



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ROL ESTRATEGICO DE FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES EN CHILE

**Seminario de Título para Optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración**

**ALUMNAS: PRISCILLA AGUILAR FERNANDEZ
PAULINA CONTRERAS CALDERON**

PROFESOR GUIA: ALEJANDRA VÁSQUEZ DELAMA

Santiago, Julio 2004.

*“A nuestros Padres, Familiares y Amigos.
Acá van unas cuantas horas sin ellos...”*

Viva PIPA!

PRISCILLA Y PAULINA.

AGRADECIMIENTOS

“Todo proceso llega a su fin, y esta tesis marca el final de 5 años de mucho esfuerzo, alegrías y enseñanza, pero el comienzo de una etapa donde tendré que crecer mucho más...”

Por esto dedico este trabajo a las personas que me apoyaron durante este tiempo, a mis padres, a mi hermano, al Teté y Nené... FALTA !!!!

“Llegó el momento de agradecer a todos quienes han creído en mí, a todos los que me han acompañado fielmente a través de todo este tiempo en la Universidad... es por ello que comenzaré agradeciendo a quienes me han dado todo en la vida, a quienes incondicionalmente me han dedicado parte de su propia vida entregándome siempre lo mejor de sí... son mis queridos padres, Elvira y Bernardo, a los que les agradezco infinitamente su constante apoyo y su gran amor que han sabido transmitirme durante todo este tiempo en mi carrera, siempre estuvieron allí alentándome aun en las horas más difíciles.

De igual manera, quisiera agradecer a Dios por todas las bendiciones que me ha regalado durante toda mi vida, especialmente durante mi carrera, en la cual siempre me iluminó y me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante.

Agradezco también a mi Carlos, mi fuente de inspiración, quien se ha convertido en un pilar fundamental en mi vida; gracias por entregarme tu incondicional apoyo, entrega e infinito amor sin necesidad de pedirte, junto con estar siempre dispuesto a compartir mis penas y alegrías a mi lado...

Agradezco a Paulina, nunca olvidaré las horas que pasamos leyendo en inglés, tratando de entender los complicados papers, los fríos días que se nos hacían eternos o las tantas anécdotas ocurridas en las entrevistas... gracias por tu paciencia, por tu dedicación y por tu amistad en todo este proceso que hemos vivido juntas.

Agradecer también, a aquellas personas que siempre están en mi corazón y que, de alguna manera u otra, me han dado fuerzas para continuar siempre adelante... gracias a mis queridas Nanita y Yayita; a mi hermana Elvira y a mi sobrinito Tommy.

Quisiera agradecer la amabilidad, la preocupación y el ánimo que siempre nos entregó nuestra profesora guía Alejandra Vásquez durante todo este proceso.

Por último, quisiera agradecer también a todos mis amigos(as) y compañeros(as) que me apoyaron y no me dejaron nunca sola en esta importante etapa de mi vida...”

Priscilla Aguilar Fernández.

INDICE

I.-	INTRODUCCIÓN	7
II.-	ATRATIVOS DEL MERCADO CHILENO COMO FUENTE DE INVERSIÓN	10
2.1.	Incremento de la inversión extranjera	10
2.2.	Barreras comerciales a la importación de productos a Chile	12
2.3.	Situación macro de Chile favorable para el desarrollo del comercio exterior	14
2.4.	Comercio internacional de Chile en los últimos años	16
III.-	MARCO TEÓRICO	17
3.1	Conceptos de MNC	18
3.1.1.	Daniels (2000)	19
3.1.2.	Perlmutter y Chakravarth (1985)	20
3.1.3.	Gupta y Govindarajan (1991)	25
3.1.4.	Prahalad y Doz (1981)	26
3.2.	Tipología sobre roles estratégicos de las filiales	27
3.3.	Descripción de factores y su importancia	28
3.3.1.	Bartlett y Ghoshal (1986)	28
3.3.2.	Roth y Morrison (1992)	30
3.3.3.	Gupta y Govindarajan (1991)	32
3.3.4.	Birkinshaw (1995)	36
3.3.5.	Taggart (1998)	38
3.4.	Descripción de cada clasificación según semejanza	40
IV.-	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
V.-	ELEMENTOS QUE DEFINEN EL ROL ESTRATÉGICO DE LA FILIAL	48
5.1.	Factores que determinan el rol estratégico de una filial fabricante	49
5.1.1.	Área de influencia o de mercado	50
5.1.2.	Naturaleza de las actividades	51
5.1.3.	Grado de Autonomía	52

5.2.	Factores que determinan el rol estratégico de una filial distribuidora	53
5.2.1.	Área de influencia o de mercado	54
5.2.2.	Naturaleza de las actividades	55
5.2.3.	Grado de Autonomía	56
5.3.	Factores que determinan el rol estratégico de una filial de servicio	57
5.3.1.	Área de influencia o de mercado	58
5.3.2.	Naturaleza de las actividades	60
5.3.3.	Grado de Autonomía	61
VI.-	ANÁLISIS DE CASOS	62
6.1.	Filiales Fabricantes	62
6.1.1.	PLACER DOME	62
6.1.2.	RHI	64
6.1.3.	NORANDA	66
6.1.4.	DEL MONTE	70
6.2.	Filiales Distribuidoras	74
6.2.1.	FORD	74
6.2.2.	MOTOROLA	76
6.2.3.	HONDA	77
6.2.4.	MERCK	79
6.2.5.	BENETTON	81
6.2.6.	ALCATEL	82
6.3.	Filiales de Servicios	83
6.3.1.	BIWATER	83
6.3.2.	MAPFRE	85
6.3.3.	CATERPILLAR FINANCIAL	87
6.3.4.	RIO TINTO	89
6.3.5.	SODEXHO	90
6.3.6.	SACYR	92
6.3.7.	MARRIOTT	94
6.3.8.	IBM	96
VII.-	LIMITACIONES DE ESTUDIOS PREVIOS	98
VIII.-	CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	101
IX.-	BIBLIOGRAFÍA	105

X.- ANEXOS	114
10.1. Anexo 1: Inversión extranjera para Chile según sector de destino entre 1974-2003	114
10.2. Anexo 2: Inversión extranjera en Chile según país de origen entre 1974-2003	115
10.3. Anexo 3: Algunas compañías multinacionales operando en diferentes sectores de la economía chilena:	117
10.4. Anexo 4: Encuesta para filiales fabricantes	119
10.5. Anexo 5: Encuesta para filiales distribuidoras	123
10.6. Anexo 6: Encuesta para filiales de servicios	126

I.- INTRODUCCION

En Chile, actualmente, existen condiciones preferenciales en comparación al resto de **Latinoamérica**, gracias a la estabilidad económica y a una gran apertura al comercio **internacional**. **En efecto, resulta bastante atractivo el invertir en Chile, tal como lo demuestran las siguientes cifras:**

- “Entre 1974 y 2002, la inversión extranjera materializada en Chile alcanzó los US\$ 61,8 mil millones. Casi 90% de este monto ha ingresado desde 1990 y, en este período, el país ha alcanzado uno de los niveles IED/PIB más altos del mundo”¹.
- Además, según la misma fuente, “en el Informe Global de Competitividad 2003-2004, publicado por el World Economic Forum, Chile se ubicó 28° entre 102 economías estudiadas”.
- Sumado a **lo anterior esta el hecho** que de acuerdo al “Ranking sobre Ambiente de Negocios de 2003, elaborado por el Economist Intelligence Unit (EIU), Chile es el mejor país de América Latina para hacer negocios durante los próximos cinco años (2003-2007)” (información publicada en la misma fuente), “en su análisis, el EIU considera, entre otros factores, los niveles de estabilidad política y económica de un país, sus políticas hacia la empresa privada, régimen para las inversiones extranjeras, sistema tributario y condiciones del mercado laboral”.

Sin embargo, y a pesar de este favorable escenario, resulta sorprendente el que no se hayan realizado estudios relacionado con la importancia **estratégica** relativa de las empresas extranjeras presentes en el país. De hecho, en el país la mayoría de las investigaciones se han centrado en la internacionalización de las empresas nacionales **y no en los roles estratégicos de las empresas extranjeras presentes en el país.**

De este modo, el objetivo del presente trabajo es analizar el rol **estratégico de filiales** de empresas multinacionales **presentes en Chile**. **Luego, considerando dicho objetivo, se determinó que la forma de abordar la presente investigación consistirá en un análisis y estudio en profundidad de un determinado número de casos, correspondientes a una**

¹ <http://www.todochile.cl/porque-invertir.htm> (9/07/2004)

pequeña pero significativa muestra de Empresas extranjeras que operan en Chile, ya sea a nivel de Fabricantes, Distribuidores o de entrega de Servicios. Por lo tanto, el presente estudio se basará en la metodología cualitativa a través de un estudio exploratorio de los casos mencionados anteriormente, recurriendo, por tanto, al uso de recolección de información, a través de una encuesta realizada como también la utilización de fuentes secundarias para cada una de las filiales, así como el uso de la interpretación subjetiva para entender los diferentes aspectos que conforman el rol e importancia estratégica de las subsidiarias en Chile país.

Para comprender la situación Chilena en cuanto a las oportunidades que entrega para el establecimiento de Empresas Extranjeras en el país, en la primera parte se muestra una breve reseña del panorama comercial actual existente para la entrada de potenciales inversionistas extranjeros a los mercados nacionales.

En la segunda parte, se encuentra el marco teórico, parte fundamental para entender esta investigación la cual se basó en la revisión y análisis de muchos autores que a través del tiempo han clasificado a las filiales bajo el esquema de diversas variables que han sido relevantes a la hora de realizar la clasificación final.

A continuación de ello, la tercera parte, describimos brevemente el motivo por el cual se eligió la metodología cualitativa para la presente investigación; para continuar se presenta una descripción de las filiales seleccionadas según el tipo de Empresa al que corresponda cada una de ellas.

La cuarta parte, describe los elementos relevantes para definir el rol estratégico de la filial para cada tipo de empresa (Fabricante, Distribuidor y Servicio).

Por último, se realiza un análisis para cada una de las filiales seleccionadas, en la cual se expone toda la información necesaria para justificar la clasificación asignada. En relación a esto, a continuación exponemos un cuadro resumen donde se expone tanto la clasificación determinada por cada filial, el tipo de empresa y el rubro o Industria a la que pertenece. En el estudio, se encontró que todas las filiales poseen un mayor poder de decisión en las actividades que son más sensibles a cada cultura e idiosincrasia de

cada país, y por otro lado, existe un patrón común que es la importancia estratégica del ambiente en el cual está ubicada para los tres tipos de filiales estudiados.

II.- ATRACTIVOS DEL MERCADO CHILENO COMO FUENTE DE INVERSION

Chile se caracteriza por ser uno de los mercados más abiertos del mundo. Las oportunidades de negocios surgen constantemente en todos los sectores e industrias del país debido a la apertura hacia el comercio y a las inversiones extranjeras, donde lo anterior, junto con la estabilidad institucional de Chile, ha dado lugar a un reconocido modelo económico. Es por ello, que el escenario que se ha presentado en la economía chilena y en todas las Industrias del país durante los últimos años ha sido inmensamente favorable para el crecimiento del comercio internacional, aumentando la atracción de capitales extranjeros invirtiendo en el país y, por lo tanto, ha crecido el número de Compañías MNCs que desean tener presencia en los diversos mercados.

2.1. Incremento de la Inversión Extranjera

"Los innumerables elogios por parte de influyentes organizaciones en el mundo, y de importantes compañías que ya han tenido la exitosa experiencia de estar en el mercado nacional, han ayudado a Chile a transmitir la confianza necesaria que necesitan los inversionistas extranjeros para ingresar al país"². En efecto, en el informe de Competitividad Mundial del año 2003, el Instituto Internacional de Desarrollo Administrativo posicionó a Chile en el primer lugar entre los países latinoamericanos e incluso logró estar por encima de algunos países europeos, tales como Francia e Italia, y de otros pertenecientes a economías asiáticas, tales como Corea del Sur y Taiwán.

También es importante destacar que Chile es un mercado muy valorado por sus bajos índices de corrupción. "Transparencia Internacional", que realiza un ranking con percepciones de corrupción, dio a Chile un 7.5 de un posible de 10. Esta calificación lo ubica junto a Irlanda y mejor que varios países europeos como Francia, Italia y Bélgica. Igualmente, la empresa Price Waterhouse Coopers lanzó un medidor de transparencia de los mercados, con Chile y Estados Unidos en el segundo lugar detrás de Singapur.³

² Comité de inversión extranjera en Chile en siguiente web:

http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (8/07/2004)

³ http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (9/07/2004)

De este modo, como resultado del estallido de la burbuja tecnológica en Estados Unidos y de la necesidad de los inversionistas internacionales por salvar sus inversiones, durante el año 2000 y 2001 se produjo una disminución del flujo de inversión hacia un número de mercados emergentes. Sin embargo, Chile se mantuvo notablemente mejor que otros países, ya que durante los primeros años del siglo XXI las grandes compañías multinacionales han aportado más de US\$ 6.33 billones (\$4.000,2435 billones⁴) a la economía nacional mediante el DL 600, el cual es el principal mecanismo para atraer inversión directa al país.

Históricamente, como se mencionó anteriormente, la minería ha captado el mayor porcentaje de inversión extranjera directa. Sin embargo, esta importante participación se ha visto afectada producto del florecimiento de otros sectores de rápido crecimiento. En el siguiente cuadro se exhiben los montos de inversiones extranjeras por sector industrial que han estado presentes desde la segunda mitad de los 70's en Chile. (Ver Anexo 1: Inversiones Extranjeras en Chile a través del DL 600 por Sector, 1974-2003).

Desde que el DL 600 entró en vigencia en 1974, las compañías multinacionales de Estados Unidos se han congregado en Chile. En efecto, Estados Unidos se mantuvo como la mayor fuente de inversión extranjera en Chile hasta el año 2001, representando un 31.6% del total de los ingresos de inversión extranjera en el país. Alrededor de un 36.8% de las inversiones de Estados Unidos en Chile están en la minería, sector que se ha beneficiado por la masiva de transferencia tecnológica que se ha dado entre las Compañías en el extranjero (Casa Matriz) y sus filiales en Chile. Sin embargo, países como España, Canadá y el Reino Unido también se han logrado posicionar con alto volúmenes de inversión en Chile.⁵

El Anexo 2 muestra el origen de la inversión extranjera desde el año 1974 al 2003 donde ve claramente el liderazgo de los norteamericanos en mantener y seguir atrayendo capital al país.

⁴ con tipo de cambio equivalente a \$631,95 observado al día (9/07/2004)

⁵ http://www.chileinfo.com/inicio/investment_opportunities_es.php?pais=2 (9/07/2004)

En otro aspecto cabe mencionar la importancia que tiene para Chile la llegada de Inversiones Extranjeras Directas (IED). Esto se demuestra en la evolución positiva que ha tenido la IED con respecto al PIB nacional a través del tiempo, especialmente desde los últimos ocho años, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1: IED en Chile como % del PIB (Promedio Anual 1996-2002: 7,8%)

IED en Chile como % del PIB						
1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
6,9	7,4	8,2	13,4	5,0	8,2	5,7

Fuente: Banco Central

2.2. Barreras Comerciales a la importación de productos a Chile.

En general, Chile tiene pocas barreras para las importaciones e inversiones. Las compañías extranjeras que operan en Chile gozan de las mismas condiciones y protección que las compañías de origen nacional. Desde 1999, se ha dado en Chile un descenso progresivo de los aranceles de un 1% anual. En enero de 2003, este índice, invariable para todas las importaciones, bajó a un 6%. Este descenso es aplicable a todas las importaciones de los países con los cuales Chile no ha negociado un acuerdo de libre comercio. Como casos particulares, se puede mencionar que los bienes usados que son importados son gravados con un arancel del 16,5%, exceptuando los bienes de computación que ingresan libre de impuestos. Por otro lado, la importación de autos usados está prohibida.

Las importaciones están sujetas al mismo 19% de Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual a partir del 1 de octubre de 2003 subió de un 18% a un 19%, y que grava los bienes domésticos. Los bienes suntuarios o de lujo tales como yates, algunas joyas, pieles, autos y otros son también gravados con aranceles al lujo. Otros gravámenes a bienes de inversión comprados para exportar pueden ser aplazados por un periodo de siete años o incluso no ser pagados bajo ciertas circunstancias.

En cuanto a los Aranceles Aduaneros que afectan a las importaciones, las tasas aduaneras chilenas se basan en el valor normal de la mercadería, sin descuentos

especiales, más fletes y seguro. Asimismo, Chile aplica controles a las exportaciones a través de reportes ante el Servicio Nacional de Aduanas, como también con controles fitosanitarios y de calidad a ciertos productos controlados por el Servicio Nacional de Salud, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), y el Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca); los cuales afectan directamente a las Multinacionales pertenecientes a las industrias de productos agrícolas y/o pesqueras que exportan sus productos a mercados externos.⁶

La liberalización del comercio chileno, comparada con la evolución del comercio de los otros países de la región, ha entregado un panorama idóneo para que Chile esté en condiciones de suscribir variados acuerdos comerciales, los cuales tienen la misión de facilitar y mejorar el comercio nacional con mercados externos. Para ello, el país firmó un tratado de asociación con el Mercado Común del Cono Sur (Mercosur) y se unió al foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC). Además, ya se ha firmado un amplio tratado de libre comercio con la Unión Europea. Chile también es un miembro activo en las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA). Esta extensa red de tratados y negociaciones con otras naciones lo ha situado en una posición privilegiada como un líder comercial mundial y como una base estratégica en la región.⁷

⁶ <http://www.chileinfo.com/inicio/exporting.php?pais=2> (9/07/2004)

⁷ http://www.chileinfo.com/inicio/trade_policy_es.php?pais=2 (9/07/2004)

A continuación, en la tabla 2, se muestra la evolución histórica de los principales Tratados Comerciales que ha suscrito Chile desde los años 80's.

Tabla 2: Historia de los Tratados Comerciales de Chile.

Historia de los Tratados Comerciales de Chile		
	Fecha de Firma	Fecha de Implementación
Bilateral		
Perú	22-Jun-98	1-Jul-98
Colombia	6-Dic-93	1-Ene-94
Ecuador	20-Dic-94	1-Ene-95
Venezuela	2-Abr-93	1-Jul-93
México	17-Abr-98	1-Ago-99
Canadá	5-Dic-96	5-Jul-97
Cuba	21-Ago-98	
Bolivia	6-Abr-93	1-Jul-93
Argentina	2-Ago-91	1-Ene-92
Regional		
ALADI	12-Ago-80	18-Mar-81
MERCOSUR	25-Jun-96	1-Oct-96
Centroamérica	18-Oct-99	Costa Rica: 15-feb-02 El Salvador: 3-Jun-02
Unión Europea	21-Jun-96	
ALCA	19-Abr-98	
APEC	1-Nov-94	
Multilateral		
Organización Mundial de Comercio	15-Abr-94	1-Ene-95
GATT		1-Mar-49
Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores y OAS		

2.3. Situación Macro de Chile favorable para el desarrollo del comercio exterior.

El promedio anual del PIB per cápita de Chile se ha cuadruplicado desde US\$ 1,704 entre el período 1985-1989 a US\$ 4,262 en 2002. Este fenómeno, a diferencia del resto de los países en la región, se traduce en que Chile se convierte cada vez más en un atractivo para inversionistas foráneos, disminuyendo las barreras de ingreso para que Compañías Internacionales participen en el Mercado Nacional.

Otra tendencia chilena alentadora para la continua expansión del comercio internacional ha sido la caída gradual de la inflación. De hecho, ya hacia mediados de los 90 una rigurosa política monetaria había logrado derrotar al IPC de dos dígitos. Desde entonces, la inflación ha disminuido, acercándose cada vez más a la de aquellas economías del mundo industrializado, como se puede observar a continuación en la tabla 2.

Tabla 3: Disminución de la Inflación: Crecimiento del IPC a fines de año.

Disminución de la Inflación: Crecimiento del IPC a fines de año										
1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
12.2	8.9	8.2	6.6	6.0	4.7	2.3	4.5	2.6	2,8	1,1

Fuente : INE, Banco Central

Cifras más recientes indican que, a pesar que en el año 2002 Chile se vio afectado por una crisis mundial, ha logrado mantener cierta estabilidad y crecimiento económico para la continua expansión del comercio internacional chileno.

La tabla 4 muestra los principales indicadores económicos de dicha época en que Chile supo mantener una situación macroeconómica adecuada al momento de la crisis que se estaba viviendo en la economía mundial.⁸

⁸ http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (9/07/2004)

Tabla 4: Principales Indicadores Económicos de Chile.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sector Real (variación % anual)						
Crecimiento del PIB real	3,2	-0,8	4,2	3,1	2,1	3,3
Desempleo (porcentaje)	6,2	9,7	9,2	9,1	8,9	7,6
Cambio en IPC (fin de período)	4,7	2,3	4,5	2,6	2,8	3,3
Dinero y crédito (variación % anual)						
Dinero Ampliado (M3)	8,4	6,0	4,7	2,9	-0,5	8,7
Créditos al sector privado	11,2	3,0	10,7	6,7	5,1	8,3
Tasas de Interés a 3 meses	16,4	10,7	10,8	7,2	3,9	2,7
Sector externo (como % del PIB)						
Balanza comercial	-2,6	3,3	2,8	3,0	3,8	4,0
Saldo cuenta corriente	-4,9	0,1	-1,0	-1,7	-0,8	-0,9
Saldo cuenta de capital y financiera	2,2	-1,1	1,5	0,9	1,1	1,1
Saldo de la balanza de pagos	-2,8	-1,0	0,4	-0,9	0,3	0,2
Reserva oficial bruta (% deuda externa)	385,2	367,8	229,7	214,8	180,1	210,7
Deuda externa	40,0	46,8	48,7	55,7	60,8	60,5
Tipo de Cambio Real Obs. (cambio %)	-6,1	-6,2	2,5	-9,5	-6,4	-5,7
Términos de Intercambio (cambio %)	-4,7	5,9	4,8	-7,9	1,9	2,5
Precio cobre (centavos de US\$ por libra)	75,0	71,3	82,2	71,7	70,8	74,9

Fuente: Banco Central, Ministerio de Hacienda y fuentes del FMI adaptado del sitio <http://www.ist.cl/boletin/9/boletin.html>

2.4. Comercio Internacional de Chile en los últimos años.

Chile es reconocido en el mundo por ser el pionero en el comercio internacional en Latino América, principalmente debido a que Chile ha firmado innumerables tratados de libre comercio y por su preocupación de otorgar un ambiente favorable para los negocios internacionales. Un ejemplo de ello, es la reducción de impuestos que se ha llevado a cabo en forma sistemática; es así como en enero del pasado año, el país bajó su tasa arancelaria uniforme no preferencial desde un 7% a un 6%.⁹

Gracias a una política comercial abierta y al vigoroso crecimiento de la economía en la última década, los empresarios y los consumidores nacionales pueden adquirir, ahora más que nunca, una mayor gama de productos importados. Al mismo tiempo, las oportunidades han aumentado significativamente para los inversionistas extranjeros, aumentando tanto las exportaciones como importaciones desde la década pasada, como se muestra a continuación en la tabla 5.

⁹ http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (9/07/2004)

**Tabla 5: Exportaciones e Importaciones Chilenas 1996-2003
(Millones de dólares FOB)**

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1996	1.321,4	1.525,3
1997	1.359,9	1.767,9
1998	1.380,4	1.151,3
1999	1.615,1	1.199,5
2000	1.534,4	1.180,3
2001	1.360,4	1.050,6
2002	1.502,1	1.284,7
2003 (hasta Julio)	1.773,1	1.541,7

Fuente: Banco Central de Chile, adaptado del sitio web:
<http://www.ine.cl/14-econo/i-comercio.htm> (9/07/2004)

Si bien es cierto que la minería domina el sector de las exportaciones chilenas, existen otros mercados emergentes que también han experimentado un fuerte crecimiento. En la actualidad, Chile vende una variada gama de productos agrícolas, forestales, de pescados y mariscos, y de sectores industriales. También están en aumento las exportaciones de servicios, especialmente el turismo, las telecomunicaciones y la banca.¹⁰

En el anexo 3 se exponen las principales Empresas Multinacionales que están presentes en el país, las cuales abarcan distintos rubros de la economía chilena.

¹⁰ http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (9/07/2004)

III.- MARCO TEÓRICO

La internacionalización de una empresa contempla una amplia gama de opciones que van desde la exportación indirecta a la inversión extranjera directa o, dicho de otra manera, una filial de propiedad total (Bilkey, 1978; Andersen, 1993; Alonso y Donoso 1994).

