuestro estudio los aportes de Ayal y Zif; Rugman y Keegan, para tener un análisis integral de la siguiente manera:

- **Ayal y Zif:** Permite tener una buena clasificación de **cómo compiten** las empresas.
- **Keegan:** Con su cuestionario KIDI, permite dar una buena perspectiva de **cómo se gestionan y coordinan** las empresas internacionales.
- **Rugman:** Muestra que apoyarse en datos duros resulta fundamental para poder mostrar **cómo son** las empresas.

### **III. Metodología**

El trabajo tiene como propósito comparar empresas multinacionales de origen y extranjeras avecindadas en Chile. Se utilizará información cuantificable con el fin de obtener los datos que permitan llevar a cabo la comparación. A través de estos se busca conocer cómo son las empresas: su tamaño, número de empleados, ventas entre otros datos que recabaremos de las memorias. Mediante encuestas se verá cómo compiten –el análisis se basa en la teoría de Ayal y Zif y una encuesta de elaboración propia– y de qué manera coordinan sus actividades internacionales –en este caso se utiliza el trabajo de Keegan y el KIDI, un instrumento desarrollado por Keegan & Co.

#### **a. Elección de la muestra: empresas a estudiar**

El interés del estudio reside en la comparación de empresas multinacionales chilenas con aquellas multinacionales foráneas que se han instalado en Chile. Para ello se utilizará una muestra por conveniencia (intencionada) de empresas, ya que recabar información de las firmas no es una tarea fácil dado que necesitamos datos que son considerados estratégicos por muchas de ellas.

Con el fin de seleccionar las empresas a estudiar se revisó, en primer lugar, el ranking de multilatinas elaborado por la revista América economía. De este se seleccionaron 8 empresas chilenas (5° lugar CSAV, 13° Cencosud, 17° LAN, 28° CMPC, 34° Madeco, 36° Falabella, 39° Viña Concha y Toro, 47° Sonda). A continuación se revisó el ranking de las 500 mayores empresas Chilenas para extraer una lista más extensa de firmas. De la lista de las mayores empresas se excluyeron aquellas que participan en el sector minero y *utilities* (energía o gas), dado que los mercados y nivel de ventas que ellas poseen podrían sesgar las conclusiones. Además cabe mencionar que las empresas productoras de *commodities* no se encuentran enfocadas a la creación de valor y otras de *utilities* son monopolios naturales, lo que hace su estudio estratégico mucho menos valioso.

Posteriormente se realizó un catastro de las empresas preseleccionadas con aquellas que cotizan en la Bolsa de Santiago. Estas sociedades anónimas abiertas deben publicar memorias y otras informaciones en sus sitios web por lo que conseguir la información es más confiable, a la vez que sencilla.

**Tabla 8: Empresas Chilenas Seleccionadas.**

1. Cencosud	7. LAN	13. Andina
2. CMPC	8. Madeco	14. Masisa
3. CSAV	9. Ripley	15. Sigdo Koppers
4. Concha y Toro	10. Sonda	16. Carozzi
5. Falabella	11. Fasa	17. Indura
6. Forestal Arauco	12. Empresas Navieras	18. Banmédica
		19. Watts

A partir del ranking de las 500 mayores empresas Chilenas se seleccionaron también las firmas multinacionales de origen foráneo a estudiar. En este caso fueron eliminadas aquellas que pertenecen al sector minero y de *utilities*. Y agregamos algunas empresas de renombre internacional que no aparecían en el ranking, estas son: Procter and Gamble, Unilever, Clorox, entre otras.

**Tabla 9: Empresas Extranjeras Seleccionadas.**

1. Santander	8. Toyota	15. BBVA
2. Telefónica / Movistar	9. Sodexho	16. Unilever
3. Nestlé	10. Scotiabank	17. Procter and Gamble
4. Finning Chile	11. ABB	18. Colgate Palmolive
5. Komatsu	12. Claro	19. Laboratorio Chile
6. VTR	13. General Electric	20. British American Tobacco
7. General Motors	14. Sociedad Punta de Lobos	21. Clorox Chile S.A

## **b. Recolección de datos**

Para medir el grado de internacionalización de las empresas se utilizó el cuestionario Índice de Desarrollo Internacional de Keegan (anexo f) desarrollado por Warren Keegan Associates Inc. En él se revisan 12 ámbitos en los cuales evaluar el comportamiento de la empresa que permitirían definir si la empresa es transnacional, global, multinacional, internacional o doméstica. El cuestionario consta de doce preguntas con cinco alternativas cada una, las cuales poseen una puntuación del 1 al 5.

El KIDI está planeado para ser usado dentro de una empresa con el fin de evaluar cómo se comportan las diferentes líneas de negocio versus la idea que tiene la directiva acerca de su

movimiento. La idea es comparar el promedio que se obtiene y los resultados se miden de la siguiente manera:

**Tabla 10: Puntuaciones Índice KIDI<sup>50</sup>.**

Si su puntaje se encuentra entre:	Su etapa de desarrollo es:
1,0 - 1,5	1. Doméstica
1,6 - 2,5	2. Internacional
2,6 - 3,5	3. Multinacional
3,6 - 4,5	4. Global
4,6 - 5,0	5. Transnacional

Las estrategias de las empresas son estudiadas con el modelo de Ayal y Zif, quienes plantean que los movimientos de las firmas son similares a ejercicios o maniobras militares. Para evaluar el tipo de estrategia se realizó un cuestionario (anexo f) que nos permitirá observar la táctica de cada empresa.

Para obtener la información se llevó a cabo una revisión de los informes anuales (memorias) de las empresas listadas anteriormente. De esta forma se espera lograr una comprensión y entendimiento de cada una de las compañías: conocer sus negocios y operaciones tanto en Chile como en otros países; comparar el tamaño de las firmas, etc.

De las memorias se extrajeron los siguientes datos para cada una de las empresas en estudio:

- Origen
- Número total de trabajadores
- Número de trabajadores en Chile
- Ventas totales
- Ventas en Chile
- Gasto en inversión y desarrollo
- Pasivos
- Patrimonio
- Número de países donde está presente
- Número de regiones es que participa
- Nombre, apellidos y nacionalidad de quienes constituyen el directorio y alta gerencia

<sup>50</sup> Fuente: Keegan, Warren J. Keegan international Development Indicator KIDI. Warren Keegan Associates, Inc. 2003.



Se elaboraron perfiles de cada compañía, donde se entrega una pequeña descripción de cada compañía estudiada. Estos se encuentran disponibles en los anexos a y b.

Tomando en cuenta el trabajo de Martínez acerca de las familias chilenas y las más grandes empresas se buscaron datos que pudiesen corroborar esta perspectiva. Estos son:

- Porcentaje de miembros del directorio y alta gerencia con al menos un apellido en común con otro miembro de éste.
- Porcentaje de apellidos coincidentes sólo en el directorio.
- Porcentaje de extranjeros presentes en el directorio-alta gerencia.

Del ranking de América Economía de las mayores empresas en Chile obtuvimos la posición de cada empresa y la inversión en Chile al año 2007

Para notar las características peculiares de cada empresa se elaboraron los siguientes ratios:

- $\text{Trabajadores en Chile} / \text{Total trabajadores}$
- $\text{Ventas totales} / \text{PIB Chile 2008 en pesos corrientes}$
- $\text{ROE} = \text{Ingresos netos}^{51} / \text{Patrimonio}^{52}$
- $\text{Leverage} = \text{Pasivos} / \text{Patrimonio}$
- $I + D / \text{Ventas}$

Los cuestionarios fueron enviados vía mail a ejecutivos de las firmas en estudio con el fin de obtener respuestas a las encuestas descritas anteriormente. En una primera etapa se trabaja junto a la red ICU para contactar a egresados de la carrera de Ingeniería Comercial vía correo electrónico, realizando un seguimiento que permite obtener respuesta de 23 empresas.

El formulario de la encuesta se encontraba en una página web y contaba con un sistema de tabulación automática de respuestas, evitando de esta manera errores de transcripción de respuestas.

A continuación se tabulan y grafican los resultados para llevar a cabo su análisis.

---

<sup>51</sup> En el cálculo del ingreso neto se incluyó el interés minoritario

<sup>52</sup> En patrimonio también se incluyó el interés minoritario

## **IV. Análisis de Resultados**

Fueron extraídos datos de 40 empresas a partir de sus memorias, cuando fue posible se completaron todos los campos previamente descritos. Sin embargo, la información presente en los reportes es estándar solamente en lo que respecta a los estados financieros, por lo que no fue posible recabar información extra. En lo que respecta a las encuestas, se recibieron respuestas de 23 compañías.

A partir de estos datos se realizaron los análisis de la presente sección. Para mayor información al respecto, referirse a la tabla del anexo d.

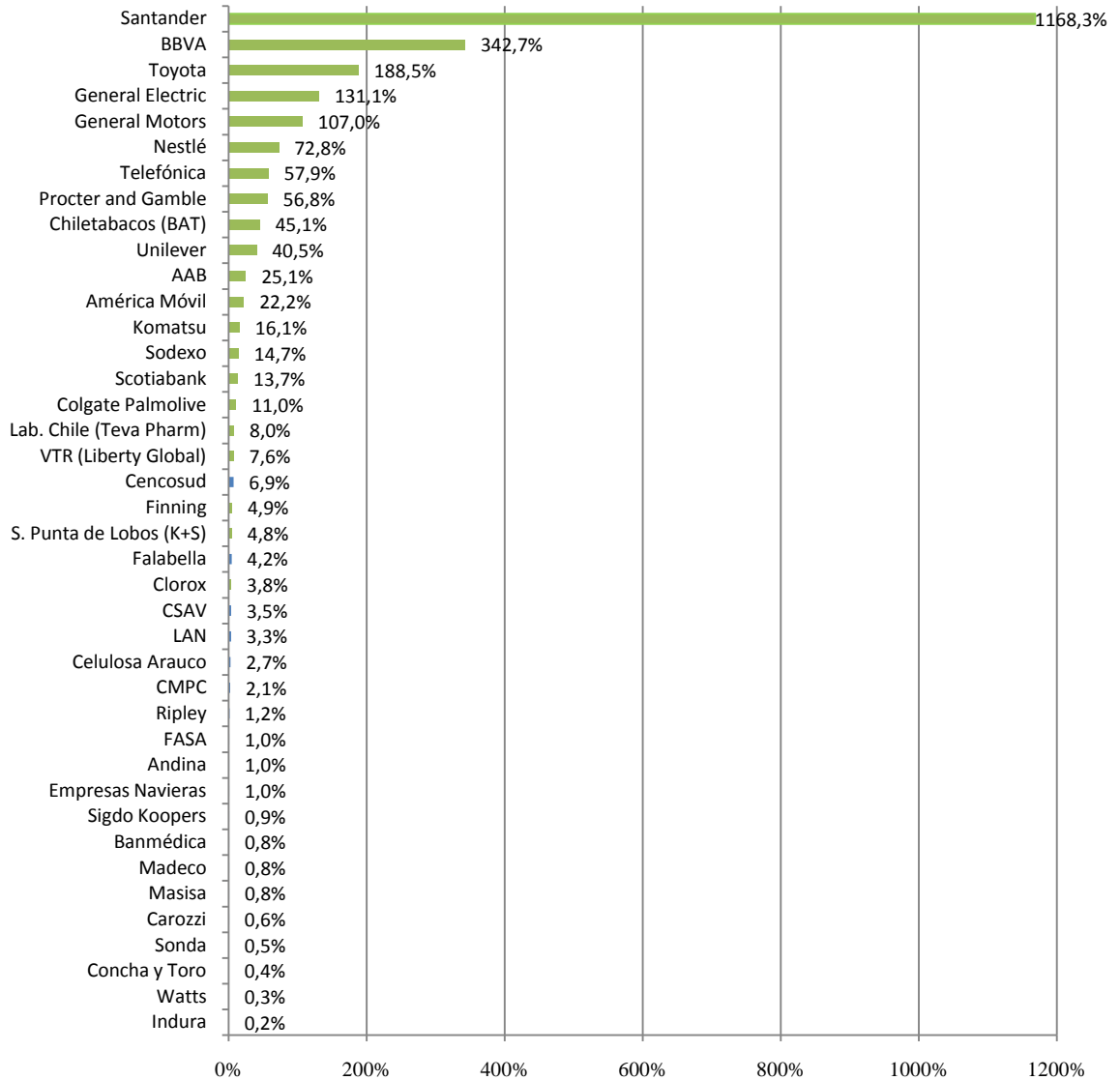
### **a. Revisión de las cifras.**

En este apartado, se realiza una comparación entre las firmas de origen chileno y las de origen foráneo. Primero se presentarán algunos antecedentes descriptivos y analíticos obtenidos a partir del estudio de algunos gráficos, para luego seguir con el análisis de las medias poblacionales y a continuación complementar con la aplicación de los respectivos *test* estadísticos con tal de verificar si las diferencias de medias de ambos grupos son estadísticamente significativas.

### **TAMAÑO COMO RATIO ENTRE LAS VENTAS Y EL PIB**

El tamaño es una variable diferenciadora de las empresas, sobre todo en un análisis como es el presente, que abarca una amplia diversidad de industrias, así para poder conformar un panorama con un mayor nivel de completitud, serán necesarias múltiples formas de medir esta variable, pero en un inicio se ha decidido comenzar a analizar el tamaño de las firmas por medio de un ratio entre las ventas totales de cada empresa y el PIB de nuestro país concerniente al año 2008, por ser este el periodo de donde se han extraído los datos, esto con la finalidad de tener un parámetro que sea entendible, asimilable y que nos entregue una idea común acerca de la real proporción del tamaño de las empresas que invierten más allá de su país de origen.

**Gráfico 2: Ventas totales de las empresas como porcentaje del PIB de Chile<sup>53</sup>.**



El PIB de Chile en el año 2008 fue de **88.535.187** millones de pesos por lo tanto las ventas de cada una de las 40 empresas que conforman la muestra total, ha sido dividido por este monto, por otra parte como existen empresas que poseen enormes ventas, sobre todo aquellas cuyo negocio está relacionado con servicios financieros, será necesario mostrar en un inicio un mapa completo de cómo se ordenan las firmas bajo estudio, para mostrar la envergadura del nivel de ventas que estas

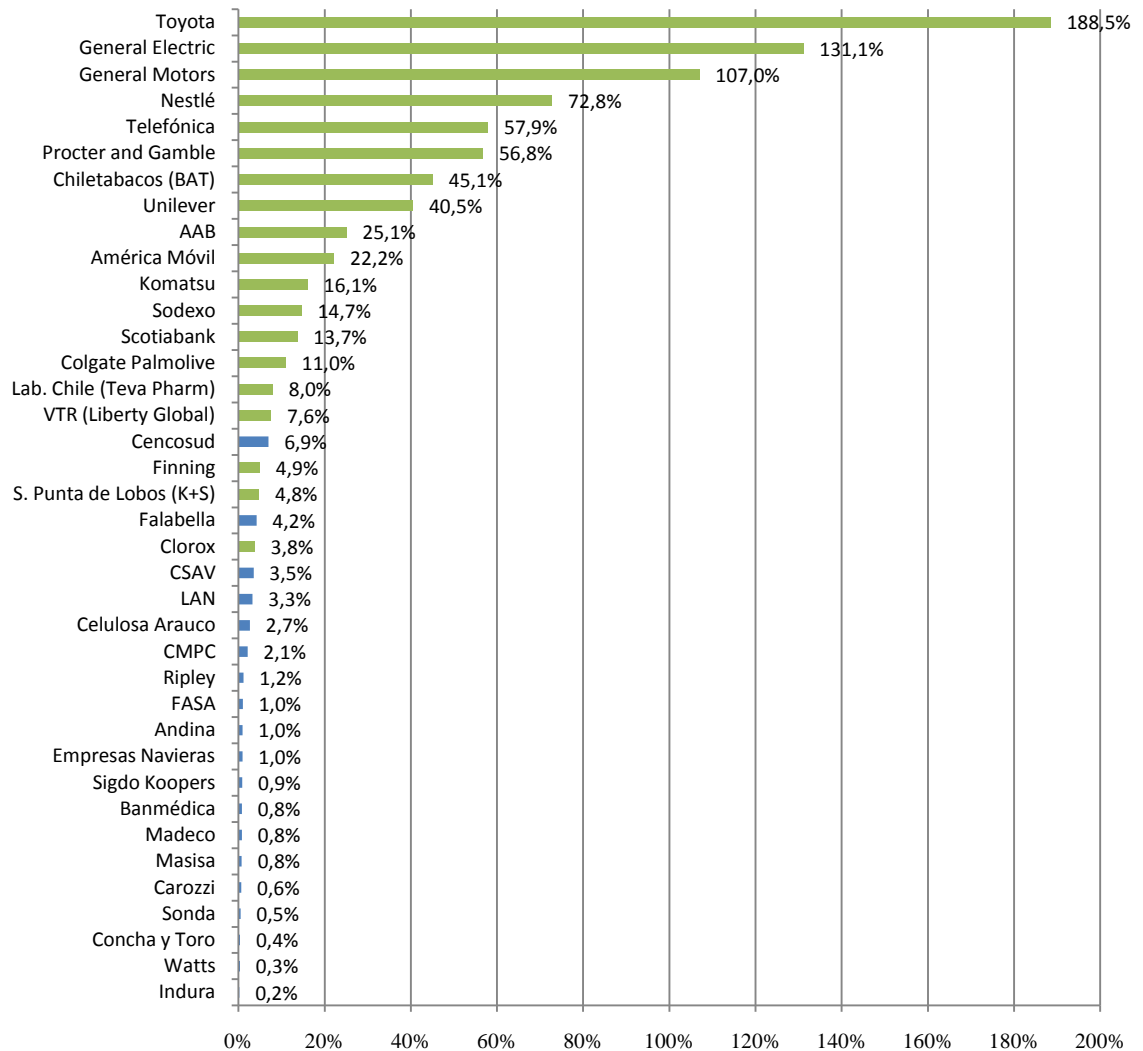
<sup>53</sup> Elaboración Propia.

poseen y a continuación replantear el escenario sin estas organizaciones para poder apreciar mejor las diferencias de tamaño que se aprecian entre las distintas compañías.

En el grafico se puede apreciar que Santander posee vetas que sobrepasan el PIB, al menos 11 veces, mientras el banco BBVA llega más allá de 3 veces nuestro producto, esto es debido a la naturaleza monetaria de los productos que ofrecen estas entidades, por lo tanto el considerar algún ratio que incluya las ventas como un indicador de tamaño para estas instituciones financieras distorsiona bastante el escenario sobre el que se basa el presente estudio, por consiguiente para poder entregar un panorama más completo se describirán los dos escenarios posibles, uno en el cual se han incluido los bancos, y otro en el que estos serán excluidos de la muestra.

En el primer escenario encontramos que la media del tamaño de las empresas nacionales según nuestro índice, alcanza el 1,8% mientras en el caso de las empresas extranjeras este valor supera el valor total de nuestro PIB llegando incluso al 111% del él.

