



**VENTAJAS COMPETITIVAS EN  
EMPRESAS MULTILATINAS DE ORIGEN CHILENO**

Seminario de Título para optar al Título de  
Ingeniero Comercial, Mención Administración

**INTEGRANTES:**

Daniela Torres De La Maza

Daniela Vega Villablanca

**PROFESOR GUIA:**

Erich Spencer Ruff

Santiago de Chile, 2007

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quisiera agradecer y dedicar el trabajo de esta tesis, a mis padres José y Ángela, que juntos a mis hermanos José Manuel, Isabel y Valentina siempre me han entregado el amor, la confianza y el apoyo incondicional en todo aspecto.

Por otra parte, agradecer a nuestro Profesor guía, Erich Spencer, por acogernos y darnos la oportunidad de trabajar con usted y cumplir con éxito nuestro proyecto final. Gracias por su apoyo y dedicación.

No puedo dejar de darle las gracias a mi compañera y amiga Daniela, por acompañarme en estos cinco años de vida universitaria, en todo momento...siempre juntas! Estoy muy orgullosa de nosotras y feliz porque cumplimos nuestra meta con éxito.

Por último mencionar a mis amigas, mis nuevos y antiguos compañeros y toda la gente cercana a mí que de alguna u otra forma colaboró en este proceso y son parte de mi vida.

**Daniela Vega Villablanca**

Esta tesis esta dedicada a mis Padres, a quienes agradezco su amor, comprensión y apoyo incondicional a través de mi camino. En todo momento los llevo conmigo.

A mis hermanos, Carla y Diego, que siempre me acompañaron y estuvieron para darme fortaleza cuando lo necesite. Se que siempre cuento con ellos.

Agradezco a mi profesor guía, Erich Spencer, sin el nada de esto habría sido posible, gracias por creer en nosotras y por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia.

A mi gran amiga Daniela, inseparable compañera desde los primeros días de universidad y durante todo el camino, gracias por ser incondicional, siempre fuiste un gran apoyo.

Finalmente, a mis amigas, amigos, compañeros y a todos aquellos que me apoyaron en el transcurso de mi carrera, y son fundamentales en mi vida.

**Daniela Torres de la Maza**

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Introducción</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1 Globalización y la administración en un entorno global</b>                 | <b>10</b> |
| 1.1 Importancia de la globalización   | 10        |
| 1.2 Factores que afectan a la estrategia de globalización                       | 10        |
| 1.3 La administración global  | 12        |
| <br>  |           |
| <b>2 Formulación de Estrategias y su relación con las Ventajas Competitivas</b> | <b>14</b> |
| 2.1 Estrategia a nivel e negocio  | 14        |
| 2.1.1 Entorno general   | 14        |
| 2.1.2 Modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter                         | 15        |
| 2.1.3 Modelo de estrategias genéricas de Porter                                 | 16        |
| 2.2 Estrategia a nivel funcional: la cadena de Valor                            | 17        |
| 2.3 Estrategia a nivel corporativo  | 20        |
| 2.3.1 Estrategia de Crecimiento   | 20        |
| 2.3.2 Medios para alcanzar la diversificación                                   | 23        |
| 2.4 Estrategia de Internacionalización  | 24        |
| <br>  |           |
| <b>3 Ventaja Competitiva</b>  | <b>26</b> |
| 3.1 Teorías sobre las ventajas competitivas                                     | 26        |
| 3.2 La gestión de la ventaja competitiva  | 28        |
| 3.3 La competitividad y su relación con la ventaja competitiva                  | 29        |
| 3.4 Otras teorías y aportes sobre las ventajas competitivas                     | 31        |
| 3.4.1 Visión de la empresa basada en los recursos                               | 31        |
| 3.4.2 Capital humano e intelectual  | 32        |
| 3.4.3 Modelo de las 7S  | 33        |
| 3.4.4 Relación de las Competencias Centrales y las Ventajas Competitivas        | 34        |
| 3.4.5 Clusters  | 34        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>Integración económica</b>  | <b>37</b> |
| 4.1      | Bloques comerciales Latinoamericanos y la participación de Chile en el proceso. | 38        |
| <b>5</b> | <b>El caso de Latinoamérica y las Multilatinas</b>                              | <b>41</b> |
| 5.1      | Surgimiento de las Multilatinas   | 42        |
| 5.2      | Multilatinas para imitar  | 45        |
| <b>6</b> | <b>Multilatinas chilenas</b>  | <b>46</b> |
| 6.1      | Evolución de la economía chilena 1973-2007.                                     | 46        |
| 6.2      | Surgimiento de los conglomerados chilenos.                                      | 50        |
| 6.2.1    | Teorías sobre los grupos.   | 51        |
| 6.2.2    | Conglomerados chilenos más importantes.   | 53        |
| 6.2.3    | Factores del proceso de Internacionalización.                                   | 56        |
| 6.2.4    | Características del proceso de internacionalización.                            | 57        |
| 6.3      | Estudio de casos chilenos.  | 57        |
| 6.4      | Comparación de empresas chilenas.   | 70        |
| <b>7</b> | <b>Conclusiones y Consideraciones finales.</b>                                  | <b>77</b> |
| <b>8</b> | <b>Referencias</b>  | <b>81</b> |

## **Indice de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Grafico N° 1 “América latina y el Caribe: Inversión directa en el exterior” | 43 |
|---|----|

## **Indice de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 1 Grupos Económicos de Chile                                       | 54 |
| Tabla N° 2 Chile: Principales empresas y sus operaciones externas 2004-2005 | 55 |
| Tabla N° 3 Comparación de empresas chilenas                                 | 73 |
| Tabla N° 4 Comparación de empresas chilenas                                 | 74 |
| Tabla N° 5 Comparación de empresas chilenas                                 | 75 |
| Tabla N° 6 Comparación de empresas chilenas                                 | 76 |

## **Indice de Figuras**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Figura N° 1 Cadena de Valor | 18 |
| Figura N° 2 Modelo 7 S      | 32 |

## **Resumen Ejecutivo**

La globalización y la tendencia de las grandes empresas por internacionalizarse, han obligado a las grandes compañías a interiorizarse sobre nuevos mercados y buscar nuevas alianzas y estrategias para sobrevivir en este ámbito competitivo.

Esto ha sido posible, en parte, por las políticas aperturistas que han adoptado los distintos países. En este sentido, se aprecia el desarrollo de diversos acuerdos comerciales, que tienen como fin favorecer el intercambio entre las economías que participan de éstos. Varios son los bloques comerciales que cubren distintas áreas de Latinoamérica y el Caribe, como por ejemplo: MERCOSUR, CAN, CARICOM, ALCA, entre otros.

Las grandes empresas se han dado cuenta que una de las maneras más concretas para enfrentar esta nueva competencia consiste en diversificar sus negocios, sea éste relacionado o no. Se observa una tendencia cada vez mayor a que éstas compren nuevas empresas o se fusionen para abarcar mayores mercados tanto en sus propios países como en el extranjero.

Es por ello, que tales empresas concentran sus esfuerzos en la búsqueda de estrategias adecuadas para poder enfrentar los nuevos mercados y así lograr el crecimiento requerido por los mercados globales. Es dentro de este marco donde nacen las empresas “Multilatinas”, las cuales en esencia, son empresas Latinoamericanas con presencia internacional. Si bien, se puede considerar que aun están en un período de expansión, existen representantes destacados, los cuales han logrado posicionarse a la altura de grandes empresas europeas y norteamericanas.