El presente estudio abordará a las multinacionales que operan en el país mediante esta última modalidad, pero hay que tener en cuenta que puede ser a través de sucursales o subsidiarias. Lo que las distingue es, principalmente, su carácter legal, el cual está relacionado con la propiedad de la compañía. Ambas presentan distintas ventajas y consecuencias en el ámbito tributario, en costos de iniciación y operación, e incluso en las diferentes posibilidades de recaudación de capital. Según la definición de Daniels (2000), una sucursal en el extranjero es “una prolongación de la compañía matriz más que una empresa formalmente constituida en un país extranjero”, en cambio, la subsidiaria (la cual también llamaremos filial) es una “IED que constituye una compañía legalmente independiente”, dado que los acreedores y proveedores en un juicio legal no podrán tener acceso a los recursos de la matriz, según el mismo autor. Para efectos de este trabajo se ha considerado fundamentalmente esta última modalidad.

Del mismo modo, de acuerdo a la literatura, es posible apreciar la existencia de varios tipos de empresas multinacionales.

3.1 Conceptos de MNC

Las clasificaciones existentes de MNCs consideran diversos factores, por lo que no siempre son compatibles entre ellas. Esto es lo que sucede con algunas de las siguientes clasificaciones de Daniels (2000), Perlmutter y Chakravarth (1985)¹¹, Gupta y Govindarajan (1991) y Prahalad y Doz (1981):

3.1.1. J. Daniels (2000)

Este autor clasificó las empresas internacionales en *Empresa Multinacional*, *Compañía Multinacional* (CM) ó *Multinational Corporation*, la *Compañía Transnacional*.

Por un lado, se entiende por *Empresa Multinacional* (EM) a una Compañía que asume una perspectiva global sobre los Mercados y la producción extranjera; por ello, es que este tipo de Corporaciones tienden a considerar como posibles mercados y lugares adecuados para la producción de sus productos cualquier parte del mundo (Daniels, 2000). Sin embargo, también se plantea que para que cierta Compañía sea considerada como EM debe contar con plantas de producción en un determinado número de países o poseer determinadas dimensiones. Por tanto, se utilizará el término EM para referirse a toda Compañía con operaciones en más de un país.

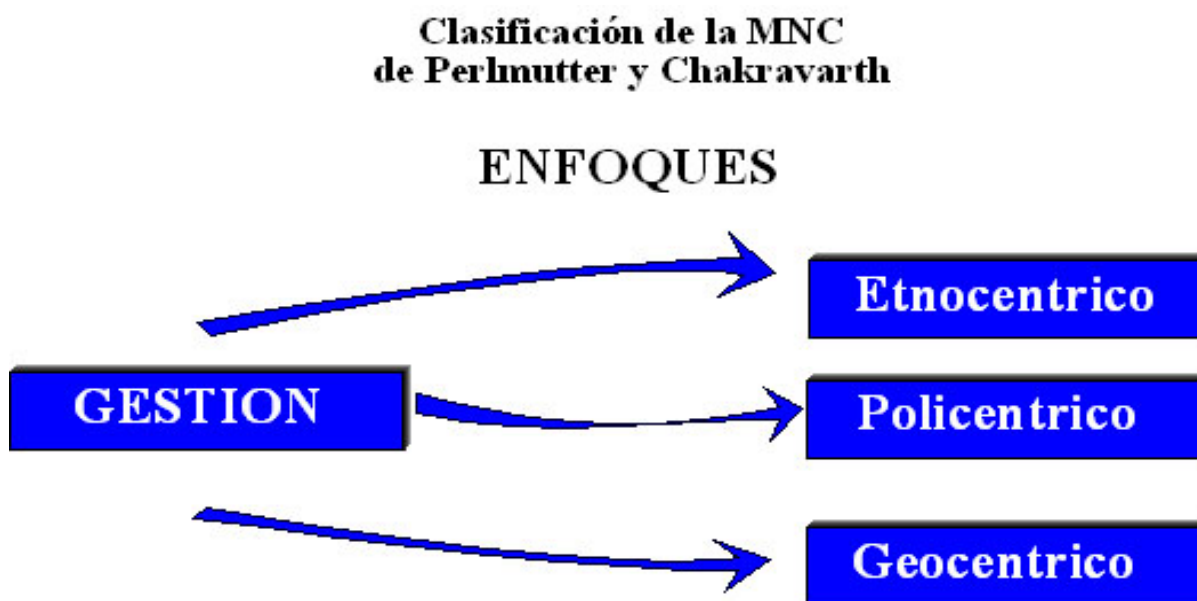
Por otro lado, el término *Compañía Multinacional* (CM) ó *Multinational Corporation* (MNC), es muy común en el ámbito de las Empresas Internacionales y tendiendo a utilizarse en forma muy similar a la EM. Sin embargo, este último término es más general puesto que involucra, por ejemplo, a muchas Compañías que a nivel mundial no están constituidas como sociedades anónimas. Las CMs permiten que cada una de sus operaciones en el extranjero proceda en forma independiente, como sería el caso del diseño y producción de un producto o servicio en un país determinado destinado para ese Mercado. Por lo tanto, son capaces de equilibrar las capacidades y recursos tanto en su país de origen como en los países extranjeros en los que opera; además de ser capaz de dispersarse geográficamente en cuanto al poder de la empresa y a las estructuras físicas (instalaciones) de la Compañías.

Por último, existe la *Compañía Transnacional* (CT) la cual se refiere a Compañías cuya administración está a cargo de personas de diversas nacionalidades. Este tipo de organizaciones pueden diferir de un país a otro tanto en sus capacidades como en sus contribuciones, también es importante considerar que la empresa posea operaciones mundialmente integradas.

3.1.2. Perlmutter y Chakravarth (1985)

Según estos autores, las MNC varían en cuanto a su estructura cultural y su adaptación a la cultura del país extranjero en el cual está presente la filial, clasificándolas en MNC Etnocéntrica, Policéntrica, Egocéntrica. En el cuadro 1, se puede observar las principales características de cada una de ellas.

Cuadro 1: Clasificación de la MNC de Perlmutter y Chakravarth.



Fuente: Adaptado de Spencer (2004)

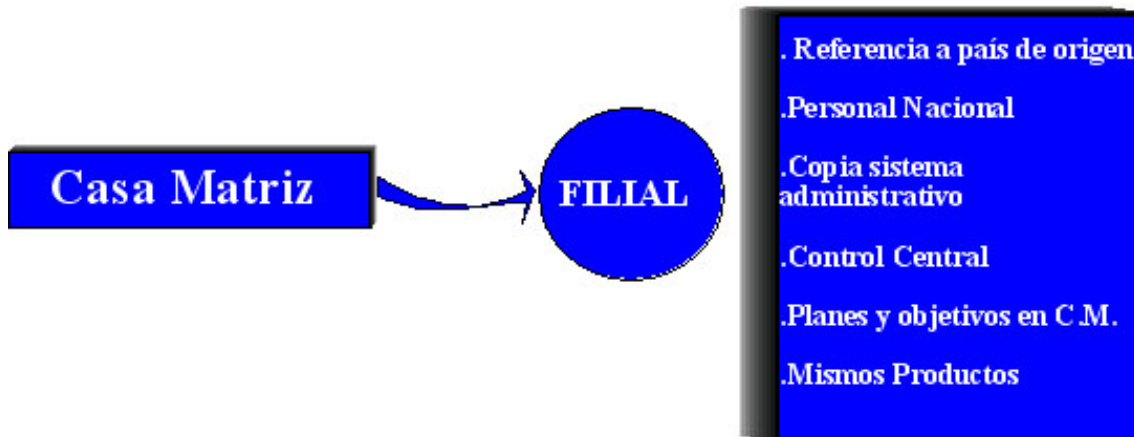
Por un lado, como se puede observar en el cuadro 2, una MNC *Etnocéntrica* parte de la base que lo que funciona en el país de origen también debería funcionar en el extranjero, ignorando las diferencias entre mercados. En este sentido, no es capaz de percibir factores importantes debido a la excesiva costumbre de la dirección de una Compañía a ciertas relaciones de causa-efecto en su país de origen, de modo que pasa por alto las diferencias existentes en el mercado foráneo. Los objetivos del país de origen prevalecen sobre los de los mercados extranjeros o mundiales, lo que puede resultar en una menor viabilidad competitiva de largo plazo y una disminución en el

desempeño en relación a sus competidores en el extranjero por su inadaptabilidad e inflexibilidad.

Cuadro 2: Características de una MNC Etnocéntrica.

Características de una MNC Etnocéntrica.

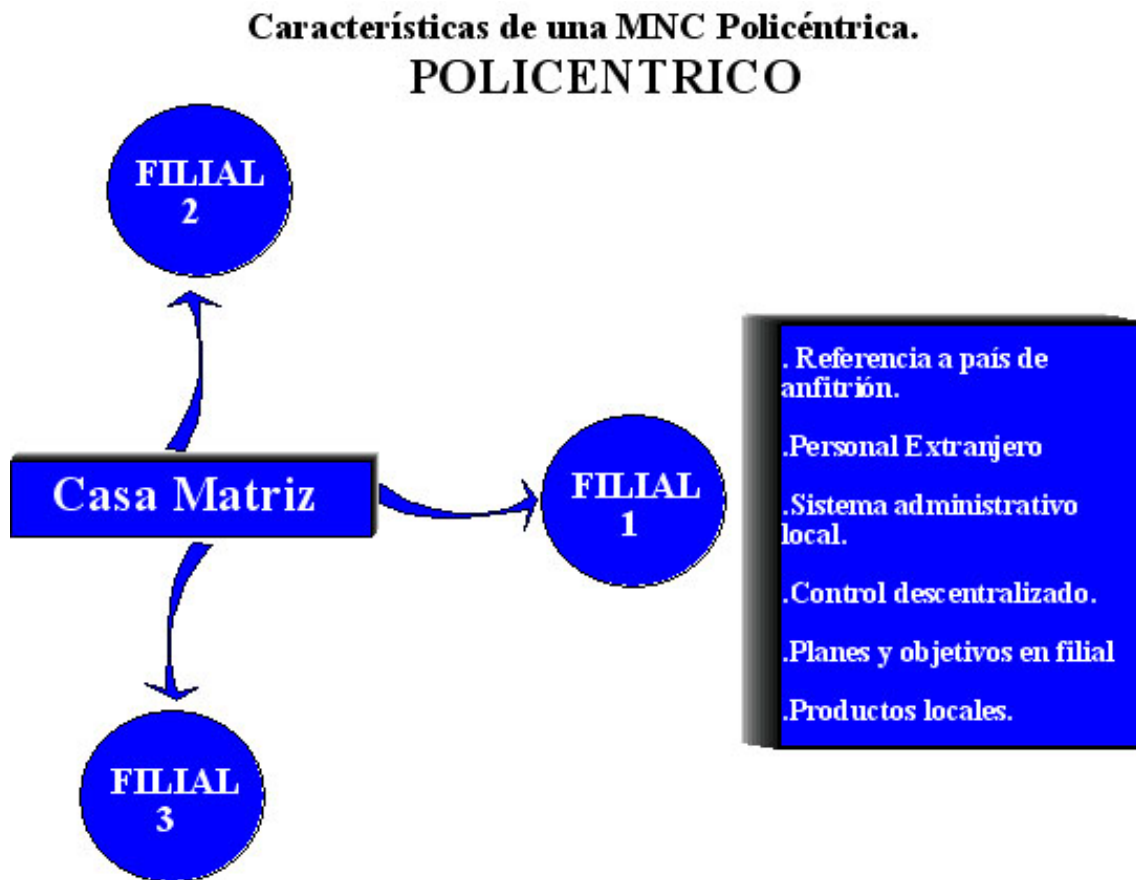
ETNOCENTRICO



Fuente: Adaptado de Spencer (2004)

A diferencia del tipo anterior, la MNC *Policéntrica* le da una gran importancia a las diferencias nacionales, por tanto el control directivo se descentraliza, y cada filial puede ser manejada de acuerdo a las singularidades del mercado en el que se encuentre. Sin embargo, cabe destacar que una Compañía demasiado policéntrica podría llegar a evitar la transferencias de ciertas prácticas, materias primas o recursos propios de la Compañía con la idea de que las operaciones en el extranjero son tan particulares que cada oficina foránea debía generar sus propios procedimientos. Además, según Daniels (2000), “el control puede resentirse si los administradores en cada país promueven objetivos locales más que mundiales”. Las características anteriormente señaladas, se pueden observar en el cuadro 3.

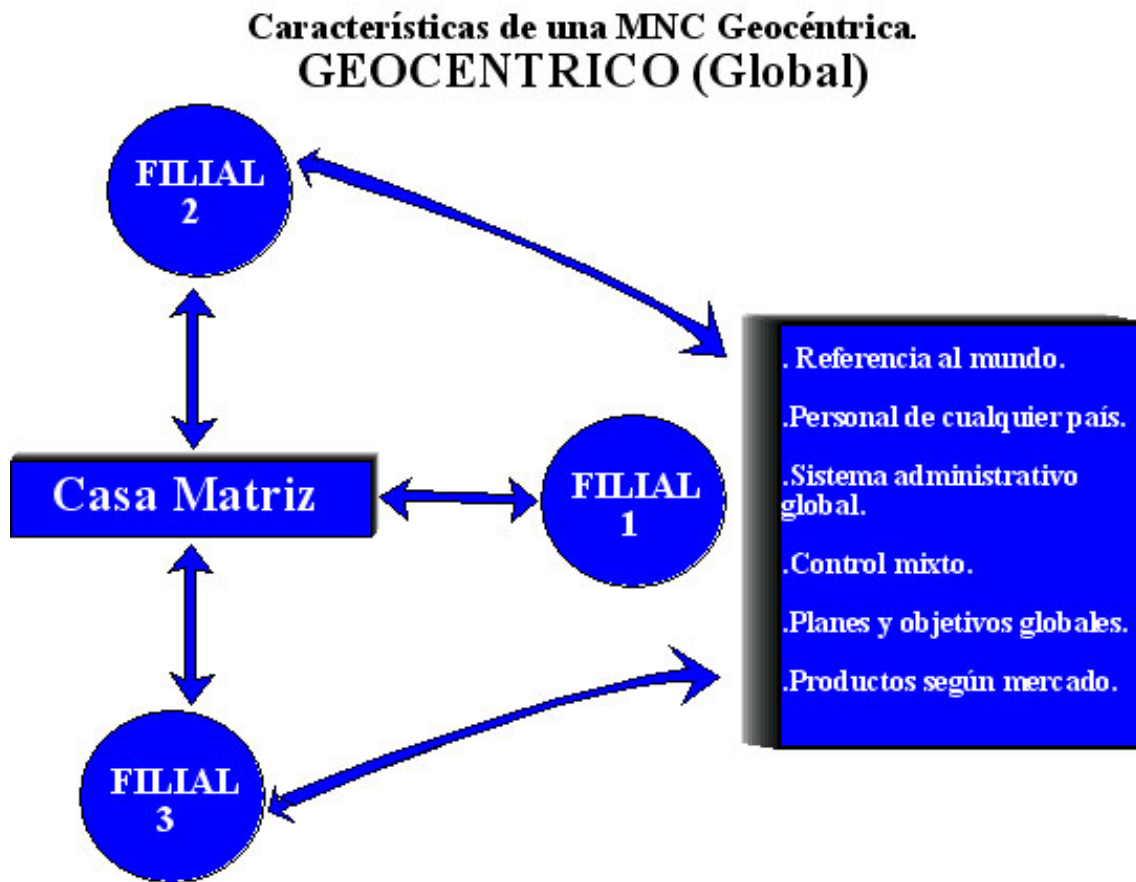
Cuadro 3: Características de una MNC Policéntrica.



Fuente: Adaptado de Spencer (2004)

Por último, la MNC *Geocéntrica* emplea prácticas empresariales híbridas (mezcla de policentrismo y etnocentrismo) la cuales no son exactamente iguales a las operaciones de una compañía internacional en su país de origen ni iguales a las de la compañía representativa del país anfitrión. Cuando el Mercado del país anfitrión es notablemente diferente al del país original, la Compañía Internacional debe decidir si persuadir a la gente de ese país de aceptar algo nuevo o realizar un cambio en la compañía misma. Es por ello que una MNC Geocéntrica se refiere a operaciones basadas en los conocimientos informados sobre las necesidades, capacidades y restricciones tanto del país de origen como de los países anfitriones. En el cuadro 4 es posible ver las características de este tipo de MNC.

Cuadro 4: Características de una MNC Geocéntrica.



Fuente: Adaptado de Spencer (2004)

Finalmente, en la tabla 6 se puede visualizar las diferencias fundamentales entre las distintas clasificaciones de MNC de Perlmutter y Chakravarth.

**Tabla 6: Principales diferencias entre MNC:
Etnocéntricas, Policéntricas y Geocéntricas**

Orientaciones de las multinacionales	Etnocéntrica	Policéntrica	Geocéntrica
Misión básica de la compañía	Rentabilidad	Aceptación del público (legitimidad)	Rentabilidad y aceptación del público
Tipo de gobierno	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba (cada unidad local establece sus objetivos)	Se negocia mutuamente en todos los niveles de la organización
Estrategia	Integración global	Sensibilidad nacional	Sensibilidad ante la integración regional y nacional
Estructura	Divisiones jerárquicas por producto	Divisiones jerárquicas por área, con unidades nacionales autónomas	Red de organizaciones (en algunos casos se incluyen las acciones y competidores)
Cultura	País de origen	País anfitrión	Global
Tecnología	Producción masiva	Producción por lotes	Producción flexible
Estrategia de marketing	El desarrollo de producto depende fundamentalmente de las necesidades de los consumidores del país de origen	Desarrollo de productos locales a partir de las necesidades de cada país	Productos globales con variaciones locales
Estrategia orientada a las utilidades	Las utilidades se envían al país de origen	Las utilidades se quedan en el país anfitrión	La redistribución se efectúa a nivel global
Prácticas gerenciales de recursos humanos	Las operaciones internacionales las dirigen personas procedentes del país de origen	A los habitantes del país anfitrión se les asignan puestos de gran importancia jerárquica	Se desarrolla a las mejores personas en cualquier parte del mundo para que ocupen puestos clave en el ámbito internacional

Fuente: Rugman y Hodgetts (1996). Adaptado de Chakravarth y Permuter (1985)

3.1.3. Gupta & Govindarajan (1991)

En términos de Williamson (1985), el control corporativo sobre una subsidiaria específica puede ser visto como un mecanismo gubernamental instituido por la Corporación para el regalamiento de las transacciones entre ella y la subsidiaria. Estas transacciones ocurren en tres dimensiones claves según los autores Gupta & Govindarajan (1991): flujo de capital, flujo de productos y flujo de conocimiento. Es por ello que la MNC puede ser vista como una red de transacciones de capital, de productos y de conocimiento entre las diferentes unidades ubicadas en diferentes países.

La naturaleza del control corporativo varía en forma sistemática según Gupta & Govindarajan (1991). Esto genera diferencias en las subsidiarias, las que son analizadas en dos dimensiones: desde el punto de vista de la extensión en que las subsidiarias usan el conocimiento del resto de la corporación y, por otro lado, desde el punto de vista de la extensión en que la subsidiaria es proveedora de tal conocimiento al resto de la Corporación.

Dado lo anterior, es que existe una clasificación o división de las Multinacionales que se basa, como se mencionó anteriormente, en los flujos o transacciones que realizan las Corporaciones como parte de sus funciones a nivel global. Precisamente son los diversos grados de transacciones que se generan entre las subsidiarias de una misma MNC, los que dan origen a las clasificaciones que se describirán a continuación.

El primer tipo de MNC, es la llamada *MNC basada en la exportación global*, la cual es una MNC que se caracteriza principalmente porque dentro de sus transacciones está dominada la transacción o flujo de producto entre las diferentes subsidiarias parte de ella; y sólo pequeños flujos de capital y conocimiento desde la matriz a sus filiales extranjeras. (Gupta & Govindarajan, 1991).

Similarmente, se encuentra un segundo tipo de MNC, la que es llamada *MNC Multidoméstica*. Este tipo de MNC se caracteriza porque predomina el flujo de capital entre las unidades de la Matriz más que el resto de las transacciones (flujo de producto y conocimiento) entre las filiales.

Por último, se encuentra la *MNC Transnacional*, la que se caracteriza por estar dominada en forma simultánea por el flujo de producto, capital y conocimiento entre las distintas unidades de la Matriz.

3.1.4. Prahalad & Doz (1981)

Por otro lado, estos autores clasificaron a las Multinacionales y sus variados negocios de acuerdo a la dependencia de recursos estratégicos y al control estratégico organizacional que tienen la matriz de las filiales.

Consideraremos la definición de recursos estratégicos hecha por los autores Hill & Jones (1996). Por lo que estos recursos, pueden ser tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) e intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico) y, a diferencia de otros autores, lo consideran como un concepto distinto que las capacidades.

El control estratégico organizacional se entenderá como el alcance de la influencia que tiene la matriz sobre la filial concerniente a decisiones que afectan a la estrategia de la subsidiaria, como son la elección de la tecnología, definición del mercado del producto, énfasis en distintas líneas de productos, entre otros.

El análisis de ambos factores es muy importante, porque son útiles para decidir un futuro estado deseable y una básica aproximación para desarrollar el control dentro de la multinacional.

Se clasificó las MNCs en 4 categorías: integrado, autónomas, fragmentado, y dependiente, las cuales dan una base para el diagnóstico del estado del control de la matriz sobre la estrategia de la filial.

En primer lugar, se va a denominar *integrado* cuando la multinacional ha construido un alto grado de control tanto organizacional como en recursos. En este caso, la filial no es de gran relevancia para la corporación dado que no toma decisiones relevantes, ni posee competencias importantes.

En segundo lugar, las filiales *autónomas*, aunque las filiales son autónomas, como su nombre lo dice, en lo que a recursos estratégicos se refiere, la casa matriz aún puede ejercer influencia significativa sobre la estrategia organizacional de la filial. Este caso se podría dar cuando la subsidiaria posee competencia, pero su entorno no es de gran importancia para la estrategia.

En tercer lugar, cuando la matriz posee bajo control sobre la filial en cuanto al control estratégico organizacional y en recursos estratégicos, entonces la filial se denominará *fragmentada*, la cual es muy difícil de influenciar, por lo que la matriz tiende a moverse, ya sea a una posición autónoma o dependiente.

Por último, se denomina *dependiente*, cuando la matriz ha construido un alto grado de control de recursos estratégico, pero bajo en control organizacional. Esta es una situación típica que se da cuando se trata de negocios de alta tecnología y cuando las filiales son pequeñas. Cuando la tecnología madura y las filiales crecen, la tendencia es que se muevan hacia fragmentada.

A continuación se analizará las tipologías sobre roles estratégicos de las filiales, donde en un comienzo se definirán de algunos términos importantes para el estudio, y luego se describirán las distintas clasificaciones de roles estratégicos de las filiales.

3.2 Tipología sobre roles estratégicos de las filiales

Según Birkinshaw (1995), el rol de la filial es el proceso determinístico que la Filial debe cumplir como una función impuesta por la Matriz, es decir, lo desempeña como un determinante a priori cumpliendo un papel específico dentro de toda la MNC. Por su parte, la estrategia está definida, básicamente, como el proceso que desempeña determinada filial el cual implica un mayor grado de libertad, es decir, goza de mayor autonomía en términos de definir sus propias metas y acciones a seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

Entonces, dada las definiciones anteriores, entenderemos como rol estratégico de una subsidiaria como las diferentes posiciones estratégicas que puede asumir la subsidiaria dentro de su MNC, es decir, que cada filial de una misma Corporación puede tener distintos Roles Estratégicos dependiendo de la posición que asume dentro de ella.

A partir de lo anterior, se está en condiciones de poder comprender algunas clasificaciones/ tipologías que algunos autores han evidenciado.

Existen variadas clasificaciones del Rol estratégico que las filiales cumplen, las cuales están hechas en base a varios factores, como son: Competencia de la organización y la importancia del ambiente local (Bartlett & Ghoshal 1986), el grado de especialización de la filial y al grado de centralización (Roth & Morrison 1992), el flujo o transacciones de conocimiento (Gupta & Govindarajan 1991) ,el rol que la filial asume dentro de la matriz (Birkinshaw 1995) y en base a la configuración/ coordinación de las actividades realizadas por la filial (Taggart 1998).