**Gráfico 3: Ventas totales de las empresas (excl. Bancos) como porcentaje del PIB de Chile<sup>54</sup>**



En este gráfico también podemos apreciar que la mayoría de las empresas chilenas bajo estudio, 17 de ellas tienen ventas que están por debajo de un 3,5% del PIB Chile, solamente Falabella y Cencosud superan este límite llegando con sus ventas casi al 7% del PIB del año 2008

De hecho al comparar los promedios de este ratio entre las empresas nacionales e internacionales obtenemos una diferencia enorme, ya que mientras las primeras tienen un promedio de 2,4% de PIB, las extranjeras tienen una media de 106,5%, pero si excluimos las empresas del sector

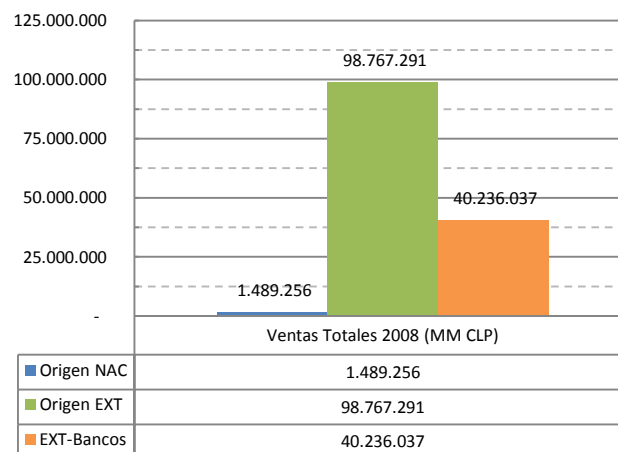
<sup>54</sup> Elaboración Propia.

financiero producto de la naturaleza de esta industria, esta cifra cae a 41,6% la que todavía es bastante lejana a la realidad de nuestras empresas.

### TAMAÑO COMO VOLUMEN DE VENTAS

El análisis de los volúmenes de venta se ve fuertemente condicionado a las diferencias existentes en el alcance geográfico de las firmas.

**Gráfico 4: Media Ventas Totales 2008 (MM CLP)<sup>55</sup>**

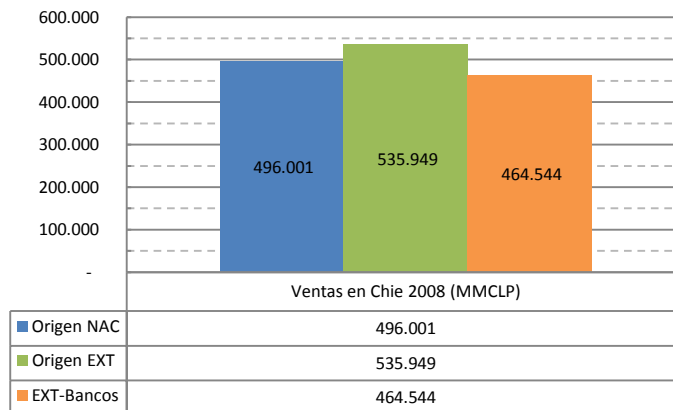


**Ventas Totales.** La media de las extranjeras en ventas (excluyendo los bancos<sup>56</sup>) es 27 veces lo que venden las firmas nacionales de la muestra, dejando en evidencia una brecha abismante. Las empresas seleccionadas corresponden a casos exitosos de internacionalización provenientes de economías desarrolladas, por lo que es de esperarse que éstas tengan volúmenes de venta ampliamente superiores a las empresas chilenas. Estas últimas, pese a ser muy exitosas cada una en su área, provienen de una economía en vías de desarrollo y en conjunto participan principalmente en economías de condiciones similares a la chilena.

<sup>55</sup> Elaboración Propia.

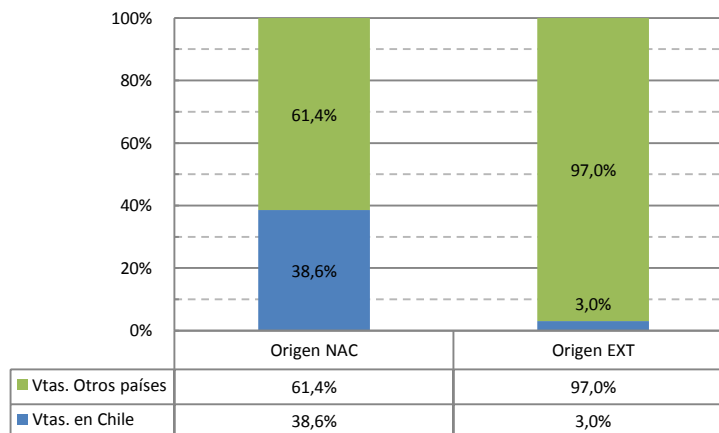
<sup>56</sup> En la muestra se incluyen 3 bancos (Scotiabank, BBVA y Santander), pero también se muestra la cifra sin ellos por el alto volumen de ventas (colocaciones) que algunos pueden lograr.

**Gráfico 5: Media de Ventas en Chile, según tipo.<sup>57</sup>**



**Ventas en Chile.** Las diferencias no son tan marcadas como en el gráfico de ventas totales. Esto se debe a que las cifras son acorde al tamaño del mercado local. Las diferencias vienen dadas en gran parte por el sector productivo en el que compite la firma.

**Gráfico 6: Distribución de Ventas<sup>58</sup>.**



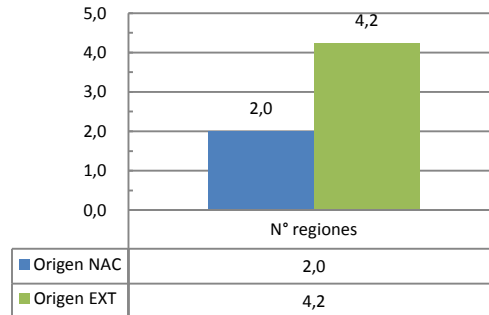
**Distribución de ventas.** Se aprecia que las empresas chilenas tienen una base de operaciones muy comprometida al medio local, concentrando más de un tercio de sus ventas en el mercado de origen.

Para las empresas extranjeras, en cambio, se observa un nivel relativo muy bajo de sus ventas totales en mercado chileno. Aquí se aprecia un efecto de diversificación de cartera en los extranjeros, reflejando el menor tamaño del mercado chileno a nivel internacional.

<sup>57</sup> Elaboración Propia.

<sup>58</sup> Id.

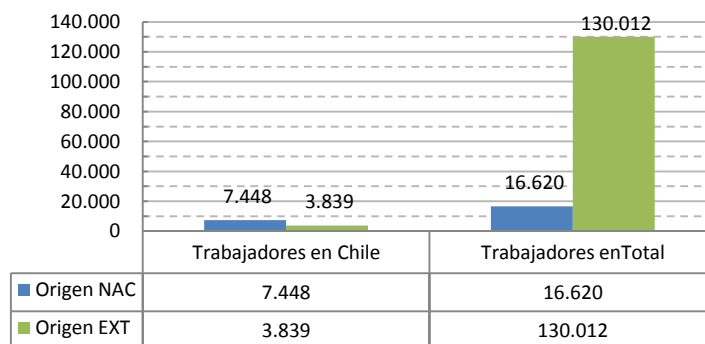
**Gráfico 7: Media del Número de regiones en que participa.<sup>59</sup>**



**Número de regiones en que participa.** Las EMN de origen extranjero de la muestra tienden a participar de un número mayor de regiones<sup>60</sup> que las de origen chileno. Esto se puede entender por el hecho de que Chile es un mercado pequeño al cual normalmente se ingresa como parte de un plan de expansión dentro de la región. La muestra está comprendida por firmas extranjeras con presencia en las regiones de la triada, lo que inmediatamente le suma 3 regiones.

Las empresas de origen chileno, por su lado, participan de una cantidad menor de países y, por ende, de regiones. Las firmas chilenas de la muestra se caracterizan por tener una expansión mucho más marcada en la región origen, por el conocimiento que se tiene sobre ésta. Dado que estas firmas participan de un número menor de países es que tienen una presencia en un menor número de regiones.

**Gráfico 8: Número de trabajadores<sup>61</sup>**



<sup>59</sup> Elaboración Propia.

<sup>60</sup> Se han definido 5 regiones geográficas en el estudio: (1) Asia y Oceanía; (2) Centro y Sudamérica; (3) Norteamérica, (4) África y (5) Europa.

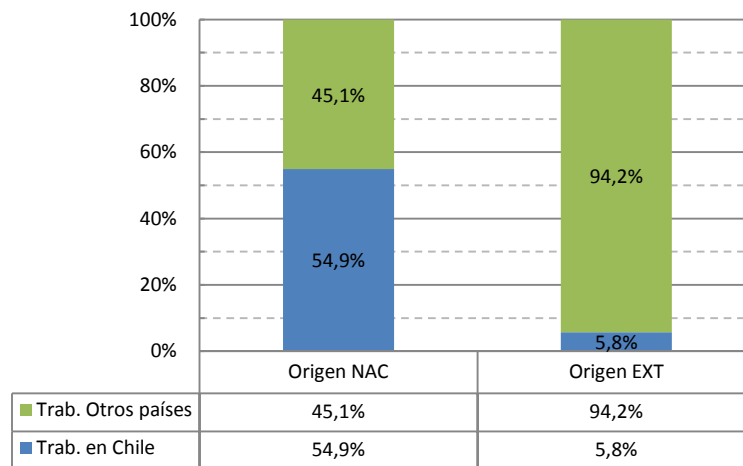
<sup>61</sup> Id.



**Número de trabajadores.** Como segundo indicador de tamaño se observó el total de la empresa y cuántos de ellos ejercen funciones en el medio local. Este gráfico replica lo mencionado anteriormente en las ventas.

Del total de trabajadores en Chile, las firmas extranjeras tienen un poco más de la mitad de la dotación de las nacionales. Sin embargo, las ventas son similares. Esto puede ser explicado por el hecho que varias EMN de nuestro estudio producen fuera de nuestro país. En cambio, las de origen chileno tienen su mayor fuerza productiva en Chile.

**Gráfico 9: Distribución de trabajadores<sup>62</sup>**

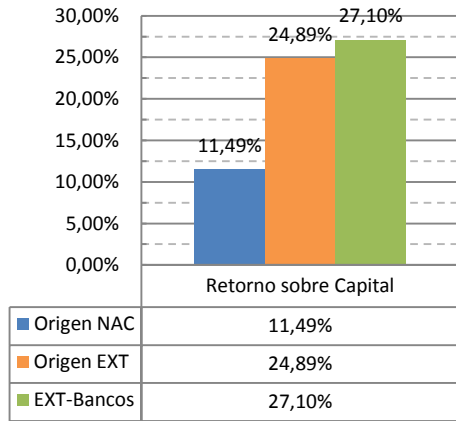


**Distribución de Trabajadores.** Se aprecia una concentración de trabajadores en Chile para las empresas chilenas, destinando la minoría para producción fuera del país. Esto da cuenta que pese a mostrarse como EMN y, por tanto, producir en varios países, aún mantienen la mayor parte de su fuerza de trabajo comprometida en el país de origen.

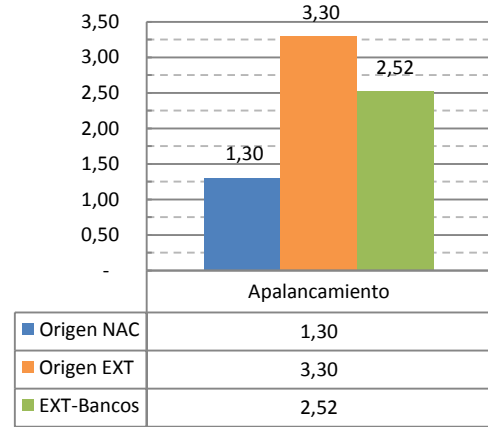
En las empresas de origen extranjero se aprecia el mismo efecto de diversificación mencionado anteriormente en las ventas, en este caso el personal residente en Chile es una pequeña minoría.

<sup>62</sup> Elaboración Propia.

**Gráfico 10: Retorno sobre Capital (ROE)<sup>63</sup>**



**Gráfico 11: Apalancamiento Financiero<sup>64</sup>**



**Retorno sobre el capital y apalancamiento financiero.** Las empresas extranjeras durante el año 2008 tuvieron una mayor capacidad de crear valor para los accionistas (retorno sobre capital), lo cual se encuentra en parte relacionado al mayor apalancamiento de éstas. Al apoyarse en financiamiento mediante deuda, las empresas foráneas logran que las utilidades sean repartidas sobre una base de accionistas menor. También cabe destacar que, en general, las empresas a mayor tamaño tienen un acceso a mejor crédito lo cual explica las diferencias en apalancamiento entre nacionales y extranjeras.

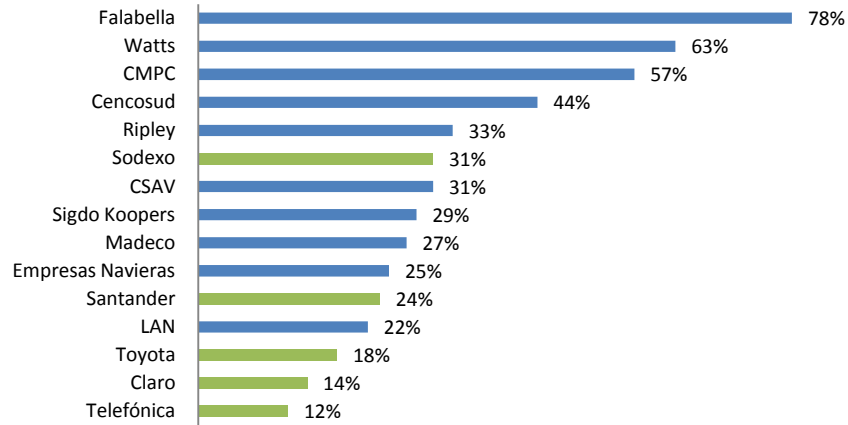
#### CONSTITUCIÓN DEL DIRECTORIO Y ALTA GERENCIA

La forma en que las empresas determinan su alta gerencia, o la manera en que está integrado el directorio entrega información importante respecto de cómo se toman las decisiones y la orientación que puede tomar la empresa respecto a su visión del negocio.

<sup>63</sup> Elaboración Propia.

<sup>64</sup> Id.

**Gráfico 12: Apellidos Coincidentes en los Directorios<sup>65</sup>**



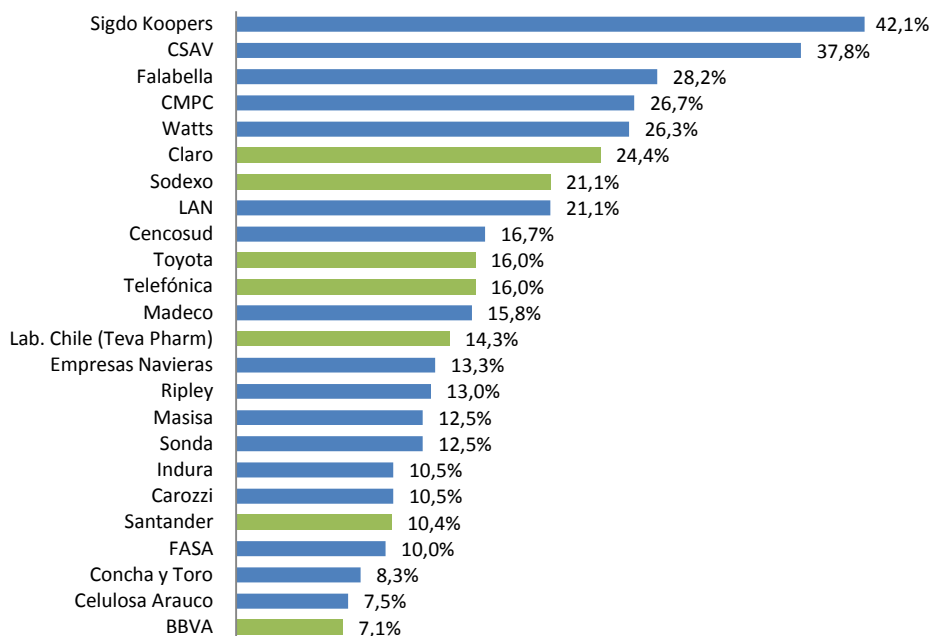
En el caso de las empresas bajo estudio, se observa que del total de 40 firmas 15 de ellas presentan coincidencias en los apellidos de los directores. De éstas, 10 son nacionales y 5 extranjeras.

Por otra parte, existe un alto porcentaje de similitud de apellidos en algunas empresas nacionales. En Falabella, Watts y CMPC los porcentajes alcanzan el 78%, 63% y 57% respectivamente, es decir, por lo menos la mitad del directorio de estas firmas está conformado por personas que poseen alguna relación de parentesco.

Ahondando en el tema, también se puede analizar la presencia de apellidos comunes en un grupo mayor de individuos relacionados a la organización, considerando a los directores y la alta gerencia. De esta forma, se puede tener una idea más amplia de cómo están constituidas las empresas más grandes del país y las que llegan a hacer negocios a Chile.

<sup>65</sup> Elaboración Propia.

**Gráfico 13: Apellidos Coincidentes en los directorios y Alta gerencia<sup>66</sup>**



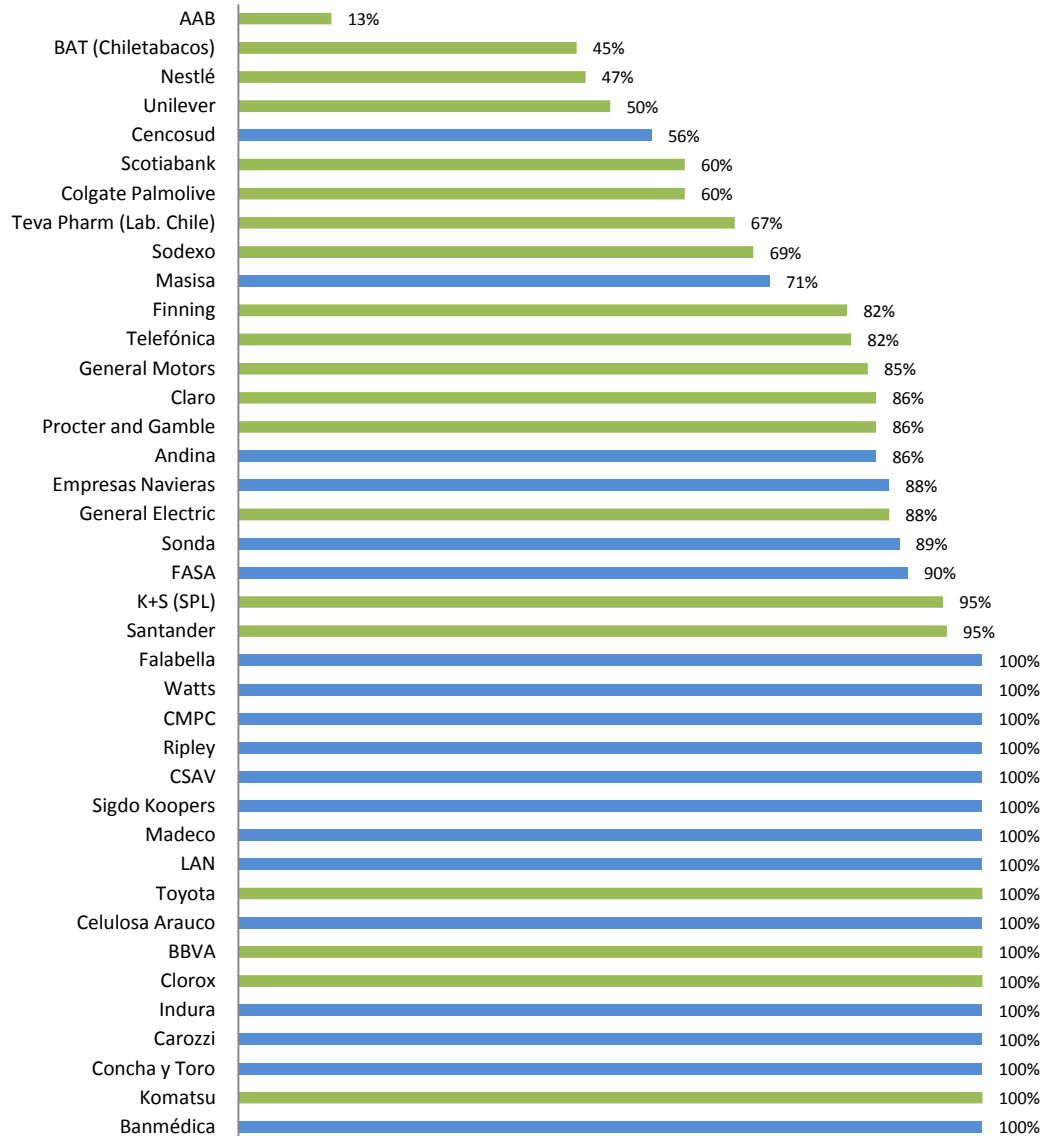
En este caso las empresas que presentan similitudes en los apellidos de sus planas mayores aumentan a 24, de las cuales 16 son chilenas, vale decir se mantiene el 66% de participación de las empresas nacionales en el total de firmas que presentan algún grado de parentesco dentro de sus planas directivas.