La participación de Chile no es menor en este ámbito, cuenta con destacadas firmas, las cuales han logrado internacionalizarse y posicionarse en estos nuevos mercados.

Este estudio se centra principalmente en la identificación de la conducta competitiva de empresas chilenas y en la forma en que han logrado expandirse y ser exitosas en el proceso de internacionalización.. Nuestro principal objetivo es analizar con detención el cómo se lleva a cabo la toma de decisiones, considerando una muestra de 10 empresas chilenas que cumplen con las características de una multilatina, buscando en éstas la existencia de patrones comunes en las gestiones realizadas por cada una, tanto a nivel nacional como internacional.

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron aspectos comunes que les habrían permitido destacarse en este ámbito. Se pudo observar, que en su mayoría las empresas se han preocupado de tener una buena gestión en el ámbito nacional antes de su período de expansión externo , han sido partícipe de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas que les han permitido penetrar nuevos mercados con más facilidad, tienen una visión proactiva a la hora de analizar nuevas oportunidades de negocio, se preocupan de invertir en nuevos proyectos, poseen una alta preocupación por su gente, en este sentido, les ofrecen constantes programas de capacitación y les abren las puertas para su desarrollo profesional y personal, poseen una cercana relación con los clientes que los obliga a ofrecer estándares de calidad que otorguen confianza y fidelidad, entre otros.

Sin embargo, no fue posible apreciar la existencia de un modelo definido seguido por las empresas, en este contexto, que explique el éxito y la lleve a convertirse en una “*Multilatina*”. Más bien se encontró que existirían factores en común, lo que sumado a sus ventajas competitivas, entregarían como resultado una buena gestión, lo que les permitiría convertirse en empresas regionales.

## Introducción

La globalización ha tenido consecuencias impensadas por muchos. La gran apertura de mercados y la constante búsqueda de mayores ingresos, ha llevado a que las empresas cambien sus estrategias y busquen nuevas formas de competir para adaptarse a los nuevos estándares de negociación. Las consecuencias de esto son amplias, pero en este trabajo nos enfocaremos en las secuelas que esto ha traído a las empresas de países emergentes, en especial a las empresas chilenas.

El proceso de globalización se ha traducido en la entrada de empresas de países emergentes a grandes economías, llevándolas a competir con multinacionales con años de experiencia y grandes participaciones de mercado. Muchos pensaron que sería el fin de estas pequeñas entidades, pero para sorpresa de muchos éstas han demostrado a través de los años una gran estabilidad y la capacidad para poder competir en grandes mercados.

Todo este proceso de integración que han vivido las economías en vías de desarrollo ha traído como resultado el surgimiento de las “Multilatinas”, las que son empresas latinoamericanas pero que poseen presencia global y que han logrado obtener un lugar privilegiado dentro de las grandes economías, tales como Norte América y Europa.

En el caso de Chile contamos con la presencia de grandes conglomerados, el surgimiento de éstos y su posterior desarrollo e internacionalización se ve marcado por ciertos patrones. Es dentro de este marco donde se enfoca la siguiente investigación; evaluar cuales son los factores de éxito de estas empresas y si existe similitud en las decisiones tomadas por éstas a la hora internacionalizarse.

La investigación está dividida en 7 partes. Primero incluye una descripción de la globalización, los factores que la afectan y cómo influye en la administración. Segundo, el análisis de las diferentes formas de estrategia que pueden llevar a cabo las empresas para competir en mercados globales. Tercero, se estudiaron las diferentes teorías de creación de ventajas competitivas. Cuarto, se examinaron los diferentes bloques económicos existentes

y como Chile participa en este proceso. Quinto, se evaluó el impacto que han tenido las Multilaterales en Latinoamérica y cuales son las más exitosas. Sexto, se da a conocer el caso chileno, mostrando su realidad, características y sus principales factores de éxito. Séptimo, se presentan las conclusiones de la investigación.

# 1 Globalización y la Administración en un entorno Global

## 1.1 Importancia de la Globalización

No es difícil darse cuenta que el mundo de hoy, es un mundo cada vez más globalizado. Dentro de nuestros propios hogares o el de cualquier vecino podemos encontrar algún artículo traído de Japón, Asia, India, Norteamérica, etc., pero la globalización es más que esto, se enfoca más bien en la manera en como se está negociando en la actualidad y en la necesidad de adaptarse a esta negociación.

## 1.2 Factores que afectan en las Estrategias de Globalización<sup>1</sup>

Muchos son los factores que afectan a la hora de elegir una estrategia global. Estos impulsores o activadores varían mucho de acuerdo a la industria y al comportamiento del cliente, así como con cultura de cada uno de los países.

Dentro de estos factores podemos mencionar:

- Impulsores de Costo

Se refiere a ventajas respecto a las economías de escala de producción, facilidad en el transporte, eficiencia en la concentración de la producción u otros tipos de factores que permitan producir a menores costos.

Las economías globales referidas al costo son aquellas que llevan a la organización a internacionalizarse para aprovechar la ventaja presente en países extranjeros que hacen que el costo disminuya y por ende que el precio del producto o servicio sea más competitivo.

---

<sup>1</sup> George S. Yip, “Globalización”, Ed. Norma 1993, Pág. 33-72

- Impulsores Competitivos

El surgimiento de nuevos mercados, el aumento del comercio internacional y de los nuevos competidores a nivel global, como también, el crecimiento de nuevas alianzas o acuerdos comerciales, son factores claves a la hora de pensar en la competitividad de una empresa. En el fondo, si no se tiene una visión global costará entregar una imagen de crecimiento constante, es más, esto da la imagen de una empresa que no avanza hacia el futuro.

El hecho de que el comercio entre países aumente en forma creciente presenta la posibilidad de tener más clientes como también más competidores. Es por esto que es importante aprender a competir con ellos y saber globalizarse es una ventaja.

- Impulsores del Gobierno

Las políticas que adopte cada gobierno en el tema de la globalización es una pieza muy importante a la hora de hacer negocios, ya que siempre habrá más facilidades de expandirse cuando el gobierno adopte políticas aperturistas que impulsen el comercio internacional. La disminución de barreras arancelarias y los aumentos de nuevas alianzas son oportunidades para crecer en el extranjero.

Es importante señalar que la disminución del rol del gobierno como agente primordial en los negocios, perteneciendo hoy en día este papel al sector privado, ya que son ellos los que invierten para que sus negocios se externalicen, también es un factor que afecta la globalización.

### 1.3 La Administración Global

En un frenesí por obtener mayores ingresos, los administradores de grandes empresas comienzan a atravesar fronteras, buscando capturar nuevos mercados a través de la cobertura de nuevos segmentos y/o nichos. Por esto, es muy común hoy en día, ver como muchas compañías abren nuevas plantas en otros países o establecen alianzas estratégicas para lograr este objetivo.

#### 1.3.1 *Clasificación De Empresas Según Participación Internacional*<sup>2</sup>

##### a. Organizaciones domésticas

Son organizaciones que poseen una máxima responsabilidad y sensibilidad local, sus productos y servicios están enfocados a las necesidades del país donde se establecen. Sus actividades se desarrollan dentro del mismo país, eventualmente tienen relaciones comerciales con empresas de otros países, por lo general son compañías pequeñas, pero es cada vez más frecuente la tendencia a incurrir en mercados internacionales. Por lo general son empresas muy fragmentadas.