3.3 Descripción de factores y su importancia

3.3.1. Bartlett & Ghoshal (1986)

Estos autores clasificaron el rol de las filiales, básicamente, a través de dos factores, los cuales consideraron relevantes para analizar qué rol estratégico posee cada filial.

Existen muchas definiciones de competencias, algunas de ellas las consideran parte de los recursos estratégicos, y otras como dos conceptos separados. Por lo que respecta a este estudio, se utilizará esta última definición, por lo tanto, se entenderá competencia de la filial como las habilidades de una subsidiaria para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo, se encuentran no tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización (Hill y Jones, 1996). El autor considera relevante este factor, porque si la subsidiaria posee mayores capacidades o recursos distintivos, entonces entregará un

output al resto de la MNC, por lo que tendrá un mayor valor estratégico para la matriz. En este caso, la corporación dependerá mucho de la filial, y la cuidará en mayor medida que al resto, lo que trae consigo un mayor poder de la filial en la toma de decisiones.

El segundo factor corresponde a la importancia de la estrategia en el ambiente local, que se refiere a si posee una mayor o menor importancia relativa en el país donde está ubicada la filial, en comparación al resto de ellas. Esta variable es de gran relevancia, porque al ser ese mercado de mayor trascendencia para la MNC, entonces ella tendrá más incentivo a cuidarla, otorgándole mayor prioridad que al resto, lo que se traduciría en mayores y mejores recursos, darle la posibilidad de tener más involucramiento en la toma de decisiones estratégicas, entre otros beneficios.

En el cuadro 5, se pueden observar los distintos tipos de filiales según el rol estratégicos, y a continuación se describe cada uno de ellos.

Cuadro 5: Factores y Tipos de Filiales
Según clasificación de Bartlett y Ghoshal (1986)



Fuente: Bartlett y Ghoshal (1986)

- **Agujero Negro:** Esta filial está ubicada en un ambiente importante para la estrategia de la organización, pero posee un bajo nivel de competencia. Por lo anterior, no es una posición estratégica aceptable. El autor recomienda la explotación del potencial, si es que éste es mayor al nivel alcanzado por la filial, para lo cual podría ser necesario desarrollar alianzas estratégicas o que la casa matriz le de feedback.
- **Ejecutora:** Este tipo de subsidiarias poseen baja competencia, y además están ubicadas en un entorno estratégico de poca importancia, en las cuales la matriz mantiene el control y la filial puede servir para testear un producto en un segundo mercado, en la cual puede variar un poco la fórmula del producto, como el envase, publicidad, etc.
- **Colaboradora:** A pesar que este tipo de filiales poseen una alta competencia, su ambiente local no adquiere una mayor importancia dentro de la estrategia de la subsidiaria; es por esta razón, que los autores recomiendan que la casa matriz redirija los recursos de la filial hacia programas fuera de ésta, pero siempre considerando el grado de frustración de los gerentes de ella al tomar una decisión tan relevante.
- **Líder estratégico:** Existe cierta clase de filiales que son partner de la casa matriz, esto es, que dichas subsidiarias poseen grandes competencias, para la cual su entorno es de vital importancia. En este caso la matriz debe asegurarse que la estrategia de la subsidiaria para desarrollar el negocio sean las adecuadas según las metas y prioridades de la compañía.

3.3.2. Roth & Morrison (1992)

En la investigación de estos autores, se clasifica a las filiales, de acuerdo a 2 factores, el grado de especialización de la filial y al grado de centralización. En este aspecto, se hace necesario explicar cada uno de ellos. El grado de especialización se

refiere a si la subsidiaria es la única o solo una más entre el resto de las filiales que realiza cierta actividad o función, que puede ser la fabricación de un producto o línea global de producto, actividades de marketing, investigación y desarrollo, distribución, etc. En cambio, el grado de centralización se refiere si la toma de decisiones estratégicas la realiza sólo la matriz o si es hecha en conjunto con la subsidiaria, simplemente sólo la filial.

Ambos factores son de vital importancia para definir si una filial posee mayor o menor rol estratégico dentro de la MNC. Por un lado se determinó que, con respecto a la primera variable, si la subsidiaria realiza una actividad que el resto no la hace, entonces la organización depende especialmente de ella en esa actividad específica, porque si se presentase alguna dificultad para realizarla, entonces se verá afectada toda la corporación, en cambio, si la función la hacen muchas filiales, entonces, si una presentase problemas, las demás la pueden sustituir, aminorándose el impacto dentro de la organización. Por lo tanto, al ser la subsidiaria especializada, posee un mayor valor estratégico dentro de la MNC.

La segunda variable también es de gran relevancia ya que, por otro lado, si la filial toma decisiones de gran valor para la organización, entonces, se podría interpretar que la subsidiaria posee grandes competencias en relación al resto o el ambiente local es estratégicamente importante para la matriz o realiza actividades o funciones específicas de gran trascendencia o salen importantes flujos de conocimientos de ella, entre otras características. En este caso, la filial posee un alto rol estratégico dentro de la organización. Por el contrario, si la subsidiaria sólo implementa las decisiones claves que toma la matriz, entonces, quiere decir, que no posee esas características, o sólo alguna de ellas, por lo tanto, no posee un rol estratégico de gran magnitud dentro de la MNC.

Los autores clasificaron las filiales según su importancia estratégica en racionalizada global y responsable global:

- **Racionalización Global:** Estas filiales no toman decisiones estratégicas, debido a que son solamente implementadoras de las estrategias definidas por la casa matriz. Además, las filiales son independientes unas de otras, por esto no se especializan en ningún tipo de actividad.

- **Filial Responsable Global:** El control es segmentado por líneas de productos y distribuidas entre las distintas subsidiarias dependiendo de las capacidades particulares de cada una. Es por ello que estas filiales son consideradas de gran importancia para la matriz debido a que poseen alta especialización y además toman decisiones estratégicas de gran relevancia para la Corporación (Rugman y Bennet 1982; Poynter y Rugman 1983; Crookell 1984, 1990; D’Cruz 1986).

3.3.3. Gupta & Govindarajan (1991)

Como se señaló en la clasificación de las MNC de estos autores consideran a la MNC como una verdadera red de transacciones o flujos de factores relevantes para el desempeño de toda Corporación. Dichas transacciones se refieren al flujo de capital, flujo de productos y flujo de conocimiento que ocurren entre las diferentes unidades ubicadas en diferentes países. En este aspecto, señalaron la existencia de diferencias en los contextos estratégicos entre las distintas subsidiarias de una MNC las que se basan, principalmente en dos aspectos fundamentales.

La primera diferenciación viene dada por la magnitud de las transacciones. Este consiste en la idea de que para cada tipo de transacción difieren en el sentido si se comprometen a realizar flujos entre ella y si lo hacen, si determinan el volumen de éstos. Es por ello que, de acuerdo a los autores, se señala que la extensión del flujo de capital de una Matriz a una subsidiaria es mayor para aquellas que tienen un tamaño considerable y/o se encuentran en la etapa de crecimiento que para aquellas filiales pequeñas y/o que estén presentes en un Mercado Maduro. Por su parte también se admite que la extensión del flujo de conocimiento a una subsidiaria es mayor para aquellas ubicadas en Mercados menos desarrollados que para las que se encuentran en Mercados en mayor desarrollo.

Por su parte, también existen divergencias en los perfiles estratégicos entre las filiales de una misma MNC debido a la direccionalidad de las transacciones. Esto se traduce en que las subsidiarias se diferencian entre sí dependiendo si asumen el rol de receptor o de proveedor para la mayoría de sus transacciones. Sin embargo, es

importante considerar que casi siempre estos flujos se dan en forma combinada, lo que significa que siempre existirán tanto entradas como salidas de flujos; sin embargo, a pesar de esto lo relevante a considerar es el grado y el volumen en que cada transacción se lleva a cabo. Por ello, los autores señalan que las filiales con mayor importancia para la MNC son más probables que realicen mayores salidas de conocimientos u otros flujos a las otras subsidiarias del grupo de la MNC.

Por lo tanto, los autores determinaron que la existencia de diferencias entre las filiales de una misma MNC se originan porque para cada tipo de transacción o flujo que se genera, una subsidiaria se comprometerá, en mayor o menor nivel, cierto grado de entradas dependiendo de los niveles (mayores o menores) de salida de flujos que existan. Particularmente, Gupta & Govindarajan (1991) encontraron diferencias en las tipologías de las subsidiarias, refiriéndose precisamente a uno de los tres factores mencionados de flujos, éste es el flujo de conocimiento.

El flujo de conocimiento entre las subsidiarias de una Corporación se define como la transferencia de pericia, expertiz, habilidades, capacidades, procesos de realización como diseño de productos, procesos de diseño y diseño de empaquetamiento o envasado entre otros, o procesos de salida como el know-how del marketing y de los sistemas de distribución. De la misma forma, consiste en la transmisión de datos del Mercado Local, las que puede ser datos importantes de carácter comercial como algún tipo de información relevante de clientes claves, información de competidores o de proveedores, entre otros. Sin embargo, es importante destacar que este tipo de flujo no considera como flujos de conocimiento como tal a la información de carácter financiera, y por tanto, no se considera dentro de ésta su intercambio o transmisión dentro de este ítem.

La importancia de este factor se basa fundamentalmente en que, según los autores, los patrones del flujo de conocimiento no han sido establecidos en forma clara ni para el contexto doméstico de la filial ni para el extranjero lo que la hace ser interesante de analizar y descubrir la estructura que se genera al analizar este tipo de flujo por separado de los otros dos factores. La importancia del factor también se explica al aumento de las MNC de tipo Transnacionales (las que están caracterizadas por los tres tipos flujos), el flujo de conocimiento se hace particularmente importante porque atraviesa y afecta a todas las subsidiarias del grupo en que se encuentran.

Además el hecho que la inversión extranjera directa de una Compañía sucede principalmente por el deseo que tiene ésta de internalizar las transferencias de conocimientos que se originan de dicha acción ya que es mayormente efectivo y a la vez más eficiente lograr la transferencia del conocimiento a través de mecanismos organizacionales internos que a través de mecanismos de mercados externos porque el conocimiento es un factor susceptible a las imperfecciones de la Industria y del Mercado.

En el cuadro 6 se muestra las distintas clasificaciones según el flujo de conocimiento de y hacia la filial, y a continuación se describe cada una de ellas.

Cuadro 6: Factores y Tipos de Filiales
Según clasificación de Gupta & Govindarajan (1991)



Fuente: Gupta y Govindarajan (1991)

- **Ejecutoras:** Además, presentan baja salida de conocimiento hacia subsidiarias pares de la MNC, en conjunto con una alta entrada de éste, es decir, esta filial se compromete en la creación de sólo un poco de conocimiento, ya que sabe que las otras filiales y/ o la Casa Matriz serán los proveedores principales de este recurso necesario para su desarrollo.
- **Filial Jugador Integrado:** Este tipo de filiales, aunque tiene aspectos similares al Ejecutor de Gupta & Govindarajan (1991), en términos de flujo de conocimiento estas subsidiarias también tienen gran responsabilidad en crear conocimiento que es utilizado por otras subsidiarias de la MNC y por ella misma, sin embargo, este tipo de filial no logra ser autosuficiente en el cumplimiento de sus propias necesidades de conocimiento y, por ello, requiere de un mayor nivel de entrada de este tipo de flujo. Por lo tanto, sus funciones se desarrollan bajo un contexto de Alta Salida de Conocimiento y simultáneamente una Alta Entrada de la misma.
- **Filial Innovador Local:** Posee bajos niveles tanto de entrada de conocimiento como de salida del mismo hacia otras unidades pertenecientes a la misma MNC, y por lo tanto, no requiere de grandes niveles de entrada flujo de conocimiento como la anterior. Cabe destacar que como ésta tiene bajos niveles de conocimientos, los autores afirman que, consecuentemente esta filial poseerá bajos niveles de oportunidad de desarrollo dentro de la MNC, fruto del bajo flujo de la Corporación y la subsidiaria.
- **Filial Innovador Global:** Este tipo de filial se posiciona como una Subsidiaria con una Alta Salida de Flujo de Conocimiento y, a la vez, una Baja Entrada del mismo para la filial. El hecho que la filial sea capaz de realizar una alta tasa transferencia de conocimiento al resto de las filiales de la MNC, los autores lo interpreta como que este tipo de filial se considera como una verdadera fuente de conocimiento para las otras unidades de la corporación; lo que consecuentemente, la hace gozar de un alto nivel de autonomía, porque es capaz de autosatisfacer completamente sus

requerimientos de conocimiento, independiente del bajo nivel de flujo que recibe desde el resto de la Corporación.

3.3.4. Birkinshaw (1995)

El autor también determinó ciertas tipologías para las filiales correspondientes a una misma MNC. Su factor de clasificación se basó fundamentalmente en el rol específico que asume cada subsidiaria dentro del grupo. Para la determinación de dicho rol específico de cada filial, se consideró la estrategia y la estructura de la subsidiaria. El conocimiento común (Bower 1970; Prahalad 1976), indicaría que los Altos Ejecutivos de la Casa Matriz definen el contexto estructural para la filial que sea consistente con sus objetivos estratégicos los cuales modelan un rol o una estrategia para la filial. Sin embargo, investigaciones posteriores de Burgelman (1983) sugieren que las acciones autónomas de las subsidiarias también pueden formar su contexto estructural. En este contexto, el impacto o influencia que tiene el ambiente en determinar la estrategia y estructura, y por ende el rol específico de cada filial, es relevante. De acuerdo a la formulación de Chandler (1962), la estrategia está definida en relación a la naturaleza de las amenazas y oportunidades que presenta el ambiente; pero no solamente este ambiente se refiere al contexto externo de la filial (Industria a la cual pertenece la filial), sino que también se refiere a elementos de la red conectada que forma la Corporación como un todo (Barlett & Ghoshal 1991). El contexto estructural está definido, por la Casa Matriz, en relación a este ambiente pero también considera otros factores que incluyen la estrategia de la corporación y las fortalezas y debilidades de la subsidiaria (Bartlett & Ghoshal 1986). Así, la estrategia corporativa y el ambiente externo de la filial son los elementos fundamentales que determinan el contexto estructural y estratégico de la subsidiaria, y así determinar el rol que asume cada filial en dicho contexto como parte del grupo.

Por lo tanto, la importancia que adquiere el Rol que asume cada filial dentro de la MNC como factor determinante de la tipología de Birkinshaw (1995) es claramente de alta relevancia por cuanto se trata de enfocarse en el significado de la estrategia de la

filial la que acentúa la estructura de la misma. Si se acepta que la interdependencia entre la estrategia y la estructura es una de las piedras angulares de la Administración Estratégica de la MNC, entonces la consideración y el análisis de estos dos factores es claramente una contribución valiosa al entendimiento del rol de cada filial.

El autor clasificó las filiales en contribuidor especializado, ejecutor local y, responsable mundial:

- **Contribuidor Especializado:** A pesar de que estas Subsidiarias tiene experiencia en ciertas actividades específicas, son pocas con valor agregado. Sus actividades están coordinadas con las actividades del resto de la MNC, por lo tanto esta filial adquiere un alto nivel de interdependencia con el resto de las subsidiarias.
- **Ejecutor Local:** Este tipo de filiales poseen un limitado alcance geográfico, y además, generalmente, fabrican pocos productos los que, a su vez, poseen un limitado y escaso valor agregado.
- **Filial Responsable Mundial:** Asimismo, como este tipo de subsidiarias poseen una gran importancia y un gran valor estratégico dentro del grupo, son capaces de tener la responsabilidad mundial y/o regional por una línea de producto o el negocio completo el cual posee un importante valor agregado. La filial tiene el libre alcance del producto lo que la hace tener un alto grado de descentralización y autonomía en sus decisiones porque sus actividades son integradas a nivel mundial y también son administradas, desarrolladas e implementadas desde la misma filial y no desde la Casa Matriz. Por otro lado esta Subsidiaria está más integrada a las operaciones internacionales de la MNC y, por lo tanto la filial debe adaptar los productos globales a las necesidades del mercado local.

3.3.5 Taggart (1998)

En otro aspecto, este autor determinó una división o clasificación de las filiales según su criterio de configuración/coordinación de actividades.

El autor divide a las subsidiarias en 4 tipos según dos factores relevantes en cuanto al entendimiento de las variadas actividades que desarrollan cada filial como parte de la red integrada que forma la Casa Matriz en conjunto con sus Subsidiarias (ver cuadro 7). La primera de ellas es la *configuración de actividades*, la cual básicamente se refiere a la concentración de las actividades realizadas por la Filial en cuanto a su ubicación. En forma similar, se considera un segundo factor denominado *coordinación de actividades*, la que se refiere a las actividades en común existentes entre las subsidiarias, actividades tales como los sistemas de control de información de las filiales, la tecnología existente en las filiales, los procesos de administración y de gestión, etc.

**Cuadro 7: Factores y Tipos de Filiales
Según clasificación de Taggart (1998)**

Coordinación de actividades	Configuración de Actividades	
	Dispersado Geográficamente	Concentrado Geográficamente
	Subsidiaria Aliada	Subsidiaria Estratégica
	Subsidiaria Autárquica	Subsidiaria Aislada

Fuente: Taggart (1998)

- **Subsidiaria Aislada:** Utiliza una Estrategia Corporativa basada en la exportación. Se caracteriza por una alta Concentración de las actividades en términos geográficos, pero a la vez posee bajos niveles de actividades en común entre las subsidiarias de toda la MNC. Esta filial está determinada a una ubicación particular con el objetivo de servir a un tipo específico de clientes o, similarmente, para acceder a un tipo específico de recursos presentes en el Mercado de la Filial. Es poco probable que este tipo de filial sea integrada en forma estrecha al grupo internacional.
- **Subsidiaria Estratégica:** A diferencia de la anterior, posee una alta coordinación de actividades con las del grupo, transformando a esta filial en un elemento importante en la implementación de la estrategia corporativa total de la MNC. Es por ello que, a pesar del bajo nivel de autonomía que presenta la filial, existe una dependencia corporativa en este tipo de subsidiarias ya que cada una de ellas adquiere un rol estratégico clave que cumplir dentro de la MNC, lo que se podría explicar por la estrategia global pura que se implementa como estrategia corporativa de la filial.
- **Subsidiaria Autárquica:** Se caracteriza por una alta Dispersión Geográfica, o bien una baja concentración de actividades en cuanto a su ubicación y con poca coordinación de actividades entre las filiales de una misma MNC. Asimismo, esta subsidiaria utiliza una Estrategia Corporativa determinada también por Porter (1986) que se concentra en el país anfitrión donde se ubica la filial. Este tipo de filial posee un fuerte grado de autonomía debido a los bajos niveles de coordinación combinada con una proporción significativa de desarrollo de actividades que forman parte de la cadena de valor.
- **Subsidiaria Aliada:** Carece de autonomía como consecuencia de que se encuentra estrechamente unida a la extensiva conexión integrada que forma las filiales de la MNC ; en este caso muy pocas decisiones son tomadas en la subsidiaria, por lo tanto su comportamiento dentro de la MNC es más bien de carácter obediente y sumiso ya que sus actividades están regidas con las del grupo internacional de la matriz.. Lo anterior explica que esta filial se caracterice por poseer una alta Dispersión

Geográfica combinada con una alta Coordinación de Actividades las que están enfocadas en una Estrategia Corporativa basada en la alta inversión extranjera.

3.4. Descripción de cada clasificación según semejanza

A pesar de los distintos factores en que basaron su clasificación los autores anteriormente nombrados, es posible encontrar una cierta equivalencia entre ellos. Esto se logra a través de la unión de los criterios utilizados por ellos, es decir, el grado de especialización de la filial, grado de integración y centralización, importancia del entorno local, localización de recursos y capacidades y entrada y salida de conocimiento. A través de lo cual es posible identificar 3 tipos de roles estratégicos de las filiales (Ver tabla 6):

Tabla 7: Equivalencias de Roles Estratégicos de Filiales

	Filial con rol local	Filial con rol integrado en la estrategia global	Filial con rol estratégico global
Bartlett y Ghoshal, (1986)	Ejecutor	Colaborador	Líder Estratégico
Roth y Morrison, (1992)		Racionalización Global	Responsable Global
Gupta y Govindarajan, (1991)	Ejecutor	Innovador Local/ Jugador Integrado	Responsable Global
Birkinshaw (1995)	Contribuidor Especializado	Ejecutor Local	Responsable Mundial

Fuente: Adaptado de Miravittles (1992)

1. **Filial con rol estratégico local:** Es el rol con menor valor estratégico dentro de la organización, debido a que no cuenta con recursos y capacidades relativamente importantes, ni con un entorno de gran relevancia estratégica para la MNC (Bartlett y Ghoshal, 1986). Por otro lado, crean bajo nivel de conocimiento, por lo que necesitan una alta entrada de él desde las demás filiales, Gupta y Govindarajan (1991), además poseen un alto nivel de interdependencia con el resto de las filiales, por lo que coordinan continuamente las actividades con el resto de la compañía (Birkinshaw, 1995).

2. **Filial con rol integrado en la estrategia global de la MNC:** Esta filial posee un bajo nivel de especialización, por lo que se dedica a realizar similares productos que las demás subsidiarias, Roth y Morrison (1992), además abarca un limitado mercado geográfico (Birkinshaw, 1995), esto sumado a que el entorno en el que está no es de gran relevancia estratégica para la casa matriz, pero cuenta con un gran nivel de competencia (Bartlett y Ghoshal, 1986). Por otro lado, según el criterio que Gupta y Govindarajan (1991) utilizaron, “podría ser una filial que no influye de manera decisiva en el resto de la corporación, pero que tampoco se deja influir mucho por ella, ya que cuenta con un cierto conocimiento propio, o bien, aquella filial que influye sobre otras unidades, ya que cuenta con cierto grado de especialización, pero que al mismo tiempo, se deja influir por el resto de la MNC, ya que no es autosuficiente” (Miravittles, 1992).

3. **Filial con rol estratégico global:** Esta filial posee una gran importancia dentro de la MNC, debido a que según el criterio de Bartlett y Ghoshal (1986), posee grandes competencias, y está ubicado en un entorno de suma importancia para la organización, por lo tanto toman decisiones con gran contenido estratégico para la corporación, y además cuentan con una alta especialización (Roth y Morrison, 1992). Otro motivo para ser tan imprescindible dentro de la organización es que son una verdadera fuente de conocimiento, debido a que lo transfieren hacia el resto de las filiales y además son autosuficientes en relación al conocimiento, por lo que gozan de una baja de entrada de él (Gupta y Govindarajan, 1991). Además tiene un alto nivel de autonomía en sus decisiones, y sus actividades son manejadas a nivel de filial (Birkinshaw, 1995).

IV.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Dados los objetivos planteados, se determinó que la estrategia metodológica que se aplicó en la presente investigación será la de estudio de casos (que para este caso es una pequeña muestra de Filiales presentes en el país) a través de un estudio exploratorio, basado en una metodología cualitativa la que constará de dos momentos:

1.- Implicación intersubjetiva de las investigadoras (entrevistadoras) respecto al objetivo del estudio a través de la recolección de datos e información necesaria.

2.- Recolección, análisis e interpretación de la información a través de:

- Entrevistas, las que se realizaron en forma personal por las investigadoras, las que, en su calidad de entrevistadoras, llevaron a cabo una encuesta con la cual se pretendió extraer información específica y concreta para cada una de las filiales seleccionadas de la muestra. Dicha información fue fundamental para realizar el análisis requerido por la investigación.

En este aspecto, Borsotti (1997) califica una entrevista como “una recopilación de información realizando preguntas en forma sistemática y escuchando cuidadosamente las respuestas de los entrevistados”.

Dado lo anterior, las entrevistas son útiles porque ofrecen acceso directo a la información ya que revelan datos atribuidos a hechos, actitudes y comentarios declarados por el entrevistado, los cuales son de gran utilidad para entender de mejor forma la información previamente recopilada del caso en cuestión. Además, cabe destacar, que este tipo de instrumento posee la ventaja de realizar intervenciones, de modo que es posible aclarar dudas o interrogantes en forma inmediata. La ventaja de hablar y escuchar sistemáticamente a los entrevistados, que se trata de los Altos Ejecutivos de cada Filial en cuestión, se basa en la experiencia y en los conocimientos únicos, que sólo ellos han adquirido a través de su permanencia en la organización, los cuales son requeridos y necesarios para la realización de la investigación.