Además son las empresas chilenas las que siguen encabezando la lista de aquellas con mayor porcentaje de familiares en la dirección corporativa.

También es útil analizar la nacionalidad de los directores ya que con esto se puede observar que tanto interés existe en designar a las personas más capacitadas, para ejercer las labores directivas, para esto se ha creado un ratio de internacionalización del directorio el que consiste en un cociente entre los integrantes extranjeros y los oriundos al país de origen de la firma.

<sup>66</sup> Elaboración Propia.

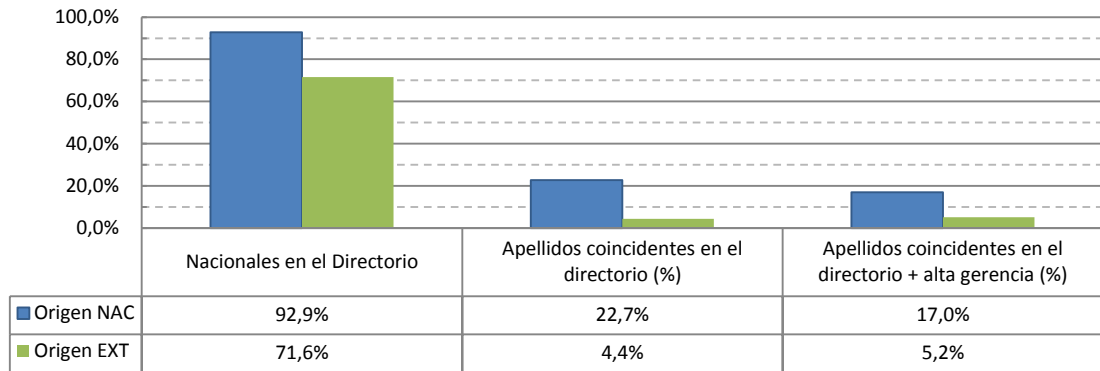
**Gráfico 14: Participación de extranjeros en el Directorio<sup>67</sup>**



En este caso se puede encontrar que de un total de 39 firmas, 22 tienen incluido al menos a un extranjero en su directorio. De éstas, 5 son nacionales y 17 son foráneas. Al contrario de los dos análisis anteriores, se puede observar que aquellas organizaciones que están a la cabeza son extranjeras.

<sup>67</sup> Elaboración Propia.

**Gráfico 15: Composición de los directorios y alta gerencia<sup>68</sup>.**



**Composición de los directorios y alta gerencia.** En este aspecto se encontraron marcadas diferencias. Con respecto a sus pares de origen extranjero, las empresas chilenas de la muestra se destacan por tener:

- **Mayor presencia familiar.** Un alto porcentaje de los directores y alta gerencia poseen el mismo apellido. Esto se debe en gran medida a que en Chile existen grupos económicos familiares que controlan a las grandes empresas. A partir de lo anterior, se podría decir que las firmas chilenas se encuentran en una ola anterior a las extranjeras en las cuales se va aumentando la profesionalización de los ejecutivos, y se observa menor coincidencia de apellidos. Cabe destacar que el porcentaje de coincidencias cambia cuando se considera sólo el directorio versus directorio más la alta gerencia. En este sentido se observa que al agregar al análisis la plana mayor, disminuyen las coincidencias, por lo que se deduce que en este aspecto sí se están profesionalizando.
- **Mayor presencia de nacionales.** En las empresas de origen chileno, lo común es que gran parte del directorio esté conformado por personas con la misma nacionalidad que la empresa. Siendo la excepción la inclusión de directores extranjeros. Se prevé que una empresa cuya intención fuese internacionalizarse debiera incluir una cantidad importante de ejecutivos y directores foráneos con la intención de adquirir conocimientos de los mercados que se busca anexar a la empresa.

<sup>68</sup> Elaboración Propia.

## b. Significancia estadística de las diferencias de cifras.

En este apartado, se hará una comparación entre las firmas de origen chileno y las de origen foráneo. Primero se presentarán las medias poblacionales y a continuación se aplicarán *test* estadísticos con tal de verificar si las diferencias de medias de ambos grupos son estadísticamente significativas.

Si bien por la naturaleza de la muestra seleccionada (de conveniencia) no se puede sacar conclusiones acerca del verdadero parámetro poblacional de la muestra, sí se pueden apreciar tendencias en las diferencias. Por esto se realizó un Test-T, el tiene entre sus ventajas el hecho que corrige por el tamaño de la muestra y relativiza las diferencias según la desviación de las observaciones, obteniendo de esta manera mayor significancia estadística.

**Tabla 11: Test T de significancia de diferencia de medias.**

CATEGORÍA <sup>69</sup>	Origen de la Empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Diferencia	Significancia (bilateral)
<b>Trabajadores, Total**</b>	Chile	19	16620	25668,83	5888,833	-113392	<b>0,000</b>
	Extranjero	21	130012	119936,17	26172,218		
Trabajadores, Chile	Chile	14	7448	11264,69	3010,614	3610	0,348
	Extranjero	10	3839	4315,18	1364,579		
Ventas en Chile 2008 (MM CLP)	Chile	14	496001	694326,23	185566,491	-39948	0,855
	Extranjero	14	535949	421123,10	112549,882		
<b>Retorno sobre Capital (%)**</b>	Chile	19	11,49%	0,09	0,020	-13,40%	<b>0,035</b>
	Extranjero	19	24,89%	0,25	0,058		
Apalancamiento	Chile	19	1,30	0,97	0,223	-2,00	0,222
	Extranjero	21	3,30	6,93	1,512		
<b>N° regiones**</b>	Chile	19	2,0	1,53	0,350	-2,2	<b>0,000</b>
	Extranjero	21	4,2	1,18	0,257		
<b>Ranking América Economía**</b>	Chile	19	52	43,01	9,868	-63	<b>0,010</b>
	Extranjero	17	115	55,98	13,577		
<b>Trabajadores Chile/Totales (%)**</b>	Chile	14	54,92%	0,22	0,059	49,15%	<b>0,000</b>
	Extranjero	9	5,77%	0,06	0,020		
<b>Ventas Chile/Totales (%)**</b>	Chile	14	38,57%	0,24	0,065	35,55%	<b>0,000</b>
	Extranjero	14	3,02%	0,04	0,010		
Ventas / PIB Chile (%)*	Chile	19	1,68%	0,02	0,004	-109,87%	0,069
	Extranjero	21	111,56%	2,55	0,557		
<b>Extranjeros en el directorio (%)**</b>	Chile	17	7,11%	0,13	0,030	-21,24%	<b>0,003</b>
	Extranjero	16	28,36%	0,24	0,060		
<b>Apellidos coincidentes en el directorio (%)**</b>	Chile	18	22,72%	0,25	0,059	18,31%	<b>0,008</b>
	Extranjero	17	4,41%	0,09	0,022		
<b>Apellidos coincidentes en el directorio y alta gerencia (%)**</b>	Chile	18	16,97%	0,11	0,027	11,80%	<b>0,003</b>
	Extranjero	15	5,16%	0,09	0,023		

De esta forma, según el análisis de diferencias de medias, se puede apreciar la tendencia de que existen diferencias estadísticamente significativas en las categorías: de Total de trabajadores,

<sup>69</sup> \*: Significancia al 90%.

\*\* : Significancia al 95%

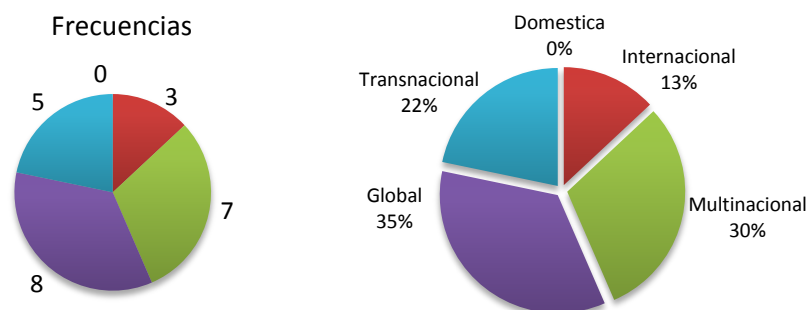
Retorno sobre el Capital, Número de regiones en que participa, participación de trabajadores chilenos sobre el total, participación de ventas en Chile sobre el total, participación de extranjeros en el directorio, y coincidencias de apellidos en el directorio y alta gerencia.

### c. Índice de Desarrollo Internacional de Keegan.

El estudio se inicia con un análisis descriptivo a 23 de las 40 empresas seleccionadas según el marco teórico, ya que de estas fue posible obtener la información solicitada, la cual fue requerida por medio de una encuesta estandarizada y de carácter internacional, llamada KIDI, la cual mide el nivel de internacionalización de las de las firmas por medio de una serie de 12 preguntas destinadas a identificar cuanto reconocen los integrantes de una empresa, la atención que esta presta a los mercados internos o externos, y el grado en qué lo hace.

Todas aquellas empresas que obtienen una puntuación entre 1,0 y 1,5 se catalogaron en el grupo de las empresas **Domésticas**, las que se encontraron en el rango de 1,6 a 2,5 puntos, se denominaron empresas **Internacionales**, luego entre 2,6 y 3,5 puntos se ubicaron las empresas definidas como **Multinacionales** a continuación se situaron las empresas **Globales** que obtuvieron según la encuesta una puntuación entre 3,6 y 4,5, finalmente todas aquellas que obtuvieron la mayor puntuación en el rango de 4,6 a 5,0 entran en la descripción de **Transnacionales**.

Gráfico 16: Clasificación de Empresas bajo Estudio<sup>70</sup>



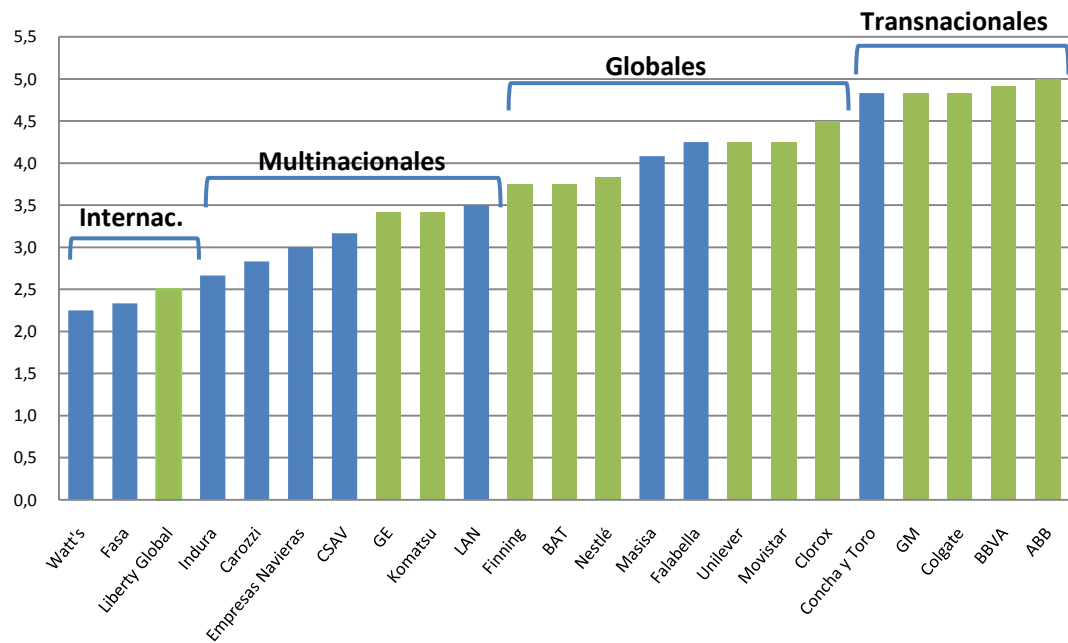
<sup>70</sup> Elaboración Propia.



Como era de esperar en esta etapa, ninguna empresa fue catalogada como una empresa doméstica ya que el estudio fue realizado sobre organizaciones que operan fuera de su país de origen, ya sea en forma de empresa internacional o en un estado superior de desarrollo.

De las empresas en cuestión que fueron ingresadas a la muestra, por contestar la encuesta en forma satisfactoria, 3 de ellas se enmarcaron en la definición de internacional, 7 se clasificaron como Multinacionales, 8 pertenecen al grupo de las empresas Globales y 5 se encontraban en la categoría de Transnacionales.

**Gráfico 17: Clasificación de empresas según índice KIDI<sup>71</sup>.**



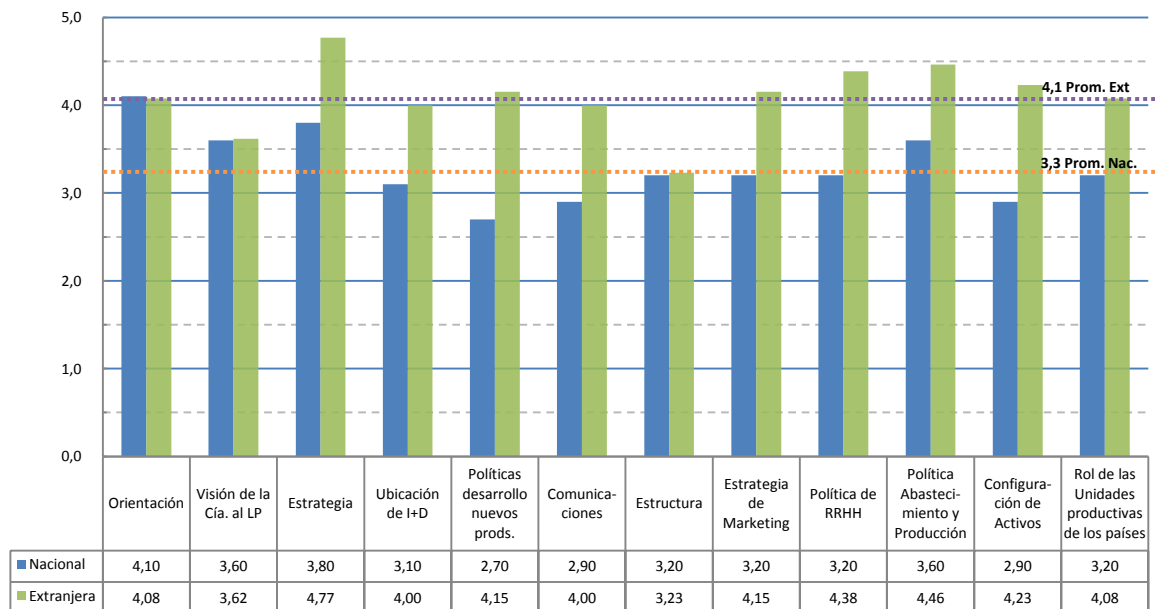
Se puede apreciar que las empresas que se encuentran en un estado de mayor nivel de desarrollo, esto quiere decir aquellas que son globales o transnacionales, pertenecen en mayor medida al grupo de las empresas foráneas, vale decir, de 13 empresas que se encuentra en estas etapas de desarrollo más avanzado solamente 3 son nacionales.

<sup>71</sup> Elaboración Propia.

## DIFERENCIAS DE LAS EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS SU INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación se hará el estudio variable por variable de las diferencias de medias en cuanto a las preguntas del cuestionario KIDI. Nuevamente la muestra fue separada en dos grupos: empresas de origen Chileno y empresas de origen extranjero.

Gráfico 18: Promedio de valores KIDI, según origen<sup>72</sup>.



En todos los aspectos de la encuesta, salvo en “orientación”, las firmas de origen extranjero tienen un nivel de internacionalización más avanzado que las locales. En los temas de orientación, visión a largo plazo y estructura las diferencias son ínfimas.

Las mayores brechas son apreciables en los temas de política de desarrollo de nuevos productos y la configuración de activos.

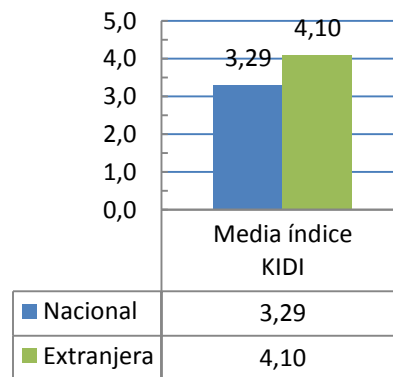
Vale la pena mencionar el hecho que las compañías chilenas se consideran tan desarrolladas internacionalmente como las de origen extranjero en los temas de orientación y visión a largo plazo. Esto puede tener explicación en el hecho que estos dos aspectos se pueden interpretar como intenciones de la compañía, es decir, cómo la compañía dice que compete y cuál visión a largo plazo es la que mantiene la empresa, normalmente explicitada de manera formal. También parece curioso que la orientación actual de la compañía tenga un grado de internacionalización mayor que la visión

<sup>72</sup> Elaboración Propia.

a largo plazo. Se podría traducir como que “la empresa es más internacional ahora que lo que le gustaría ser al largo plazo”, lo cual no hace mucho sentido.

Si bien, las dos primeras preguntas del KIDI pueden ser vistas como una “declaración de intenciones de la empresa”, las preguntas siguientes se pueden interpretar en “cómo está moviendo sus piezas en pos de las intenciones”.

**Gráfico 19: Media índice KIDI, según origen de la empresa.<sup>73</sup>**



En el cálculo de los promedios se puede ver a las empresas chilenas como Multinacionales, mientras que las de origen extranjero como Globales.

#### **d. Significancia estadística de las diferencias del KIDI.**

Se hizo análisis de diferencia de medias mediante test T, agrupando las observaciones según su origen chileno o foráneo. Según esto, se obtuvo que los aspectos cuyas medias muestrales resultaban significativamente distintas son:

- Significancia al 95%: Estrategia, política de desarrollo de nuevos productos, Política de RRHH y Configuración de activos.
- Significancia al 90%: Comunicaciones y Política de Abastecimiento y Producción.

<sup>73</sup> Elaboración Propia.

En todos estos aspectos, el índice de internacionalización correspondiente a las empresas chilenas es menor al de las empresas extranjeras. Todo esto denota un mayor nivel de desarrollo de estas últimas.