##### b. Organizaciones internacionales

Son aquellas empresas que tienen la sede en un solo país, pero que realizan actividades de compra y venta a nivel internacional. Su tendencia es dirigirse a países donde las empresas locales no tienen sus habilidades. Tiene un bajo nivel de adaptación, sus productos se desarrollan en sus países de origen (centralización).

---

<sup>2</sup> John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, "Negocios Internacionales", Ed. Pearson, Décima edición 2005

#### c. Organizaciones Multinacionales

Se reconoce este tipo de organizaciones por su participación a escala mundial, sus objetivos están orientados a ejercer una mayor participación en los mercados internacionales, para lo cual logran sus objetivos abriendo plantas en otros países o a través de distribuidores. Tienen un alto nivel de interdependencia entre sus sucursales. Poseen un cierto grado de sensibilidad, el cual se refleja en el cambio de la marca de ciertos productos dependiendo del país en que se encuentre desarrollando sus actividades.

#### d. Organizaciones Transnacionales

Son organizaciones especializadas en trascender países, sus mercados se encuentran en los lugares del mundo donde puedan realizar negocios. Sus *core competences* se pueden desarrollar en cualquiera de las operaciones mundiales. El flujo de habilidades y la oferta del producto ocurren a través de la firma y no sólo a través de la casa matriz a la sucursal.

## 2 Formulación de Estrategias y su relación con las Ventajas competitivas

De acuerdo a lo que señalan los autores Dess y Lumpkin<sup>3</sup>, “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”. Este proceso esta compuesto por tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia y posteriormente su implantación.

Es en el proceso de formulación de las estrategias donde nos queremos detener. Ésta se desarrolla en tres niveles: en primer lugar, a nivel de negocios (ventajas competitivas), segundo, a nivel funcional (cadena de valor), tercero, a nivel corporativo (¿Dónde debemos competir?) y por ultimo a nivel de internacionalización (Cómo crear valor en los mercados mundiales)

### 2.1 Estrategia a Nivel de Negocio

#### 2.1.1 *Entorno General*<sup>4</sup>

El entorno general tiene que ver con aquellas variables o factores que influyen en la estrategia de una empresa, por ende puede también contribuir a poseer ciertas ventajas competitivas.

- i. Segmento Demográfico (edad de la población, niveles de riqueza, composición étnica, distribución geográfica, distribución de ingresos).
- ii. Segmento Sociocultural (cantidad de hombres y mujeres trabajadores, trabajadores temporales versus contratados, preocupación por la vida sana y el medio ambiente, etc.).
- iii. Segmento Político/Legal (reformas penales, impuestos, salarios, etc.)
- iv. Segmento Tecnológico (Internet, comunicación inalámbrica, calentamiento global, etc.)
- v. Segmento Económico (tipo de interés, tasa de desempleo, IPC, inflación, PIB, etc.)

---

<sup>3</sup> Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin ,Dirección estratégica,2003, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 8

<sup>4</sup> Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin ,Dirección estratégica,2003, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 51-62

- vi. Segmento Global (tendencias del comercio global, tipos de cambio, acuerdos y alianzas comerciales, etc.)

Todos estos segmentos de alguna u otra forma corresponden a características de cómo es el mercado al cual queremos apuntar. Un mal foco nos llevara a desarrollar una estrategia errada y por ende no obtendremos ventaja competitivas.

### 2.1.2 *Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter*<sup>5</sup>

Este modelo es el más utilizado a la hora de analizar el entorno competitivo<sup>6</sup> en el cual lidian las empresas, estudia las técnicas del análisis de la industria, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Dentro de este entorno se describen cinco fuerzas que lo afectan:

- i. La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la posibilidad que nuevos competidores puedan ingresar a la industria. Un punto importante en este sentido son las barreras de entrada que posee la industria en cual operamos, como también la posible acción de los competidores existentes. Las principales barreras de entrada consisten en: economías de escala, diferenciación de producto, necesidades de capital, costos de cambio de proveedor, acceso a canales de distribución y ciertas desventajas en costos como: propiedad del producto, acceso favorable a materias primas, subsidios del gobierno y políticas gubernamentales favorables.
- ii. El poder de negociación de los clientes, este poder de los clientes puede manifestarse forzando la baja de precios, exigir mayor calidad y más servicio post-venta haciendo que crezca la competencia entre un competidor y otro. Este poder puede presentarse mayormente cuando: es un cliente compra una cantidad relevante al vendedor o son clientes concentrados, los productos ofrecidos son estándares sin

---

<sup>5</sup>Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin, Dirección estratégica, Mc Graw Hill 2003, Pág. 62-67

<sup>6</sup> Las autoras de este seminario mencionan este modelo, debido a que tras la investigación de 10 libros en materia de gestión empresarial, dirección estratégica y negocios internacionales, concluyeron que Porter es el más utilizado a la hora de estudiar estos tópicos.

- diferenciación, bajos costos de cambio, los compradores amenazan con integrarse hacia atrás, etc.
- iii. El poder de negociación de los proveedores, este poder puede ejercerse cuando los proveedores amenazan con subir los precios o reducen la calidad insumos. Esto puede ocurrir cuando: los proveedores son pocos, los proveedores no luchan contra productos sustitutos, cuando el sector al cual el proveedor vende no es importante para él, cuando existe costo de cambio, amenaza de integración hacia delante por parte de los consumidores.
  - iv. La amenaza de productos y/o servicios sustitutos, es decir productos y servicios donde el consumidor no perciba una gran diferencia al momento de elegir uno u otro, es decir que para el consumidor cumplen una misma función.
  - v. La intensidad de la rivalidad de la industria, consiste en la existencia de estrategias competitivas que adopta una empresa para alcanzar una cierta posición en el mercado. La rivalidad se da de una forma más intensa cuando los competidores sienten mayor presión por cuidar su posición, frente a la posibilidad de perder presencia en el mercado.

### 2.1.3 *Modelo de Estrategias Genéricas de Porter*<sup>7</sup>

Este modelo planteado por Michael Porter hace referencia a la competencia en sí y en como las empresas pueden adoptar distintas alternativas para ganar terreno en su posición en la industria. Nos ayudará a entender por qué algunas empresas obtienen mejores resultados y como hacer que esa ventaja permanezca.

Existen principalmente dos estrategias genéricas: costo y liderazgo. Las demás mencionadas provienen de la combinación o especialización de cada una de ellas.

---

<sup>7</sup> Síntesis del autor Michael E. Porter, del libro “Ventaja Competitiva”, Ed. CECSA, 1996