- Información a través de fuentes secundarias. La recolección de datos de carácter cualitativos se llevó a cabo a través de la búsqueda de variados instrumentos informativos, tal como es recurrir a la Memoria de cada Filial, búsqueda de información en el sitio web (tanto de la Casa Matriz como de la filial en Chile), búsqueda de papers y publicaciones que tengan relación con el desarrollo, desempeño y con la evolución de filial dentro de la Industria a la que pertenece, etc.
- Análisis e interpretación de los datos cualitativos obtenidos.

A pesar de que se trata de un estudio de casos (el cual más bien se trató de una muestra por conveniencia), la estrategia utilizada para recoger la información se muestra bastante amplia y diversa: se intentó extraer una muestra relativamente representativa de las Industrias más relevantes del país, principalmente con el fin de obtener un panorama general de la situación de las subsidiarias presentes en el país en términos del rol que cumplen para su respectiva Multinacional en el extranjero.

El estudio también considera un análisis de las percepciones y valoraciones que los encuestadores obtuvieron en el momento de realizar cada una de las entrevistas, las que están implícitamente incorporadas en el análisis realizado para cada filial en particular. Dicho análisis resulta como consecuencia de la interacción y la observación del ambiente y de la cultura organizacional que se pudo percibir, en forma personal, a través tanto de la conversación con cada uno de los Altos Ejecutivos de las filiales entrevistadas, como también a través de la información obtenida por otros medios de la subsidiaria en cuestión. Lo anterior, permitió entender de mejor manera la posición y el valor de la filial con respecto al resto de ellas en la región, de modo de determinar con mayor precisión el Rol de cada una de ellas y, de este modo, cumplir con los objetivos de la investigación.

La metodología cualitativa utilizada en la presente investigación se justifica por el hecho que una estrategia de tipo metodológica se refiere a la investigación que produce datos descriptivos como las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1987); esto además de la utilización de técnicas de recolección de la información y la realización del análisis de la misma explicadas anteriormente.

El estudio exploratorio, como parte de la metodología cualitativa, intenta conocer qué acontece y cuál es la situación actual de cada una de las filiales investigadas. Según Sampieri, Collado y Lucio (1999), el estudio exploratorio se realiza "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación es poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos". Por lo tanto, se considera que la metodología utilizada está justificada precisamente en que no existen anteriores estudios aplicados a la realidad chilena, y también por la dificultad de conseguir las entrevistas explicadas anteriormente. Esto último, se explica ya que el nivel de los entrevistados eran más bien alto porque sólo correspondería a Gerentes de Finanzas, Gerentes Comerciales, Gerentes de Marketing o algún alto ejecutivo que estuviera al tanto y conociera en profundidad la relación existente entre la filial en Chile con la Casa Matriz en el extranjero.

En cuanto a la muestra de casos mencionada, se eligieron 18 Filiales que son representantes de Empresas Extranjeras presentes en el país ya sea de fabricando ó comercializando los productos y/o servicios que realizan según el negocio de cada una de ellas. Estas abarcan varias Industrias, dentro de ellas podemos mencionar la Industria Agrícola, Tecnológica, Servicios de Aguas, Industriales, Servicios Financieros, Minería, Automotriz y por último la Industria de Servicios.

Bajo el criterio descrito anteriormente, también se incluyen filiales que participen en varios negocios y que por tanto pertenezcan a más de una Industria, por ello el análisis se ha centrado en tan sólo uno de ellos y se ha elegido como principal negocio simplemente aquel negocio que para la filial le reporte mayores utilidades en el país con el fin de separar los diferentes roles que la filial adquiere en cada uno de sus negocios. Ese es el caso de IBM Chile, la Minera Río Tinto, Motorola Chile y Caterpillar Chile. La primera de ellas está presente tanto en el rubro Servicios como en el de la Distribución de sus Productos, pero sólo se consideró para efectos del análisis el negocio de los Servicios que la filial entrega en Chile. También, Río Tinto, Motorola Chile y Caterpillar Chile presentan un problema similar, ya que todas poseen al menos dos unidades de negocios diferentes, de modo que para efectos de esta investigación, se

estudiará y se considerará sólo una de ellas (con el fin de determinar el rol estratégico y la importancia relativa de la Filial dentro de la región).

La presente investigación se llevó a cabo mediante el análisis de las filiales seleccionadas diferenciándolas todas entre tres tipos de filiales que se encuentran en las diversas Industrias que están presentes en el país. Estas clasificaciones se basaron fundamentalmente en la funcionalidad de la filial, es decir, en el negocio principal al cual se dedica la filial en Chile. Por lo tanto, hemos estudiado los casos en base a si las filiales son DISTRIBUIDORAS (se dedican sólo a la comercialización y distribución de los productos), FABRICANTES (se dedican a la producción de los productos y a su posterior comercialización de ellos) y empresas de SERVICIOS (se dedican sólo a ofrecer servicios como su principal negocio). En las siguientes tablas (8, 9 y 10) se detalla información importante de las filiales estudiadas, tanto fabricantes, distribuidoras y de servicio, respectivamente. En este aspecto, cabe mencionar que dichas tablas fueron elaboradas por las propias investigadoras, como resultado del análisis e interpretación para cada caso de la muestra seleccionada, de modo de clarificar aún más el presente estudio y comprender, por ende, de una mejor manera las variables implicadas en ello.

La encuesta realizada a cada una de las filiales seleccionadas se basó, en primera instancia, en el tipo de empresa al que pertenece la filial (esto depende directamente de su rubro, ya que podrá ser Fabricante, Distribuidora o de Servicio). En segunda instancia, se consideraron las variables que son relevantes para cada una de las tres categorías de empresas; éstas son el Área de Influencia o de Mercado al que la filial es capaz de acceder dentro del Mercado en el cual se desarrolla; la Naturaleza de las Actividades realizadas por la filial las que pueden ser de carácter productiva, de I&D o de Marketing; y finalmente el Grado de Autonomía o dependencia que tiene la filial en la toma de decisiones vitales en áreas funcionales de la compañía. Sin embargo, cada unas de estas variables están determinadas por distintos factores según el tipo de empresa que se trate; por lo tanto las encuestas cambian para cada tipo de filial tal como se puede observar en las encuestas para Fabricantes, para Distribuidores y para filiales de Servicios exhibidas en los anexos 4, 5 y 6 respectivamente.

Tabla 8: Descripción de la Selección de Filiales Fabricantes Extranjeras

Filial	País Origen	Entrevistado	Cargo	Tipo de Empresa	Rubro
RHI	Austria	Peter Roberts	Gerente Contralor	Fabricante	Industrial
Placer Dome	Canadá	Felipe Ruiz	Vicepresidente de Asuntos Corporativos	Fabricante	Minería
Noranda	Canadá	Marcelo De Peprios	Director de Finanzas	Fabricante	Minería
Del Monte	Estados Unidos	Juan Eduardo Laso	Subgerente de Ventas	Fabricante	Agrícola

Tabla 9: Descripción de la Selección de Filiales Distribuidoras Extranjeras

Filial	País Origen	Entrevistado	Cargo	Tipo de Empresa	Rubro
Honda Motors	Japón	Germán Morandé	Gerente de Finanzas	Distribuidora	Otros Servicios
Motorola	Estados Unidos	Marlén Barrera	Gerente de Finanzas	Distribuidora	Tecnología de Información y comunicación
Alcatel	Francia	Pablo Frei	Contralor	Distribuidora	Tecnología de Información y comunicación
Merck	Estados Unidos	Paola Navarro	Gerente de Finanzas y Administración	Distribuidora	Industria
Ford	Estados Unidos	JaimeValenzuela	Gerente de Marketing	Distribuidora	Otros Servicios
Benetton	Italia	Ana María Barra	Encargada de Marketing	Distribuidora	Industrial

Tabla 10: Descripción de la Selección de Filiales Extranjeras que Entregan Servicio.

Filial	País Origen	Entrevistado	Cargo	Tipo de Empresa	Rubro
IBM	Estados Unidos	Gabriel Jimenez	Gerente de Finanzas	Servicio	Tecnología de Información y comunicación
Sacyr	España	Angel Gonzalez	Gerente de Administración y Finanzas	Servicio	Infraestructura
Río Tinto	UK	José Cristián Rodríguez	Gerente de Administración y Finanzas para Sudamérica	Servicio	Minería
Biwater	UK	Andrés Gallejas	Contralor	Servicio	Electricidad, Gas y Agua
Sodexo	Francia	Rafael Gutierrez	Gerente de Marketing	Servicio	Otros Servicios
Marriot	Estados Unidos	Vanesa Thompson	Gerente de Capacitación	Servicio	Otros Servicios
Caterpillar Financial	Estados Unidos	Julio Chamorro	Gerente de Finanzas	Servicio	Servicios Financieros
MAPFRE	España	Mario Martí	Contador General	Servicio	Servicios Financieros

V.- ELEMENTOS QUE DEFINEN EL ROL ESTRATÉGICO DE LA FILIAL

Para realizar el análisis de las filiales elegidas, se hace necesario definir las variables que serán las que determinarán el rol y la importancia estratégica relativa de las filiales presentes en Chile con respecto a sus pares de la región, y de esta manera, poder lograr la identificación de cada filial con cada clasificación existente según las características que posee cada una de ellas.

En definitiva, el rol estratégico de las filiales dentro de la MNC está determinado, principalmente, por tres factores que son claves y fundamentales para el objetivo planteado, basándose en el estudio realizado por Miravittles P. (1992). En primer lugar, se encuentra el Área de Influencia o de Mercado al que la filial es capaz de acceder dentro del Mercado en el cual se desarrolla; en segundo lugar se encuentra la Naturaleza de las Actividades realizadas por la filial, éstas pueden ser de índole productivas, de I&D o de Marketing; y en tercer y último lugar está el Grado de Autonomía o dependencia que tiene la filial en la toma de decisiones vitales para el funcionamiento de la compañía.

El primer factor, el ámbito ó Área de Influencia o de Mercado de la filial es un elemento que sirve para demostrar la importancia que tiene el entorno y el ambiente en que se desenvuelve cada filial; esto significa, por ejemplo, que aquella filial que sólo tiene como destino de su fabricación el Mercado Nacional (para el caso de las Filiales Fabricantes) ésta tendrá una menor influencia para la MNC comparado con otras en que sus productos sí son capaces de acceder a otros Mercados. Sin embargo, según el tipo de filial que se presente Fabricante, Distribuidora o de Servicio, serán las variables que determinen el Área de Influencia o de Mercado para cada filial en particular.

El segundo factor, la Naturaleza de las Actividades realizadas por la filial entrega una idea del grado de localización de los recursos y capacidades que posee cada subsidiaria. Al igual que con el primer factor, en éste segundo son diversos los aspectos que inciden en la determinación del valor estratégico que aporta la actividad realizada en la filial, dependiendo del tipo al que pertenezca; es decir, la naturaleza de las

actividades variará dependiendo si se trata de una filial Fabricante, Distribuidora o de Servicio.

Por último, como tercer factor se encuentra el grado de autonomía, centralización o dependencia que goza la filial en sus decisiones más relevantes. Se refiere al reparto de autoridad o poder de decisión entre la Casa Matriz y las distintas filiales que forman parte del holding de la MNC¹². Si una MNC es de carácter centralizado se infiere que es la matriz la que toma las decisiones más estratégicas de sus filiales. En general, las filiales con mayor autonomía son las que poseen una orientación tanto local como global, orientado a las necesidades de los clientes y proveedores locales.

5.1. Factores que determinan el rol estratégico de una Filial Fabricante

Se entiende por Fabricantes a todas las Filiales presentes en el país que se dedican a la transformación de materia prima con el objetivo de lograr que el objeto tenga mayor valor agregado que en un comienzo.

Por tanto, el rol fundamental que cumple la Filial fabricante es el de proveer una o varias líneas de productos, ya sea para el consumo nacional o externo.

En el siguiente cuadro 8, se observan los principales factores que determinan la importancia estratégica de una subsidiaria fabricante dentro de la MNC. A continuación se describen cada uno de ellos.

¹² Birkinshaw “Approaching heterarchy. A review of literature on multinational strategy and structure”, 1994

Cuadro 8: Factores que determinan el rol estratégico de una Filial Fabricante

1) Área de Influencia o de Mercado:

- Número de filiales
- Capacidad Productiva
- Dimensión y capacidad exportadora
- Influencia en otras filiales

2) Naturaleza de las Actividades:

- Grado de especialización de la filial
- Dependencia de la filial
- Localización de la I&D

**ROL ESTRATEGICO
FILIAL FABRICANTE**

3) Grado de Autonomía de la filial:

- Autonomía Financiera
- Autonomía Productiva
- Autonomía Marketing

Fuente: Adaptado de Miravittles P. (1992)

5.1.1. Área de influencia o de mercado

1. **El número de filiales que posee la MNC:** es definido por la casa matriz, donde les asigna distintas áreas de mercado para que ellas no compitan entre sí. A mayor número de filiales, mayor competencia habrá entre ellas por áreas de mercado asignadas por la matriz. Por esto, si la multinacional tiene una fuerte estrategia de internacionalización, entonces deberá dividirse el mercado geográfico entre un gran número de filiales, lo que las limitará en la importancia para la casa matriz, y por ende, en su rol estratégico, debido a que se afecta tanto sus expectativas de crecimiento geográfico, como las posibilidades de alcanzar un papel global. Al ser la filial chilena la única en Sudamérica para RHI, ella se proyecta a futuro como la sede regional, y además en un corto plazo va a incrementar considerablemente su nivel de exportación, por lo que su mercado geográfico es mayor al estar sola en la región.

2. **Capacidad Productiva:** Cuando una filial posee capacidad ociosa en su fábrica, entonces tiene la posibilidad de aumentar su nivel de producción y dirigirla hacia el mercado local y/o internacional. En el último caso, la subsidiaria podrá abarcar un mayor mercado geográfico, por lo que tendrá un papel más importante dentro del grupo. Por esto, a mayor capacidad productiva, entonces, la filial posee un mayor rol estratégico para la multinacional. Este es el caso de RHI, donde la filial chilena posee una gran capacidad ociosa, donde puede exportar hacia un mercado tan grande como el brasilero, sin realizar una gran inversión de una nueva planta, ya que sólo requiere incrementar la cantidad de turnos en ella, por ello tiene un mayor importancia dentro de la empresa en comparación a si no tuviese esta característica.

3. **Dimensión y Capacidad Exportadora:** La dimensión exportadora se refiere al mercado geográfico que abarca la exportación de una filial; esto es, si exporta sólo a un país vecino, entonces no es tan importante para la MNC a que si exportase a toda la región y/u otro continente. Por esto, a mayor dimensión exportadora, la filial tendrá un rol estratégico mayor para el grupo. Por otro lado, la capacidad exportadora es determinada por la relación entre el nivel de exportación y el total de ventas de la filial, si este ratio es muy grande, implica que la subsidiaria tiene una mayor influencia en mercados extranjeros, por lo que tiene mayor importancia para la MNC a que si sólo involucrara el mercado local. Por lo tanto, a mayor porcentaje de exportación, mayor será el rol estratégico de la subsidiaria. Un ejemplo de estas variables, es el caso de Del Monte, donde exporta cerca de 95% de sus ventas abarcando regiones geográficas muy amplias, ya que sus productos llegan a los 5 continentes, por lo que esta filial tiene una gran influencia en mercados extranjeros, teniendo, de esta forma, un mayor valor estratégico para la MNC.

5.1.2. Naturaleza de las actividades

1. **Grado de especialización de la filial:** Cuando la filial sea la única en fabricar una determinada línea de producto ya sea de la región o en toda la empresa, entonces tendrá un mayor valor estratégico, debido a que es más imprescindible a que si sólo replicara los productos que realizan filiales similares. Este punto, es tocado en el papers de Roth & Morrison (1992), donde señalaba que esta característica era decisiva para clasificar el rol estratégico de una filial. Además, es importante señalar que el grado de

especialización no sólo se refiere a la actividad productiva, sino que también, a la de investigación y desarrollo, marketing, diseño, etc. Por ejemplo, RHI se especializa en refractarios para cobre, por lo que al demandar en otra filial este producto se exporta desde Chile, por ende, tiene un gran valor dentro del grupo, debido a que cualquier problema que se le presente a la subsidiaria tendrá implicancias en el resto de la organización.

2. Localización de la I&D: Según Taggart (1998), este punto es crítico para la clasificación del rol estratégico, lo que se ve reforzado con el paper de Dunning (1993, p. 194 y ss.), en el que señala que cuando una filial, además de tener funciones productivas y de marketing, realiza actividades de I&D, se puede considerar que la estrategia internacional ha llegado a un nivel máximo en su evolución, colocando a la subsidiaria en un primer plano estratégico en la MNC. La filial chilena de RHI, actualmente no realiza actividades importantes relacionadas con I&D, pero en la década pasada, cuando era propiedad de la estadounidense Harbinson Walter, sí lo hacía, y estaba enfocado a los refractarios del cobre, donde todo el conocimiento generado en las investigaciones realizadas en el país se transferían al resto de la organización, por lo que en este aspecto tenía mayor importancia estratégica que ahora.

5.1.3. Grado de Autonomía

- **Autonomía Financiera:** Es determinada a través del grado de centralización en las decisiones financieras, la cual la subdividimos en 3 variables: Presupuesto corriente (Componentes del Presupuesto de Operación: El mercado, la producción, la Depreciación, los Impuestos), presupuesto de inversión (sus componentes son activos fijos, activos intangibles, capital de trabajo) y financiamiento. Las siguientes filiales chilenas poseen un alto nivel de autonomía en esta área: Noranda, Del Monte y Placer Dome.

- **Autonomía Productiva:** Es determinada a través de dónde son tomadas las decisiones productivas, si es en la filial o en la casa matriz, donde se consideraron 3 puntos: cambiar procesos de fabricación (métodos y equipamiento), cambios estructura de compras para la fabricación, cambios con respecto al control de calidad. Noranda y Del Monte gozan de gran autonomía productiva.

- **Autonomía Marketing:** Se refiere al grado de centralización de decisiones relacionadas a las actividades de marketing, en la cual se consideraron: Cambio en precios de productos, Promociones/Publicidad, Garantías del producto, Calidad del Servicio al Cliente. Placer Dome y Del Monte toman decisiones estratégicas relacionadas con actividades de marketing.

5.2. Factores que determinan el rol estratégico de una Filial Distribuidora

Se entiende por Distribuidor a toda Filial presente en el país que se dedica a la importación, comercialización y su posterior distribución de los productos, relacionados con el negocio de la Compañía, los cuales también se distribuyen y se venden en otras filiales de la misma MNC.

Por tanto, el rol fundamental que cumple la Filial Distribuidora es el de proveer una amplia y suficiente disponibilidad de productos para el Mercado Nacional de acuerdo a la realidad y al dinamismo que percibe la Compañía en Chile para conseguir los objetivos organizacionales de ella.

En el siguiente cuadro se puede visualizar los factores más determinantes para clasificar el papel estratégico de una filial dentro del grupo. A continuación se describen cada uno de ellos.

Cuadro 9: Factores que determinan el rol estratégico de una Filial Distribuidora

1) Área de Influencia o de Mercado:

- Influencia en otras filiales
- RR HH. relevante de la filial.



2) Naturaleza de las Actividades:

- No es determinante.



3) Grado de Autonomía de la filial:

- Autonomía Financiera
- Autonomía Marketing
- Autonomía I&D



**ROL ESTRATEGICO
FILIAL DISTRIBUIDORA**

Fuente: Adaptado de Miravittles P. (1992)

5.2.1. Área de Influencia o de Mercado

1. Influencia en otras Filiales refleja el grado de influencia que tiene la filial Chilena en otras subsidiarias de la región de la misma MNC. El efecto que tiene sobre otras, se observa a través de funciones específicas como en labores más generales a cargo de la filial en cuestión. Es por ello que las filiales de Alcatel Chile y Benetton Chile, son un ejemplo de subsidiarias que son capaces de tener un elevado nivel de influencia en otras filiales dado que en el caso de la primera filial mencionada, tiene a cargo toda la operación y funcionamiento de la Filial de Alcatel en Perú; del mismo modo, se observa que la filial Benetton Chile es la oficina regional y, junto a esto, administra y dirige las operaciones de las filiales del resto de la región, vale decir, controla las oficinas de Benetton ubicadas en Bolivia, Paraguay y Perú.

2. RR.HH. relevante presente en la filial muestra la influencia que puede tener la filial en otros mercados. Dicha influencia se explicaría por la participación de un recurso humano capacitado y adecuado dentro de la filial, ya que éstos pueden utilizar sus conocimientos y expertiz adquirida en el Mercado local con el fin de poder transmitir dicho know-how a otras filiales y enseñar la experiencia y los métodos de administración y gestión eficiente utilizados en la subsidiaria. Esta transferencia de conocimientos, según Gupta & Govindarajan (1991), le otorga un mayor grado de autonomía a la filial y, por ende, la hace ser más importante dentro del grupo de la región. Es, por lo tanto, a través de esta forma que la filial es capaz de adquirir un mayor valor estratégico para la MNC. De las filiales analizadas descubrimos que Alcatel Chile y la filial IBM Chile son las que mejor reflejan esta situación. En la primera de ellas, el RR.HH. relevante está representado en el Gerente General para Chile, Perú y Bolivia; y para la segunda filial mencionada, el RR.HH. relevante está representado en el Gerente de RR.HH. del área comercial y en el Gerente Comercial para toda la Región. En definitiva, en ambos casos la importancia de la presencia de un RR.HH. relevante es fundamental para determinar la influencia que posee la filial ya que esto representa una forma de dominio que posee la filial en Chile por sobre otras de la región y, por lo tanto, su consecuente mayor importancia estratégica para ella dentro del grupo de la MNC.

5.2.2. Naturaleza de las Actividades

Para el segundo factor, la Naturaleza de las Actividades que realiza la filial dentro del contexto de la MNC no adquiere ninguna relevancia importante para el caso de determinar el rol estratégico de las filiales. Existen aspectos que afectan en el valor estratégico de la filial los cuales son consecuencia de la actividad realizada en la filial. Estos aspectos pueden ser variables como el grado de especialización de la filial, la que en este caso no es relevante debido a que todas las Filiales Distribuidoras estudiadas están a cargo sólo de comercializar y distribuir productos (no exportan) los cuales son de carácter homogéneo y presentan una variedad similar de productos para cada uno de sus Industrias, diferenciándose solamente en este aspecto en cuanto al tamaño del mercado al que cada una puede acceder; por lo tanto no existe grado de especialización para las filiales distribuidoras. Un segundo aspecto determinante de la naturaleza de las actividades de una filial es el grado de madurez del producto, refiriéndose a la madurez

tecnológica o al contenido innovador del producto con respecto a los que se ofrecen en otros mercados donde está presente la MNC; dado que para las Filiales Distribuidoras existe un patrón común en cuanto a la homogeneidad de los productos que comercializan, no existe variación tecnológica entre los productos que distribuyen las diferentes filiales del grupo de la MNC. Un tercer aspecto que determina la Naturaleza de las Actividades de la filial es la dependencia con respecto a la MNC en base al grado de estandarización de sus procesos (para las que fabrican) y productos y por otro lado en cuanto a la proporción de inputs o materias primas suministrados a la filial provenientes del resto de las empresas del grupo de la MNC. En este aspecto, como todas las filiales distribuidoras tienen una estandarización determinada en sus productos comercializados, no se puede considerar como un elemento diferenciador entre las filiales aun cuando no sean del mismo rubro.

Por otro lado, que este tipo de filiales sólo se dediquen a comercializar, y no a la fabricación propiamente tal de los productos que venden en cada mercado, no existe una relación entre materias primas que la filial puede requerir con estas filiales que sólo están encargadas de importar los productos ya manufacturados y listos para ser puestos a la venta. Por último, la localización de actividades de I&D en la filial como un cuarto factor capaz de determinar la Naturaleza de las Actividades de la filial, por cuanto una filial adquiere un primer plano estratégico a medida que realice mayor cantidad y calidad de actividades de I&D. Dado lo anterior, tampoco se puede considerar como un elemento diferenciador entre todas las filiales puesto que en todas las Filiales Distribuidoras en cuestión no existe ningún tipo de actividad de I&D relevante, de modo que una vez más las filiales no pueden ser distintivas a través de este factor porque todas son bastantes homogéneas en general.