**Tabla 12: Test T de significancia de diferencia de medias para índice KIDI<sup>74</sup>.**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas					Prueba T para la igualdad de medias				
	Asume var. iguales	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Orientación	SI	0,040	0,844	0,041	21,00	0,968	0,023	0,564	-1,151	1,197
	NO			0,042	20,83	0,967	0,023	0,551	-1,122	1,169
Visión de la Compañía a Largo Plazo	SI	2,165	0,156	-0,028	21,00	0,978	-0,015	0,547	-1,152	1,122
	NO			-0,029	20,76	0,977	-0,015	0,535	-1,128	1,097
Estrategia**	SI	11,233	0,003	-2,648	21,00	0,015	-0,969	0,366	-1,731	-0,208
	NO			-2,450	12,83	0,029	-0,969	0,396	-1,825	-0,113
Ubicación del foco de Investigación y Desarrollo	SI	0,094	0,763	-1,374	21,00	0,184	-0,900	0,655	-2,262	0,462
	NO			-1,381	19,86	0,183	-0,900	0,652	-2,260	0,460
Política de desarrollo de nuevos productos**	SI	0,062	0,806	-2,511	21,00	0,020	-1,454	0,579	-2,658	-0,250
	NO			-2,528	19,97	0,020	-1,454	0,575	-2,654	-0,254
Comunicaciones*	SI	0,428	0,520	-1,830	21,00	0,082	-1,100	0,601	-2,350	0,150
	NO			-1,824	19,26	0,084	-1,100	0,603	-2,361	0,161
Estructura	SI	0,323	0,576	-0,084	21,00	0,934	-0,031	0,366	-0,792	0,731
	NO			-0,086	20,73	0,932	-0,031	0,358	-0,776	0,715
Estrategia de Marketing	SI	0,396	0,536	-1,617	21,00	0,121	-0,954	0,590	-2,180	0,273
	NO			-1,597	18,50	0,127	-0,954	0,597	-2,206	0,299
Política de RRHH**	SI	4,825	0,039	-2,499	21,00	0,021	-1,185	0,474	-2,171	-0,199
	NO			-2,352	14,21	0,034	-1,185	0,504	-2,264	-0,106
Política de Abastecimiento y producción*	SI	6,121	0,022	-1,854	21,00	0,078	-0,862	0,465	-1,828	0,105
	NO			-1,754	14,64	0,100	-0,862	0,491	-1,911	0,188
Configuración de Activos**	SI	0,493	0,490	-2,683	21,00	0,014	-1,331	0,496	-2,362	-0,299
	NO			-2,780	21,00	0,011	-1,331	0,479	-2,326	-0,335
Rol de las unidades productivas de los países*	SI	0,017	0,897	-2,013	21,00	0,057	-0,877	0,436	-1,783	0,029
	NO			-1,966	17,55	0,065	-0,877	0,446	-1,816	0,062
Promedio KIDI**	SI	0,317	.580	-2,409	21	0,025	-0,804	0,334	-1,499	-0,110
				-2,360	17,817	0,030	-0,804	0,341	-1,521	-0,088

<sup>74</sup> Elaboración Propia. Resultados obtenidos con SPSS.

### e. Matriz de Posicionamiento Competitivo de Ayal y Zif.

Según las encuestas realizadas a los representantes de las compañías se ha realizado la matriz que refleja la postura competitiva de cada una de ellas.

**Tabla 13: Clasificación de las empresas encuestadas según la Matriz de posicionamiento Competitivo<sup>75</sup>.**

ESTRATEGIAS OFENSIVAS			
	Mercado local	Territorio Neutral	Mercado del competidor
Concentración (pocos mercados)	Falabella LAN Liberty Global Carozzi Watt's	Masisa	
	Finning (Defensiva) Komatsu (Defensiva)		
Diversificación (muchos mercados)	Clorox Nestlé Concha y Toro BBVA Unilever General Motors Fasa Colgate-Palmolive Telefónica	CSAV General Electric	Indura Empresas Navieras BAT

Con respecto a estos resultados todas las compañías, salvo 2 de ellas, señalaron que persiguen estrategias ofensivas y una amplia focalización a mercados locales.

Los autores de este modelo señalan acerca de que las estrategias de diversificación en mercados locales no son aplicables, debido la contradicción existente entre el enfoque de diversificación de mercados y la concentración en el mercado local. Sin perjuicio de aquello, el 40% las compañías revelaron que seguían precisamente esa estrategia.

Ante estos resultados contradictorios con la teoría se ha decidido no proseguir con la utilización de estos datos por los errores de interpretación a los que puede llevar, además por el riesgo de conducir a conclusiones erradas.

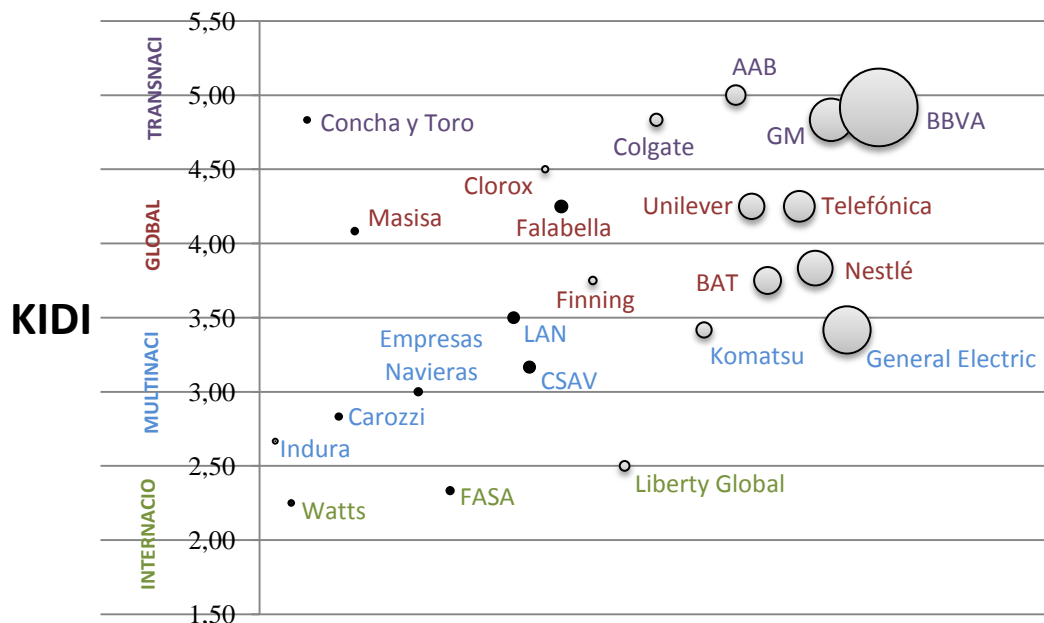
<sup>75</sup> Elaboración propia.

## f. Relación entre las cifras y el índice KIDI.

Esta sección apunta a descubrir la existencia de relaciones entre las variables, para lo cual se comenzara con un contraste de la variable tamaño (medida como las ventas en sobre el PIB) contra el indicador KIDI.

Si bien, se podría pensar que existe una relación directa entre el tamaño y el estado de desarrollo de las empresas, esto no puede definirse con certeza en este estudio, debido a la cantidad de datos de los que se dispone. Sin embargo, se pueden hacer algunas inferencias, como por ejemplo que es necesario ser muy grande, para poseer una orientación geocéntrica y encontrarse en un estado de desarrollo transnacional. Existen empresas de tamaños relativamente que se encuentran en la categoría de empresas transnacionales o globales. También se puede apreciar que la frecuencia de las empresas pequeñas es menor en los estados más avanzados, y mayor en las zonas de empresas internacionales y multinacionales.

Gráfico 20: Firmas ordenadas por tamaño (según ventas) v/s Índice KIDI<sup>76</sup>.



<sup>76</sup> Elaboración Propia.

## g. Diferenciar las empresas según su origen, sus cifras y el índice KIDI.

Según lo visto en los dos puntos anteriores, existen diferencias en las medias entre las empresas chilenas y extranjeras tanto en los datos duros, como en el índice KIDI.

En esta parte se reduce el conjunto de las variables que describen las diferencias a una cantidad menor, con tal de caracterizar de manera más precisa las diferencias y así, finalmente, definir una clasificación de empresas.

Con este propósito serán utilizadas las siguientes variables:

**Tabla 14: Diferencia de medias entre empresas chilenas y extranjeras<sup>77</sup>.**

Variable	Media Empresas Chilenas	Media Empresas Extranjeras	Diferencia
Promedio del Cuestionario KIDI	3,291	4,096	-0,81
Trab. País Origen	7448	42168	-34720,5
Trab. Total.	16620	130012	-113391,96
Vtas Chile/Totales (%)	0,389	0,030	0,36
I+D/Ventas (%)	0,000	0,030	-0,03
ROE	0,115	0,249	-0,13
N° Países	6,053	64,524	-58,47
N° Regiones	2	4,238	-2,24
Ranking América Economía	52,211	115,118	-62,91
Trab Chile/Totales	0,549	0,058	0,49
Extranjeros en el Directorio (%)	0,071	0,284	-0,21
Apellidos coincidentes en el directorio	0,227	0,044	0,18
Apellidos coincidentes en el directorio y gerencia	0,170	0,052	0,12

En segundo lugar, se hizo una búsqueda dentro de estas variables y se utilizaron las que no tuvieran correlaciones entre ellas (Anexo e). Quedando seleccionadas:

- Promedio del índice KIDI, como indicador del grado de madurez de la internacionalización de la empresa.
- El porcentaje de apellidos coincidentes en el directorio, como un indicador de las empresas familiares
- Número total de trabajadores, como indicador del tamaño de la empresa.

<sup>77</sup> Elaboración Propia.

Con estos datos, se obtuvo la siguiente tabla con los datos de cada empresa.

**Tabla 15: Promedio KIDI, Número de trabajadores y Apellidos coincidentes del directorio, por empresa <sup>78</sup>.**

Empresa	ABB	BBVA	British American Tobacco	Carozzi	Clorox	Colgate-Palmolive	Concha y Toro	CSAV	Empresas Navieras	Falabella	FASA	Finning
Promedio KIDI	5	4,92	3,75	2,83	4,5	4,83	4,83	3,17	3	4,25	2,33	3,75
Total Trabajadores	12.000	108.972	55.000	9.522	8.300	36.600	2.727	8.577	3.019	70.841	12.398	13.555
% Apellidos coincidentes												
Directorio	0,00%	7,00%	0,00%	10,53%	0,00%	0,00%	8,33%	37,8%	13,33%	28,21%	10,00%	0,00%

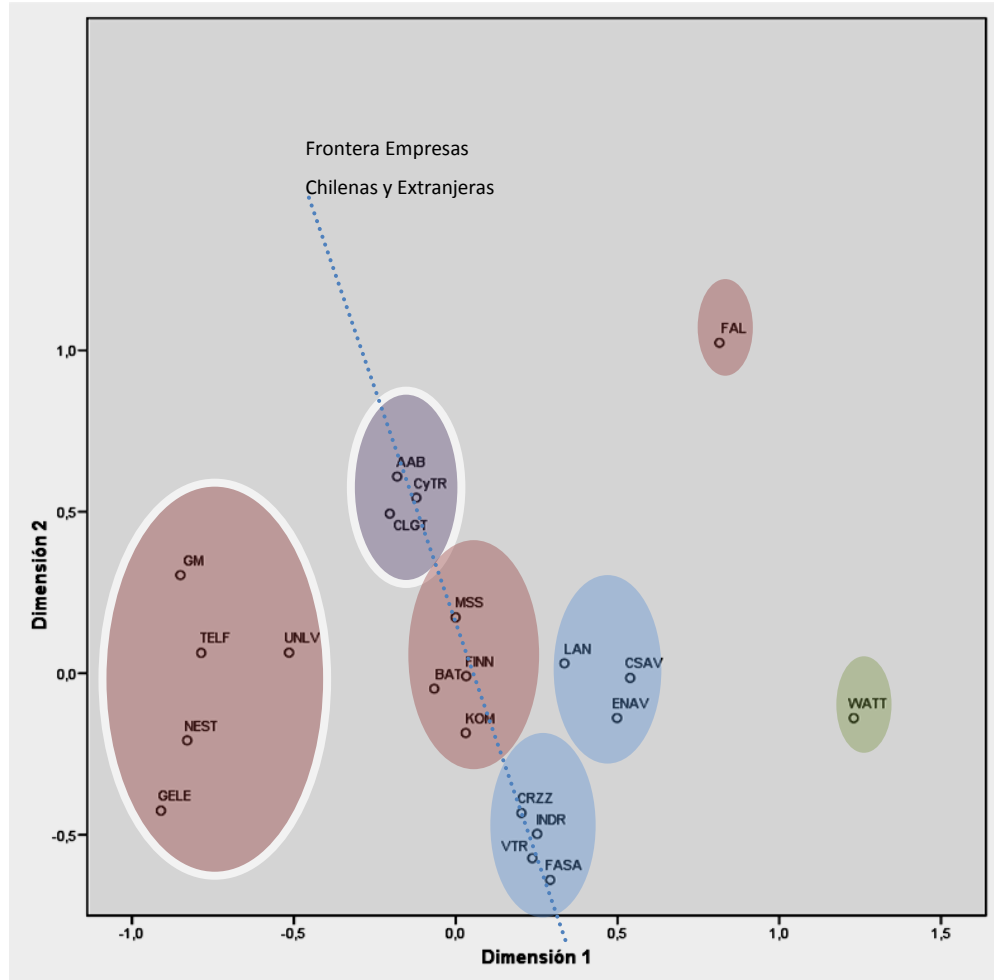
Empresa	General Electric	General Motors	Indura	Komatsu	LAN	Liberty Global	Masisa	Nestlé	Telefónica (Movistar)	Unilever	Watt's
Promedio KIDI	3,42	4,83	2,67	3,42	3,5	2,5	4,08	3,83	4,25	4,25	2,25
Total Trabajadores	323.000	244.500	2.021	39.267	16.321	22.300	4.478	283.000	257.035	174.000	2.466
% Apellidos coincidentes											
Directorio	0,00%	0,00%	10,53%	0,00%	21,05%	0,00%	12,50%	0,00%	16,00%	0,00%	26,32%

Se procesaron los datos para formar una tabla de distancias euclidianas y finalmente se hizo un escalamiento multidimensional con tal de generar un gráfico de distancias entre empresas, obteniendo el resultado presentado a continuación.

<sup>78</sup> Elaboración Propia.



**Gráfico 21: Distancias euclidianas, según Tamaño (número de trabajadores), Grado de Internacionalización (Índice KIDI) y Control Familiar de la empresa (apellidos coincidentes en el directorio)<sup>79</sup>.**



Según este análisis se establecen 7 grupos en los cuales se dividen las empresas bajo estudio.

1. **Grandes Globales no Familiares.** Con un índice KIDI entre 3,6 y 4,5; baja o nula presencia familiar en el directorio y más de 150 mil trabajadores.  
Empresas: General Motors, Telefónica, Unilever, Nestlé y General Electric.
2. **Transnacionales no Familiares.** Con un índice KIDI entre 4,6 y 5; nula presencia familiar en el directorio y un número de trabajadores menor a 80 mil.  
Empresas: AAB, Concha y Toro, y Colgate-Palmolive.
3. **Globales no Familiares.** Con un índice KIDI entre 3,6 y 4,5; Nula presencia Familiar y un número de trabajadores menor a 80 mil.  
Empresas: Masisa, Finning, British American Tobacco y Komatsu.

<sup>79</sup> Elaboración Propia. Resultados obtenidos con SPSS.

- 4. Multinacionales no Familiares.** Con un índice KIDI entre 2,6 y 3,5; nula presencia familiar y un número de trabajadores menor a 80 mil.  
Empresas: Carozzi, Indura, Liberty Global (VTR) y Fasa.
- 5. Multinacionales Familiares.** Índice KIDI entre 2,6 y 3,5; presencia familiar sobre el 20% y un número de trabajadores menor a 80 mil.  
Empresas: LAN, CSAV y Empresas Navieras.
- 6. Globales Familiares.** Índice KIDI entre 3,6 y 4,5; presencia familiar sobre el 20% y un número de trabajadores menor a 80 mil.  
Empresa: Falabella
- 7. Internacionales Familiares.** Índice KIDI entre 1,6 y 2,5; presencia familiar mayor al 20% y un número de trabajadores menor a 80 mil  
Empresa: Watt's

Además, todas las firmas de origen chileno se encuentran a la derecha del gráfico y las extranjeras a la izquierda.

De esta manera, las firmas chilenas poseen diferentes combinaciones de características entre ellas, dándose el caso de un índice KIDI alto o bajo, o bien, presencia o ausencia de miembros de la familia en el directorio; pero lo que más diferencias genera con las empresas de origen extranjero lo es el tamaño, en este caso medido por el número total de trabajadores.

## V. Conclusiones

A partir del estudio realizado, se puede señalar que los resultados de la muestra utilizada son coherentes con las estimaciones previas en cuanto a las diferencias entre las empresas multinacionales de origen extranjero respecto a las de origen chileno.

Las empresas extranjeras presentan las siguientes características respecto a las de origen chileno:

- Tienen un total de trabajadores mayor
- Sus ventas en Chile representan un pequeño porcentaje con relación al total.
- Cuentan con un pequeño porcentaje de trabajadores en Chile; en cambio las de origen chileno tienen más de la mitad de sus trabajadores en el mercado local.
- Participan de un total de países mayores a las chilenas y por ende, de un número mayor de regiones geográficas.
- Tienen menor presencia familiar en los directorios y una mayor presencia de directores con nacionalidad distinta al origen de la firma.
- Evidencian un grado de internacionalización global, el cual es mayor al grado multinacional de las empresas de origen chileno.

No obstante, las empresas de origen nacional y extranjero presentan similar grado de internacionalización en los temas particulares de Orientación, Visión a Largo Plazo y Estructura.

De las características mencionadas anteriormente se buscaron las que no se encontraban correlacionadas entre sí, con tal de reducir el grupo y descubrir las que representan mejor las diferencias. De esta manera fue utilizadas las variables: total de trabajadores, apellidos coincidentes en el directorio y promedio del índice KIDI. Con esto, se puede concluir que las empresas extranjeras son:

- **De mayor tamaño:** ya sea si se consideran las ventas totales, la cantidad de trabajadores o la cantidad de países que alcanzan. Para las empresas de origen extranjero Chile tiende a ser un mercado pequeño, que es uno más de muchos países que forman su red internacional de comercio ya sea por motivos estratégicos o como forma de diversificación geográfica de la inversión.

- **Están más profesionalizadas:** Al tener una menor participación familiar y una mayor presencia de extranjeros en su directorio, se entienden en una etapa más avanzada de gobierno corporativo.
- **Están más involucrados con su internacionalización:** el cuestionario KIDI reveló un índice de desarrollo mayor que las empresas de origen chileno.

En otro ámbito, en Chile el hecho que una empresa sea familiar no significa necesariamente que tenga un rendimiento deficiente. Sino que todo lo contrario, poseen un desempeño superior en relación a sus pares nacionales. Esto puede estar explicado debido a la presencia de grandes grupos económicos que capitalizan la mayor cantidad de la riqueza del país. Sin embargo, la fortaleza local que representa la presencia familiar, se puede traducir en una debilidad en el plano internacional. Si se desea gozar de credibilidad a nivel internacional, la presencia familiar es una situación que se deberá revertir, porque este rendimiento superior chileno no se aplica en todas las economías. Por lo mismo, en la medida que la empresa se va expandiendo, irá entrando a países en los que una conformación de empresa familiar será vista como una ineficiencia por sus diferentes socios, de hecho los datos muestran que las empresas que han logrado un mayor tamaño y un nivel de desarrollo superior han dejado atrás la conformación familiar y se han constituido en forma íntegra por profesionales de alto nivel.

Las brechas existentes entre compañías chilenas y extranjeras en cuanto al desarrollo internacional y profesionalización que han quedado de manifiesto en este estudio, pueden ser reducidas, para ello se requiere voluntad desde la dirección de la compañía para modificar el rumbo. Por otro lado, las brechas más perdurables son las que se relacionan al tamaño, pues en ese aspecto hay muchos más factores que determinarán la senda de crecimiento: Inversiones, investigación y desarrollo, formación de redes o clústeres, etc.

Existen algunas disonancias en los resultados de la encuesta KIDI que quedan para una revisión posterior: aquella entre la orientación y la visión a largo plazo de la compañía; así como la orientación frente a la estructura; y no menos importante, las diferencias existentes entre la estrategia y estructura.