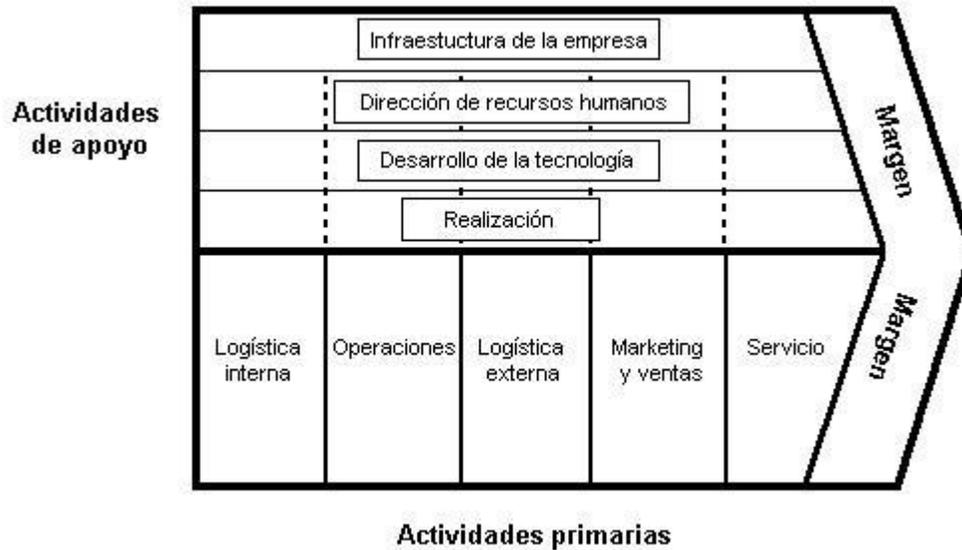
- Liderazgo en costos, consiste en aquella estrategia preocupada de ofrecer los productos y servicios al menor costo posible. Como nos dice Porter “Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial”, es decir ser el líder y no una de las varias empresas que luchan por esto.
- Liderazgo en diferenciación, aquella empresa que busca que los consumidores la perciban como distinta, es decir, busca ser única en su sector industrial y que los compradores perciban que reciben de ella un valor agregado.
- Especialización, esta estrategia se basa en un sector específico de la industria. Las empresas seleccionan un segmento o un grupo de éstos y diseña su estrategia para servirlos a la medida. Puede existir tanto la especialización por costos como por diferenciación. La primera consiste en competir por costos en el segmento elegido, y la segunda cuando la empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo.
- Combinación de Estrategias, aquí la idea central es integrar el liderazgo en costos con el liderazgo en diferenciación. Si bien es un poco más complicado entregar al cliente atributos diferenciadores con bajos precios sin duda la recompensa es mayor.

## 2.2 Estrategia a Nivel Funcional: La Cadena de Valor

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. La cadena de valor es importante para la comprensión de los factores que construyen la ventaja competitiva. Esta consiste en cómo las actividades de la empresa van agregando valor al producto o servicio final. Estas actividades son la base para construir la estrategia de costo o de diferenciación que se adoptará.

Las distintas actividades analizadas en esta cadena de valor deben separarse según su tecnología y estrategia. Es por esto que existen las actividades primarias y las de apoyo, las cuales explicamos a continuación.

**Figura N° 1**



Fuente: Michael E. Porter, “Ventaja Competitiva”, Ed. CECSA, 1996

**a) Actividades Primarias<sup>8</sup>**

Estas actividades se relacionan directamente con la creación del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y su servicio post-venta.

- Logística Interna: “Actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y disseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores”.
- Operaciones: “Actividades asociadas con la transformación de insumos en el producto final, como por ejemplo: maquinado, empaque, ensamble, sellado, impresión, entre otros.
- Logística Externa: “Actividades relacionadas con la etapa final de la elaboración del producto y su distribución, como: la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto hacia el cliente, procesamiento de pedido y programación”.

<sup>8</sup> Síntesis de los autores Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin , del libro “Dirección estratégica”, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 84-89.

- Marketing y Ventas: relacionado con las actividades para dar a conocer y promocionar el producto, buscando la lealtad de los consumidores, como: “publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canal, precio”.

#### **b) Actividades de Apoyo<sup>9</sup>**

Estas actividades dan soporte a las actividades primarias y a su vez se otorgan apoyo entre sí, mediante insumos, tecnología, recursos humanos e infraestructura. Estas cuatro categorías se subdividen a su vez en las actividades que cada sector industrial necesite.

- Abastecimiento o Administración de Materiales, preocupada de los trasposos físicos, tanto de materiales como insumos. Se refiere a la “Función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa” llámese estos insumos a materias primas, provisiones y otros artículos de consumo.
- Recursos Humanos: relacionado con buscar la combinación correcta y necesaria del personal calificado para desarrollar las actividades de forma efectiva. “Consiste en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.”
- Infraestructura: tiene que ver con la estructura de la organización, los sistemas de control y la cultura de la firma. “Incluye la administración general, plantación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.”

---

<sup>9</sup> Síntesis del autor Michael E. Porter, del libro “Ventaja Competitiva”, Ed. CECSA 1996.

### 2.3 Estrategia a Nivel Corporativo

“La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN)”<sup>10</sup>. Cuando se trata de estas empresas la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

Al hablar de estrategia a nivel corporativo debemos tener en cuenta que esto nos ayudará a resolver el dilema de donde la corporación sería capaz y debería competir como también encontrar la manera de que la gestión de esos negocios produzcan sinergia entre sí, es decir que otorguen un valor mayor de forma conjunta que por separado. Por tanto, es parte de la estrategia corporativa el planear como crear valor a través de los productos, procedimientos o de la tecnología.

#### 2.3.1 *Estrategias de Crecimiento*

Dentro de la estrategia corporativa existen ciertas estrategias que tienen por objetivo expandir las actividades de la empresa, esta estrategia que estudiaremos a continuación es la llamada estrategia de crecimiento. Es aquí donde se habla de diversificación, temas que comentaremos a continuación.

El proceso de diversificación consiste en separar o en atribuir más unidades de negocios al negocio que se tenía en forma única. Esta diversificación puede ser relacionada o no relacionada.

---

<sup>10</sup> Cita de los autores Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Ed. Pearson Educación 2007.

### **a. Diversificación Relacionada o Concéntrica**

La diversificación relacionada consiste en expandir la empresa mediante una nueva operación de negocio pero vinculada a la actividad que posee la organización o también expandir las aplicaciones de los negocios existentes por medio de alguno de los componentes de la cadena de valor de cada actividad. Estos vínculos pueden ser: fabricación, marketing, tecnología, distribución, etc.<sup>11</sup>

Este tipo de diversificación lleva a economías de escala en la medida en que las distintas unidades de negocios comparten y aprovechan las ventajas de la organización o comparten actividades. También se puede lograr economías de ámbito, es decir que las unidades de negocio generan mayor ingreso cuando operan en forma conjunta que en forma separada.

Por otra parte también existe otro motivo por el cual optar por una diversificación relacionada: el poder de mercado. Este es el caso del poder de negociación y la integración vertical. El primer caso se da cuando negocios o áreas similares pueden fortalecer la negociación frente a los clientes o a los proveedores cuando existen actividades comunes. El segundo, cuando una empresa añade procesos productivos tanto hacia adelante como hacia atrás. Cuando una empresa incorpora tanto el proceso de, por ejemplo, fabricar sus propios insumos o preocuparse de su distribución. Con esto compite directamente con sus proveedores o con su canal de distribución, por lo que si esta integración es exitosa se logra un cierto poder de mercado.

La corporación busca sinergias, concepto que establece que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada<sup>12</sup>. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, el uso por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud en los productos.

---

<sup>11</sup> Charles W. Hill / Gareth R. Jones “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, Ed. Mc Graw Hill 2005, Pág. 170.

<sup>12</sup> Charles W. Hill / Gareth R. Jones. “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, Ed. Mc Graw Hill, 2005, Pág. 170

## **b. Diversificación No Relacionada o de Conglomerado**

Este tipo de diversificación consta en ampliar la organización incluyendo nuevas áreas de negocios pero que no tienen ninguna relación con las existentes áreas.<sup>13</sup>

Esta también es una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena<sup>14</sup>.

Una de las formas en que pueden surgir beneficios a través de esta diversificación es debido al resultado de la experiencia y el apoyo, por transferencias de habilidades y destrezas desde la matriz lo cual puede aumentar las ventajas competitivas. Esto se puede dar también mediante la reestructuración de una empresa, al hacerse cargo de una empresa con pobres resultados pero con un alto potencial. Después que la matriz invierta en ella puede venderse a un valor mayor al comprado o mantenerla en la corporación.