5.2.3. Grado de Autonomía

1. Autonomía Financiera que trata de decisiones como las de presupuesto de Inversión, presupuesto corriente, financiamiento y autorización de nuevas inversiones en la filial, entre otras. En este caso las filiales distribuidoras son capaces de diferenciarse en este aspecto, a pesar que en la mayoría de los casos estudiados este tipo de decisiones dependen en última instancia de la Matriz lo que explica el hecho que en general estas filiales poseen un nivel de autonomía relativo debido a la combinación que

se da en este tipo de decisiones: se propone a la matriz según las necesidades de la filial y es precisamente la Casa Matriz la que toma la decisión final en este aspecto. Sin embargo, existen casos como Honda y Benetton en que sus autonomía financiera es notoriamente mayor el resto de las filiales distribuidores lo que coincide con el rol que cada una cumple: la alta autonomía explica en parte el Rol Local de Honda , a la vez que también determina el Rol Global que experimenta la filial Benetton en Chile.

2. Autonomía Marketing que al igual que la autonomía financiera, es un elemento diferenciador entre las filiales. Esto se demuestra en los distintos niveles de autonomía en marketing que presentan las diferentes filiales distribuidoras, como por ejemplo las Filiales Honda Motors, Ford Chile, Benetton Chile y Merck son las que gozan de una menor dependencia en cuanto a las decisiones relacionadas con el área marketing de la empresa tal como es el cambio en precios de los productos que comercializan, decisiones relacionados con promociones y/o publicidad de los productos, garantías del producto y la calidad de directivos de la matriz en Chile.

5.3. Factores que determinan el rol estratégico de una Filial de Servicio

Entenderemos por servicio la definición hecha por Kotler (2001) “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otros y que es en esencia intangible, y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”. De lo anterior, se interpreta que las empresas de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los clientes vayan a poseer permanentemente.

A continuación se muestra el cuadro 10, en el cual se pueden ver los principales elementos que determinan el valor estratégico de una filial. Posteriormente se describirán cada uno de ellos.

Cuadro 10: Factores que determinan el rol estratégico de una Filial de Servicio

1) Área de Influencia o de Mercado:

- Número de filiales
- Mercado de Pruebas
- RRHH Importante
- Influencia en otras filiales



2) Naturaleza de las Actividades:

- Grado de especialización de la filial
- Dependencia de la filial
- Localización de la I&D



3) Grado de Autonomía de la filial:

- Autonomía Financiera
- Autonomía Marketing
- Autonomía I&D



**ROL ESTRATEGICO
FILIAL SERVICIOS**

Fuente: Adaptado de Miravittles P. (1992)

5.3.1. Área de influencia o de mercado

1. Número de filiales: Como se explicó en el apartado anterior, la cantidad de filiales tiene una gran relevancia en el rol estratégico, lo que se ve reflejado en el caso de Caterpillar Financiera, debido que al no tener oficinas en países como Argentina, Paraguay y Uruguay, Chile puede ayudar a monitorear los servicios ofrecidos desde la matriz a esos países, lo que da a la filial chilena un papel más importante dentro de la MNC, que no se lograría si hubiesen oficinas en los países ya mencionados. Otro caso que ilustra este hecho, es el de Sacyr, debido a que desea instalar una filial en Costa Rica, y como la compañía no tiene presencia en Centro América, va a enviar tanto los recursos humanos como técnicos desde la filial chilena, por lo que si existiese

subsidiarias en esa región, no tendría el peso estratégico dentro del grupo que posee ahora.

2. Mercado de Prueba: Cuando un país es exigente, y por ende, competitivo, entonces podría ser un buen mercado de prueba, si es que reúne otras características dependiendo del producto que ofrece la compañía. Cuando una filial es elegida para cumplir esta función dentro del mercado local, entonces, tiene una mayor importancia dentro de la organización, debido a que las conclusiones que se saquen de la experimentación en el país, repercutirá en el resto de las filiales. Por lo tanto, si el mercado local de una filial es utilizado como mercado piloto, entonces tendrá un mayor valor estratégico dentro de la multinacional. En relación a esto, Chile tiene muchas ventajas como país para ser considerado como mercado de prueba, porque “lo que caracteriza a la economía chilena, sobre todo si se le compara con el promedio latinoamericano, es la existencia de un ambiente de mercado competitivo y abierto, con reglas claras, generales y no discriminatorias, en un escenario de estabilidad macroeconómica y responsabilidad fiscal”. En el caso particular de Sodexho, eligió a Chile, para que cumpliera esta función debido que es un mercado muy maduro, y porque es donde logra una mayor cantidad de ventas en la región, por ende, el país marca pauta para otras filiales. En el caso de MAPFRE, se eligió esta filial para que tuviera la misión de usar a Chile como mercado de prueba, debido a que es el país más abierto de la región, y por ende, más competitivo, esto se suma al alto ingreso per cápita en el país, característica fundamental para vender servicios con una alta elasticidad como son los servicios financieros.

3. RRHH importante: Si una filial tiene algún gerente destacado dentro de la MNC, le da un mayor valor estratégico, debido a que puede transferir su experiencia al resto de las subsidiarias. Este es el caso de MAPFRE Chile, ya que al ser la primera filial de la compañía fuera de la casa matriz española, entonces el presidente de la filial chilena obtuvo toda la experiencia en el desarrollo de la creación de nuevos negocios tanto en Chile como en Sudamérica, por esto fue nombrado como director latinoamericano, participando en la mayoría de los directorios.

4. Influencias en otras filiales: Esta variable se refiere a si la filial tiene a cargo otros países, o si es oficina regional de Latinoamérica, debido a que al tener influencia en otros países, se hace más imprescindible para la casa matriz obteniendo un mayor rol estratégico. Es por eso que Caterpillar Financiamiento tiene un rol estratégico relativamente alto, debido a la existencia de algunos países de la región (Argentina, Uruguay y Paraguay), en los cuales la casa matriz no tiene oficinas, por lo que se manejan desde Estados Unidos, entonces la filial chilena le ayuda a monitorearlos a través del manejo de ciertas actividades, como es el caso de cobranzas.

5.3.2. Naturaleza de las actividades

1. Dependencia de la filial: Refleja la estandarización de los servicios otorgados por las filiales. Como existe una relación positiva, entre grado de estandarización y grado de dependencia con la matriz, entonces, esto provoca una menor será la importancia estratégica de la filial. En el caso de Marriott, por política de la empresa, se desea que exista un servicio homogéneo en todas las filiales de la compañía, por lo tanto, las subsidiarias dependen fuertemente de la matriz en la forma que entregan el servicio, ya que no están autorizadas para realizar modificaciones a él.

2. Localización de la I&D: Como se explicó en un apartado anterior, la I&D es fundamental para analizar el rol estratégico de una filial, lo que se ve reflejado en el caso particular de Sodexo, debido a que la filial chilena realiza investigación y desarrollo con mayor contenido estratégico que el resto de sus pares, lo que trae como consecuencias servicios innovadores para los clientes, y que satisfagan sus necesidades, lo que repercute fuertemente en el éxito del resto de las subsidiarias, por lo que es una filial con una alta importancia estratégica.

5.3.3. Grado de Autonomía

- **Autonomía Financiera:** Se refiere al grado de centralización de las decisiones relacionadas con el área financiero. Mapfre, Caterpillar Financial son ejemplos de un alto grado de autonomía en esta área, y por lo tanto adquieren un mayor valor estratégico para la MNC.

- **Autonomía Marketing:** Es determinado al lugar donde son tomadas las decisiones de marketing, si en la filial o la matriz. Algunas filiales que toman decisiones relacionadas con esta área son Sodexo, Mapfre, Caterpillar Financial, y por ende, poseen una mayor importancia para la casa matriz.

VI.- ANÁLISIS DE CASOS

6.1. Filiales Fabricantes

6.1.1. PLACER DOME



Es una empresa canadiense y es la sexta compañía minera más grande del mundo¹³. Su negocio base del oro es consolidado gracias a las contribuciones desde cobre hasta plata. Este año, espera producir cerca de 3,6 millones de onzas de oro y 400 millones de libras de cobre¹⁴. En total, la compañía posee 18 minas, las cuales están ubicadas en Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, USA, Tanzania y Chile.¹⁵

En Sudamérica, la compañía está presente en Chile y en Perú, pero en este último no posee minas, sólo se dedica a la búsqueda del mineral. La empresa tiene una significativa presencia en el país con 2 minas en el norte de la región: Zaldivar y La Coipa.

La mina de cobre Zaldivar produce 325 millones de libras de cobre cada año. En el año 2002, se realizó una exitosa exploración, en la cual se descubrió nuevas reservas para la mina, y además se dobló la esperanzas de vida de ella, extendiéndose hasta el 2022.¹⁶

¹³ <http://www.placerdome.com/company/profile.html> (9/07/2004)

¹⁴ <http://www.placerdome.com/company/> (9/07/2004)

¹⁵ <http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf> (9/07/2004)

¹⁶ <http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf> (9/07/2004)

Más al sur, la mina La Coipa, en la cual Placer Dome es socio del 50%, produce oro y plata como co-productor. Ha producido más de 160 millones de onzas de plata y 2,2 millones de onzas de oro desde el inicio de la operación¹⁷.

La filial chilena de Placer Dome tiene un rol estratégico global, debido a que está ubicada en un entorno competitivo de gran peso para la multinacional, debido a que Chile es el mayor productor de cobre en el mundo, por ello, las mineras más importantes están ubicadas en el país, lo que se ve reflejado en que esta filial representa cerca del 60% de los ingresos de la compañía. Además, presenta un elevado grado de autonomía tanto en decisiones financieras, productivas, como en actividades en el área de marketing. Esto, sumado a que es responsable regional, por lo que tiene una gran influencia en las decisiones tomadas en la región, y Perú depende de Chile.

Debido a las características del rubro al que pertenece esta compañía, la filial exporta casi el 100% de lo que extrae, especialmente hacia Japón, Alemania, Italia y Brasil. En relación a la investigación y desarrollo realizada en la filial, es muy similar al de las otras subsidiarias, debido a que cada mina tiene un departamento técnico de acuerdo a su propia realidad.

¹⁷ <http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf> (9/07/2004)

6.1.2. RHI



RHI es una empresa austriaca líder mundial a nivel de refractarios, con un nivel de ventas cercano a US\$ 1.000 millones y posee una participación de mercado de 5% en ventas, este bajo porcentaje se explica, principalmente, por la sobreoferta de refractarios existente a nivel mundial, ya que hay cerca de 7.000 plantas similares a las de RHI, y se suma a la considerable disminución de los precios dentro de la industria. Debido a la alta competitividad existente en la industria de refractarios a nivel mundial, se ha dado una fuerte compra entre empresas, y esta compañía no ha sido la excepción, debido a que pasó de capitales chilenos, a norteamericanos, y recién en el año 2001, fue adquirida por la empresa austriaca RHI, por lo que, actualmente, está en un período de transición.¹⁸

En Sudamérica la multinacional tiene una baja presencia, y sólo posee filial en Chile, por lo que es la única en la región.

La filial chilena de RHI tiene un rol integrado en la estrategia global, porque está especializada en refractarios para cobre, aunque produce una menor cantidad del producto para otros minerales, la empresa decidió esta modalidad debido a que la temperatura necesaria para refractarios de distintos minerales es diferente, entonces

¹⁸ Según Gerente Contralor de RHI Chile, Peter Roberts

resulta más conveniente para la compañía que cada filial se especialice en el refractarios del mineral que más se demande en el país. Por otra parte, la filial chilena se proyecta como la sede central para América Latina, lo que le da una mayor importancia, debido a que podrá influir en las decisiones de los demás países de Sudamérica. La filial chilena exporta cerca del 13%, desde el 2003 hacia Argentina y, en menor cantidad, hacia Perú a partir de este año Se proyecta, en un corto plazo, exportar hacia Brasil, para lo cual no será necesario comprar una nueva planta, debido a la existencia de capacidad ociosa, por lo que sólo será necesario aumentar la cantidad de turnos. Además el principal cliente de la filial chilena es Codelco, quien es un cliente de suma importancia, debido a que es el principal productor del mundo con 1,67 millones de toneladas de cobre fino (2003)¹⁹, el cual le compra el 75% de los materiales refractarios a RHI²⁰. Además, posee un bajo nivel de autonomía, debido a que la casa matriz fija el nivel de utilidad y la participación de mercado que desea, y de acuerdo a eso, cada filial prepara el presupuesto, luego en Austria se discute y se aprueba o se modifica.

¹⁹ http://www.codelco.com/la_corporacion/fr_corporacion.html (9/07/2004)

²⁰ Según Gerente Contralor de RHI Chile, Peter Roberts

6.1.3. NORANDA



Chile, con su notable riqueza minera, amplia trayectoria y experiencia de más un siglo, Chile cuenta con uno de los sectores mineros más avanzados del mundo. Durante un largo período, la industria ha sido un motor para la expansión económica del país. En el año 2002, representó el 10.0% del producto interno bruto y ostentó exportaciones de US\$ 7.34 billones, siendo un 41,6% del total de las exportaciones.

Tabla 11: Principales Exportaciones de Minerales Chilenos 1996-2002

Principales Exportaciones de Minerales Chilenos 1996-2002 (US\$ millones)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cobre	5,838.5	6,851.0	5,323.7	6,163.8	7,286.3	6,525.9	6,279.3
Oro	480.7	409.4	278.5	304.1	343.1	268.1	256.5
Molibdeno	163.4	236.5	203.4	167.2	180.7	173.3	248.5
Hierro	146.9	149.5	164.0	126.4	142.0	135.6	139.9
Plata	153.4	127.1	130.1	124.0	90.0	90.7	90.4
Zinc	10.9	17.2	7.7	9.8	13.7	7.9	11.1
Nitratos	71.8	76.6	76.1	73.8	62.8	64.5	67.5
Sal	36.6	28.1	20.6	25.5	22.2	37.8	29.0
Otros	158.4	204.4	250.9	216.3	227.1	204.3	218.7
Total	7,060.6	8,099.8	6,455.0	7,210.9	8,367.9	7,508.1	7,340.9

Fuente: Banco Central, y para datos del Cobre, Comisión Chilena del Cobre.

Dentro del amplio universo de los productos mineros chilenos, el cobre es el más destacado, y no sólo en el ámbito nacional. En 2002, el país produjo 4.580 toneladas métricas de cobre fino, un 33,9% de la producción total. Las exportaciones de cobre alcanzaron US\$ 6.27 billones en 2002.

Tabla 12: Exportaciones de Cobre Chileno por Volumen

Exportaciones de Cobre Chileno por Volumen (En Miles de Toneladas Métricas de Cobre)									
1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1.983,7	2.081,5	2.411,0	2.953,9	3.297,2	3.575,0	4.268,7	4.473,0	4.649,5	4.502,0

Fuente: Comisión Chilena del Cobre

Estados Unidos, Japón, Italia y China se encuentran dentro de los mercados más grandes para el cobre chileno. En el año 2002, Chile envió 421.400 toneladas métricas de cobre refinado a Italia, 364.200 toneladas a Estados Unidos y 58.000 toneladas a Japón. China ha demostrado ser un importador particularmente insaciable. Un rápido crecimiento industrial ha convertido al país de mayor población, en el segundo mercado más grande para el cobre chileno. Durante 2002, China importó 597.000 toneladas métricas.

Chile también es líder en la producción de otros minerales, tales como el oro, la plata y el molibdeno. Enfrentados a condiciones de mercado hostiles, las exportaciones de oro chileno alcanzaron US\$ 256,5 millones, con una leve disminución con respecto al año anterior. Las exportaciones de molibdeno, en tanto, generaron ganancias de US\$ 548,5 millones. Con la mitad de las reservas mundiales, la ventaja competitiva de Chile en la producción de molibdeno es indudable. La plata tuvo un mejor rendimiento respecto a otros metales durante el año 2002, con exportaciones virtualmente planas durante el año, correspondiente a US\$ 90,4 millones.

Además de la abundante riqueza mineral existente, el país se ha adherido a una política no discriminatoria, trato igualitario, regulaciones abiertas y transparentes para los inversionistas extranjeros durante el último cuarto de siglo.²¹

Lo anterior, ha provocado un fomento la inversión extranjera masiva, que a su vez, se ha consolidado sobre las ventajas naturales de la industria. Los principales participantes del mundo establecidos en Chile, han facilitado también la transferencia de tecnologías más limpias.

Durante el año 2002, la minería cosechó US\$ 1.934,8 millones en inversión extranjera directa, que es aproximadamente 19% del total de los ingresos. El grueso de las inversiones está destinado al desarrollo y exploración de nuevos yacimientos mineros, al aumento de la capacidad y a la reducción del impacto ambiental de la producción.

²¹ http://www.chileinfo.com/inicio/sectores_productividad.php?pais=2§or=2 (9/07/2004)

Por otro lado, existe un territorio estimado de un millón de hectáreas de reservas minerales sin ser explotadas, lo que representa grandes oportunidades para compañías mineras extranjeras. También aumenta la demanda por las tecnologías verdes y la experiencia ambiental a medida que los productores procuran ir más allá de la legislación doméstica y cumplir con los estándares ambientales más exigentes que demandan algunos inversionistas y mercados extranjeros.²²

Dado este panorama en la Industria minera chilena que la empresa canadiense Noranda/Falconbridge, dedicada a la extracción y venta de minerales alrededor del mundo, a principios de 2002 trasladó sus oficinas centrales para el manejo de sus negocios internacionales de cobre desde Toronto a Santiago. Dirigida por el ejecutivo chileno Fernando Porcile, quien es el Presidente del grupo de cobre de la Región. La filial en Chile administra principalmente los activos de la empresa en América Latina y otros países del mundo con la excepción de Canadá, es decir que Chile es la oficina regional de cobre para la región.

La estabilidad política y económica de Chile, así también como la experiencia adquirida en el rubro debido a su ubicación estratégica en el corazón de los abundantes recursos minerales del Cono Sur de América Latina, fueron algunas de las razones para efectuar el traslado y tener presencia en el mercado nacional.

Las ventajas estratégicas claves que Chile ofrece consolidan la importancia que tiene la presencia de la Filial en los mercados nacionales, consolidando a la Filial con el Rol de Estrategia Global por cuanto a la relevancia que ésta tiene para la MNC. Es así, como a juicio del entrevistado, el señor Marcelo De Petris, Director de Finanzas de Noranda Chile, afirma que tanto la decisión, como el nombramiento de un ejecutivo chileno, constituyen un reconocimiento a Chile y a su rol en la industria internacional de la minería del cobre. La Unidad de Negocios de Cobre controla la fundición Altonorte y la mina Lomas Bayas. Además, la CBU participa en un 44% de la mina Doña Inés de Collahuasi (Primera Región de Chile) y en un 35,75% de la mina Antamina en Perú.²³

²² http://www.chileinfo.com/inicio/sectores_productividad.php?pais=2§or=2 (9/07/2004)

²³ <http://www.sonami.cl/boletin/bol1158/art7.html> (30/06/2004)

Noranda Chile es una filial cuyas decisiones de tipo financiera, productiva y de marketing se caracterizan por poseer un alto grado de autonomía; se caracteriza por su gran presencia en mercados extranjeros a través de la comercialización de los recursos extraídos, por ello Noranda desde Chile exporta 100% de su producción, las que en el año 2002 llegaron a los US\$ 104.435.000,00 y principalmente sus destinos fueron Ajman (Emiratos Árabes Unidos), Canadá, Inglaterra, Francia, República de China, España y Estados Unidos para el mismo año.²⁴

24

http://www.chileinfo.com/inicio/ficha.php?pais=2&id_empresa=0883258002§or=2&subsector=137
(30/06/2004)

6.1.4. DEL MONTE



Chile goza de un gran número de ventajas que benefician la producción de frutas y verduras frescas. Con una temporada de cosecha opuesta a la del Hemisferio Norte, el país exporta frutas y verduras frescas, sus productos agrícolas claves, precisamente cuando estos productos son escasos o no están disponibles al norte de la línea ecuatorial. La amplia gama de climas en Chile, hace que se prolongue el periodo de cosecha de muchos productos. Por su parte, las barreras geográficas del desierto de Atacama, el Océano Pacífico y la Cordillera de Los Andes, junto con los campos glaciares del sur polar ayudan a aislar las áreas de producción de pestes y enfermedades.

Por otro lado, considerando las políticas empleadas por el gobierno chileno, basadas en la investigación científica, brindan protección sanitaria adicional a la producción de frutas y verduras. Otras políticas agrícolas se centran en la irrigación, la conservación del suelo, la innovación tecnológica y la diversidad de productos. Gracias a una infraestructura de transporte ampliamente desarrollada, los productos agrícolas chilenos cuentan con un rápido y fácil acceso hacia los puertos de embarque. En efecto, actualmente, los productos de frutas y verduras chilenos son enviados a cada puerto principal de Estados Unidos, Sudamérica, Europa, Asia y el Medio Oriente. Con el fin de garantizar la frescura, los productores de fruta y verduras cuentan con más de 1.800 instalaciones de frigoríficos a lo largo del país.

Las uvas y las manzanas encabezan el sector, representando aproximadamente dos tercios de las exportaciones totales de fruta. Las paltas, en tanto, han surgido como un producto de exportación de rápido crecimiento para Chile. En el año 2002, las exportaciones de paltas alcanzaron US\$ 70.3 millones, observable en la tabla 9.

Tabla 13: Principales Exportaciones de fruta fresca (1996-2002).

Principales Exportaciones de Fruta Fresca Chilena 1996-2002 (US\$ millones)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Uva de mesa	598.5	635.5	612.5	604.9	523.5	445.7	601.7
Manzanas	267.8	213	264.5	249.8	216.4	251	233
Ciruelas	76.2	72.7	60.8	77.1	64.9	73	59
Kiwis	86.6	74.4	96.4	67.4	74.9	68.5	69
Peras	100.2	85.6	79.3	83.1	66.6	64	54.7
Palta	23.7	32	75.9	90.4	64.5	50.7	70.3

Fuente: ProChile, en base a las estadísticas del Banco Central

Asimismo, las verduras chilenas son ampliamente consumidas alrededor del mundo. Las exportaciones de verduras frescas totalizaron US\$ 29.1 millones durante 2002. Los productos más destacados en el extranjero fueron las cebollas, las cuales totalizaron US\$ 10.4 millones en exportaciones, seguidas por el ajo, con US\$ 11.7 millones; lo que se puede apreciar en la tabla 10.

Tabla 14: Principales Exportaciones de Verduras Frescas (1996-2002).

Principales Exportaciones de Verduras Frescas 1996-2002 (US\$ millones)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cebollas	10.5	7.4	10.1	10.4	7.9	10.4	10.2
Espárragos	8	8.9	9.3	11.3	5.5	3.9	2.9
Tomates	3.6	2.2	1.9	2.6	3.8	3.7	0.5
Ajo	9.7	8.2	5.5	15.1	9.1	8.5	11.7
Total Verduras Frescas	36.7	31.8	33.7	45.9	34	34.4	29.1

Fuente: ProChile, en base a las estadísticas del Banco Central

El crecimiento y la producción de las frutas y verduras chilenas están impulsando la demanda por productos en áreas relacionadas. Las oportunidades de inversión son abundantes para los proveedores de fertilizantes, de productos biotecnológicos y de maquinaria agrícola. Otro campo repleto de oportunidades está relacionado con la infraestructura agrícola, particularmente los sistemas de irrigación.²⁵

²⁵ http://www.chileinfo.com/inicio/sectores_productividad.php?pais=1§or=28 (9/07/2004)

Es así como la Compañía Fresh Del Monte, una MNC originaria de Florida, Estados Unidos, situada desde hace varias décadas en Chile, es líder a nivel mundial en exportación de productos frescos como frutas y verduras. La filial exporta un 95 % de su producción total en Chile con un total de US\$ 73.215.000 (aproximadamente \$450.268.219.250²⁶) para el año 2002 principalmente a países como Argentina, Australia, Egipto, Inglaterra, Francia, Grecia, India, Italia, Japón, Malasia, Singapur, España, Taiwán, Tailandia, Estados Unidos, Venezuela y Vietnam entre otros.²⁷

La MNC tiene presencia en 4 países dentro de la región; Brasil, Argentina, Perú y Chile, y en todos ellos se dedica a la extracción de frutas y verduras para su posterior exportación, dejando sólo una minoría de su producción para el consumo interno.