Finalmente, cabe mencionar que el presente estudio contó con un tamaño muestral relativamente bajo debido a las dificultades existentes en conseguir respuestas de parte de administradores de las compañías, quienes posean conocimientos sobre la gestión internacional de la misma. Las empresas y sus trabajadores se muestran reacios a revelar información que puede ser considerada estratégica. Queda abierta la posibilidad de un estudio posterior que pueda incluir una muestra mucho mayor al presente. De ser así se prestará toda la ayuda que se requiera para colaborar a la investigación.

## VI. Bibliografía

**ABB Group:** [www.abb.com](http://www.abb.com)

2008 Annual Report

**América Móvil S.A.B (Claro):** [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

2008 Annual Report

**Anderson, R.C. y Reeb, D.M.** Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500. *The Journal of finance*, Junio 2003

**Ayal, I y Zif, J.** Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing. *Columbia Journal of World Business*, Fall 1978. 72-81.

**Andina S.A, Embotelladora:** [www.koandina.com](http://www.koandina.com)

Memoria 2008

**Arauco y Constitución S.A, Celulosa:** [www.arauco.cl](http://www.arauco.cl)

Memoria 2008

**Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A:** [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

Informe Anual 2008

**Banmédica S.A:** [www.empresasbanmedica.cl](http://www.empresasbanmedica.cl)

Memoria 2008

**Barney, J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 99-120.

**Boston Consulting Group, The.** The 2009 BCG multilatinas. 2009

**Briones, Guillermo.** Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. *Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior*, 1996.

**British American Tobacco:** [www.bat.com](http://www.bat.com)

2008 Annual Report

**Carozzi S.A, Empresas:** [www.carozzi.cl](http://www.carozzi.cl)

Memoria 2008

**Cencosud S.A:** [www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl)

Memoria 2008

**CEPAL.** La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. *Publicación de las Naciones Unidas, Junio 2009.*

**Chudnovsky, Daniel y López, Andrés.** Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas. *Boletín Techint, Abril-Junio 1999.*

**Claro (América Móvil):** [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

2008 Annual Report

**Clorox Company, The:** [www.thecloroxcompany.com](http://www.thecloroxcompany.com)

2008 Annual Report

**CMPC, Empresas:** [www.cmpc.cl](http://www.cmpc.cl)

Memoria 2008

**Colgate-Palmolive:** [www.colgate.com](http://www.colgate.com)

2009 Annual Report

**Compañía Sud Americana de Vapores S.A:** [www.csav.cl](http://www.csav.cl)

Memoria 2008

**Concha y Toro S.A, Viña:** [www.conchaytoro.cl](http://www.conchaytoro.cl)

Memoria 2008

**Costa, Leticia et al.** Setting Out to Conquer The World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin American Companies. *Booz and Company, 2007.*

**Cuervo-Cazurra, Álvaro.** Liberación Económica y Multilatinas. *GCG Georgetown University - Universia. 2007*

**Dunning, John H.** The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business, Julio 2001, 173-190.*

**Dunning, John H.; Lundan, Sarianna.** Multinational enterprises and the global economy. *Edward Elgar Publishing*, UK & USA, 2009.

**Empresas Navieras S.A:** [www.empresanavieras.com](http://www.empresanavieras.com)

Memoria 2008

**Falabella S.A.C.I:** [www.falabella.com](http://www.falabella.com)

Memoria 2008

**Farmacias Ahumada S.A:** [www.farmaciasahumada.cl](http://www.farmaciasahumada.cl)

Memoria 2008

**Finning International Inc:** [www.finning.ca](http://www.finning.ca)

2008 Annual Report

**General Electric Company:** [www.ge.com](http://www.ge.com)

2008 Annual Report

**General Motors:** [www.gm.com](http://www.gm.com)

<http://www.docstoc.com/docs/1830916/GM-2007-Annual-Report>

2007 Annual Report

**Finning:** [www.finning.ca](http://www.finning.ca)

2008 Annual Report

**Hansson, G.; Sundell H. y Öhman M.** The new modified Uppsala Model. *Bachelor Dissertation, Kristiantad University College, Department of Business*, Kristiantad, Suecia, 2004.

**Indura S.A Industria y Comercio:** [www.indura.net](http://www.indura.net)

Memoria 2008

**Jarillo, José-Carlos y Martínez, Jon.** Estrategia Internacional: más allá de la exportación.

*McGraw-Hill*, España, 1991.

**Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik.** The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, *Palgrave Macmillan Journals*, Marzo 1977, 23-32.



**Keegan, Warren J.** Marketing Global, 5° Edición. *Prentice Hall*, Madrid 1997.

**Keegan, Warren J.** Keegan international Development Indicator KIDI. *Warren Keegan Associates, Inc.* 2003.

**Komatsu:** [www.komatsu.com](http://www.komatsu.com)

2008 Annual Report

**Laboratorio Chile (Teva):** [www.tevapharm.com](http://www.tevapharm.com)

2008 Annual Report

**Lan Airlines S.A:** [www.lan.com](http://www.lan.com)

Memoria 2008

**Madeco S.A:** [www.madeco.cl](http://www.madeco.cl)

Memoria 2008

**Malca Guaylupo, Oscar.** Las empresas multinacionales (EMN) peruanas: una exploración conceptual. *Journal of Business Universidad del Pacífico, Enero-Junio 2009*, Perú.

**Masisa S.A:** [www.masisa.com](http://www.masisa.com)

Memoria 2008

**Martinez, Jon y Quelch, John A.** Country managers: the next generation. *International Marketing Review, Mayo-Junio 1996*, 43-55.

**Martínez, Jon I. y Stöhr, Bernard S.** Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Documento de Trabajo DT-05-09. Universidad de los Andes. 2005.*

**OECD.** *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 2008*

**Nestle:** [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

2008 Annual Report

**Perlmutter, Howard V.** The tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of Business, January- February 1969*, 9-18.

**Peteraf, M.** The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, Marzo 1993*, 170 - 181.

**Porter, Michael E.** How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1979.

**Procter & Gamble:** [www.pg.com](http://www.pg.com)

2008 Annual Report

**Ripley Corp S.A:** [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)

Memoria 2008

**Robock, Stephan; Simmonds, Kenneth.** International Business and Multinational Enterprises. *Richard D. Irwin*, USA, 1989.

**Rugman, Alan M.** The Regional Multinationals: MNE's and "global" strategic management. *Cambridge University Press*, UK, 2005.

**Sal Punta de Lobos (K+S):** [www.k-plus-s.com/en/home](http://www.k-plus-s.com/en/home)

2008 Annual Report

**Santander S.A, Banco:** [www.santander.com](http://www.santander.com)

Informe Anual 2008

**Santiso, Javier.** La emergencia de las multilatinas. *Revista de la CEPAL*, Agosto 2008, 7-30.

**Scotiabank:** [www.scotiabank.com](http://www.scotiabank.com)

2008 Annual Report

**Sigdo Koppers S.A:** [www.sigdokoppers.cl](http://www.sigdokoppers.cl)

Memoria 2008

**Sodexo:** [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

2008 Annual Report

**Sonda S.A:** [www.sonda.cl](http://www.sonda.cl)

Memoria 2008

**Telefónica:** [www.telefonica.com](http://www.telefonica.com)

Memoria 2008

**Toyota:** [www.toyota.com](http://www.toyota.com)

2008 Annual Report

**Vernon, Raymond.** International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Mayo 1966, 190-207.

**Vtr (Liberty Global):** [www.lgi.com](http://www.lgi.com)

2008 Annual Report

**Unilever:** [www.unilever.cl](http://www.unilever.cl)

2008 Annual Report

**Watts S.A:** [www.watts.cl](http://www.watts.cl)

Memoria 2008

**Wind, Yoram; Douglas, Susan P. y Perlmutter, Howard V.** Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. Abril 1973.

## VII. Anexos

### a. Empresas Chilenas bajo estudio

*Embotelladora Andina S.A.*

Andina inicia sus operaciones en 1946 de la mano de The Coca-Cola Company, la embotelladora posee licencia para producir y distribuir los productos de esta marca. La alianza da buenos frutos y, con el paso del tiempo, Andina expande sus operaciones desde Chile hacia el mundo, en 1994 da inicio a sus operaciones en Brasil y posteriormente, en 1995, Argentina.



Celulosa Arauco y Constitución S.A. es una sociedad anónima abierta que se formó en septiembre de 1979, tras la fusión de Industrias de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A. La empresa realiza actividades de producción y venta de celulosa. Es una de las mayores empresas forestales de América Latina. Está organizada en cuatro áreas estratégicas de negocios: forestal, celulosa, madera aserrada y paneles. Comercializa sus productos a más de 50 países. Sus plantaciones forestales se concentran en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay, mientras que sus instalaciones industriales están emplazadas en Chile, Argentina y Brasil.



El grupo Banmédica es una de las instituciones de salud más importantes de Chile, está presente hace casi 20 años en el país. Posee clínicas, laboratorios, centros médicos, isapres y unidades de rescate médico en Chile. En 1994 dio inicio a sus operaciones internacionales mediante un joint venture de seguros en Perú. Posteriormente ha continuado esta senda ampliando sus operaciones a Colombia y Argentina, a través de centros médicos, aseguradoras de salud y laboratorios.



Empresas Carozzi es una compañía chilena tradicional fundada en 1898, está dedicada a la producción de chocolates, caramelos, pastas, salsas, bebidas, postres y pulpas de frutas que reflejan el espíritu creativo, innovador y, por sobre todo, familiar, que imprimió su fundador hace más de un siglo. Hoy es un referente en la industria nacional y ha extendido su presencia en el mercado internacional. Sus productos están presentes en cerca de 30 países y en los mercados más importantes del mundo.



Cencosud es uno de los más grandes conglomerados de retail de América Latina. Sus operaciones se extienden a los negocio de supermercados, hipermercados, *homecenters*, tiendas por departamento, centros comerciales, desarrollo inmobiliario y servicios financieros.

Hoy cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile.



La Compañía Sudamericana de Vapores es una de las compañías navieras más antiguas del mundo. En sus comienzos se ocupaba exclusivamente del transporte de pasajeros y carga entre puertos nacionales pero rápidamente amplió sus operaciones al resto de Sudamérica hasta el canal de Panamá.

Actualmente la compañía se ha consolidado como transportista entre los Estados Unidos, Europa, Lejano Oriente y Japón, Sudeste Asiático/Islas del Pacífico y Sudamérica.



En 1920 es fundada la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones en la comuna de Puente Alto, la cual, en sus comienzos produce papeles, cartones y celulosa a base de paja de trigo.

La empresa hoy se divide en 5 unidades de negocio: Forestal, Tissue, Papeles, Productos de papel y Celulosa. Y cuenta con fábricas en Chile, Perú, Argentina, Uruguay, México y Colombia, desde donde exporta al resto del mundo.

CONCHA Y TORO

Fundada en 1883, Viña Concha y Toro es la mayor empresa productora y exportadora de vinos de Chile. Está integrada verticalmente y opera viñedos propios, plantas de vinificación y de embotellado y tiene la más extensa red propia de distribución de vinos de Chile. La Compañía también opera en Argentina, a través de Viña Trivento, donde ocupa la segunda posición en el ranking exportador de vinos de ese país.



Holding chileno de retail, Falabella posee tiendas por departamento, supermercados, tarjetas de crédito y banco entre otros. Se encuentra presente en Chile, Perú Argentina y Colombia, sumando una superficie de venta total de 1.345803 m2 y 5 millones de cuentas CMR.



A lo largo de 40 años se configura lo que Farmacias Ahumada es hoy. Lo que comenzó como una farmacia en el paseo Ahumada se ha expandido por todo el territorio nacional y más allá de las fronteras nacionales.

Actualmente Fasa posee 1225 farmacias distribuidas en México, Chile y Perú, que cuentan con medicamentos, productos naturales, suplementos nutricionales, artículos de belleza e higiene y cuidado

**INDURA**

personal.

**INDURA** nace en 1948 para satisfacer las necesidades del sector metalmecánico, luego se diversifica y comienza la producción de oxígeno, acetileno y nitrógeno. A continuación se expande a otros países de Sudamérica.

Asimismo, mediante un efectivo canal de distribución de soldaduras, **INDURA** ha podido ingresar a **Estados Unidos, México, Venezuela** y Centroamérica.

**LAN** 

Lan Airlines S.A. ("LAN") es una sociedad anónima abierta, líder en Latinoamérica, su negocio principal es el transporte aéreo de pasajeros y de carga, tanto en los mercados domésticos de Chile, Perú y Argentina, como en una serie de rutas regionales e internacionales en América, Europa y Oceanía. Estos negocios son desarrollados directamente o a través de sus filiales en distintos países, tales como LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador, LAN Argentina y LAN Cargo.

**MADECO**

Madeco S.A. es una sociedad anónima abierta creada en Chile en el año 1944, la cual se ha expandido a través de los años a Latinoamérica. Hoy en día, la compañía es uno de los líderes manufactureros de productos terminados y semi-terminados basados en cobre, aluminio y aleaciones relacionadas; asimismo, se dedica a la manufactura de envases flexibles para su uso en el mercado de consumo masivo.

**MASISA**

En 1960 Masisa inicia la producción de tableros aglomerados en Chile. A medida que pasa el tiempo la empresa amplía sus negocios con el fin de mejorar el uso de los recursos de la empresa.

La empresa opera hoy 2 unidades de negocios: Tableros donde se ocupan de la producción y la distribución de tableros de madera; y Forestal que corresponde a la administración de bosques.

Masisa se encuentra presente en México, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Argentina.

**R I P L E Y**

Ripley es una gran empresa de retail chilena, está presente en Chile y Perú en los negocios de retail, inmobiliario y financiero. Para el año 2009 se estaba planeando la entrada a México, pero la crisis económica retrasó estos planes.



Formada en 1960, Sigdo Koppers S.A es uno de los principales grupos empresariales de Chile. Está presente en los sectores de:

- Servicios: Ingeniería y construcción Sigdo Koppers S.A, y Puerto Ventanas S.A



- Industrial: Enaex S.A, CTI S.A y Frimetal S.A, Sigdopack S.A y CHBB
  - Comercial y automotriz: SK Comercial S.A y SK Bergé S.A.
- Posee operaciones en Chile, Argentina, Perú y México, y sus productos se exportan a América del Norte y del Sur, Europa y Asia-Pacífico.

Sonda nace en 1974 con la intención de proveer e integrar las tecnologías de información en Chile y América Latina. Actualmente Sonda es uno de los principales proveedores de servicios de TI, aplicaciones y plataformas en América Latina.

Sonda está presente en México, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Uruguay, Argentina y Chile.

Watts comienza como un pequeño negocio de mermeladas caseras el año 1930 que, gracias a sus altos estándares de sabor e ingredientes, se ha transformado en una de las empresas líderes de alimentos en Chile. Watts posee 6 unidades de negocio: derivados de fruta, lácteos, oleaginosas, pastas, cecinas y vinos. Posee plantas productivas en Chile, Paraguay, Perú y Argentina y exporta a todo el mundo.

## b. Empresas Extranjeras bajo estudio



El grupo ABB, con sede en Suiza, es una compañía líder en tecnologías electrotécnicas y de automatización. Está presente en más de 100 países, donde atiende a clientes de los sectores de utilities, sistemas industriales, fabricantes e industrias de consumo y oil, gas y petroquímicas. Llega a Chile en 1955 a proveer equipamiento eléctrico industrial, accionamientos, control automático e instrumentación industrial.



Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), es un grupo bancario multinacional de origen español. Se formó en 1999 de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria. BBVA es el segundo banco más grande de España y la 7ª institución financiera más grande del mundo occidental. El banco se ha centrado recientemente en la expansión hacia el extranjero, y ahora opera en más 40 países. Goza de una posición dominante en los países de habla hispana de América Latina.



Banco Santander se formó el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del Banco de Santander.

Santander ha consolidado como una de sus principales fortalezas una profunda implantación local en los países en los que opera. Es un banco integrado que cuenta con negocios que se gestionan globalmente y con unas políticas corporativas comunes que permiten aprovechar sinergias y ventajas competitivas a escala internacional.

El Grupo estructura sus áreas de negocio en dos niveles: principal, o geográfico (Europa Continental, Reino Unido, Iberoamérica) y secundario, o por tipos de negocio (Banca Comercial, Gestión de Activos y Seguros, Banca Mayorista Global).



British American Tobacco nace de una joint venture entre una compañía norteamericana y una tabacalera inglesa. La nueva firma tenía como restricción no comerciar en el territorio de origen de ambas por lo que British American Tobacco rápidamente estaba presente en los cinco continentes pero no en Estados Unidos ni Inglaterra.

Hoy la B.A.T, de propiedad inglesa, posee 49 fábricas en 41 países, cultiva tabaco en 19 países, y comercializa sus marcas (Kent, Lucky Strike, Pall Mall, etc.) en más de 180 mercados.





Con 194 millones de líneas, América Móvil es el cuarto mayor operador mundial de telefonía celular, detrás de China Mobile, Vodafone y Telefónica/Movistar. Es una empresa propiedad de Carlos Slim y tiene su casa matriz en Ciudad de México.

Con su filial Claro tiene presencia en Brasil, Chile, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Argentina, Uruguay, Paraguay y Puerto Rico.

Clorox, fue fundado en 1913, con sede en Oakland, California, es un fabricante y comercializador líder en productos de consumo, como diversos alimentos y productos químicos de los cuales su marca más confiable y reconocida es su producto blanqueador Clorox.

Con más de 200 años de historia y casa matriz en Nueva York, Colgate es una de las empresas de cuidado personal más grandes del mundo, está presente en más de 200 países y territorios.

Los negocios principales son cuidado bucal, cuidado personal, cuidado del hogar y nutrición de mascotas.

La innovación es un valor importante dentro de la compañía, lo que permite realizar mejoramientos continuos a sus productos.

General Electric, fundada en 1880 por Thomas Alva Edison, con sede central en Fairfield, Estados Unidos, es una empresa multinacional de infraestructuras, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada. Desde energía, agua, transporte y salud hasta servicios de financiación e información, GE está presente en más de 100 países y tiene más de 300.000 empleados en todo el mundo.

Fundada en el año 1908 en Michigan, GM es una de las firmas más grandes del mundo. Es una compañía global con producción en 35 países. El año 2008 fue la novena mayor firma mundial en ventas según el ranking Forbes Global 500 y el segundo fabricante de autos, después de Toyota

La empresa se declaró en quiebra el año 2009 como producto de la crisis financiera, sumado a problemas en su gestión interna fuertemente agravados por los exagerados beneficios laborales que debía entregar a sus ex empleados.

La compañía se reestructuró bajo una nueva empresa, denominada *The New GM*, la cual mantuvo los principales activos. Se tiene planeado volver a lanzar a GM al mercado, con una oferta pública de acciones que se efectuaría durante el año 2010.

Fue fundada en 1933 por Earl B. Finning quién emprendió como representante de Caterpillar en Canadá luego de renunciar a su trabajo como vendedor de máquinas Caterpillar en California.

Con base en Vancouver (Canadá), Finning es el mayor distribuidor



mundial de máquinas Caterpillar para construcción, minería y generación de electricidad; prestando también servicios de mantención a la maquinaria.

Empresa de origen Japonés dedicada a la fabricación de maquinaria dedicada a la minería, construcción y defensa. Komatsu es el segundo mayor fabricante de equipamiento minero, luego de Caterpillar. También está dedicado en la manufactura y venta de maquinaria industrial y vehículos.

En Chile, se dedica al arriendo y venta de maquinaria para la minería, construcción y la industria forestal. Además de prestar servicio técnico a éstos.