Otra forma de obtener beneficios es mediante la gestión de cartera de negocios, donde empresas realizan consultorías para sugerir nuevas alternativas estratégicas para cada unidad de negocio o para estudiar conjuntamente con la empresa consultante la priorización de los recursos, para así generar liquidez.

---

<sup>13</sup> Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin, “Dirección estratégica”, Ed. Mc Graw Hill 2003

<sup>14</sup> Charles W. Hill / Gareth R. Jones. “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, Ed. Mc Graw Hill, 2005, Pág. 170

### 2.3.2 *Medios para Alcanzar la Diversificación*

- Fusiones y adquisiciones

El hecho de adquirir a otra compañía o fusionarse con otra claramente nos dirige a reforzar nuestra participación en el mercado, pero no sólo eso, también puede llevarnos a consolidarnos en una industria ya que puede ejercer presión sobre los competidores para que actúen de igual manera. Otra opción es que la compañía decida ingresar a nuevos segmentos de mercado mediante esta estrategia.

- Alianzas estratégicas y Joint Ventures

El realizar estos tipos de alianzas posee ventajas potenciales que podría contribuir a la estrategia como: entrar a nuevos mercados apoyado de la experiencia del país local, reducir costos de la cadena de valor al tener contacto con empresas de otros países donde la fabricación o distribución puede ser más barata que en el país de origen, y por último desarrollar y la difundir nuevas tecnologías.

- Desarrollo interno

El desarrollo de nuevas ideas de negocios o de nuevos proyectos también constituye un tipo de diversificación no relacionada. Este tipo de actividad puede permitir de igual forma expandir el negocio de la compañía. Características de la compañía, como su cultura corporativa, su liderazgo, características estructurales, etc. pueden promover el aprendizaje y generar nuevas oportunidades para la empresa.

## 2.4 Estrategia de Internacionalización

El tema de la internacionalización no es menor, sobre todo con el impacto de la globalización hoy en día, como lo comentamos en el capítulo 1. Es por esto que al momento de pensar en expandirse a otros países, es importante decidir sobre la estrategia de entrada mas apropiada y también cómo conseguir ventajas competitivas en los mercados extranjeros. De esto trata la estrategia de internacionalización.

Una de las teorías mas significativas en cuanto a la internacionalización y la competitividad es la teoría del Diamante de la ventaja nacional de Porter (1998) la cual señala que existen cuatro factores que contribuyen a que una nación sea mas competitiva. Esto puede ayudar a la formulación de políticas y a la toma de decisiones para así promover la competitividad de una nación.

- Las condiciones de los factores de producción: la realidad de un país con respecto a la mano de obra, la infraestructura, el capital o la tecnología disponible para competir.
- Características de la demanda: las características propias de la demanda del mercado domestico existente.
- Sectores relacionados o auxiliares: la forma en que estén presente los insumos o los proveedores necesarios ayudan a competir.
- Estrategia empresarial, estructura y rivalidad: las condiciones en que se crean, se organizan y como se dirigen las compañías.

Existen también variables auxiliares que si bien no son factores directos de igual forma contribuyen a la competitividad. Estos son el gobierno y los hechos casuales.

Las principales conclusiones de Porter nos dicen que las principales empresas que triunfan fuera de sus fronteras, han triunfado primeramente en su país de origen y que las ventajas competitivas para las empresas globales nacen de las mejoras continuas y de la innovación.

Pero también es importante la postura que tienen los países como apoyo a la estrategia internacional de las compañías.

### 3 Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”<sup>15</sup>

Una empresa presenta un ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior.

#### 3.1 Teorías sobre las Ventajas Competitivas

Al referirnos a las ventajas competitivas, son muchos los factores en los cuales debemos estar alerta ya que son éstos los que finalmente nos llevará a obtener estas ventajas. Existen algunos modelos y otros planteamientos sobre este tema, los cuales queremos presentar a continuación.

Tal como lo mencionamos anteriormente, Porter mediante su modelo del diamante de la competitividad nos dice que la ventaja competitiva de un país es “su capacidad para incitar a las empresas locales y extranjeras a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades”<sup>16</sup>

El modelo hace referencia a las fortalezas y debilidades competitivas de los países y sus principales sectores e industrias. Este modelo posee cuatro caras:

---

<sup>15</sup> Michael E. Porter, “Ventaja Competitiva” Ed. CECSA 1996, Pág. 8

<sup>16</sup> Friedrich von Kirchbach, *Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003*

- Existencia de recursos como infraestructura, recursos humanos, información, etc.
- Un sector empresarial que realice inversiones en innovación
- Un mercado local exigente
- La presencia de industrias de apoyo.

En los países en desarrollo la cara más presente es la existencia de recursos, pues principalmente esto es lo que los ayuda a mejorar su competitividad, pero por otra parte tienen falencias porque no reciben apoyo para la inversión o las demás industrias no representan un soporte suficiente para alcanzar niveles más altos y más exigente de competencia tal como lo hacen los países desarrollados.

Este progreso no es un proceso fácil. De hecho estudios del CCI<sup>17</sup> (Centro de Comercio Internacional) han diferenciado cuatro grandes etapas en este desarrollo económico, lo cual va haciendo a un país más competitivo y junto con eso el poder lograr más ventajas competitivas. Es importante señalar que estas etapas que se describirán a continuación no tienen que darse necesariamente en orden ni se van obteniendo de forma automática.

#### **i. Etapa del aprovechamiento de recursos**

En este nivel las ventajas competitivas están relacionadas netamente con los recursos, ya sean estos recursos naturales propios del país donde se opera o bien características de la mano de obra. La tecnología es mínima, se obtiene principalmente por importación, imitación o por inversiones extranjeras directas. Las exportaciones son mínimas y de productos de poco valor agregado ya que existe mucha dependencia de otros países intermediarios donde existe exposición a fluctuaciones del precio o de los términos de negociación.

Aquí se deberían diseñar formas para aumentar la inversión en capital como también en factores que ayudan a la competitividad nacional como la educación.

---

<sup>17</sup> *Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003*

## ii. **Etapa de las inversiones**

En esta etapa las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Existe un grado más alto de tecnología y existe una fuerte inversión por parte del país en aspectos relacionado con el comercio, como puertos, carreteras, comunicaciones, etc. Las exportaciones tienen un grado de mejoramiento y es importante el apoyar a aquellas empresas que se están desarrollando en este ámbito para aumentar su capacidad exportadora. También es importante orientarse y promover las alianzas de empresas dentro del mismo país.

## iii. **Etapa de la innovación**

Claramente la etapa final del proceso de competitividad, donde la ventaja competitiva viene principalmente de la innovación y de la capacidad de los países para idear productos y servicios nuevos y novedosos asimismo por disponer de una tecnología digna de imitar.

En esta etapa las instituciones deberían continuar alentando a las empresas con respecto a su capacidad innovadora y a competir sobre estrategias únicas. En cuanto a la exportación, los servicios deberían tomar un papel principal.