Del Monte en Chile, es la segunda exportadora, en volumen, después de Dole. En lo que va del año, la filial ha exportado sobre 11 millones de cajas, lo que implica retornos por más de US\$110 millones (unos \$69.514,5 millones²⁸). Esto se traduce que durante los últimos tres años las exportaciones para la filial en Chile han crecido en 40%, siendo sus principales productos la uva de mesa y las manzanas²⁹

La subsidiaria posee una relativa autonomía en decisiones de tipo financieras, las de carácter productiva y las de Marketing. Esto último quiere decir que la filial goza de una independencia relativa con respecto al resto de las filiales de la Matriz explicado precisamente porque Del Monte Chile es la oficina regional de Sudamérica, donde además se encuentra el Vicepresidente de Sudamérica para la Compañía. En este aspecto, la subsidiaria en Chile está a cargo de las operaciones y principales funciones del resto de las filiales pertenecientes a la región. Es por ello que se consideró que la filial Del Monte en el país ocupa un Rol estratégico Global, por cuanto se refiere al nivel de autonomía del que goza la filial, y a las funciones relevantes que la Matriz delegó en la filial chilena en responsabilizarse por las filiales en Argentina, Perú y Brasil. La elección de ser la oficina regional es explicada por la alta importancia que representa el mercado chileno para la MNC, en cuanto a la situación estratégica del país

²⁶ valor dólar observable al día 9/07/2004 equivalente a \$631,95

²⁷ http://www.chileinfo.com/inicio/ficha.php?id_producto=080920&pais=1&id_empresa=0950890002§or=&subsector=&PHPSESSID=8f51f3c927c4fc4bec22cd97ca467c4d 9/07/2004

²⁸ valor dólar observable al día 9/07/2004 equivalente a \$631,95

²⁹ http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias_foto.asp?id=54992&tipo=3 4/07/2004

(por aprovechar sus recursos naturales), como por los exitosos resultados obtenidos en el mercado nacional.

6.2. Filiales Distribuidoras

6.2.1. FORD



Ford Motor Company, originaria de Michigan, USA es el productor de camionetas más grande del mundo, y el segundo más grande productor de autos y camionetas; además posee siete marcas mundiales de elite que se venden alrededor de todo el mundo³⁰. En Chile, Ford Motor Company Chile, ofrece una gran variedad de automóviles en el Mercado Automotriz nacional que comenzó sus operaciones en el país el 7 de septiembre de 1924. Las plantas de ensamblaje chilenas fueron claves para alguno de sus productos en los 60`s, en tanto que para fines de la década de los 70 el gobierno eliminó las barreras de importación y en 1978 Ford Export Division abrió una oficina de distrito en el país (Chile District Office), para posteriormente, en octubre de 1999, dado el crecimiento y relevancia del mercado chileno, asumir directamente la importación de vehículos y camiones.

La MNC posee 7 marcas presentes a nivel mundial las que se presentan a continuación:



Es por ello que la Filial en Chile se encuentra dedicada solamente a la distribución de los vehículos importados para abastecer el mercado nacional. En este aspecto, durante el 2002 Ford Motor Company Chile realizó la inauguración de una nueva bodega de repuestos, ubicada en San Bernardo. Esta bodega significó una importante inversión, traduciéndose así en una mejor y más eficiente atención dirigida

³⁰ <http://www.ford.com> (9/07/2004)

hacia los clientes y cumpliendo los estándares internacionales de la Ford Motor Company.³¹

Ford Motor Company está presente en toda Latinoamérica, pero en la región de Sudamérica tiene presencia en 6 países (Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Uruguay y Venezuela). En todos esos mercados, la MNC comercializa en general los mismos productos, es decir poseen similar valor agregados entre ellos exceptuando algunos detalles o funciones de algunos productos que se adecuan según los requerimientos de cada mercado a juicio del entrevistado, el Gerente de Marketing de Ford Motor Company Chile, el Señor Jaime Valenzuela quien otorgó ésta y otro tipo de información necesaria para determinar el rol que cumple esta filial en Chile.

La filial chilena representa una bajísima participación con respecto a la Multinacional en el mundo debido al pequeño tamaño del mercado comparado con las otras filiales de la región como Brasil. Asimismo, la filial posee una alta autonomía en sus funciones tanto de tipo financieras como las de marketing, dejando a la filial que actúe en forma local dentro de la Industria Automotriz nacional. Por lo tanto, la filial en Chile posee un Rol Estratégico Local dada todas las características que presenta y la forma en que se desempeña Ford Motor Company Chile en el mercado automotriz chileno.

³¹ http://www.ford.cl/centennial/ford_chile.html (9/07/2004)

6.2.2. MOTOROLA



Motorola, Compañía con casa matriz en Chicago, Estados Unidos cumple este año una década en Chile. Durante este período se ha consolidado en áreas de negocios tales como equipos para telefonía móvil, banda ancha, radios de dos vías, software embebido y soluciones para la industria, comercio y seguridad pública.³²

El 2001 amplió sus operaciones estableciendo el primer centro de desarrollo de tecnología en el incipiente polo tecnológico ubicado en Valparaíso. Este centro emplea a 23 ingenieros de alto nivel y se integró en el año 2002 a la red de centros que la división Global Software Group de Motorola tiene a nivel mundial, es decir, éste es uno de los centros de Investigación y Desarrollo que la Compañía posee alrededor del mundo. En este aspecto, Roberto Fuentes, Gerente General de Motorola en Chile, afirma que éste es uno de los dos centros de este tipo que tiene la empresa en América Latina y que en Chile tiene la ventaja de ofrecer reglas claras y una amplia disponibilidad de graduados universitarios de muy alto nivel.³³

La filial en Chile se dedica exclusivamente a la comercialización de sus productos en el mercado nacional, dentro de la región sólo Brasil realiza la fabricación de productos de la Compañía. El factor tamaño del mercado es determinante para la Compañía a la hora de establecer la importancia estratégica de la filial. En este aspecto, dado el pequeño tamaño del mercado chileno en relación a sus pares dentro de la región, son mercados como el brasileño los que más aportan a la MNC en términos de rentabilidades y de importancia estratégica para la Compañía. Por lo tanto, esta filial representa el perfil de una con Rol Estratégico Local ya que cumple con las características necesarias para pertenecer a dicha clasificación.

³² <http://www.motorola.com/content/0,,683-1140,00.html> (9/07/2004)

³³ <http://www.informatica.cl/oct2002/business.htm> (9/07/2004)

6.2.3. HONDA



Honda Motor Co. originaria de Japón es uno de los más importantes líderes en tecnología de la Industria Automotora y atención al cliente. Vende más de 10 millones de sus productos en 160 países de todo el mundo, abarcando América, Europa, Asia, Oceanía y África, lo que hace que la empresa mantenga siempre un punto de vista global. Posee 96 Industrias fabricantes de los productos Honda, en 34 países alrededor del mundo, para la cual utiliza su propia tecnología, lo que lo ha llevado a tomar la posición de liderazgo en el campo de las motocicletas, automóviles y productos de fuerza. La ventaja de Honda de poseer plantas en todo el mundo es aprovechar de sacar mayores ventajas con países como Chile que ha suscrito acuerdos comerciales, ya que la estrategia de la Compañía se basa precisamente en combinar estas ventajas y aprovechar sus beneficios según el Señor Germán Morandé, Gerente de Finanzas Honda Motor de Chile S.A.³⁴

Por lo tanto, la Filial en Chile, al igual que en las otras filiales de la MNC, sólo se dedica a la distribución y comercialización de sus productos, significando una desventaja con respecto a otros mercados de la región como Brasil en el que se fabrica y además se realiza una pequeña parte de Investigación y Desarrollo para la MNC. La marca en Chile participa en el segmento de autos que cuestan sobre los \$ 8 millones, donde posee una participación de 6% del mercado.³⁵

Honda Motor de Chile goza de una alta autonomía en los aspectos más relevantes de finanzas y marketing a la vez que la filial debe cumplir con el envío diario de reportes a la casa matriz. Es así como la filial en el país es considerada por cumplir un Rol Estratégico Local dada la importancia y la posición que la MNC le da al mercado chileno en materia de alta competitividad que existe en el país dado que Chile

³⁴ www.contador.cl/1311/article-49734.html (9/07/2004)

³⁵ www.contador.cl/1311/article-49734.html (9/07/2004)

es uno de los pocos mercados en el mundo en el cual está presente gran parte de las marcas de automóviles del mundo. Es importante considerar el hecho que dentro de la región Brasil es la oficina central de Honda Motor; de modo que la filial chilena no llega a adquirir ninguna importancia estratégica relevante dentro de la región.

6.2.4. MERCK



Merck, es una Compañía Multinacional que fue fundada en Alemania, dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos, comenzaron a comercializarse en Chile alrededor del año 1920 por la firma Lobenstein y Schalscha, que distribuía productos farmacéuticos, químicos y reactivos Merck.

Merck S.A. Chile es una organización que está dedicada a satisfacer las necesidades del mercado chileno a través de la comercialización de productos y servicios de las Divisiones Farmacéutica y Química en base a tres áreas funcionales: Ventas Farma, Ventas Química y Administración y Finanzas. En el mercado nacional, sus productos ocupan un lugar de privilegio.

La División Farmacéutica comprende productos del tipo antibióticos, hormonas, productos para el tratamiento de la osteoporosis, diabetes, analgésicos y vitaminas entre otros. En tanto, la división Química, ofrece una amplia gama de reactivos para análisis utilizados en laboratorios de control de calidad, de investigación y otros productos de alta innovación y especializados como parte de la apuesta estratégica de la Matriz como por ejemplo reactivos bioquímicos, equipos y reactivos para microbiología, etc. Adicionalmente a lo anterior, Merck S.A. comercializa nuevas línea de productos de prestigiadas marcas a nivel mundial como son aparatos científicos, equipos y muebles de laboratorio, etc. También, comercializa productos Químicos Finos tanto para la industria farmacéutica como para la industria de alimentos. Por último, la línea de pigmentos ofrece un amplio espectro de pigmentos coloreados para la industria cosmética, pinturas industriales, tintas de imprenta, industria del plástico, del cuero y otras.³⁶

³⁶ <http://www.merck.cl/> (9/07/2004)

La filial en Chile goza de una relativa autonomía en aspectos de carácter financiero y de marketing; esto sumado a la desventaja que tiene de sólo dedicarse a la distribución e productos (en contraste con otras filiales de la región como Brasil, que además se dedican a la fabricación de algunos de sus productos), hace que Merck Chile tenga un carácter exclusivamente local, adquiriendo el Rol Estratégico Local. Lo anterior, significa que la filial no tiene alguna importancia estratégica para la MNC, ya que su presencia en el país sólo se justifica porque es capaz de cumplir con las expectativas financieras del grupo, a pesar del pequeño volumen del mercado nacional (en comparación con otras filiales de la región donde sí son capaces de alcanzar mayores ventas y, por ende, una mayor importancia estratégica para la Matriz Alemana).

6.2.5. BENETTON



El grupo Benetton Group procedente de Italia está presente en 120 países alrededor de todo el mundo. Su negocio principal es la manufacturación, diseño y comercialización de ropa y accesorios a través de su reconocida marca United Colors of Benetton y la marca más exclusiva del grupo Sisley, asimismo está presente a través de marcas deportivas como Playlife y Killer Loop. El holding produce sobre los 110 millones de prendas de vestir al año con una red de distribución mundial que comprende 5.000 tiendas.³⁷

En Chile, la filial se hace presenta a través de Benex Limitada, la cual es la representante en Sudamérica, o sea la filial en Chile es la oficina central de Benetton en la Región que abarca los países de Bolivia, Paraguay, Perú y Chile. Lo anterior, hace que la marca y, en especial, la filial en el país tenga una relevancia única dentro del grupo en cuanto a la Región se refiere. Benetton Chile tiene un alto valor estratégico debido a los atributos que presenta el mercado nacional, al ser altamente competitivo, con altas posibilidades de expansión y crecimiento; esto junto al existente nivel sociocultural y el alto poder adquisitivo de los consumidores chilenos en comparación a los de la región, hacen de Chile un país estratégico de la región, cumpliendo con las expectativas de la Casa Matriz.

A pesar de su relativa autonomía en aspectos financieros y de marketing, los cuales en su mayoría debe consultar sus decisiones estratégicas con la Matriz italiana, podemos concluir que Benetton Chile goza de un valor estratégico relevante dentro de la región formando parte de las Filiales con Rol Estratégico Global que forman parte del Mercado Nacional.

³⁷ <http://www.benetton.com/html/whoweare/overview/index.shtml> (9/07/2004)

6.2.6 ALCATEL



Alcatel es una Multinacional Francesa que cuenta con una participación del 41% del mercado mundial de ADSL³⁸, es considerado líder indiscutido en tecnologías de Banda Ancha a través de un amplio portafolio de tecnologías de acceso en banda ancha alrededor del mundo.

Alcatel Chile está presente hace 62 años, y a través destiempo la filial en Chile a observado las diferentes evoluciones tecnológicas que se han dado en la Industria tecnológica del país y Alcatel ha sabido participar y ser parte de estos diferentes procesos. Es por ello que Chile es considerado como un Mercado piloto para la Matriz, atribuyéndole una importancia mayor dentro de la región ya que su presencia en el país es fundamental para el desarrollo de nuevos negocios y el desarrollo de nuevas tecnologías en un mercado considerado además como con una gran capacidad de adaptación a pesar de ser un mercado pequeño, es decir, la presencia en el mercado chileno es fundamental para lograr y establecer la diferenciación de la Compañía.

Es por ello, que es en Chile donde reside el principal ejecutivo de la región, Señor Mario Norero, Country Señor Officer para Alcatel Chile, Perú y Bolivia. Desde sus oficinas en Chile dirige las operaciones de Alcatel Perú. La filial en Chile goza de una autonomía más bien baja explicada por la alta importancia que tiene para la Matriz la filial chilena y la relevancia que tienen de mantenerla vigente en el mercado nacional.

Por lo tanto, la filial en Chile adquiere un Rol Integrado Global como consecuencia de su importancia relativa adquirida a través del tiempo en el mercado nacional y de su baja autonomía que goza en aspectos fundamentales para el desarrollo y crecimiento del negocio como los financieros y los relacionados con las decisiones de marketing de la filial en Chile.

³⁸ ABN AMRO www.informatica.cl/mayo2002/alcatel.htm (9/09/2004)

6.3. Filiales de Servicios

6.3.1. BIWATER



Biwater es una empresa inglesa, establecida desde 1968 en Reino Unido, está presente en 20 países y tiene un nivel de facturación de US\$ 400 millones³⁹. Da servicio de tratamiento de aguas y aguas servidas a millones de personas en el mundo. La expertiz de la compañía cuenta varios aspectos:

- Tratamiento de agua
- Tratamiento de aguas servidas
- Inversión y operación de infraestructura de agua
- Servicio de consultoría y gerencia del agua
- Instalaciones de sanitarias.⁴⁰

En Sudamérica tiene una baja presencia, debido a que tiene filiales en Chile, donde tiene presencia desde 1988 y en Venezuela.

Biwater es un join venture. La empresa son operacionalmente 4 compañías, donde 3 de ellas son reguladas por la SVS, Sapbsa (opera concesiones urbanas de producción y distribución de agua potable y de recolección y tratamiento de aguas servidas en Santiago de Chile)⁴¹, Quetena, y Bayesa (creada en 1994)⁴², y una no es regulada, Chacabuco. Las 4 tienen distintas actividades, pero todas relacionadas con el rubro sanitario.

³⁹ <http://www.quepasa.cl/revista/1449/16.html> (9/07/2004)

⁴⁰ http://www.biwater.com/our_company/ (9/07/2004)

⁴¹ <http://www.sapbsa.cl/> (9/07/2004)

⁴² <http://www.bayesa.cl/empresa.html> (9/07/2004)

La filial chilena de Biwater, en un principio, tenía la función de ser el país ancla para los demás países de la región, pero ahora, donde ya se privatizaron las empresas del rubro, sólo tiene un rol estratégico local, donde se dedica específicamente a ejecutar sus proyectos, sin involucrarse mayormente en las decisiones del resto de las subsidiarias. Esto se suma a que no cuenta con una gran potencia investigadora, debido a que realiza similar I&D que el resto de las filiales. El tipo de I&D que hace la MNC está enfocado en el área de ingeniería, analizar nueva tecnología, y relacionada con la purificación de aguas y tratamiento de aguas servidas, para lo cual, hay expertos especializados en distintas áreas, quienes están ubicados en diferentes partes del mundo. En cuanto a definir el grado de autonomía de la filial se complica, debido a que todo está normado por la SVS, entonces cualquier modificación en las decisiones, es necesario informarles a ellos, incluso, hay que mostrarle el plan de desarrollo para los próximos 10 años.

6.3.2. MAPFRE



Esta compañía de servicios financieros es de origen español, e incluye varios negocios: compañía asistencia en viajes, compañía de garantía y crédito, compañía de seguros generales, compañía seguros de vida, y reaseguradora. El Sistema MAPFRE ha alcanzado un volumen de facturación de 10.000 millones de dólares y cuenta en el mundo con más de 3.100 oficinas abiertas al público. El Grupo da empleo a más de 18.000 personas, de las cuales más de 8.000 trabajan fuera de España, y cuenta con el respaldo de más de 50.000 agentes y productores- asesores de seguros.⁴³

La empresa española tiene filiales en casi todos los países de Sudamérica, exceptuando las Guyanas. “Es el 1º grupo asegurador Latinoamericano con el 12% del mercado. En más de 11 países está ubicado en los primeros puestos, según participación de mercado, y es la única aseguradora con presencia en todos los países del MERCOSUR”⁴⁴.

La filial chilena tiene un rol estratégico global debido a que es utilizado como mercado de prueba para la MNC, principalmente porque es el país más abierto en la región y, por ende, están las empresas más internacionales, por lo que se caracteriza por ser muy competitivo. Además, como Chile posee el PIB per cápita más alto de la región, y como los seguros tienen elasticidad-ingreso bastante alta, por lo que se compara al país con el mercado español hace 20 años, es considerado como un buen mercado para ingresar nuevos productos.

⁴³ <http://www.mapfre.com.ar/main2.htm> (9/07/2004)

⁴⁴ <http://www.mapfre.com.ar/main2.htm> (9/07/2004)

También es importante destacar que Chile fue el primer país fuera de España en el que invirtió la compañía, y por ello, el presidente chileno de la caja reaseguradora participó en la creación de unidades de negocios en Chile y en Sudamérica, debido al conocimiento que adquirió de la industria, tiene el cargo de director latinoamericano, por lo que participa en la gran mayoría de los directorios de la región.

En relación al nivel de autonomía de la filial, es moderado, debido a que la casa matriz presenta una pauta financiera, y de acuerdo a ella en la filial se toman las decisiones, en cambio, las actividades relacionadas con las promociones y publicidad son tomadas en la filial.

6.3.3. CATERPILLAR FINANCIAL



Caterpillar Inc. es el principal fabricante mundial de motores para equipos de construcción y de explotación minera, diesel y gas natural, y de las turbinas de gas industriales. Los productos y los componentes de la Caterpillar se fabrican en 50 instalaciones de Estados Unidos y en otras 65 localizaciones en 23 países alrededor del mundo.⁴⁵

Caterpillar Financiamiento se dedica a otorgarles facilidad de pago a los clientes de Caterpillar, y nace como para aprovechar la oportunidad que se le presentó a la compañía, debido al alto precio de las máquinas, y si no la aprovechaban, otra empresa lo iba a hacer. Caterpillar Financiamiento tiene una gran importancia dentro de la compañía, debido a que representa cerca de 30% de la rentabilidad de la compañía.⁴⁶

Caterpillar Financiamiento en Sudamérica tiene una relativa presencia, debido a que está ubicada sólo en Brasil, Perú y Chile con oficinas. En cambio, en Argentina, Paraguay y Uruguay prestan servicios, pero no cuenta con oficinas.

Esta filial en Chile tiene un rol integrado en la estrategia global, porque para la compañía es estratégico estar presente en el país debido a la gran importancia de Chile en el rubro minero, por lo que al vender unas pocas máquinas, obtiene una gran rentabilidad, debido al alto precio de ellas. Además, como en Argentina, Uruguay y Paraguay la compañía no tiene oficinas, entonces, la filial chilena ayuda a la casa matriz a monitorearlas, como, por ejemplo, en el tema de cobranzas, y se eligió a esta filial para esta función por la cercanía geográfica a estos países, y además por un tema relacionado con el idioma, dado que Brasil habla portugués y en estos 3 países español, por lo que tendrían problemas de comunicación entre ellos. A pesar de la importancia de

⁴⁵ <http://www.cat.com/cda/layout?m=38028&x=7> (9/07/2004)

⁴⁶ Según el Gerente de Finanzas Caterpillar Financiamiento Chile, Julio Chamorro.

la actividad minera en el país, no están todos los productos financieros en esta filial, ya que están presente sólo 2 productos: Leasing Financiero y Crédito Directo, en cambio, en Brasil y Perú están presentes todos los productos de la empresa. A pesar, de que, usualmente, este tipo de filial tiene un bajo nivel de autonomía, ésta tiene un alto poder de decisión, tanto en temas financieros, como es el caso de presupuesto y financiamiento, como en actividades relacionadas con marketing (cambio en precios de productos).

6.3.4. RIO TINTO

RIO TINTO

Es una empresa anglo-australiana, líder mundial encontrando, explotando y procesando los recursos minerales de la tierra. Río Tinto es el segundo productor de hierro más grande del mundo. Los principales productos de la compañía incluyen aluminio, cobre, diamante, productos eléctricos, minerales industriales, oro, hierro. A pesar de que tanto Norteamérica como Australia explican cerca del 40 por ciento de los activos del grupo cada uno, Río Tinto tiene actividades en más de 40 países.⁴⁷

Para encontrar el mineral en la tierra, las compañías mineras requieren realizar actividades de búsqueda, y por ello, Río Tinto tiene dividido el departamento de exploración y el de explotación. Sudamérica atrae mayor porcentaje de exploración para el desarrollo de nuevos proyectos, debido a que no ha sido muy explorado, como sí ha sido Norteamérica. Chile es la oficina regional de exploración, donde todas las filiales de exploración reportan a Chile.⁴⁸

En Sudamérica, Río Tinto está presente con oficinas de explotación en Argentina, Brasil y Chile. Y con oficinas de exploración en Bolivia, Argentina, Perú, Brasil y Chile.

La filial chilena tiene un rol estratégico global, debido a que es la oficina regional de exploración para América Latina, y por ende, le reportan el resto de las subsidiarias, lo que conlleva a que las decisiones tomadas repercuten en el resto de la región. Además posee un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones.

⁴⁷ <http://www.riotinto.com/aboutus/> (9/07/2004)

⁴⁸ Según el Gerente de Administración y Finanzas para Sudamérica de Río Tinto, José Cristián Rodríguez.

6.3.5. SODEXHO



Sodexho es una empresa francesa fundada en Marsella en 1966⁴⁹. En 30 años se ha convertido en el proveedor número uno a nivel mundial en lo que se refiere a alimentación y servicios, (que representa 97% del total de ventas del grupo)⁵⁰, y en Turismo de Ríos y Puertos⁵¹, y el segundo mayor emisor de cheques y tarjetas de servicios⁵². Actualmente esta presente en 76 países y genera 11.7 billones en ventas⁵³. Desde Abril 2002 Sodexho Alliance cotiza en la bolsa de Nueva York.

En Latinoamérica está presente en Chile y Brasil con alimentación y servicios; y con servicios de vouchers y tarjetas está en Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. En ningún país de la región tiene servicios de Turismo de Ríos y Puertos.

La filial chilena tiene un rol estratégico global debido, principalmente, a la madurez del mercado, ya que es donde ocurren las mayores ventas de la región. Ambos aspectos conllevan varias consecuencias las cuales le dan mayor importancia al país. En primer lugar, marca la pauta para el desarrollo de nuevos servicios y desarrollo de negocios, es decir, es referencia para otros mercados. Segundo, en el país se entregan servicios de alto valor agregado en comparación a las otras filiales, y por último, se aplicó en el país estrategia de nicho. Además se realiza I&D con mayor contenido estratégico que el resto, se hace investigación para el lanzamiento de nuevos servicios, en Chile se está investigando para introducir servicios de ecoturismo, debido a lo

⁴⁹ <http://www.forbes.com/execpicks/businesswire/feeds/businesswire/2004/06/21/businesswire2004062105684r1.html> (9/07/2004)

⁵⁰ <http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=frammi2> (9/07/2004)

⁵¹ <http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=frammi> (9/07/2004)

⁵² <http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=INFACTpass> (9/07/2004)

⁵³ http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/site/LiensSite/Lien_Info_Action.cfm (9/07/2004)

atractivo de ese rubro en el país. Esto se suma a que la filial chilena posee un alto nivel de autonomía, tanto en decisiones financieras (presupuesto y financiamiento) como actividades de marketing (cambio en precio, promociones, publicidad y garantías del producto).