Teva Pharmaceutical Industries Ltd. (Laboratorio Chile) es una compañía farmacéutica internacional con sede en Petah Tikva, Israel. Se especializa en productos farmacéuticos patentados y genéricos e ingredientes farmacéuticos activos. Es el fabricante de genéricos más grande del mundo y una de las 20 empresas farmacéuticas más importantes. La empresa cuenta con unos 28.000 empleados en 50 países. Teva posee instalaciones en Israel, América del Norte, Europa y América Latina, y es hoy la décima compañía más grande por capitalización de mercado en el Nasdaq.

Nestlé es una multinacional fundada en Vevey, Suiza. Es la mayor empresa del mundo dedicada a los alimentos. Entre sus líneas de producto están los alimentos de bebé y mascota, chocolates, café, agua embotellada.

Emplea mundialmente a más de 280 mil personas.

Procter & Gamble es una de las empresas listadas en el Fortune 500, produce un amplio abanico de bienes de consumo en el área de belleza, salud y hogar para el mercado mundial. Su casa matriz se ubica en Estados Unidos pero sus productos se comercian en más de 180 países alrededor del mundo.

Scotiabank es una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá. Scotiabank ofrece una amplia gama de productos y servicios, incluyendo banca personas, comercial, corporativa y de inversión, a más de 12,5 millones de clientes en 50 países alrededor de todo el mundo.

Desde 1906 Sal Punta de Lobos se ocupa de la producción, distribución y venta de sal. Actualmente se ocupa de la explotación del salar de atacama, fuente de sal suficiente para abastecer al mundo por 5 mil años. El año 2006 SPL pasa a formar parte del grupo alemán Kali und Saltz (K+S) líderes en producción de sal y fertilizantes.



La empresa de servicios Sodexo fue fundada en 1966 en Francia. La compañía ofrece los siguientes productos: servicios de alimentación, *facilities management* y, cheques y tarjetas de servicio. En 1982 comienzan las operaciones en Chile, donde provee servicios en empresas mineras, cárceles, universidades y, hospitales, entre otros.

Telefónica es una compañía española con más de 80 años de experiencia en el rubro de las telecomunicaciones. Provee de telefonía fija y móvil, a través de banda ancha, a 25 países de América Latina y Europa, y pretende comenzar sus operaciones en Asia el año 2010. A mediados de 1990 Telefónica compra la Compañía de Teléfonos de Chile, comenzando así su introducción al mercado local, donde hoy cuenta con más de 2 millones de accesos de telefonía fija y 6,3 millones de clientes de telefonía móvil.

La corporación Toyota nace en 1935, cuando Kiichiro Toyoda logra crear el primer prototipo de un auto de pasajeros. Desde entonces, la compañía ha producido vehículos para todo el mundo; camiones, autos, SUV e híbridos. Se mantienen altos niveles de investigación, con el fin de permanecer como una de las marcas preferidas a nivel mundial

Unilever es una empresa anglo-holandesa con más de 80 años de vida. Es líder en el negocio de los alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal, proveyendo a más de 150 millones de personas de todo el mundo. Unilever es propietario de más de 400 marcas, de las cuales 13 logran ventas anuales de más de mil millones de dólares, entre ellas se encuentran Lipton, Bresler, Rexona, Hellmans, Omo y Dove

Liberty global es una operadora de cable, líder en servicios de telefonía, video e internet banda ancha. La compañía europea posee operaciones en Latino América, Europa y el Asia-Pacífico y es controladora de Vtr Chile, donde proveen a más de 1.1 millón de clientes.

**c. Test T, diferencia de medias empresas de origen Chileno y Extranjero<sup>80</sup>**

Estadísticos de grupo	ORIGEN	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Promedio del Cuestionario KIDI*	CHI	10	3,291	0,860	0,272
	EXT	13	4,096	0,739	0,205
AYAL diversificación	CHI	10	1,500	0,527	0,167
	EXT	12	1,750	0,452	0,131
Trab. País origen	CHI	14	7.448	11.264	3.011
	EXT	7	42.168	50.910	19.242
Trab total	CHI	19	16.620	25.669	5.889
	EXT	21	130.012	119.936	26.172
Trab Chile	CHI	14	7.448	11.265	3.011
	EXT	10	3.839	4.315	1.365
Ventas totales (millones pesos)	CHI	19	1.615.782	1.803.894	413.842
	EXT	21	98.767.291	225.966.547	49.309.943
Ventas Chile	CHI	15	641.799	875.504	226.054
	EXT	14	535.949	421.123	112.550
% vta. Chile / Vta. Totales*	CHI	15	0,389	0,236	0,061
	EXT	14	0,030	0,036	0,010
Ventas/PIB Chile (%)	CHI	19	0,018	0,020	0,005
	EXT	21	1,116	2,552	0,557
I+D/Ventas (%)*	CHI	11	0,000	0,000	0,000
	EXT	13	0,030	0,035	0,010
ROE*	CHI	19	0,115	0,089	0,020
	EXT	19	0,249	0,251	0,058
Leverage	CHI	19	1,301	0,972	0,223
	EXT	21	3,297	6,929	1,512
N° países*	CHI	19	6,053	5,421	1,244
	EXT	21	64,524	40,260	8,785
N° regiones*	CHI	19	2,000	1,528	0,350
	EXT	21	4,238	1,179	0,257
Ranking América economía*	CHI	19	52,211	43,015	9,868
	EXT	17	115,118	55,980	13,577
Trab. Chile /totales*	CHI	14	0,549	0,219	0,059
	EXT	9	0,058	0,059	0,020
Trab. país origen /total*	CHI	14	0,549	0,219	0,059
	EXT	9	0,058	0,059	0,020
%extranjeros en el directorio*	CHI	17	0,071	0,125	0,030
	EXT	16	0,284	0,241	0,060
%apellidos coincidentes directorio*	CHI	18	0,227	0,250	0,059
	EXT	17	0,044	0,090	0,022
%apellidos coincidentes directorio y gerencia*	CHI	18	0,170	0,115	0,027
	EXT	15	0,052	0,091	0,023

<sup>80</sup> Resultados obtenidos en SPSS. Las categorías con un asterisco tienen significancia de un 95%

	Test de Levene para igualdad de varianzas			Test T para igualdad de medias				95% Intervalo de confianza para la diferencia		
	Se asumen Var. iguales	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Superior	Inferior
Promedio del Cuestionario KIDI*	SI	0,315	0,581	-2,413	21,000	<b>0,025</b>	-0,81	0,33	-1,50	-0,11
	NO			-2,364	17,816	<b>0,030</b>	-0,81	0,34	-1,52	-0,09
Trab. País origen	SI	8,053	0,011	-2,493	19,000	<b>0,022</b>	-34720,50	13927,98	-63872,09	-5568,91
	NO			-1,783	6,296	0,123	-34720,50	19476,13	-81839,69	12398,69
Trab total	SI	43,844	0,000	-4,034	38,000	<b>0,000</b>	-113391,96	28111,83	-170301,38	-56482,54
	NO			-4,227	22,014	<b>0,000</b>	-113391,96	26826,54	-169024,81	-57759,11
Trab Chile	SI	1,780	0,196	0,959	22,000	0,348	3609,73	3762,98	-4194,20	11413,66
	NO			1,092	17,805	0,289	3609,73	3305,43	-3340,19	10559,65
Ventas totales (millones pesos)	SI	6,864	0,013	-1,872	38,000	0,069	-97151509,76	51906691,92	-202231113,96	7928094,43
	NO			-1,970	20,003	0,063	-97151509,76	49311679,83	-200012942,60	5709923,08
Ventas Chile	SI	3,370	0,077	0,410	27,000	0,685	105849,43	258219,58	-423973,38	635672,25
	NO			0,419	20,448	0,679	105849,43	252523,09	-420165,44	631864,31
% vta. Chile / Vta. Totales*	SI	19,207	0,000	5,616	27,000	<b>0,000</b>	0,36	0,06	0,23	0,49
	NO			5,811	14,695	<b>0,000</b>	0,36	0,06	0,23	0,49
Ventas/PIB Chile (%)	SI	6,864	0,013	-1,872	38,000	0,069	-1,10	0,59	-2,28	0,09
	NO			-1,970	20,003	0,063	-1,10	0,56	-2,26	0,06
I+D/Ventas (%)*	SI	11,166	0,003	-2,811	22,000	<b>0,010</b>	-0,03	0,01	-0,05	-0,01
	NO			-3,066	12,000	<b>0,010</b>	-0,03	0,01	-0,05	-0,01
ROE*	SI	8,028	0,008	-2,194	36,000	<b>0,035</b>	-0,13	0,06	-0,26	-0,01
	NO			-2,194	22,429	<b>0,039</b>	-0,13	0,06	-0,26	-0,01
Leverage	SI	7,576	0,009	-1,243	38,000	0,222	-2,00	1,61	-5,25	1,25
	NO			-1,306	20,868	0,206	-2,00	1,53	-5,18	1,18
N° países*	SI	105,676	0,000	-6,272	38,000	<b>0,000</b>	-58,47	9,32	-77,34	-39,60
	NO			-6,590	20,800	<b>0,000</b>	-58,47	8,87	-76,93	-40,01
N° regiones*	SI	0,337	0,565	-5,215	38,000	<b>0,000</b>	-2,24	0,43	-3,11	-1,37
	NO			-5,148	33,800	<b>0,000</b>	-2,24	0,43	-3,12	-1,35

	Test de Levene para igualdad de varianzas			Test T para igualdad de medias				95% Intervalo de confianza para la diferencia		
	Se asumen Var. iguales	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Superior	Inferior
Trab. Chile /totales*	SI	16,311	0,001	6,518	21,000	<b>0,000</b>	0,49	0,08	0,33	0,65
	NO			7,944	15,756	<b>0,000</b>	0,49	0,06	0,36	0,62
Trab. país origen /total*	SI	16,311	0,001	6,518	21,000	<b>0,000</b>	0,49	0,08	0,33	0,65
	NO			7,944	15,756	<b>0,000</b>	0,49	0,06	0,36	0,62
%extranjeros en el directorio*	SI	7,851	0,009	-3,202	31,000	<b>0,003</b>	-0,21	0,07	-0,35	-0,08
	NO			-3,145	22,250	<b>0,005</b>	-0,21	0,07	-0,35	-0,07
%apellidos coincidentes directorio*	SI	13,969	0,001	2,848	33,000	<b>0,008</b>	0,18	0,06	0,05	0,31
	NO			2,914	21,525	<b>0,008</b>	0,18	0,06	0,05	0,31
%apellidos coincidentes directorio y gerencia*	SI	0,427	0,518	3,227	31,000	<b>0,003</b>	0,12	0,04	0,04	0,19
	NO			3,298	30,928	<b>0,002</b>	0,12	0,04	0,05	0,19

## d. Tabla Resumen de Empresas Bajo Estudio

Tabla 16: Resumen de las empresas bajo estudio. <sup>81</sup>.

Empresa	País de origen	Trab. País origen	Trab. En Chile	Trab. total	Ventas totales 2008 (millones pesos)	Ventas Chile	% Vtas Chile / Vtas totales	Ventas/PIB Chile (%)	I+D/Ventas (%)	ROE	Leverage	N° países	N° regiones	Ranking América economía	Inversión en Chile a 2007 M USD	Trab. Chile /totales	%extranjeros en el directorio	% apellidos coincidentes directorio	%apellidos coincidentes directorio y alta gerencia
Andina	CL	2.356	2.356	6.015	846.516	270.885,12	32,00%	1,0%	0,0%	27,3%	0,73	3	1	40	NA	39,17%	14,29%	0,00%	0,00%
Banmédica	CL	9.805	9.805	12.609	704.106	547.858,00	77,81%	0,8%	ND	20,8%	1,80	3	1	66	NA	77,76%	0,00%	0,00%	0,00%
Carozzi	CL	6.338	6.338	9.522	553.655	393.167,00	71,01%	0,6%	0,0%	9,4%	1,69	3	5	70	NA	66,56%	0,00%	0,00%	10,53%
Celulosa Arauco	CL	2.165	2.165	7.815	2.346.204	1.061.484,00	45,24%	2,7%	ND	8,5%	0,50	23	1	14	NA	27,70%	0,00%	0,00%	8,00%
Cencosud	CL	ND	ND	102.162	6.131.171	2.682.960,00	43,76%	6,9%	ND	6,7%	1,14	5	1	5	NA	ND	44,44%	44,44%	16,67%
CMPC	CL	ND	ND	12.567	1.873.944	ND	ND	2,1%	ND	4,8%	0,22	5	2	18	NA	ND	0,00%	57,14%	26,67%
Concha y Toro	CL	2.328	2.328	2.727	322.166	61.100,00	18,97%	0,4%	ND	13,4%	0,97	2	5	100	NA	85,37%	0,00%	0,00%	8,33%
CSAV	CL	ND	ND	8.577	3.108.031	2.683,55	0,09%	3,5%	ND	-3,6%	1,21	7	4	10	NA	ND	0,00%	30,77%	37,84%
Empresas Navieras	CL	ND	ND	3.019	844.186	ND	ND	1,0%	ND	13,1%	1,49	17	5	41	NA	ND	12,50%	25,00%	13,33%
Falabella	CL	43.795	43.795	70.841	3.727.187	ND	ND	4,2%	ND	12,4%	1,31	4	1	9	NA	61,82%	0,00%	77,78%	28,21%
FASA	CL	3.895	3.895	12.398	879.354	341.628,00	38,85%	1,0%	ND	0,8%	3,97	3	2	38	NA	31,42%	10,00%	0,00%	10,00%
Indura	CL	664	664	2.021	180.984	98.925,00	54,66%	0,2%	ND	16,3%	1,87	6	1	176	NA	32,86%	0,00%	0,00%	10,53%
LAN	CL	9.944	9.955	16.321	2.883.815	356.096,40	12,35%	3,3%	ND	30,0%	3,36	4	1	11	NA	61,00%	0,00%	22,22%	21,05%
Madeco	CL	1.280	1.280	2.417	692.958	104.889,00	15,14%	0,8%	ND	22,8%	0,25	3	1	59	NA	52,96%	0,00%	27,27%	15,79%
Masisa	CL	2.119	2.119	4.478	670.090	97.435,20	14,54%	0,8%	ND	5,1%	0,78	9	2	64	NA	47,32%	28,57%	0,00%	12,50%
Ripley	CL	15.000	15.000	20.194	1.025.310	739.045,24	72,08%	1,2%	ND	4,1%	0,89	2	1	32	NA	74,28%	0,00%	33,33%	13,04%
Sigdo Koopers	CL	ND	ND	9.025	779.624	ND	ND	0,9%	ND	13,1%	1,03	4	1	49	NA	ND	0,00%	28,57%	42,11%
Sonda	CL	2.409	2.409	10.614	427.271	185.862,89	43,50%	0,5%	ND	9,2%	0,35	9	2	84	NA	22,70%	11,11%	0,00%	12,50%
Watts	CL	2.169	2.169	2.466	299.293	ND	ND	0,3%	ND	4,1%	1,16	3	1	106	NA	87,96%	0,00%	62,50%	26,32%
AAB	CH	ND	1.650	12.000	22.204.032	ND	ND	25,1%	0,3%	26,5%	1,82	92	5	ND	7788	13,75%	87,50%	0,00%	0,00%

<sup>81</sup> Elaboración propia

Empresa	País de origen	Trab. País origen	Trab. En Chile	Trab. total	Ventas totales 2008 (millones pesos)	Ventas Chile	% vtas Chile / Vtas totales	ventas/PIB Chile (%)	I+D/Ventas (%)	ROE	Leverage	N° países	N° regiones	Ranking América economía	Inversión en Chile a 2007 M USD	Trab. Chile /totales	%extranjeros en el directorio	% apellidos coincidentes directorio	%apellidos coincidentes directorio y alta gerencia
BBVA	ES	29.070	ND	108.972	303.370.748	628.749,00	0,21%	342,7%	ND	10,6%	10,48	28	4	140	423971	ND	0,00%	0,00%	7,00%
BAT (Chiletabacos)	UK/US	ND	1.100	55.000	39.954.596	167.331,60	0,42%	45,1%	0,3%	9,7%	2,82	120	5	182	23637	2,00%	54,55%	0,00%	0,00%
América Móvil (Claro)	MX	16.526	1.405	52.879	19.688.652	316.092,00	1,61%	22,2%	ND	41,1%	2,00	17	3	123	505000	2,66%	14,29%	14,29%	24,39%
Clorox	US	ND	ND	8.300	3.353.628	ND	ND	3,8%	2,1%	NA	-13,74	122	5	ND	102508	ND	0,00%	0,00%	0,00%
Colgate Palmolive	US	ND	ND	36.600	9.749.816	ND	ND	11,0%	1,7%	101,8%	4,19	200	5	ND	10803	ND	40,00%	0,00%	0,00%
Finning	CA	ND	ND	13.555	4.380.959	560.443,20	12,79%	4,9%	ND	6,1%	2,01	8	2	72	32005	ND	18,18%	0,00%	0,00%
General Electric	US	152.000	ND	323.000	116.079.540	ND	ND	131,1%	0,0%	15,3%	6,02	100	5	126	ND	ND	12,50%	0,00%	0,00%
General Motors	US.	ND	ND	244.500	94.750.644	414.290,40	0,44%	107,0%	4,3%	NA	-5,20	100	5	87	ND	ND	15,38%	0,00%	0,00%
Komatsu	JP	ND	3.000	39.267	14.265.626	468.414,00	3,28%	16,1%	2,2%	22,8%	1,29	30	5	80	11200	7,64%	0,00%	0,00%	0,00%
Teva Pharm. (Lab. Chile)	IL	6.161	ND	38.307	7.050.060	ND	ND	8,0%	7,1%	3,9%	1,01	50	5	ND	316375	ND	33,30%	0,00%	14,00%
Nestlé	CH	8.957	4.500	283.000	64.483.404	ND	ND	72,8%	12,6%	34,7%	0,93	84	5	71	15688	1,59%	53,33%	0,00%	0,00%
Procter and Gamble	US	ND	550	138.000	50.262.444	184.440,00	0,37%	56,8%	2,6%	8,4%	1,07	180	5	167	186922	0,40%	14,29%	0,00%	0,00%
K+S (S. Punta de Lobos)	DE	ND	773	12.370	4.244.540	230.232,00	5,42%	4,8%	0,4%	50,7%	1,02	16	3	139	130636	6,25%	5,26%	0,00%	0,00%
Santander	ES	29.887	9.170	170.961	1.034.358.702	1.120.634,00	0,11%	1168,3%	ND	13,5%	14,93	26	2	25	878443	5,36%	5,00%	24,00%	10,00%
Scotiabank	CA	ND	1.465	69.049	12.134.994	643.923,00	5,31%	13,7%	1,4%	14,5%	22,46	50	4	122	194882	2,12%	40,00%	0,00%	0,00%
Sodexo	FR	ND	ND	355.044	13.005.564	268.964,40	2,07%	14,7%	ND	18,6%	3,56	80	5	118	6459	ND	30,77%	30,77%	21,05%
Telefónica	ES	52.576	13.712	257.035	51.300.289	1.719.275,90	3,35%	57,9%	1,2%	40,0%	4,11	25	2	60	1324777	5,33%	17,65%	11,76%	16,00%
Toyota	JP	ND	ND	316.121	166.882.584	326.395,20	0,20%	188,5%	3,9%	13,7%	1,59	100	5	97	5921	ND	0,00%	18,18%	16,00%
Unilever	UK-NL	ND	ND	174.000	35.875.498	ND	ND	40,5%	2,3%	53,1%	2,59	100	5	267	107720	ND	50,00%	0,00%	0,00%
Liberty Global (VTR)	NL-US	ND	2.712	22.300	6.716.796	454.104,00	6,76%	7,6%	-12,1%	4,23	7	4	81	140310	12,16%	ND	0,00%	0,00%	
<b>Promedio</b>			5.773	76.151	52.560.225	515.975,29	20,8%	59,4%	2,6%	19,6%	2,97	40,7	3,2	81,9	232897,1	33%	16,13%	12,70%	10,55%



## EXPLICACIÓN DE LAS VARIABLES

**País de origen:** país en el cual se originó la empresa.

**Trab. País origen:** Cantidad de trabajadores en el país de origen de la empresa.

Fuente: Memoria de cada empresa.