### 3.2 La Gestión de la Ventaja Competitiva

En el foro ejecutivo del 2002<sup>18</sup> realizado por la CCI se analizaron las estrategias nacionales de exportación y los métodos de gestión para la creación, captación, agregación, proyección y confirmación de valor. Se propuso el análisis de estas estrategias de competitividad que nos ayudan a encontrar ventajas competitivas bajo cinco perspectivas:

- Creación de Valor: desde ventajas comparativas, procesos de especialización y tecnología que ayude a la competitividad basada en la innovación.
- Captación de Valor: basado en la cadena de valor aplicada a la estrategia nacional de exportación. Mientras más eficiente sea este proceso y más se aprovechen los

---

<sup>18</sup> Brian Barclay, *Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003*

factores de éxito el grado de competitividad aumentará y los exportadores podrán contribuir de manera positiva al desarrollo económico general.

- Agregación de valor: para aumentar la capacidad exportadora se refiere a agregar valor mediante la formación de alianzas entre las empresas nacionales para darle mas fuerza al sector, más que por inversiones extranjeras directas.
- Proyección de Valor: crear una imagen de marca nacional, la cual aporte competitividad.
- Confirmación del Valor: considerar la importancia de la evaluación y del control de los resultados de la estrategia de exportación y ver su impacto en la competitividad.

### 3.3 La Competitividad y su Relación con las Ventajas Competitivas

Dentro del ámbito de la globalización y la competitividad existen ciertas medidas integradas las cuales al tomarse en cuenta ayudan a los países individuales a formar ventajas competitivas y favorece la posición global.<sup>19</sup>

Las medidas competitivas globales tienen varios aspectos:

- Subsidio cruzado de países dentro del mismo negocio: es decir utilizar beneficios obtenidos en ciertos países para subsidiar acciones competitivas en otras economías.
- Contraataque: enfrentar a un competidor que ataca un cierto país atacándolo en otro para defenderse.
- Sucesión de medidas coordinadas globalmente: medidas que se toman en forma simultánea o coordinada que el negocio toma en distintos países para aprovechar de forma máxima los recursos. Cuando estas medidas se realiza en el orden apropiado refuerza las ventajas competitivas que se van adquiriendo con la experiencia.
- Apuntar a competidores globales: Identificar competidores actuales y potenciales y crear una estrategia para enfrentarlos.

---

<sup>19</sup> George S. Yip, “Globalización”, Ed. Norma 1993

- Desarrollar planes para país-competidor: estudiar fortalezas y debilidades de los competidores y desarrollar un plan de acción para cada uno de ellos en cada país.
- Uso preventivo de estrategia global: fortalecen y refuerzan las posibles ventajas.

Si bien estas medidas nos ayudan a competir cuando se mira en la actualidad el proceso de la competencia, la CEPAL<sup>20</sup> ha realizado estudios donde destaca que ya no existe solamente la competencia por precios bajos, hoy el tema va mucho más lejos. La nueva competencia atribuye también a los esfuerzos por innovar y ofrecer nuevos productos y servicios, introducir nuevas tecnologías que hagan los procesos más eficientes, la preocupación por el tema ambiental que cada vez toma más fuerza, identificar las fuentes de suministro más eficientes, nuevas estructuras organizacionales más flexibles y con manejo complementario del área de recursos humanos, establecer alianzas estratégicas y formas de cooperación que favorezcan a los clientes. Esta nueva competencia combina factores internos de las empresas como también la cooperación.

Es por esto que las ventajas competitivas se basarán no sólo en las capacidades internas de las organizaciones sino también en las capacidades para establecer contactos y alianzas con otras empresas. Para que se den las ventajas competitivas, es importante la flexibilidad en la gerencia, el aprendizaje permanente y constante, la organización “just in time” de la producción, tecnologías globales para la innovación (reingeniería), esfuerzos de colaboración con proveedores y clientes, y por último, una búsqueda de competencia global.

---

<sup>20</sup> <http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/2/4602/Apend.htm>, Julio 2007.

### 3.4 Otras Teorías y Aportes sobre las Ventajas Competitivas

#### 3.4.1 *Visión de la empresa basada en los recursos*<sup>21</sup>

Esta mirada considera tanto el análisis interno de la compañía como el análisis externo y su posición competitiva.

Dentro de una organización existen tres tipos de recursos (Tangibles, Intangibles y Capacidades organizacionales) que otorgan ciertas ventajas a la hora de saber plantearlos correctamente. Es importante destacar que estos recursos son interdependientes, ya que ninguno sobrevive por sí sólo. Por ejemplo, si bien es importante tener una empresa con recursos y solvencia, la parte intangible tiene un rol destacado al relacionar la motivación de los empleados con la entrega de un buen servicio al cliente. Los distintos tipos de recursos son:

##### Recursos tangibles

- Financieros (disponible, dividendos, capacidad de endeudamiento). Físicos (instalaciones y equipos, ubicación, maquinarias).
- Tecnológicos (producción innovadora, patentes, marcas registradas).
- Organizacionales (planificación estratégica, sistemas de control y evaluación eficientes).

##### Recursos Intangibles

- Humanos (experiencia y capacidades de los empleados, confiabilidad, habilidades directivas)
- Innovación y Creatividad (capacidades técnicas y científicas)
- Reputación (capacidad de innovación, imagen, confianza con los clientes y proveedores)

---

<sup>21</sup> Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin , “Dirección estratégica”, Ed. Mc Graw Hill 2003

## Capacidad Organizacional

- Habilidades de la empresa para pasar de materias primas a los productos terminados
- Capacidad para combinar los recursos tangibles e intangibles

### 3.4.2 Capital Humano e Intelectual<sup>22</sup>

Tal como lo mencionamos anteriormente, los activos intangibles cada día tienen un valor mayor. Estos activos se relacionan principalmente en destrezas, capacidades y en su integración con el medio cambiante de los trabajadores, que son fuentes de ventajas competitivas.

Este capital humano se compone de un capital interno que corresponde a la “Capacidad organizacional de la empresa que sirve como soporte al capital humano intelectual”. El capital externo “Apoyado en el mercado, está referido a la relación de la empresa con sus clientes con el fin de ganar su lealtad y fortalecer sus nexos”.

Otra parte importante de este capital intelectual son los conocimientos. “La administración del conocimiento consiste en saber como hace el uso mas efectivo del capital intelectual que posee una empresa”<sup>23</sup>. Es importante que la empresa entregue la oportunidad para que este conocimiento se expanda y se complemente con el conocimiento de las otras personas. Así se podrá explotar como una ventaja competitiva. Los niveles de conocimiento que se pueden reconocer son:

- Conocimiento cognoscitivo (saber que)
- Habilidades avanzadas (saber como)
- Sistemas de comprensión (saber por que)
- La actividad de motivación propia que induce a la iniciativa y la creatividad.

---

<sup>22</sup> Síntesis de la autora Elena Valenzuela, Revista Economía y Administración N° 140 2001

<sup>23</sup> Hope, J y Hope, T, “Computing in the Thrid Ware”, Harvard Business School Pres, 1997

### 3.4.3 Modelo de las 7S (McKinsey)<sup>24</sup>

Este modelo surgió luego de que la consultora McKinsey realizara un estudio a compañías exitosas dentro de Estados Unidos y Japón en los años 80. El objetivo de este modelo es analizar la efectividad de una empresa. Se determinó que esta efectividad depende de siete variables las cuales también pueden representar alguna ventaja competitiva:

- Structure: estructura de la organización
- Strategic: estrategia de la organización
- System: Sistemas (procesos)
- Skills: habilidades
- Staff: personal
- Style: estilo
- Superordinate objectives or shared values: objetivos superiores

Figura N° 2



Fuente: [http://www.12manage.com/methods\\_7S\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_7S_es.html)

<sup>24</sup> Tomas J. Peters y Robert H. Waterman, "En busca de la Excelencia", Ed. Norma 1982.