6.3.6. SACYR



El Grupo Sacyr Vallehermoso es un grupo empresarial español líder en las actividades de construcción, concesiones, promoción de viviendas, patrimonio y servicios⁵⁴. Desarrolla su actividad constructora en dos ámbitos: la obra civil y la edificación, tanto a nivel nacional como en Europa y América Latina.⁵⁵ En relación a las concesiones de infraestructuras, se dedica, principalmente, a autopistas de peaje, tanto en España como en el exterior, fundamentalmente en Chile a través de Itinere Chile y Portugal y Brasil a través de la participación en Somague.⁵⁶ Con respecto a la promoción inmobiliaria, la actividad desarrollada se basa en una sólida política de adquisición de terrenos y su posterior gestión urbanística, en un estricto desarrollo técnico que permite el control de calidad en la ejecución de los proyectos y obras, así como un adecuado proceso de comercialización, en el que se incluye el servicio post-venta.⁵⁷ En Latinoamérica está presente solamente en actividades de construcción y concesión en Brasil y en Chile, y próximamente estará en Costa Rica.

La filial chilena tiene un rol estratégico global porque se utilizará como trampolín hacia Costa Rica, ya que se va a llevar desde este país tanto el capital humano como técnico. Además en Chile se ha invertido una gran cantidad de dinero, cerca de US\$ 1.800 millones, en cambio, en Costa Rica sólo US\$ 300 millones. La gran importancia de la filial se ve reflejado en la creación de un cargo de gran relevancia: “gerente de construcción de exteriores”, el cual lo tendrá un español, pero trabajará desde Chile, manejando las actividades de construcción de Latinoamérica. Además esta filial tiene un alto grado de autonomía, ya que todos los cargos gerenciales lo dirigen

⁵⁴ <http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

⁵⁵ <http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

⁵⁶ <http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

⁵⁷ <http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

españoles, por lo que, al ser de plena confianza para la casa matriz, están autorizados para tomar decisiones de gran importancia.

6.3.7. MARRIOTT



Marriot International, Inc., es una compañía líder mundial en hotelería, y opera más de 2.600 hoteles y resorts en el mundo, estando presente en 63 países⁵⁸. Su casa matriz está ubicada en Washington, Estados Unidos, tiene aproximadamente 128.000 trabajadores⁵⁹, y fue catalogada como una de los mejores lugares para trabajar por Fortune⁶⁰. La compañía posee 14 marcas, donde cada una va dirigida en satisfacer a distintos mercados objetivos, y con diferente nivel de lujo.



Esta empresa posee una gran presencia en la región, debido a que está presente en todos los países de Sudamérica con cerca de 100 hoteles en total.

La filial chilena tiene un rol estratégico local, debido a que no es un mercado muy grande, y por lo mismo, sólo hay un hotel en el país. Además por política de la empresa se entrega un servicio homogéneo, con la idea de que el cliente sienta que cambia de país, pero no de hotel; por ende, el valor agregado en Chile es similar al resto de las filiales de la región. Se realiza investigación y desarrollo de bajo contenido estratégico, dado que sólo se realizan estudios de mercados para analizar si se requiere

⁵⁸ http://marriott.com/corporateinfo/default.mi?WT_Ref=MIHome (9/07/2004)

⁵⁹ <http://www.thehostclub.com.ar/04043007.htm> (9/07/2004)

⁶⁰ <http://www.forrelease.com/D20040102/dcf003.P1.01022004095114.22584.html> (9/07/2004)

nuevos hoteles, lo que se hace en todas las filiales por igual. A pesar de tener un bajo rol estratégico, la filial chilena tiene una relativa autonomía, dado que por un lado, las actividades relacionadas con marketing, como los cambios en precios, y promociones y publicidad son hechas en la filial, pero por otro, las relacionadas con las finanzas, como el presupuesto y financiamiento se decide en la matriz, además ella tiene un fuerte control a través de frecuentes informes que solicitan a cada filial, donde se miden principalmente cuatro aspectos: percepción de huésped y trabajadores, participación de mercado, y presupuesto.

6.3.8. IBM



IBM es una Compañía Global originaria de Estados Unidos perteneciente a la Industria tecnológica tanto por la venta de sus diversos productos y servicios de tipos informáticos y tecnológicos que ofrece alrededor de todo el mundo.

En Chile, IBM distribuye sus productos y ofrece sus servicios tecnológicos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes en el país. De este modo, se infiere que los productos vendidos y ofrecidos por la Compañía por las distintas filiales de toda la región son indistintos e incomparables ya que depende del mercado.

Sin embargo, en julio de 2003, IBM Chile inauguró oficialmente el “Demand Solution Center”, la mayor plataforma de servicios tecnológicos que le otorga a las empresas nacionales la posibilidad de acceder a servicios e infraestructura de TI que están entre los más avanzados del mundo. La inversión de US\$ 17 millones incluye un data center, un centro de llamados, facilidades para el desarrollo de software, un laboratorio para probar nuevos sistemas pilotos y un servicio de impresión para grandes volúmenes⁶¹. El centro, localizado en Santiago y diseñado en parte para dar servicios al creciente número de inversionistas extranjeros que operan centros servicios centros de servicios compartidos fuera de la capital, coloca la infraestructura y servicios TI disponibles en Chile a la par con los de las economías más avanzadas del mundo, de modo de que para la Compañía su presencia en el país se vuelve más importante y estratégica según lo señalado por el entrevistado, Señor Gabriel Jiménez, Gerente de Finanzas de IBM Chile.

IBM Chile es una filial que posee un Rol de tipo Integrado Global caracterizada por una baja autonomía en aspectos de decisiones financieras, así como en decisiones

⁶¹ http://www.asehma.cl/contenido/his_not/4221.html?topic=42 (9/07/2004)

relacionadas al marketing, las que son más bien de carácter corporativo por tratarse de una Compañía altamente globalizada que opera en todo el mundo.

VII.- LIMITACIONES DE ESTUDIOS PREVIOS

Básicamente, las limitaciones que se encontraron en los estudios existentes son de 2 tipos, uno relacionado con la muestra, y el otro con las variables utilizadas para la clasificación del rol estratégico.

Por un lado, en las investigaciones ya mencionadas, se trata indistintamente los diferentes tipos de filiales, es decir, las que son fabricantes, distribuidoras y de servicio, por lo que se realiza una clasificación en base a variables que no reflejan a todas las empresas, debido a la heterogeneidad existente entre ellas. Por otro lado, el estudio de Miratvilles P. (1992) se enfoca solamente en las subsidiarias fabricantes, dejando de lado, el resto de las filiales (distribuidoras y de servicio), por lo que su estudio es muy limitado y no es representativo del mercado español.

Por esto, en el presente estudio, se tiene como meta superar estas barreras, motivo por el cual clasificaremos a las filiales en base a criterios distintos para cada tipo de filial.

Por otro lado, para realizar la clasificación de las filiales, aunque se utilizaron como base los factores que determinan el rol estratégico de una filial propuesto en el estudio de Miravittles P. (1992), se modificaron algunos aspectos luego de analizar el estudio realizado. Los cambios realizados fueron de cuatro tipos: reasignación de variable, variables irrelevantes, inclusión de variable y reinterpretación de una variable.

- Reasignación de Variable:

En el paper se consideró a la variable que se denomina “Influencia en otras filiales”, la que se refiere a si la subsidiaria tiene países a cargo o si es central regional para Sudamérica, dentro del factor “Grado de autonomía”, pero se determinó que estaría encasillada de una mejor manera de acuerdo al factor: “Área de influencia o de mercado”, debido al tener países a cargo, se tienen mayores responsabilidades en el extranjero, por lo que se tiene mayores posibilidades de influir en él, por lo que tendrá un papel más importante dentro de la organización. Y no está relacionado (como se plantea en el paper) al grado de centralización o autonomía de la filial, ya que es

independiente a dónde se toman las decisiones estratégicas, si en la subsidiaria o en la matriz.

- Variables Irrelevantes:

Luego de realizar esta investigación estudio, es relevante considerar que algunas variables propuestas en el paper para la clasificación de las filiales, no eran importantes. Este es el caso de algunas variables pertenecientes al factor: “Área de influencia o de mercado”, como la “naturaleza del producto fabricado”, la que se refiere a los costos logísticos de transporte, el grado de valor añadido del producto fabricado y la necesidad de la proximidad al cliente final. Otra variable que se consideró intrascendente fue la “dimensión productiva”, la cual se refiere al momento histórico de la penetración de la MNC al país. No se encontró ningún hecho histórico que esto podría ser en un mediano plazo importante, considerando las filiales que se introdujeron al país antes o después de los tratados de libre comercio.

En relación al factor “Naturaleza de las actividades”, se determinaron dos puntos que no tuvieron influencia para la clasificación, el primero, es el “grado de madurez del producto”, el que se refiere a si la filial fabrica productos con cierta madurez tecnológica. El segundo, se refiere a la dependencia de la subsidiaria con respecto a la MNC, la que considera dos aspectos: grado de estandarización de los productos y procesos, y la dependencia de suministros a través de la integración vertical.

Por último, para el factor “Nivel de Autonomía”, la variable “autonomía de I&D” no se considera en este estudio, debido a que se encontró una correlación positiva entre las variable “Localización de I&D” y ésta, debido a que las filiales que realizan investigación, son enfocados, principalmente, al mercado local, y generalmente con bajo contenido estratégico, por ende, las decisiones en esta área son tomadas en la filial. Por lo tanto, no es útil para clasificar el rol estratégico de las filiales.

- Inclusión de Variable:

Se incluyó la variable “Dimensión y capacidad exportadora” al factor “Área de influencia o de mercado”. El primer concepto, la dimensión exportadora, se refiere al mercado geográfico que abarca una filial a través de su exportación, donde a mayor área que llegue con sus productos, mayor será la influencia que tendrá la filial dentro de

la organización, y por ende, tendrá un papel más importante dentro de la organización. El segundo, capacidad exportadora, se denomina al porcentaje de exportación de la filial en comparación a sus ventas totales, por lo que a mayor ratio, mayor será la influencia a nivel regional que tendrá, debido a que estará más enfocada al mercado externo que al interno, y por ende, tendrá más importancia para la multinacional.

- Reinterpretación de una Variable:

Por último, en relación a la variable capacidad productiva, perteneciente al factor “Área de influencia o de mercado”, en el paper se refería a la capacidad productiva actual, considerando a que a mayor capacidad, mayor podrá ser el nivel de exportación, pero este punto es explicado en la variable que incluimos: “Dimensión y capacidad productiva”. Frente a esto, la reinterpretación para la variable fue relacionarla con la capacidad ociosa de la filial, variable de gran importancia para la clasificación del rol estratégico, debido a que al tener mayor de esta capacidad, mayor será el mercado que se abarcará sin realizar gran inversión en compra de costosas maquinarias y una nueva planta productiva, por lo que la filial tendría mayor rol estratégico.

VIII.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE

INVESTIGACION

Esta investigación ha analizado los diferentes roles estratégicos que asumen algunas filiales de multinacionales extranjeras con presencia en Chile, ya sea a través de la fabricación, distribución o entrega de servicio.

Dicho propósito, se ha conseguido analizando, fundamentalmente, tres tipos de ámbitos: en primer lugar, el área de influencia o de mercado de la filial en relación al resto de las subsidiarias de la región a través de la exportación, recursos humanos relevantes, capacidad productiva, influencia en las decisiones y números de filiales de la MNC en la región, entre otras. En segundo lugar, se ha estudiado la naturaleza de las actividades realizadas por la filial, como una modalidad para identificar la capacidad de generación de recursos y capacidades. Y en tercer lugar, se ha analizado el grado de autonomía e integración de la filial dentro de la organización, a través de las decisiones tomadas en relación a las actividades financieras, productivas, de marketing, e I&D.

Es importante destacar que, al igual, que el estudio realizado en Cataluña por Miravittles P. (1992), en general, salvo excepciones, las filiales con roles más locales o, por el contrario, con un carácter más global, cuentan con un mayor poder de decisión. Sin embargo, las filiales con un rol estratégico intermedio presentan menor independencia debida, en parte, a la necesidad de integración de la filial en la estrategia global de la multinacional.

Otro resultado visible de este estudio es que la descentralización de la toma de decisiones en las multinacionales varía según las áreas funcionales en donde se efectúe. Es por ello, que a través del análisis de casos podemos determinar que, con respecto a las decisiones de carácter financiero, éstas dependen en su mayoría, y en última instancia, de la aprobación de la Matriz, sin diferenciar el rol que asume cada filial dentro del grupo. En cambio, las decisiones relacionadas con I&D son controladas en una menor medida por la Casa Matriz, ya que en general son de bajo contenido estratégico.

Otro resultado visible de este estudio es que la descentralización de la toma de decisiones en las multinacionales varía según las áreas funcionales en donde se efectúe. Es por ello que a través del análisis de casos podemos determinar que, con respecto a las decisiones de carácter financiero, éstas dependen en su mayoría, y en última instancia, de la aprobación de la Matriz, sin diferenciar el rol que asume cada filial dentro del grupo. De igual modo, las decisiones relacionadas con I&D son controladas por la Casa Matriz, dependiendo la importancia estratégica de la filial. Por otro lado, la autonomía en el área de marketing es relativamente alta ya que sólo está limitada al cumplimiento de ciertas especificaciones relacionada con la imagen corporativa de las multinacionales, tales como logos, colores distintivos y posicionamiento, entre otros. No obstante, las filiales pertenecientes a compañías de carácter global con una amplia presencia mundial, suelen tener campañas publicitarias homogéneas las que se aplican por igual a todas las filiales pertenecientes al grupo. Por último, se encontró que todas las filiales poseen un mayor poder de decisión en las actividades que son más sensibles a cada cultura e idiosincrasia de cada país, como es el caso de funciones como marketing directo, promoción de ventas, distribución de productos, reclutamiento del RR.HH, etc.

En relación a los distintos tipos de filiales que se analizaron en el presente trabajo, se encontraron conclusiones para cada uno de ellos. En primer lugar, se puede observar que las filiales estudiadas clasificadas como fabricantes decidieron ingresar a Chile debido, principalmente, a la existencia de atractivos recursos naturales presentes en el país, ya sea yacimientos mineros o terreno y clima favorable para la actividad agrícola, como fue el caso de Del Monte, Placer Dome y Noranda. Si bien, la filial de RHI, no utiliza, directamente, estas ventajas del territorio nacional, está presente en el país indirectamente por ellas, ya que sus principales clientes son empresas mineras. Por ende, todas las subsidiarias investigadas de este tipo, eligieron el país debido a las favorables condiciones del territorio nacional para el sector minero y agrícola, por lo que no es sorprendente que este tipo de filial posea un rol estratégico importante dentro del grupo.

En segundo lugar, se puede observar que la mayoría de las subsidiarias chilenas que se dedican, exclusivamente, a distribuir productos fabricados en otros países, no posean un gran papel estratégico dentro de la multinacional, debido a que, generalmente, el país es un mercado relativamente pequeño para su negocio. A pesar de ello, la gran mayoría tiene una rentabilidad apropiada y, en algunos casos, mayor que el de países con un nivel de ventas más alto.

En tercer lugar, las filiales dedicadas a la entrega de servicios, no muestran un patrón tan marcado como las anteriores acerca del rol estratégico asumido por ellas. A pesar de esto, se observó una mayor importancia a la presencia de personas influyentes dentro de la región que pertenezcan a la subsidiaria chilena. A lo anterior se suma la gran apertura comercial que posee el país, por lo que es muy competitivo, y muchas veces se utiliza como mercado de prueba, y por ende, como referencia para el resto de la región.

Por lo tanto, para los 3 tipos de filiales estudiados existe un patrón común que es la importancia estratégica del ambiente en el cual está ubicada, cuya variable está señalada en el estudio de Bartlett & Goshal (1986), la que se determina ya sea por los recursos naturales existentes, la competitividad en la industria del país y el tamaño de mercado.

Por último, se pueden señalar las siguientes limitaciones del presente estudio:

- Problemas propios de la metodología cualitativa, como es el caso de la subjetividad, además depende en gran medida del entrevistador y, a diferencia de un estudio cuantitativo, no es concluyente.
- Al haber realizado un estudio transversal, no es posible estudiar los cambios en el rol estratégico para responder a nuevas demandas del ambiente y características de la industria.
- Sólo están incluidas las características de la filial, y deberían analizarse también las de la matriz, debido a que cada multinacional tiene su modo de operar, lo que influye en la responsabilidad que cada filial obtiene, y por ende en la importancia estratégica de cada una.

- Al no haberse estudiado filiales extranjeras de menor tamaño, se obtiene una muestra menos representativas de la inversión extranjera en el país.

De este modo, se espera que esta investigación represente una base para estudios posteriores relacionados a los roles estratégicos de las filiales, cuyas clasificaciones, a futuro, podrían ser mejoradas, aumentando con esto la comprensión del papel que juegan las empresas extranjeras en un determinado país.

IX.- BIBLIOGRAFIA

PAPERS

- Alonso, José y Donoso, Vicente, “Competitividad de la Empresa Exportadora Española”, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1994.
- Andersen, Otto, “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1993.
- Bartlett, C.A; Ghoshal, S. “Tap your subsidiaries for global reach” *Harvard Business Review*. 64(4), pp.87-94, 1986.
- Bartlett, C.A; Ghoshal, S. “Multinational structural evolution: The changing decision environment in international divisions”, *Harvard Graduate School of Business Administration*, 1991.
- Bilkey, Warren J. (1978). "An attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, 9, 33-46
- Birkinshaw, Julian M; Morrison, Allen J. “Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations” *Journal of International Business Studies*. Vol. 26 Issue 4, pp729, 25p 1995.
- Birkinshaw, Julian M. “Approaching heterarchy. A review of literature on multinational strategy and structure” *Advances in International Comparative Management*. Vol 9 pp.111-144 1994.
- Borsotti, Carlos Alberto “Esquema para la formulación de un proyecto de investigación” *Fichas de Trabajo*. Universidad de Luján, Argentina 1997.
- Bower, Joseph L. “Managing the resource allocation process”. Homewood III, 1970.

- Burgelman, Robert A. “A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy”. *Academy of Management Review*, 8 pp.61-70, 1983.
- Chakravarth, Balaji S. y Permuter, Howard V. “Strategic Planning for a Global Business”, *Columbia Journal of World Business*, Verano 1985.
- Chandler, Alfred D. “Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise” Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
- Crookell, Harold “Specialization and international competitiveness” *Business Quaterly*, Fall pp.59-69, 1984.
- Crokell, Harold “Canadian-American trade and investment under the free trade agreement” Westport, CT Quorum Books 1990.
- D’Cruz, Joseph “Strategic Management of subsidiaries” In H. Etmad and L. Dulude, editors, *Managing the Multinational subsidiary* London Croom Helm 1986.
- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay. “Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations” *Academy of Management Review*, Vol. 16 Issue 4, pp.768-792, 25p Octubre 1991.
- Kobrin, Stephen “An empirical analysis of the determinants of global integration” *Management Journal*, 12 (Special Issue) pp.17-31 1991.
- Miravittles, Paloma “Análisis del rol estratégico de las filiales de multinacionales industriales extranjeras presentes en Cataluña” *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona* 1992.
- Porter, M.E. “Competition in global industries. A conceptual framework” *Harvard Business School press, Boston, MA*, pp. 715-736, 1986.

- Poynter, Thomas; Alan M. Rugman “World Product mandates: How will multinationas respond?” Business Quaterly, October pp. 54-51 1983.
- Prahalad, C.K “Strategic choices in diversified MNCs” Harvard Business Review, July-August, pp67-78, 1976.
- Prahalad, C.K. ; Doz, Y. “An Approach to Strategic Control in MNCs”, Sloan Management Review, 22 4 pp.5-13 1981.
- Prahalad, C.K; Doz, Y.L. “The multinational mission. Balancing local demands and global vision” The free press, Collier Macmillan Publishers 1987.
- Roth, K.I; Morrison, A.J. “Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates” Journal of International Business Studies, 23 (4) pp.715-736 1992.
- Rugman, Alan & Jocelyn Bennet “Technology transfer and world product manufacturing in Canada” Columbia Journal of World Business, Winter pp.58-62 1982.
- Spencer, Erich Apuntes de Clases, Cátedra Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, 10 julio 2004.
- Taggart James H. “Configuration and coordination at subsidiary level: Foreign manufacturing affiliates in the UK” British Journal of Management, Dec98, Vol. 9 Issue 4, pp327, 13p. 1998.
- Williamson, O.E. “The economic institutions of capitalism” New York Free Press 1985.

LIBROS

- Daniels D. John; Radebaugh H. Lee "Negocios Internacionales" Octava Edición, Prentice Hall, pp.18-19, 83-84, 643 2000.
- Dunning, J. H. "Multinational Enterprises and the Global Economy", Addison-Wesley Publishing Company pp.194, 1993.
- Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R. "Administración Estratégica: un enfoque integrado" Mc Graw Hill Tercera Edición, pp.114-115 1996.
- Kotler, Philip "Dirección de Marketing" Pearson Educación 2001 pp.428
- Rugman, Alan M.; Hodgetts, Richard M. "Negocios Internacionales" Editorial Mc Graw Hill pp.243 1996
- Sampieri, Hernández Roberto; Collado, Fernández Carlos; Lucio, Baptista Pilar "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 1999.
- Taylor, S.J.; Bogdan, R. "Introducción a los métodos cualitativos de Investigación" Editorial Piados, Buenos Aires, 1987.