**Trab. En Chile:** Cantidad de trabajadores trabajando en Chile.

Fuente: Memorias, Sitio Web de la empresa, Revista América Economía

**Trab. Total:** Cantidad total de trabajadores de la empresa. Incluye a todas sus filiales.

Fuente: Memoria de cada empresa

**Ventas totales 2008 (millones pesos):** Ventas consolidadas de la firma. En caso de encontrarse en alguna moneda extranjera, se utilizó el tipo de cambio al 31/12/2008.

Fuente: Memoria de cada empresa.

**Ventas Chile (en millones de pesos):** Ventas en Chile

Fuente: Memorias, Sitio Web de la empresa, Revista América Economía.

**Vtas. Chile / Vtas totales (%):** participación de las ventas en Chile sobre el total de la empresa.

**Ventas/PIB CHILE (%):** Medida relativa de las ventas de la compañía con respecto al PIB de Chile

**I+D/Ventas (%):** porcentaje sobre las ventas dedicado a la investigación y desarrollo.

NOTA: Ninguna empresa chilena de la muestra reporta gastos de investigación y desarrollo. En las memorias se señala que los gastos no son significativos, o bien, han sido cargados a gastos de administración y ventas (sin explicitar una cifra específica).

Fuente: Memoria de cada empresa

**ROE (%):** Retorno sobre el Capital. Se calcula como el ingreso neto sobre el capital.

Nota: no se calculó ROE para General Motors y Clorox, por contar estas 2 empresas con un déficit de capital (patrimonio negativo).

Fuente: Calculado sobre los datos obtenidos de la memoria de cada empresa.

**Leverage.** Índice de apalancamiento financiero. Se calcula como pasivos sobre patrimonio.

Fuente: Calculado sobre los datos obtenidos de la memoria de cada empresa.

Nota: no se calculó Leverage para General Motors y Clorox, por contar estas 2 empresas con un déficit de capital (patrimonio negativo).

**N° países:** cantidad de países en que participa la empresa.

Fuente: Memoria de cada empresa

**N° regiones:** Cantidad de regiones en que participa la empresa. Se definen 5 regiones:

Norteamérica; Centro y Sudamérica; África; Asia y Europa.

Fuente: Memoria de cada empresa

**Ranking América economía:** Posición de la empresa dentro del Ranking “las 500 mayores empresas Chilenas”.

Fuente: Revista América Economía.

**Inversión en Chile a 2007 Miles USD.** Montos invertidos en Chile por las empresas Extranjeras. Cifras al año 2007.

Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Chile. [www.cinver.cl](http://www.cinver.cl)

**Trab. Chile/totales (%):** Participación de trabajadores chilenos sobre el total de la compañía

Fuente: Calculado desde la información entregada en memorias y sitios web de las empresas.

**Extranjeros en el directorio (%):** Participación en el directorio de personas con nacionalidad distinta a la original de la empresa

Fuente: Calculado desde la información entregada en memorias y sitios web de las empresas.

Información extra de las nacionalidades fue obtenida desde diversas publicaciones web, destacándose entre ellas: Wikipedia ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)), NNDB ([nndb.com](http://nndb.com)), BNET ([bnet.com](http://bnet.com)) y FreeBase ([freebase.com](http://freebase.com)).

**Apellidos coincidentes directorio (%):** Participación de directores con apellidos en común.

Funciona como una proxy para identificar familiares dentro de las empresas.

Fuente: Calculado desde la información entregada en memorias y sitios web de las empresas.

**Apellidos coincidentes directorio y alta gerencia (%):** Busca coincidencias de apellidos entre los miembros del directorio, sumados a los de la alta gerencia de la compañía.

Fuente: Calculado desde la información entregada en memorias y sitios web de las empresas.

## e. Correlaciones entre variables.

Correlaciones		Promedio del Cuestionario KIDI	Trab home	Trab total	% vtas Chile / Vtas totales	I+D/Ventas (%)	ROE	N° países	N° regiones	Ranking América economía	Trab. Chile /totales	%extranjeros en el directorio	%apellidos coincidentes directorio	%apellidos coincidentes directorio y alta gerencia
Promedio del Cuestionario KIDI	Correlación de Pearson	1,000	0,151	0,273	<b>-0,445</b>	0,196	0,522	0,506	0,393	0,166	<b>0,032</b>	0,517	<b>-0,183</b>	<b>-0,318</b>
	Sig. (bilateral)		0,639	0,208	0,096	0,485	<b>0,015</b>	<b>0,014</b>	0,064	0,484	0,920	<b>0,020</b>	0,427	0,172
	N	23	12	23	15	15	21	23	23	20	12	20	21	20
Trab home	Correlación de Pearson	0,151	1,000	0,731	<b>-0,354</b>	<b>-0,149</b>	0,167	0,701	0,281	0,141	<b>-0,457</b>	<b>0,032</b>	<b>-0,010</b>	0,407
	Sig. (bilateral)	0,639		<b>0,007</b>	0,350	0,778	0,603	<b>0,011</b>	0,377	0,661	0,216	0,926	0,976	0,243
	N	12	12	12	9	6	12	12	12	12	9	11	11	10
Trab total	Correlación de Pearson	0,273	0,731	1,000	<b>-0,382</b>	0,731	0,285	0,470	0,251	0,228	<b>-0,486</b>	0,208	<b>-0,170</b>	<b>-0,254</b>
	Sig. (bilateral)	0,208	<b>0,007</b>		0,160	<b>0,002</b>	0,211	<b>0,024</b>	0,248	0,333	0,109	0,379	0,461	0,280
	N	23	12	23	15	15	21	23	23	20	12	20	21	20
% Vtas Chile / Vtas totales	Correlación de Pearson	<b>-0,445</b>	<b>-0,354</b>	<b>-0,382</b>	1,000	<b>-0,452</b>	<b>-0,047</b>	<b>-0,451</b>	<b>-0,316</b>	<b>-0,038</b>	0,509	<b>-0,421</b>	0,133	0,142
	Sig. (bilateral)	0,096	0,350	0,160		0,221	0,874	0,091	0,251	0,894	0,110	0,151	0,652	0,629
	N	15	9	15	15	9	14	15	15	15	11	13	14	14
I+D/Ventas (%)	Correlación de Pearson	0,196	<b>-0,149</b>	0,731	<b>-0,452</b>	1,000	0,296	0,421	0,405	0,090	<b>-0,621</b>	0,287	<b>-0,287</b>	<b>-0,381</b>
	Sig. (bilateral)	0,485	0,778	<b>0,002</b>	0,221		0,305	0,118	0,134	0,769	0,137	0,299	0,299	0,162
	N	15	6	15	9	15	14	15	15	13	7	15	15	15
ROE	Correlación de Pearson	0,522	0,167	0,285	<b>-0,047</b>	0,296	1,000	0,557	0,233	0,369	<b>-0,165</b>	0,400	<b>-0,192</b>	<b>-0,327</b>
	Sig. (bilateral)	<b>0,015</b>	0,603	0,211	0,874	0,305		<b>0,009</b>	0,310	0,120	0,609	0,090	0,418	0,171
	N	21	12	21	14	14	21	21	21	19	12	19	20	19
N° países	Correlación de Pearson	0,506	0,701	0,470	<b>-0,451</b>	0,421	0,557	1,000	0,616	0,573	<b>-0,589</b>	0,734	<b>-0,383</b>	<b>-0,600</b>
	Sig. (bilateral)	<b>0,014</b>	<b>0,011</b>	<b>0,024</b>	0,091	0,118	<b>0,009</b>		<b>0,002</b>	<b>0,008</b>	<b>0,044</b>	<b>0,000</b>	0,086	<b>0,005</b>
	N	23	12	23	15	15	21	23	23	20	12	20	21	20
N° regiones	Correlación de Pearson	0,393	0,281	0,251	<b>-0,316</b>	0,405	0,233	0,616	1,000	0,324	<b>-0,238</b>	0,430	<b>-0,513</b>	<b>-0,551</b>
	Sig. (bilateral)	0,064	0,377	0,248	0,251	0,134	0,310	<b>0,002</b>		0,163	0,457	0,058	<b>0,017</b>	<b>0,012</b>
	N	23	12	23	15	15	21	23	23	20	12	20	21	20
Ranking América economía	Correlación de Pearson	0,166	0,141	0,228	<b>-0,038</b>	0,090	0,369	0,573	0,324	1,000	<b>-0,262</b>	0,517	<b>-0,389</b>	<b>-0,522</b>
	Sig. (bilateral)	0,484	0,661	0,333	0,894	0,769	0,120	<b>0,008</b>	0,163		0,411	<b>0,028</b>	0,099	<b>0,026</b>
	N	20	12	20	15	13	19	20	20	20	12	18	19	18
Trab. Chile /totales	Correlación de Pearson	<b>0,032</b>	<b>-0,457</b>	<b>-0,486</b>	0,509	<b>-0,621</b>	<b>-0,165</b>	<b>-0,589</b>	<b>-0,238</b>	<b>-0,262</b>	1,000	<b>-0,561</b>	0,478	0,621
	Sig. (bilateral)	0,920	0,216	0,109	0,110	0,137	0,609	<b>0,044</b>	0,457	0,411		0,073	0,116	<b>0,031</b>
	N	12	9	12	11	7	12	12	12	12	12	11	12	12

%extranjeros en el directorio	Correlación de Pearson	0,517	<b>0,032</b>	0,208	<b>-0,421</b>	0,287	0,400	0,734	0,430	0,517	<b>-0,561</b>	1,000	<b>-0,387</b>	<b>-0,587</b>
	Sig. (bilateral)	<b>0,020</b>	0,926	0,379	0,151	0,299	0,090	<b>0,000</b>	0,058	<b>0,028</b>	0,073		0,092	<b>0,008</b>
	N	20	11	20	13	15	19	20	20	18	11	20	20	19
% apellidos coincidentes directorio	Correlación de Pearson	<b>-0,183</b>	<b>-0,010</b>	<b>-0,170</b>	0,133	<b>-0,287</b>	<b>-0,192</b>	<b>-0,383</b>	<b>-0,513</b>	<b>-0,389</b>	0,478	<b>-0,387</b>	1,000	0,777
	Sig. (bilateral)	0,427	0,976	0,461	0,652	0,299	0,418	0,086	<b>0,017</b>	0,099	0,116	0,092		<b>0,000</b>
	N	21	11	21	14	15	20	21	21	19	12	20	21	20
%apellidos coincidentes directorio y alta gerencia	Correlación de Pearson	<b>-0,318</b>	0,407	<b>-0,254</b>	0,142	<b>-0,381</b>	<b>-0,327</b>	<b>-0,600</b>	<b>-0,551</b>	<b>-0,522</b>	0,621	<b>-0,587</b>	0,777	1,000
	Sig. (bilateral)	0,172	0,243	0,280	0,629	0,162	0,171	<b>0,005</b>	<b>0,012</b>	<b>0,026</b>	<b>0,031</b>	<b>0,008</b>	<b>0,000</b>	
	N	20	10	20	14	15	19	20	20	18	12	19	20	20

Los números en negrita denotan significancia al 95%

## f. Encuestas aplicadas

Para la siguiente encuesta, se solicitó al colaborador elegir la alternativa que mejor se ajuste a la realidad de la empresa en la cual trabaja.

### ***PARTE I: KEEGAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT INDICATOR<sup>82</sup>***

#### **ORIENTACIÓN**

- A. La atención de la dirección está limitada al país de origen.
- B. La dirección considera el entorno del país de origen como el de mayor importancia (Mercado, prácticas de negocio, leyes, regulaciones, costumbres y formas de vivir).
- C. La dirección considera cada mercado/país diferente de los demás, por lo que su éxito depende de adaptarse a cada uno de ellos
- D. La dirección se concentra en proveer a los mercados/países por medio de la extensión, adaptación y creación de productos. Los activos estratégicos y los recursos se concentran en el país de origen.
- E. La dirección reconoce tanto similitudes como diferencias en los mercados/países. Se desea aprovechar, integrar y coordinar la experiencia global y los activos en cada país.

#### **VISIÓN DE LA COMPAÑÍA A LARGO PLAZO**

- A. La visión es de una compañía limitada al entorno del país de origen.
- B. La visión es de una compañía que aprovecha las fortalezas del país de origen para desarrollar negocios internacionales. Utiliza recursos mundiales para fortalecer su posición en los mercados domésticos.
- C. La visión es de una compañía compuesta por subsidiarias fuertes y autónomas.
- D. La visión es de una compañía dedicada a proveer a clientes y mercados globales. Los activos estratégicos se encuentran en el país de origen, así como quienes toman las decisiones clave son del país de origen.
- E. La visión es de una compañía que trabaja con recursos y experiencias mundiales para proveer a mercados globales. Aprovecha su diversidad geográfica integrando sus experiencias y activos.

#### **ESTRATEGIA**

- A. Los objetivos estratégicos de la compañía están limitados al país de origen.
- B. Los objetivos estratégicos de la compañía se han ampliado a más de un país, pero están enfocados en crear ventajas competitivas en el mercado del país de origen.
- C. La compañía tiene objetivos estratégicos únicos para cada país en el que opera.
- D. Los objetivos estratégicos de la compañía apuntan a liderar el mercado global.
- E. El foco de los objetivos estratégicos de la compañía es crear ventajas competitivas mundiales pensando global y actuando local considerando sus competencias existentes y futuras en cada país. El objetivo de la empresa es ser el líder global en los mercados en que se encuentra.

<sup>82</sup> Adaptación del cuestionario desarrollado por Keegan & Co. Utilizado bajo la autorización expresa de Warren Keegan.

### **UBICACIÓN Y FOCO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)**

- A. Ubicado en el país de origen y se enfoca en crear productos para este mercado.
- B. Ubicado en el país de origen. Se enfoca en crear productos para este mercado, los que luego son adaptados a otros mercados.
- C. La actividad de I+D está localizada en diferentes países y no se encuentra integrada en un plan global. Cada una se enfoca en el país donde opera.
- D. La actividad de I+D está localizada completamente en el país de origen. Se enfoca en crear productos para los mercados nacionales, regionales y globales.
- E. La actividad de I+D está localizada en diferentes países e integrada a un plan global. Se enfoca en crear productos para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales, regionales y globales.

### **POLÍTICA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

- A. Los productos son desarrollados para satisfacer las necesidades del país de origen.
- B. Los productos son desarrollados inicialmente, para satisfacer las necesidades del país de origen y luego son adaptados a las necesidades de otros países.
- C. Se desarrollan productos diferentes para satisfacer las necesidades de cada país por separado.
- D. Todo desarrollo de nuevos productos se hace en el país de origen. Se desarrollan productos nacionales y globales para satisfacer las necesidades de los mercados. La gerencia responde a las oportunidades mundiales con productos globales y a las oportunidades de los mercados locales con productos locales.
- E. El desarrollo de productos se hace en varios países. Se desarrollan productos nacionales y globales para satisfacer las necesidades de los mercados. La gerencia responde a las oportunidades del mercado global con productos globales y a las oportunidades de los mercados locales con productos locales.

### **COMUNICACIONES**

- A. Todas las comunicaciones dentro de la compañía se llevan a cabo en el país de origen.
- B. Las comunicaciones estratégicas entre la casa matriz y el resto de las subsidiarias del mundo son de arriba hacia abajo: la casa matriz se ocupa de asuntos directivos, pautas de acción, instrucciones, políticas, etc., y las subsidiarias implementan. La red de transferencia de información de la compañía es nacional. El lenguaje de la dirección es aquel del país de origen.
- C. Las comunicaciones estratégicas entre la casa matriz y el resto de las subsidiarias del mundo son de abajo hacia arriba. Las subsidiarias informan a la casa matriz acerca de sus intenciones y planes estratégicos. La red de transferencia de información de la compañía es nacional. El lenguaje de la dirección es el lenguaje del país de origen.
- D. Sólo la comunicación estratégica de marketing está integrada de manera global (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y lateral). Todas las demás comunicaciones son de arriba hacia abajo. La red de transferencia de información de la compañía es global. El lenguaje de la dirección es el lenguaje del país de origen.
- E. Las comunicaciones estratégicas de negocios son intensivas e integradas globalmente (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y lateral) a través de la línea de mando y en todas las funciones. La red de transferencia de información de la compañía es global. El lenguaje de mando entre la matriz y la alta administración de los países donde opera la compañía es el inglés.

## **ESTRUCTURA**

---

- A. La compañía está organizada dentro de un solo país.
- B. Las responsabilidades del negocio están divididas entre el país de origen y el resto del mundo. La compañía tiene una división internacional con responsabilidad sobre las pérdidas y las ganancias, la cual se enfoca en las oportunidades y amenazas fuera del país de origen. Esta división es una compañía con operaciones independientes y no reporta a los gerentes de negocios del país de origen. Todos los negocios fuera del país de origen reportan a una división internacional distinta. No hay integración de funciones de negocio, y no existe una gerencia de producto global.
- C. La compañía está organizada geográficamente. Cada filial nacional reporta a las casas matrices regionales las cuales reportan a la casa matriz mundial.
- D. La compañía integra sólo una función a nivel global (por ejemplo: marketing). Todas las demás funciones se realizan en el país de origen.
- E. La compañía integra productos, todas las funciones, y las responsabilidades de los países a nivel global. La estructura informal asemeja una matriz que integra las competencias y los esfuerzos de la compañía globalmente.

## **ESTRATEGIA DE MARKETING**

---

- A. La estrategia de marketing de la compañía se limita al país de origen.
- B. La estrategia de marketing de la compañía es extender (duplicar en países con mercados objetivos similares) el marketing mix desarrollado para el país de origen. No existe gestión de producto global.
- C. La estrategia de marketing es adaptar el *mix* a las condiciones de cada país. Producto, precio, promoción, y política de distribución son modificados para reunir los requerimientos únicos del mercado de cada nación. No existe una gerencia de producto global, y el marketing en cada país es de exclusiva responsabilidad de los gerentes locales. No existe integración de las funciones de marketing entre naciones.
- D. La estrategia de marketing de la compañía es traspasar, adaptar, o crear cada elemento del marketing *mix* para cada país según las necesidades y deseos de los mercados. El *mix* de productos de la compañía incluye tanto productos globales desarrollados para necesidades globales así como productos nacionales y regionales. Existe una gerencia de producto global, y la función de marketing está integrada mundialmente. Toda la I+D, ingeniería y producción se realizan en el país de origen.
- E. La estrategia de marketing de la compañía consiste en traspasar, adaptar, o crear cada elemento del marketing *mix* para cada país según las necesidades y deseos del mercado. El *mix* de productos de la compañía incluye tanto productos globales desarrollados para satisfacer necesidades globales así como los productos nacionales y regionales. Existe una gerencia de producto global, y la función de marketing está integrada mundialmente. Los productos son diseñados y abastecidos desde diferentes países.

## **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

---

- A. Las personas oriundas del país de origen son preferidos para todos los cargos.
- B. Las personas oriundas del país de origen son preferidos para los cargos más importantes alrededor del mundo. Las personas del país anfitrión son preferidas para los otros cargos.
- C. Las personas oriundas del país de origen son preferidas para los cargos de la casa matriz mundial y para los cargos más altos en el país de origen. Las personas del país anfitrión son preferidas para todos los cargos entre ellos altos cargos en cada país en que opera la compañía.
- D. Las personas oriundas del país de origen son preferidas para los altos cargos alrededor del mundo.
- E. Se prefiere a las mejores personas, independiente de su nacionalidad, para todos los cargos, incluyendo los cargos altos en los países anfitriones, y en las casas matrices regionales o del país de origen.