#### 3.4.4 Relación de las Competencias Centrales y las Ventajas Competitivas

Si bien el tema de las competencias centrales fue propuesto por Hamel y Prahalad en los años ochenta<sup>25</sup>, existen otros autores que siguen vinculando la importancia de las competencias centrales o core competences con las ventajas competitivas.

Entendemos por core competences “las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico. Estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales”<sup>26</sup>

En el fondo para que la organización alcance y fomente sus ventajas competitivas es necesario que encuentre y refuerce sus competencias centrales, es decir aquellas características que la identifican como tal y que le agregan valor a la compañía. Sin embargo, no sirve cualquier característica. Si bien, existen ciertos puntos que nos hacen diferenciarnos del resto deben cumplir también con que sean: valiosos, raros o difícil de encontrar, inimitable e insustituible<sup>27</sup>. Solo así, estas características nos ayudarán a mantener ventajas competitivas frente al resto hasta el largo plazo.

#### 3.4.5 Clusters

Un “Cluster” tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos. Como lo estableció Michael Porter, el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzo propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle.

---

<sup>25</sup> K. Prahalad y Gary Hamel, “The core competence of the corporation”, Apunte Harvard Business (May/Jun 1990)

<sup>26</sup> María Lourdes Álvarez, “Competencias Centrales y Ventajas Competitivas”, Pág. 8

<sup>27</sup> Jay Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, en *Journal of Management*, pp. 99-120.

La importancia de un *Cluster* reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del Cluster que van más allá de las cadenas productivas principales (Empresas, Proveedores de servicios, Academia, Instituciones públicas, entre otros).

Con frecuencia, son estos escenarios, el lugar donde se encuentran por primera vez los empresarios de varias industrias y en donde comprenden que sus acciones y relaciones trascienden el alcance de un gremio, sector o cadena productiva como tradicionalmente se han definido.

Los Clusters incluyen productos y servicios desde básicos hasta especializados y crean un clima de negocios en el que todas las empresas e instituciones participantes se benefician y pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad. Estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por las siguientes características:

- Elevan la productividad, gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros.
- Induce a la especialización, aprovechando las señales del mercado y las posibilidades que existen en el comercio mundial.
- Ayuda a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de la región.
- Permiten identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.
- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad.
- La concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas.

- Estimulan y facilitan la innovación y experimentación, ya que mejoran la habilidad de las empresas para percibir oportunidades de inversión, además se promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento.
- Enfoca mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva.

## 4 Integración económica

La integración económica consiste en el proceso por el cual las distintas economías se integran económicamente para distintos fines.

Existen distintos grados de integración, los cuales van desde pactos comerciales a las llamadas uniones económicas, los cuales se explican a continuación:

- **Pactos Comerciales:** consiste en acuerdos entre distintos países para facilitar el comercio.
- **Pactos Bilaterales:** este acuerdo involucra a dos países para agilizar el intercambio entre ellos.
- **Preferencias Aduaneras:** los países que tienen este tipo de acuerdo pactan ventajas aduaneras para los países miembros del pacto, no extensible a terceros.
- **Zonas de Libre Comercio:** corresponde al área formada por dos o más países los cuales suspenden los obstáculos aduaneros y comerciales para favorecer el comercio entre ellos. Es importante destacar que, para el caso de los países no miembros de la zona de libre comercio, cada país mantiene su propio arancel y aduana y su régimen de comercio.
- **Uniones Aduaneras:** corresponde a la máxima integración de dos o más economías, donde se espera la suspensión gradual o inmediata de las barreras arancelarias para la transacción de bienes y servicios entre estos países. Con respecto a terceros países acuerdan un arancel aduanero común, llamado Tarifa Exterior Común.
- **Uniones Económicas:** supone la completa integración económica, no sólo en temas de barreras arancelarias, sino en su totalidad: ya sea mediante la misma moneda, mismas políticas comerciales, etc. como lo es el caso de la Unión Europea.

#### 4.1 Bloques Comerciales Latinoamericanos y la Participación de Chile en el Proceso

Ya hemos revisado el papel actual de la globalización, su importancia en los negocios y los distintos grados de integración que facilita el comercio entre distintas potencias. Ahora nos enfocaremos en como se relacionan los países de Latino América.

Como veremos no existe un grado total de integración entre estos países, mas bien se han hecho intento de bloques comerciales que otorgan ciertos beneficios a la hora de transar entre ellos, siendo el mas grande de ellos el MERCOSUR.

- MERCOSUR<sup>28</sup> (Mercado Común del Sur)

El MERCOSUR se inicia el 26 de marzo de 1991 con el tratado de Asunción, donde participan Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay con la idea de constituir un mercado común.

El MERCOSUR se constituye con la idea de lograr un mercado común y de “consolidar la integración política, económica y social de los países que lo integran, a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común, la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes”.

Esta integración se lleva a cabo con la conformación de una unión aduanera mediante una zona de libre comercio donde exista libertad en cuanto a la circulación de bienes, se pacte con un arancel mínimo común (arancel externo común AEC) y se conforme una política comercial común con respecto a terceros países.

---

<sup>28</sup> <http://www.mercosur.int>, Julio 2007

[http://www.mercosurpresidenciacrpm.org/es/que\\_es.php](http://www.mercosurpresidenciacrpm.org/es/que_es.php), Julio 2007

Actualmente participan los países que conformaron este acuerdo y además, se considera a Chile, Bolivia y Perú como países asociados.

- ALCA (Área de Libre Comercio de las Americas)

Esta iniciativa se inicia con la cumbre de las Americas celebrada en diciembre de 2004 en la ciudad de Miami, Estados Unidos. Este acuerdo se constituyó con el objetivo de reducir las barreras arancelarias y la inversión en 34 países de la región (menos Cuba) y los países independientes.

Simpatizantes de este acuerdo opinan que es un avance para el desarrollo mediante las transacciones comerciales que impulsaran la competencia y la especialización.

- CAN <sup>29</sup> (Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones)

Este bloque corresponde a una organización regional económica y política con entidad jurídica creada por el acuerdo de Cartagena, en 26 de mayo de 1969. Los países que actualmente conforman esta comunidad son: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Chile se considera país asociado.

El objetivo de esta comunidad consiste en el funcionamiento de una unión aduanera entre los países que la conforman, además de apoyarse en problemas socioeconómicos de difícil solución.

---

<sup>29</sup> <http://www.comunidadandina.org/>, Julio 2007

- CARICOM <sup>30</sup> (Comunidad del Caribe o CaribbeanCommunity)

Esta comunidad nace el 4 de julio de 1973 con la conformación del tratado de Chaguaramas firmado por ministros de Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tobago.

El objetivo de este acuerdo fue fortalecer los lazos entre estos países e integrar un mercado común en la región del caribe.

Actualmente cuenta con 15 países miembros y 5 países asociados.

- MCCA <sup>31</sup> (Mercado Común Centroamericano)

Creada en 1960 mediante el Tratado de Managua, el mercado común centroamericano esta conformado por Costa Rica, El salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Su mayor socio comercial es Estados Unidos

Este mercado nace con la idea de superar la pobreza y el subdesarrollo pero actualmente funciona como una unión aduanera imperfecta.

Como podemos notar, en Latinoamérica no existe una integración total entre sus países. A pesar de que han nacido varios bloques comerciales donde sus miembros están renovándose constantemente, no existe una integración total o una de gran envergadura, más bien la integración es por región y los bloques son totalmente independientes entre sí.