URL

- Información Sector Minero
http://www.chileinfo.com/inicio/sectores_productividad.php?pais=2§or=2
(9/07/2004)
- Información Noranda Chile
<http://www.sonami.cl/boletin/bol1158/art7.html> (30/06/2004)
- Información Del Monte
http://www.chileinfo.com/inicio/sectores_productividad.php?pais=1§or=28
(9/07/2004)
- Información Del Monte
http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias_foto.asp?id=54992&tipo=3
(4/07/2004)
- Información Del Monte
http://www.chileinfo.com/inicio/ficha.php?id_producto=080920&pais=1&id_empresa=0950890002§or=&subsector=&PHPSESSID=8f51f3c927c4fc4bec22cd97ca467c4d
(9/07/2004)
- Información Ford Chile
<http://www.ford.com> (9/07/2004)
- Información Ford Chile
http://www.ford.cl/centennial/ford_chile.html (9/07/2004)
- Información IBM Chile
http://www.asesma.cl/contenido/his_not/4221.html?topic=42 (9/07/2004)
- Información Motorola Chile
<http://www.informatica.cl/oct2002/business.htm> (9/07/2004)

- Información Motorola Chile
<http://www.motorola.com/content/0,,683-1140,00.html> (9/07/2004)

- Información Honda Chile
www.contador.cl/1311/article-49734.html (9/07/2004)

- Información Benetton Chile
<http://www.benetton.com/html/whoweare/overview/index.shtml> (9/07/2004)

- Información Alcatel Chile
www.informatica.cl/mayo2002/alcatel.htm (9/09/2004)

- Información Merck Chile
<http://www.merck.cl/> (9/07/2004)

- Información Inversión Extranjera en Chile, Barreras Comerciales y Comercio Internacional de Chile.
http://www.chileinfo.com/inicio/information_on_chile.php?pais=2 (8/07/2004)
http://www.chileinfo.com/inicio/investment_opportunities_es.php?pais=2 (9/07/2004)
<http://www.chileinfo.com/inicio/exporting.php?pais=2> (9/07/2004)
http://www.chileinfo.com/inicio/trade_policy_es.php?pais=2 (9/07/2004)

- Información Placer Dome
<http://www.placerdome.com/company/profile.html> (9/07/2004)
<http://www.placerdome.com/company/> (9/07/2004)
<http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf>
(9/07/2004)
<http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf>
(9/07/2004)
<http://www.placerdome.com/investors/content/financials/downloads/operations03.pdf>
(9/07/2004)

- Informe Global de Competitividad e IED/PIB

<http://www.todochile.cl/porque-invertir.htm> (9/07/2004)

- Información BancoMext

<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=2422&document=2423> (9/07/2004)

- Información RHI

http://www.codelco.com/la_corporacion/fr_corporacion.html 9/07/2004

- Información Biwater

<http://www.quepasa.cl/revista/1449/16.html> (9/07/2004)

http://www.biwater.com/our_company/ (9/07/2004)

<http://www.sapbsa.cl/> (9/07/2004)

<http://www.bayesa.cl/empresa.html> (9/07/2004)

- Información MAPFRE

<http://www.mapfre.com.ar/main2.htm> (9/07/2004)

- Información Caterpillar Financial

<http://www.cat.com/cda/layout?m=38028&x=7> (9/07/2004)

- Información RíoTinto

<http://www.riotinto.com/aboutus/> (9/07/2004)

- Información Sodexho

<http://www.forbes.com/execpicks/businesswire/feeds/businesswire/2004/06/21/businesswire20040621005684r1.html> (9/07/2004)

<http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=frammi2> (9/07/2004)

<http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=frammi> (9/07/2004)

<http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/informer/index.cfm?attributes.fuseaction=INFACTpass> (9/07/2004)

http://www.sodexho.com/SodexhoAnglais/site/LiensSIte/Lien_Info_Action.cfm
(9/07/2004)

- Información Sacyr

<http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

<http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

<http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

<http://www.gruposyv.com/fase2/Door?UNIT=publico&METHOD=home&navegador=ie&terminal=PC> (9/07/2004)

- Información Marriott

http://marriott.com/corporateinfo/default.mi?WT_Ref=MIHome (9/07/2004)

<http://www.thehostclub.com.ar/04043007.htm> (9/07/2004)

<http://www.forrelease.com/D20040102/df003.P1.01022004095114.22584.html>
(9/07/2004)

- **Tabla 1: Banco Central de Chile**

- **Tabla 2: Ministerio de Relaciones Exteriores y OAS**

- **Tabla 3: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile**

- **Tabla 4: Banco Central, Ministerio de Hacienda y fuentes del FMI; adaptado del sitio <http://www.ist.cl/boletín/19/boletín.html/> (9/07/2004)**

- **Tabla 5: Banco Central de Chile, adaptado del sitio web <http://www.ine.cl/14-econo/i-comercio.htm> (9/07/2004)**

- **Tabla 11: Banco Central, y para datos del Cobre, Comisión Chilena del Cobre (9/07/2004)**

- Tabla 12: Comisión Chilena del Cobre (9/07/2004)
- Tabla 13: Prochile (9/07/2004)
- Tabla 14: Prochile (9/07/2004)

X.- ANEXOS

10.1. Anexo 1: Inversión Extranjera para Chile según sector de destino entre 1974-2003.

INVERSION EXTRANJERA AUTORIZADA Y MATERIALIZADA SEGUN SECTOR DE DESTINO (D.L. 600)				
(in nominal US\$ thousand / miles de US\$ nominales)				
SECTOR	2003		1974 - 2003	
	Authorized (Autorizada)	Materialized (Materializada)	Authorized (Autorizada)	Materialized (Materializada)
Agriculture (Agricultura)	0	200	484.366	262.527
Forestry (Silvicultura)	0	934	381.641	243.684
Fishing and aquaculture (Pesca y acuicultura)	15.000	10.000	443.741	296.745
Mining (Minería)	116.244	382.761	37.746.792	18.670.400
Food, beverages and tobacco (Industria alimentos, bebidas y tabaco)	57.874	55.479	2.933.303	1.927.772
Wood and paper products (Industrias de la madera y del papel)	117.229	175.535	1.493.250	1.069.497
Chemicals (Industria química)	377.800	335	3.619.463	2.645.634
Other manufacturing industries (Otras industrias)	8.592	2.982	1.896.531	1.441.626
Electricity, gas & water (Electricidad, gas y agua)	2.562.206	150.069	15.247.702	9.298.695
Construction (Construcción)	9.800	27.510	1.750.250	1.284.927
Wholesale and retail trade (Comercio)	16.300	43.394	1.888.974	1.286.591
Transport and storage (Transportes y almacenamiento)	98.830	56.240	1.228.394	450.928
Communication (Comunicaciones)	317.900	283.403	6.194.457	4.519.338
Financial services (Servicios financieros) (1)	87.734	44.306	9.578.734	6.087.015
Insurance (Seguros)	0	4.000	2.411.365	1.911.816
Engineering and business services (Servicios a las empresas)	11.170	21.078	809.503	497.335
Sewage, sanitation & similar services (Servicios de saneamiento y similares)	1.000	739	882.530	520.686
Other Services (Otros servicios) (2)	23.800	17.405	1.605.461	1.033.813
TOTAL	3.821.479	1.276.370	90.596.457	53.449.029

Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras. Cifras provisionales al 31 diciembre 2003

10.2. Anexo 2: Inversión Extranjera en Chile según país de origen entre 1974-2003.

AUTHORIZED AND MATERIALIZED FDI BY COUNTRY OF ORIGIN (D.L. 600) INVERSION EXTRANJERA AUTORIZADA Y MATERIALIZADA SEGUN PAIS DE ORIGEN (D.L. 600) (in nominal US\$ thousand / miles de US\$ nominales)				
COUNTRY (País)	2003		1974 - 2003	
	Autorized (Autorizada)	Materialized (Materializada)	Autorized (Autorizada)	Materialized (Materializada)
Argentina (Argentina)	1.200	100	814.536	535.109
Australia (Australia)	350	39.170	6.014.136	1.917.161
Austria (Austria)	0	0	34.900	21.809
Bahamas (Islas Bahamas)	0	12	384.258	105.381
Barbados (Barbados)	0	0	8.530	5.917
Belgium (Bélgica)	1.142	1.142	634.306	515.710
Bermuda (Bermuda)	0	0	603.313	476.975
Bolivia (Bolivia)	1.378	383	5.037	1.248
Brazil (Brasil)	22.694	6.396	416.144	284.684
Canada (Canadá)	435.800	186.861	13.780.054	8.027.487
Cape Verde (Islas Cabo Verde)	0	0	256	168
Cayman Islands (Islas Caimán)	0	166	789.661	243.952
China (China)	0	0	113.464	84.047
Colombia (Colombia)	0	0	39.063	36.283
Costa Rica (Costa Rica)	0	96	9.002	3.956
Cyprus (Chipre)	0	0	6.028	6.000
Denmark (Dinamarca)	0	2.000	32.015	15.854
Dominican Republic (República Dominicana)	0	0	50	70
Ecuador (Ecuador)	0	0	3.825	1.335
Egypt (Egipto)	0	0	365	349
El Salvador (El Salvador)	0	0	430	250
Finland (Finlandia)	0	0	309.890	100.240
France (Francia)	21.057	40.957	1.776.466	1.342.438
Germany (Alemania)	0	11.422	781.177	493.688
Greece (Grecia)	0	0	15.000	6.522
Guatemala (Guatemala)	0	0	25	20
Honduras (Honduras)	0	0	9.187	7.261
Iceland (Islandia)	0	0	6.220	4.965
India (India)	0	0	2.280	1.400
International Organizations (Organismos Internacionales)	60.000	64.042	491.381	307.834
Ireland (Irlanda)	0	0	26.520	17.722
Israel (Israel)	0	0	9.209	4.479
Italy (Italia)	6.677	6.765	1.843.658	1.506.452
Japan (Japón)	0	29.284	2.985.829	1.729.224
Jordan (Jordania)	0	0	600	205
Korea, Republic of (Corea, República de)	5.000	5.000	60.750	30.229
Liberia (Liberia)	0	0	16.221	8.540
Liechtenstein (Liechtenstein)	5.000	1.726	216.397	138.454

Luxembourg (Luxemburgo)	0	0	198.585	109.720
Malaysia (Malasia)	0	0	27.525	22.924
Mexico (México)	24.500	16.160	220.639	164.253
Monaco (Mónaco)	0	0	5.605	3.893
Netherlands, The (Holanda)	0	2.243	1.892.979	1.466.451
Netherlands Antilles (Antillas Holandesas)	0	0	86.632	30.362
New Zealand (Nueva Zelandia)	0	0	240.200	158.788
Norway (Noruega)	30.000	22.935	439.685	310.875
Panama (Panamá)	57.000	50.586	372.573	251.520
Papua, New Guinea (Papúa, Nueva Guinea)	0	0	45.520	45.509
Paraguay (Paraguay)	0	0	1.570	618
Peru (Perú)	0	180	44.572	24.834
Portugal (Portugal)	0	0	700	562
Romania (Rumania)	0	0	3.440	3.360
Singapore (Singapur)	0	0	51.440	4.352
South Africa (Sudáfrica)	0	0	606.375	370.153
Spain (España)	2.400.911	122.065	14.162.549	9.678.121
Sweden (Suecia)	57.000	56.250	262.337	223.755
Switzerland (Suiza)	0	200	1.874.855	1.249.483
Taiwan R.O.C. (Taiwán)	0	670	12.506	5.776
United Arab Emirates (Emiratos Arabes Unidos)	0	0	1.700	180
United Kingdom (Reino Unido)	233.000	129.654	8.759.015	5.213.213
United States (Estados Unidos)	458.770	479.900	28.736.673	15.891.447
Uruguay (Uruguay)	0	0	152.898	108.899
Venezuela (Venezuela)	0	5	155.701	126.563
TOTAL	3.821.479	1.276.370	90.596.457	53.449.029

Fuente:Comité de Inversiones Extranjeras.Cifras provisionales al 31 de diciembre 2003

10.3. Anexo 3: Algunas compañías multinacionales operando en diferentes sectores de la economía chilena:⁶²

Sector Agronegocios:

Unilever (UK-The Netherlands); Nestlé (Switzerland); Mondavi, The Cortese Family, Philip Morris, Kendall-Jackson, Nature's Farm, Franciscan Estates, Corn Products, Chiquita, Dole, HMTF, Sunseeds (United States); Fonterra (New Zealand); Baron Philippe de Rothschild, Marnier Lapostolle, Pernod Ricard, Limagrain (France); Miguel Torres, Ebro Puleva (Spain); Quilmes, Arcor (Argentina); Danisco (Denmark); Tiger Oats (South Africa), Sakata Seed, Takii (Japan).

Sector Pesca y Agricultura:

Anchor Holding, Statkorn Aqua, Fjord Seafood (Norway); ASC Group, Aqua Bounty Farms (United States); British Columbia Packers (Canada); Ergofinn Oy (Finland); Nippon Suisan Kaisha (Japan); Nutreco, Stolt Seafarm (The Netherlands); Pescanova (Spain).

Sector Tecnologías de Información y Comunicación:

Telefónica de España, Endesa, Soluziona (Spain); Telecom Italia (Italy); IBM, Bellsouth, Microsoft, Motorola, Hewlett-Packard, Cisco, Tech Data, Xerox, Sun Microsystems, Oracle, Computer Associates, DMR Consulting Intl., Delta Airlines, Global Crossing, INTEL, NCR, NAI, Unisys (United States); Ericsson (Sweden); Alcatel (France); Packard Bell (France-Japan), NEC (Japan); TCS (UK); IberoAmerican Media Partners (Venezuela-United States); Televisa, Telmex (Mexico).

Sector Construcción e Infraestructura:

OHL, Sacyr, Dragados, Ferrovial (Spain); Groupe Vinci, Vivendi, Alstom (France); Impregilo (Italia); Skanska (Sweden); Hochtief, Züblin (Germany); Balfour Beatty (UK).

Sector Industrial:

Methanex, Quebecor Printing, AEC Pipelines (Canada); Coca-Cola, 3M, Procter & Gamble, Caterpillar, Eastman Kodak, General Electric, General Motors, Sara Lee, R.R. Donnelley, Clorox, Sherwin-Williams, Abbot Laboratories, Merck, Pfizer, IVAX, Unico (United States); Shell Petroleum Co.(UK-The Netherlands); BPB Gypsum, Unilever (UK); L'Oreal, Lafarge Plâtres (France); Sumitomo, Nippon Suisan Kaisha, Komatsu (Japan); Svenska Cellulosa Aktiebolag, AGA AB, Azko Nobel (Sweden); Dyno Industries, Norske (Norway); Aventis (France-Germany) Siemens, Bayer, BASF, Beiersdorf (Germany); Philips, James Hardie (The Netherlands); F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini, Olivetti (Italy); Axol (Brazil); Imsatec, Milton (Mexico); Xstrata (Switzerland).

Sector Electricidad, Gas y Agua:

Endesa, Aguas Barcelona, Iberdrola (Spain); Suez, Total (France); AES Corporation, Stevodorng Services, CMS Energy, Sempra Energy, Duke Blue Water, Entergy, PP&L, PSEG Global (United States); Thames Water, Biwater (UK); Hydro-Québec, Sask Energy (Canada); Tractebel (Belgium); Repsol-YPF (Spain-Argentina); AGL (Australia).

⁶² extraído de <http://www.foreigninvestment.cl/> 9/07/2004

Sector Servicios Financieros:

ABN Amro, ING, Rabobank (The Netherlands); BSCH, BBVA, Mapfre (Spain); Crédit Lyonnais, Crédit Agricole, UAP, Cardif, AXA (France); Istituto San Paolo-IMI (Italy); National Bank of Canada, Scotiabank (Canada); Zürich, UBS AG (Switzerland); JP Morgan Chase, Citigroup, Merrill Lynch, FleetBoston, Principal, MetLife, Wachovia (United States); HSBC, Royal & Sun Alliance (UK); Banco de la Nación Argentina (Argentina); AMP (Australia); Banco do Brasil (Brazil); Bank of Tokyo-Mitsubishi (Japan); Deutsche Bank, WestLB/Beal, Allianz (Germany); ING (The Netherlands).

Sector Minero:

Homestake, BHP-Billiton (Australia); Phelps Dodge, Cyprus, Minnesota Mining (United States); Placer Dome, Barrick, Falconbridge, Noranda, Potash Corporation of Saskatchewan (Canada); Mitsubishi, Sumitomo, Nittesu, Nippon Mining (Japan); AngloAmerican, Rio Tinto (UK); Norsk Hydro (Norway).

Otros Servicios:

ABB (Switzerland/Sweden); Tyco, Marriot, McDonald's, Payless ShoeSource, Equifax (United States); Sodexo, Ondeo Degrémont (France); Mitsui, Mitsubishi, Honda Motors, Marubeni (Japan); Finning (Canada); Brambles Industries (Australia); Daewoo (Korea); TNT Express, P & O Nedlloyd (The Netherlands); ThyssenKrupp (Germany).

10.4. Anexo 4: Encuesta para Filiales Fabricantes

1.- ¿Cuál es el número de filiales de la MNC presentes en:

<i>Latinoamérica</i>	
<i>América del Norte</i>	
<i>Europa</i>	
<i>Asia</i>	
<i>África</i>	

2.- ¿Es el factor transporte un elemento importante en el costo final del producto fabricado con respecto a las filiales de la región?

- a) Muy importante
- b) Medianamente importante
- c) Poco importante

3.- ¿Cómo es el valor agregado de sus productos fabricados en relación a los productos de las otras filiales de la MNC?

- a) sobre el promedio
- b) igual al promedio
- c) bajo el promedio.

4.- ¿La filial exporta parte de su producción al extranjero? SI__ NO__

Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué país exporta? _____

5.- ¿Cuál es el % de exportación de la producción de la filial con respecto a sus ventas?

- a) Mayor a 30%
- b) Entre 15% y 30%
- c) Entre 0 y 15%

6.- ¿Tiene capacidad productiva relevante para exportar a otros países de acuerdo a las necesidades de los Mercados de dichos países?

(Capacidad productiva se entiende como la posibilidad de cada planta para producir más y exportar a los Mercados extranjeros en el corto plazo).

- a) Latinoamérica más otros países (Alta Capacidad)
- b) Latinoamérica (Mediana Capacidad)
- c) Algunos países de Latinoamérica (Baja Capacidad)

7.- ¿Qué tipo de durabilidad posee el producto fabricado?

- a) Alta Durabilidad
- b) Mediana Durabilidad
- c) Poca Durabilidad

8.- ¿Los productos fabricados en la filial chilena están alineados a la apuesta estratégica e innovadora de la MNC?

SI _____ NO _____

- 9.- El proceso de fabricación de los productos con respecto a las otras filiales es:
- a) Totalmente distinto al resto de las filiales
 - b) Sólo un poco distinto (cambian algunos detalles)
 - c) Igual u homogéneo a los productos del resto de las filiales.

- 10.- La proporción de materias primas que recibe de las otras filiales para la fabricación de sus productos es:
- a) Mayor que las otras filiales
 - b) Igual que las otras filiales
 - c) Menor que las otras filiales

11.- ¿Donde se realizan las siguientes actividades?

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>a) Sólo en Chile</i>	<i>b) En la filial chilena y en otras filiales.</i>	<i>c) Sólo en otras filiales.</i>
<i>Línea de Producto</i>			
<i>Marketing/ Promoción</i>			
<i>Diseño productos</i>			
<i>I & D</i>			

12.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- a) de productos
- b) de procesos

13.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- a) de mayor contenido estratégico
- b) de igual contenido estratégico
- c) de menor contenido estratégico

14.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Cuál es el gasto en I&D comparado con las filiales de la región?

- a) mayor que otras filiales
- b) igual que otras filiales
- d) menor que otras filiales.

15.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Las actividades o los temas de I&D es una estrategia ...

- a) Tomada en la Filial
- b) Tomada tanto en la Casa Matriz con la Filial
- c) Tomada en la Casa Matriz

16.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de carácter financiero?

<i>DECISIONES</i>	<i>a) Tomada en la Filial</i>	<i>b) Combinación de la Matriz con la Filial</i>	<i>c) Tomada en la Casa Matriz</i>
<i>Presupuesto de Inversión</i>			
<i>Presupuesto Corriente</i>			
<i>Financiamiento</i>			

17.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de carácter productivo

<i>DECISIONES</i>	<i>Tomada en la Casa Matriz</i>	<i>Tomada en la Filial</i>	<i>Combinación de la Matriz con la Filial</i>
<i>Cambiar procesos de Fabricación. (métodos y equipos)</i>			
<i>Cambios estructura de compras para Fabricación</i>			
<i>Cambios con respecto al control de calidad</i>			

18.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de marketing

<i>DECISIONES</i>	<i>Tomada en la Casa Matriz</i>	<i>Tomada en la Filial</i>	<i>Combinación de la Matriz con la Filial</i>
<i>Cambio en precios de productos</i>			
<i>Promociones/Publicidad</i>			
<i>Garantías del producto</i>			
<i>Calidad del Servicio al Cliente</i>			

19.- ¿Cual es la proporción de los Directivos o Gerentes presentes en la filial provenientes del país de la matriz?

- a) entre 0 y 25%
- b) entre 25% y 50%
- c) sobre un 50%.

20. - ¿Cómo considera Ud. Que es el rol estratégico de la filial en Chile en comparación a las de la región?-----

21. - ¿Cada cuánto tiempo se mandan informes a la casa matriz?-----

22. - ¿En la filial chilena hay alguna persona que posea un cargo que tenga influencia en el resto de las subsidiarias de la región?-----

10.5. Anexo 5: Encuesta para Filiales Distribuidoras

1.- ¿Cuál es el número de filiales de la MNC presentes en:

<i>Latinoamérica</i>	
<i>América del Norte</i>	
<i>Europa</i>	
<i>Asia</i>	
<i>África</i>	

2.- ¿Es el factor transporte un elemento importante en el costo final del producto fabricado con respecto a las filiales de la región?

- d) Muy importante
- e) Medianamente importante
- f) Poco importante

3.- ¿Cómo es el valor agregado de sus productos fabricados en relación a los productos de las otras filiales de la MNC?

- d) sobre el promedio
- e) igual al promedio
- f) bajo el promedio.

4.- ¿Cómo son los productos vendidos por la filial con respecto a las otras filiales es:

- d) Totalmente distinto al resto de las filiales
- e) Sólo un poco distinto (cambian algunos detalles)
- f) Igual u homogéneo a los productos del resto de las filiales.

5.- ¿Donde se realizan las siguientes actividades?

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>a) Sólo en Chile</i>	<i>b) En la filial chilena y en otras filiales.</i>	<i>c) Sólo en otras filiales.</i>
<i>Línea de Producto</i>			
<i>Marketing/ Promoción</i>			
<i>Diseño productos</i>			
<i>I & D</i>			

6.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- c) de productos
- d) de procesos

7.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- e) de mayor contenido estratégico
- f) de igual contenido estratégico
- g) de menor contenido estratégico

8.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Cuál es el gasto en I&D comparado con las filiales de la región?

- a) mayor que otras filiales
- b) igual que otras filiales
- c) menor que otras filiales.

9.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Las actividades o los temas de I&D es una estrategia ...

- d) Tomada en la Filial
- e) Tomada tanto en la Casa Matriz con la Filial
- f) Tomada en la Casa Matriz

10.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de carácter financiero?

<i>DECISIONES</i>	<i>a) Tomada en la Filial</i>	<i>b) Combinación de la Matriz con la Filial</i>	<i>c) Tomada en la Casa Matriz</i>
<i>Presupuesto de Inversión</i>			
<i>Presupuesto Corriente</i>			
<i>Financiamiento</i>			

11.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de marketing

<i>DECISIONES</i>	<i>Tomada en la Casa Matriz</i>	<i>Tomada en la Filial</i>	<i>Combinación de la Matriz con la Filial</i>
<i>Cambio en precios de productos</i>			
<i>Promociones/Publicidad</i>			
<i>Garantías del producto</i>			
<i>Calidad del Servicio al Cliente</i>			

12.- ¿Cual es la proporción de los Directivos o Gerentes presentes en la filial provenientes del país de la matriz?

- d) entre 0 y 25%
- e) entre 25% y 50%
- f) sobre un 50%.

13.- ¿Cómo considera Ud. Que es el rol estratégico de la filial en Chile en comparación a las de la región?-----

14.- ¿Cada cuanto tiempo se mandan informes a la casa matriz?-----

15.- ¿En la filial chilena hay alguna persona que posea un cargo que tenga influencia en el resto de las subsidiarias de la región?-----

10.6. Anexo 6: Encuesta para Filiales de Servicios

1.- ¿Cuál es el número de filiales de la MNC presentes en:

<i>Latinoamérica</i>	
<i>América del Norte</i>	
<i>Europa</i>	
<i>Asia</i>	
<i>África</i>	

2.- ¿Cómo catalogaría la calidad de los Servicios entregados por la filial con respecto a las otras filiales de la región?

- a) Servicios de alto valor agregado
- b) Servicios de igual valor agregado
- c) Servicios simples de bajo valor agregado

3.- ¿Los servicios entregados en la filial chilena están alineados a la apuesta estratégica e innovadora de la MNC?

SI _____ NO _____

4.- ¿Donde se realizan las siguientes actividades?

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>a) Sólo en Chile</i>	<i>b) En la filial chilena y en otras filiales.</i>	<i>c) Sólo en otras filiales.</i>
<i>Marketing/ Promoción</i>			
<i>Diseño del servicio</i>			
<i>I & D</i>			

5.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- a) De productos
- b) De procesos

6.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Qué tipo de actividades de I+D realiza la filial?

- a. De mayor contenido estratégico
- b. De igual contenido estratégico
- c. De menor contenido estratégico

7.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Cuál es el gasto en I&D comparado con las filiales de la región?

- a. Mayor que otras filiales
- b. Igual que otras filiales
- c. Menor que otras filiales.

8.- SOLO SI REALIZA I&D

¿Las actividades o los temas de I&D es una estrategia ...

- a) Tomada en la Filial
- b) Tomada tanto en la Casa Matriz con la Filial
- c) Tomada en la Casa Matriz

9.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de carácter financiero?

<i>DECISIONES</i>	<i>a) Tomada en la Filial</i>	<i>b) Combinación de la Matriz con la Filial</i>	<i>c) Tomada en la Casa Matriz</i>
<i>Presupuesto de Inversión</i>			
<i>Presupuesto Corriente</i>			
<i>Financiamiento</i>			

10.- ¿Dónde son tomadas las siguientes decisiones de marketing

<i>DECISIONES</i>	<i>Tomada en la Casa Matriz</i>	<i>Tomada en la Filial</i>	<i>Combinación de la Matriz con la Filial</i>
<i>Cambio en precios de productos</i>			
<i>Promociones/Publicidad</i>			
<i>Garantías del servicio</i>			
<i>Calidad del Servicio al Cliente</i>			

11.- ¿Cual es la proporción de los Directivos o Gerentes presentes en la filial provenientes del país de la matriz?

- a) entre 0 y 25%
- b) entre 25% y 50%
- c) sobre un 50%.

12.- ¿Cómo considera Ud. Que es el rol estratégico de la filial en Chile en comparación a las de la región?-----

13.- ¿Cada cuánto tiempo se mandan informes a la casa matriz?-----

14.- ¿En la filial chilena hay alguna persona que posea un cargo que tenga influencia en el resto de las subsidiarias de la región?-----