### **POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO / PRODUCCIÓN**

---

- A. Los proveedores son exclusivamente del país de origen.
- B. Los proveedores son de distintos países, se prefiere aquellos del país de origen.
- C. Los proveedores son de distintos países, se prefiere aquellos de los países anfitriones para las necesidades de estos países, y proveedores del país de origen para este (es decir, cada país prefiere un proveedor local).
- D. Los proveedores son del país de origen para satisfacer la demanda mundial, o bien globales para satisfacer la demanda doméstica (uno para todos, o bien, todos para uno).
- E. Los proveedores son globales tomando en cuenta todos los factores relevantes: precio de despacho a los clientes, calidad, acceso al mercado, importancia de los actores relacionados y sus valores, riesgo político y comercial, y estrategia competitiva.

### **CONFIGURACIÓN DE ACTIVOS**

---

- A. Todos los activos están en el país de origen.
- B. Los activos principales (gerencia general, gerencia de productos, I+D, finanzas, producción y equipamiento clave, y actividades principales) están localizadas en el país de origen; el resto está disperso.
- C. Todos los activos están descentralizados y son autosuficientes. No hay especialización pero sí duplicación de estos.
- D. Los activos más importantes (I+D, ingeniería, producción, decisiones de alta gerencia) están centradas en el país de origen y a se manejan a escala global
- E. Los activos más importantes están dispersos, especializados independientemente e integrados en un plan de negocios global. Por ejemplo: I+D, Ingeniería, y producción están dispersos, pero especializados por ubicación. El trabajo en cada lugar es parte de un plan de negocios integrado y global.

### **ROL DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DE LOS PAÍSES**

---

- A. No tiene operaciones fuera del país de origen.
- B. Las operaciones de cada país adaptan y aprovechan las competencias creadas en el país de origen.
- C. Las operaciones de cada país explotan las oportunidades locales adaptándose a las condiciones del mercado local.
- D. Las operaciones de cada país venden y distribuyen productos diseñados y manufacturados en el país de origen. Reportando las necesidades y deseos del mercado local a la casa matriz.
- E. Cada país opera como una unidad de un sistema global integrado y contribuye al esfuerzo global al explotar oportunidades locales, a la vez que comparte experiencias, visión, y productos con otras unidades operativas en el mundo.



## ***PARTE II: AYAL Y ZIF***

### **La estrategia de la compañía tiene como fin:**

- A. Evitar que la competencia aumente su cuota de mercado
- B. Aumentar la participación de mercado a expensas de la competencia.

### **Arenas de Competencia**

- A. No aplicable
- B. En este mercado la compañía tiene ventajas por ya encontrarse bien establecida.
- C. En este mercado tanto la compañía como la competencia buscan establecerse.
- D. En este mercado la competencia tiene ventajas de encontrarse bien establecida.

### **Por la estrategia de la compañía ésta busca:**

- A. Concentrarse en pocos mercados donde mantenga una alta participación.
- B. Diversificarse en varios mercados repartiendo sus esfuerzos entre éstos.

### **Los recursos que la compañía utiliza:**

- A. Están concentrados en uno o pocos países.
- B. Están disponibles en diferentes países.

## g. Resultados Encuestas

Resultados de la parte I, *Keegan International Development Indicator*.

Compañía	Promedio KIDI	Orientación	Visión de la compañía a largo plazo	Estrategia	Ubicación y Foco de Investigación y Desarrollo	Política de desarrollo de nuevos productos	Comunicaciones	Estructura	Estrategia de marketing	Política de Recursos Humanos	Política de Abastecimiento y Producción	Configuración de activos	Rol de las unidades operativas de los países
ABB	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Banco BBVA	4,92	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
British American Tobacco	3,75	4	2	5	2	3	4	3	5	5	5	4	3
Carozzi	2,83	5	2	3	2	1	4	3	3	4	2	3	2
CCNI	3,00	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	2	3
Clorox	4,50	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3
Colgate-Palmolive	4,83	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Concha y Toro	4,83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
CSAV	3,17	5	5	5	3	3	2	3	1	2	3	3	3
Falabella	4,25	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5
FASA	2,33	3	2	3	1	1	2	2	2	2	5	3	2
Finning	3,75	4	3	5	2	3	5	3	4	5	3	5	3
General Electric	3,42	2	2	5	5	5	2	2	2	3	5	4	4
General Motors	4,83	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Indura	2,67	3	3	2	1	2	2	4	2	3	5	2	3
Komatsu	3,42	2	2	4	5	2	4	2	5	4	3	5	3
LAN	3,50	5	4	3	4	3	4	3	5	2	5	2	2
Liberty Global (VTR)	2,50	1	3	3	1	1	1	4	1	5	5	1	4
Masisa	4,08	5	5	5	5	4	2	3	4	5	2	4	5
Nestlé	3,83	5	5	5	2	5	5	3	4	4	3	2	3
Telefónica - Movistar	4,25	5	5	5	5	5	2	3	3	3	5	5	5
Unilever	4,25	5	2	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5
Watt's	2,25	2	4	3	2	2	1	3	2	1	2	2	3

## h. Directorios de Empresas

	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen
Falabella	Reinaldo Solari Magnasco	Chile	Hubertus von Grünberg	Alemania	Andrés Navarro Haeussler	Chileno
	Juan Cuneo Solari	Chile	Roger Agnelli	Brasil	Mario Pavón Robinson	Chileno
	José Luis Del Rio Goudie	Chile	Louis R. Hughes	EEUU	Patricio Claro Grez	Chileno
	Alfredo Moreno Charme	Chile	Hans Ulrich Märki	Suiza	Luis Carlos Utreras Felipe	Brasileño
	Carlos Heller Solari	Chile	Michel de Rosen	Francia	Ignacio Fernández Doren	Chileno
	Juan Carlos Cortés Solari	Chile	Michael Treschow	Suecia	Héctor Gómez Brain	Chileno
	Maria Cecilia Karlezi Solari	Chile	Bernd W. Voss	Alemania	Christian Samsing Stambuk Segismundo Schulin-Zeuthen Serrano	Chileno
	Sergio Cardone Solari	Chile	Jacob Wallenberg	Suecia	Ignacio Walker Prieto	Chileno
	Hernán Büchi Buc	Chile	Andrés Navarro Haeussler,	Chile	Fernando Larrain Peña	Chile
	CSAV	Jaime Claro Valdés	Chile	Bernardo Fontaine Talavera,	Chile	Anibal Larrain Cruzat
Arturo Claro Fernández		Chile	Darío Calderón González,	Chile	Felipe Soza Donoso	Chile
Luis Alvarez Marin		Chile	Ignacio Guerrero Gutiérrez,	Chile	Juan Bilbao Hormaeche	Chile
Juan Andrés Camus Camus		Chile	Jorge Awad Mehech,	Chile	Leonidas Vial Echeverría	Chile
Joaquín Barros Fontaine		Chile	José Cox Donoso,	Chile	Canio Corbo Lioi	Chile
Patricio García Domínguez		Chile	Juan Cueto Sierra,	Chile	Pablo Echeverría Benitez	Chile
Felipe Lamarca Claro		Chile	Juan José Cueto Plaza, y	Chile	Fernando Larrain Cruzat	Chile
Victor Pino Torche		Chile	Ramón Eblen Kadis.	Chile	Pierre Bellon	Francia
Baltazar Sánchez Guzmán		Chile	Alfonso Larrain Santa María	Chile	Rémi Baudin	Francia
Patricio Valdés Pérez		Chile	Rafael Guilisasti Gana	Chile	Robert Baconnier	Francia
Cencosud	Jose Luis Cerda	Chile	Francisco Marín Estévez	Chile	Patricia Bellinger	EEUU
	Urrutia	Chile	Mariano Fontecilla de Santiago Concha	Chile	Astrid Bellon	Francia
	Alexander Tavra Checura	Chile	Pablo Guilisasti Gana	Chile	Bernard Bellon	Francia
	Horst Paulmann	Alemania	Sergio de la Cuadra Fabres	Chile	François-Xavier Bellon	Francia
	Kemna	Alemania	Christian Skibsted Cortés	Chile	Sophie Clamens	Francia
	Manfred Paulmann	Chile	Gonzalo Bofill Velarde	Chile	Paul Jeanbart	Canadá
	Koepfer	Chile	Carlos Cáceres Contreras	Chile	Michel Landel	Francia
	Heike Paulmann	Chile	Patricio García Domínguez	Chile	Nathalie Szabo	Francia
	Koepfer	Chile	Enrique Ide Valenzuela	Chile	Peter Thompson	EEUU
	Peter Paulmann	Chile	Nicholas Dennis	Chile	Mark Tompkins	Inglaterra
Carozzi	Bruno Philippi	Chile	Noel P. Doyle	Chile		
	Irarrázaval	Chile	José Juan Llugany Rigo-Righi	Chile		
	Roberto Oscar Philipps	Argentina				
	Cristian Eyzaguirre	Chile				
	Johnston	Chile				
	Sven Von Appen	Alemania				
	Behrmann	Alemania				
	Erasmus Wong Lu	Perú				

	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen
Ripley	Felipe Lamarca Claro	Chile	Hernán Briones G.	Chile	Peter Brabeck-Letmathe	Austria
	Andrés Calderón Volochinsky	Chile	Jaime Bauzá B.	Chile	Paul Bulcke	Bélgica
	Michael Calderón Volochinsky	Chile	Eugenio Heiremans D.	Chile	Andreas Koopmann	Suiza
	José Luis Letelier Azzari	Chile	Mario Vignola R.	Chile	Rolf Hänggi	Suiza
	Juan Pablo Matus Pickering	Chile	Enrique Ayala M.	Chile	Edward George	Inglaterra
	Jorge Rosenblut Ratinoff	Chile	Felipe Vial C.	Chile	Kaspar Villiger	Suiza
			José Ramón Valente V.	Chile	Daniel Borel	Suiza
			Ronald A. Brenneman	Canadá	Jean-Pierre Meyers	Francia
FASA	Eduardo Bellinghausen	Chile	C.J. Chen	Singapur	André Kudelski	Suiza
	Juan Benavides	Chile	N. Ashleigh Everett	Canadá	Carolina Müller-Möhl	Suiza
	Gabriel Berczely	Argentina	John C. Kerr	Canadá	Günter Blobel	Alemania / EEUU
	Juan Cúneo	Chile	Michael J.L. Kirby	Canadá	Jean-René Furtou	Francia
	Alexander Fernández	Chile	Laurent Lemaire	Canadá	Steven George Hoch	EEUU / Suiza
	Ernesto Labatut	Chile	John T. Mayberry	Canadá	Naïna Lal Kidwai	India
	Pablo Lamarca	Chile	Thomas C. O'Neill	Canadá	Beat Hess	Suiza
	Jaime Sinay	Chile	Elizabeth Parr-Johnston	EEUU		
	Sergio Mesías	Chile	Alexis E. Rovzar de la Torre	México	Michael Treschow	Suecia
			W. Geoffrey Beattie	Canadá	David Simon	Inglaterra
Empresas Navieras	Beltrán Urenda Zegers	Chile	Dr. James I. Cash, Jr	EEUU	Paul Polman	Holanda
	José Urenda Salamanca	Chile	Sir William Castell LVO	inglaterra	James Lawrence	EEUU
	Claudio Del Bene Casco	Extranjero	Ann M. Fudge	EEUU	Leon Brittan	Inglaterra
	Francisco Gardenweg Ossa	Chile	Dr. SEEUUn Hockfield	EEUU	Wim Dik	Holanda
	Antonio Jabat Alonso	Chile	Andrea Jung	EEUU	Charles Golden	EEUU
	Hernán Soffia Prieto	Chile	Alan G. (A.G.) Lafley	EEUU	Byron Grote	EEUU / Inglaterra
	Juan Waidele Cortés	Chile	Robert W. Lane	EEUU	Narayana Murthy	India
	Franco Montalbetti Moltedo	Chile	Ralph S. Larsen	EEUU	Hixonia Nyasulu	SudÁfrica
Sigdo Koppers	Ramón Aboitiz MEEUtadi	Chile	Rochelle B. Lazarus	EEUU	Kees Storm	Holanda
	Juan Eduardo Errázuriz Ossa	Chile	James J. Mulva	EEUU	Jeroen van der Veer	Holanda
	Naoshi Matsumoto Takahashi	Chile	Sam Nunn	EEUU		
	Mario Santander García	Chile	Roger S. Penske	EEUU	Roberto Salas Guzmán	Ecuatoriano
	Norman Hansen Rosés	Chile	Robert J. Swieringa	EEUU	Ronald Jean Degen	Brasileño
	Horacio Pavez García	Chile	Douglas A. Warner III	EEUU	Carlos Marín Olalla	Chileno
	Oscar Guillermo Garretón Purcel	Chile	Jeff Immelt	EEUU	Enrique Seguel Morel	Chileno
					Jorge Carey Tagle	Chileno
					Juan Carlos Méndez González	Chileno
					Antonio Tuset Jorratt	Chileno

	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen		
Bannédica	Gonzalo Ibáñez	Chile	BBVA	Francisco González	España	P&G	Kenneth I. Chenault EEUU	EEUU
	Langlois	Chile		Cano Fernández, Ángel	España		Scott D. Cook EEUU	EEUU
	Carlos Lavín García-Huidobro	Chile		Alfaro Drake, Tomás	España		Rajat K. Gupta India	India
	Hugo Bravo López	Chile		Alvarez Mezquiriz, Juan Carlos	España		A.G. Lafley EEUU	EEUU
	Héctor Concha	Chile		Bermejo Blanco, Rafael	España		Charles R. Lee EEUU	EEUU
	Marambio	Chile		Bustamante y de la Mora, Ramón	España		Lynn M. Martin EEUU	EEUU
	Carlos Délano Abbott	Chile		Fernández Rivero, José Antonio	España		Robert A. McDonald EEUU	EEUU
	Juan Mac-Auliffe	Chile		Ferrero Jordi, Ignacio	España		W. James McNERNEY, Jr EEUU	EEUU
	Granello	Chile		Knörr Borrás, Román	España		Jonathan A. Rodgers EEUU	EEUU
	Patricio Parodi Gil	Chile		Loring Martínez de Irujo, Carlos	España		Ralph Snyderman EEUU	EEUU
Rodrigo Pérez Mackenna	Chile	Maldonado Ramos, José Medina Fernández, Enrique	España	Mary Agnes Wilderotter EEUU	EEUU			
Antonio Tusset Jorratt	Chile	Rodríguez Vidarte, SEEUUna	España	Patricia A. Woertz EEUU	EEUU			
Finning	Ricardo Bacarreza	Chile	Teva	Eli Hurvitz	Israel	América Móvil	Ernesto Zedillo México	México
	James Carter	Canadá		Phillip Frost	EEUU		Margaret C. Whitman EEUU	EEUU
	David Emerson	Canadá		Roger Abravanel	Italia		Carlos Slim Helú	México
	Kathleen O'Neill	Canadá		Ruth Cheshin	Israel		Patrick Slim Domit	México
	Conrad Pinette	EEUU		Abraham E. Cohen	Israel		Daniel Hajj Aboumrad	México
	John Reid	Canadá		Amir Elstein	Israel		Jaime Chico Pardo	México
	Andrew Simon	Canadá		Prof. Meir Heth	Israel		Alejandro Soberón Kuri	México
	Bruce Turner	Canadá		Prof. Roger Kornberg	EEUU		María Asunción Aramburuzabala Larregui	México
	Michael Waites	Canadá		Prof. Moshe Many	Suiza		Carlos Bremer Gutiérrez	México
	Douglas Whitehead	Canadá		Dr. Leora (Rubin) Meridor	Israel		Rayford Wilkins	EEUU
John Willson	Canadá	Joseph Nitzani	Israel	John Stephens	EEUU			
Komatsu	Masahiro Sakane	Japón	Teva	Dan Propper	Israel	América Móvil	Ernesto Vega Velasco	México
	Kunio Noji	Japón		Dov Shafir	Francia		Santiago Cosío Pando	México
	Yoshinori Komamura	Japón		David Shamir	Israel		Pablo Roberto González Guajardo	México
	Yasuo Susuki	Japón		Ory Slonim	Israel		David Ibarra Muñoz	México
	Kenji Kinoshita	Japón					Alejandro Cantú Jiménez	México
	Masahiro Yoneyama	Japón						
	Susumo Isoda	Japón						
	Morio Ikeda	Japón						
	Kensuke Hotta	Japón						
	Noriaki Kano	Japón						

	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen	Nombre	País de Origen			
GM	Percy Barnevik	Suecia	Arauco	José Tomás Guzmán	Chile	Colgate-Palmolive	Ian Cook	Inglaterra	
	Erskine Bowles	EEUU		Roberto Angelini R	Chile		John T. Cahill	EEUU	
	John Bryan	EEUU		Manuel Bezanilla U.	Chile		Jill K. Conway	Australia	
	Armando Codina	EEUU		Jorge Andueza F	Chile		Ellen M. Hancock	EEUU	
	Erroll Davis	EEUU		Alberto Etchegaray A	Chile		David W. Johnson	Australia	
	George Fisher	EEUU		Jorge Bunster B	Chile		Richard J. Kogan	EEUU	
	Karen Katen	EEUU		Carlos Croxatto S	Chile		Delano E. Lewis	EEUU	
	Kent Kresa	EEUU		Timothy Purcell	Chile		J. Pedro Reinhard	Brasil	
	Ellen Kullman	EEUU		Eduardo Navarro B	Chile		Stephen I. Sadove	EEUU	
	Phillip Laskawy	EEUU		Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	España		Reuben Mark	EEUU	
	Kathryn Marinello	EEUU		Fernando de Asúa Álvarez	España		BAT	Jan Du Plessis	Inglaterra
	Eckhard Pfeiffer	Alemania		Alfredo Sáenz Abad	España			Nicholas Scheele	Inglaterra / EEUU
	Richard Wagoner	EEUU		Matías Rodríguez Inciarte	España			Paul Adams	Inglaterra
Toyota	Fujio Cho	Japón	Manuel Soto Serrano	España	Ben Stevens	Inglaterra			
	Katsuhiro Nakagawa	Japón	Antoine Bernheim	Francia	Nicandro Durante	Brasil / Italia			
	Kazuo Okamoto	Japón	Antonio Basagoiti García-Tuñón	España	Karen de Segundo	Alemania			
	Katsuaki Watanabe	Japón	Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	España	Robert Lerwill	Inglaterra			
	Kyoji Sasazu	Japón	Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	España	Ana María Llopis	España			
	Mitsuo Kinoshita	Japón	Santander	Lord Burns	Inglaterra	Christine Morin-Postel		Francia	
	Takeshi Uchiyamada	Japón		Guillermo de la Dehesa Romero	España	Anthony Ruys		Alemania	
	Masatami Takimoto	Japón		Rodrigo Echenique Gordillo	España	Thys Visser		Sudáfrica	
	Akio Toyoda	Japón		Antonio Escámez Torres	España				
	Shoichiro Toyoda	Japón		Francisco Luzón López	España				
Hiroshi Okuda	Japón	Abel Matutes Juan		España					
Andina	Juan Claro González	Chileno		Juan Rodríguez Inciarte	España				
	Arturo Majlís Albala	Chileno		Luis Ángel Rojo Duque	España				
	José Antonio Garcés Silva	Chileno		Luis Alberto Salazar-Simpson Bos	España				
	James Quincy Blakstad	Extranjero		Isabel Tocino Biscarolasaga	España				
	Gonzalo Said Handal	Chileno	Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	España					
	Salvador Said Somavía	Chileno	Jaime Pérez Renovales	España					
	Heriberto Urzúa Sánchez	Chileno							