---

<sup>30</sup> <http://www.caricom.org/>, Julio 2007

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/27/MCCA.htm>, Julio 2007

## 5 El Caso De Latinoamérica y las Multilatinas

La globalización ha permitido a empresas de países emergentes entrar a nuevos mercados y competir con importantes empresas multinacionales de grandes economías. Hace algunos años hemos podido observar un nuevo fenómeno, las llamadas “*Multilatinas*” o “*translatinas*” (multinacionales latinoamericanas). El término se refiere a empresas latinoamericanas con presencia regional, que se han atrevido a expandir sus capitales hacia las fronteras de otros países, estrategia que tradicionalmente se asociaba a empresas europeas o norteamericanas.

Entre el año 1991 y el 2001 se observa un cambio en la propiedad de las empresas más grandes de Latinoamérica: “de un 27% de empresas en manos foráneas, pasó a un 39% de liderazgo no latinoamericano”<sup>32</sup>. El aumento de la competencia extranjera hizo que las empresas latinas observaran nuevos horizontes y se expandieran a otros países del continente, dando origen así a las “*Multilatinas*”. Ha sido aprovechado en esta expansión pactos como el MERCOSUR (Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay) y el Pacto Andino (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), debido a los beneficios tributarios.

Las empresas multinacionales latinoamericanas más competitivas buscan diversificar el riesgo y aumentar su inversión en capital en mercados extranjeros, para así aumentar su liquidez. Ejemplos importantes de esto son el Grupo Bimbo SA (empresa panificadora más grande de México) y Carvajal SA de Colombia (a las publicaciones y a las actividades de impresión) las cuales están entrando agresivamente en el mercado comprando nuevas empresas, realizando *joint ventures* o alianzas estratégicas para así consolidar su posición en Latino América y ponerse por sobre las multinacionales extranjeras.

---

<sup>32</sup> Alonso Martinez, Ivan De Souza, and Francis Liu, “Multinacionales vs Multilatinas”, Revista Strategy + Business 2003: 3.

Es importante mencionar que los países emergentes de Latinoamérica tienen mucho en común. Comparten un idioma y poseen una historia cultural que los acerca y los hace poseer un nivel de crecimiento semejante, lo que conlleva a que sus necesidades se forjen en una misma base. Todo esto deriva en que las negociaciones bilaterales sean más llevaderas entre estos países.

### 5.1 Surgimiento de Multilatinas

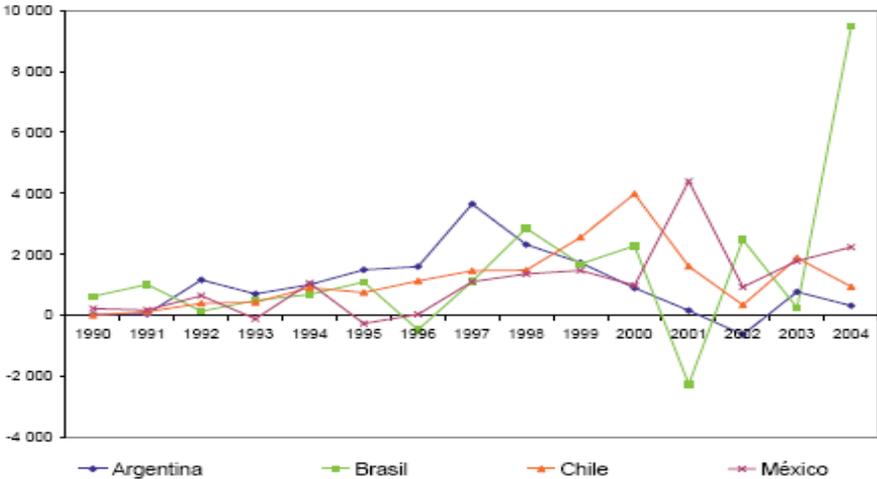
Después de la crisis de 1982, Latino América entró en un periodo de recesión económica, lo cual implicó la salida de varias empresas extranjeras y el cierre de algunas compañías. A finales de los '80 se empiezan a implementar nuevas reformas, políticas y económicas, que llevan a los países de Latino América a tener un resurgimiento en sus economías y generar un ambiente de estabilidad para las inversiones extranjeras. La privatización de varias instituciones se tradujo en la apertura de nuevos sectores, tanto para inversores locales como extranjeros. Luego la integración regional y los tratados como MERCOSUR, Pacto Andino y NAFTA, llevaron a la creación de nuevos mercados y a la estimulación de un mayor flujo de recursos entre éstos países. Todos estos antecedentes expusieron a las empresas locales al desafío de competir en el mercado local y aprovechar oportunidades para invertir en el exterior.

Durante el año '90 se observa un aumento en la capacidad de las compañías locales por sobre las multinacionales. Varias empresas Latinas ven oportunidades de crecimiento y para asegurar su posición como local empiezan a expandirse dentro del país. Luego de dar este paso varias empresas toman la iniciativa y aspiran a internacionalizarse. Este proceso de crecimiento tiene sus inicios en la exportación a países vecinos, este nexo después da paso a la creación de alianzas y al acceso a canales de distribución. Una vez hechos los contactos necesarios y una investigación exhaustiva del lugar de destino, las empresas hacen pequeñas adquisiciones o comienzan con algunas operaciones.

En América Latina y el Caribe, las multilatinas provienen principalmente de cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México. Las inversiones realizadas tienen como destinos sectores tan diversos como minería, celulosa y papel, acero y otros metales, cemento, alimentos y bebidas, electrodomésticos, ingeniería y construcción, piezas de automóviles, fabricación de aviones, energía eléctrica, telecomunicaciones y comercio minorista, entre otros. Debido a las fluctuaciones de los mercados y a la volatilidad de las inversiones, el liderazgo de las multilatinas es alternado dependiendo de la estabilidad económica y política de cada país. (Véase gráfico N° 1)

Grafico N° 1

**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1991-2004**  
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Dentro de los países Latinoamericanos existen muchos factores en común, como por ejemplo, la predominancia de estrategias de búsqueda de recursos naturales y mercados. Además, podemos notar que las mayores inversiones se concentran en países vecinos, a excepción de algunas inversiones en recursos naturales, mientras que otras multinacionales tienden a extenderse en todo el mundo.

Según un estudio realizado por la CEPAL<sup>33</sup>, existen principalmente dos tipos de factores que determinan los procesos de internacionalización de los países de Latino América, estos son:

**a) Factores de empuje (push factors):** Se refiere a aquellos factores que empujan a las empresas a mirar hacia otros mercados, por ejemplo:

- i. Insuficiencia de mercados locales para la venta de productos.
- ii. Búsqueda de nuevas fuentes de materias primas.
- iii. Inestabilidad económica y con esto la necesidad de diversificar riesgos.
- iv. Privatización y/o desregulación de mercados, lo que genera una fuerte entrada de competencia extranjera y lleva a las empresas locales a buscar oportunidades en otros mercados.

**b) Factores de atracción (pull factors):** Es la forma en cómo se logra el acceso al país receptor y a la disponibilidad de los recursos naturales. Estas oportunidades surgen como contraparte de los factores de empuje, por ejemplo, si un país se encuentra en un proceso de desregularización se genera la entrada de capital extranjero (pull factor), lo cual acrecienta la competencia trayendo como resultado el que las empresas locales deben buscar nuevas oportunidades en nuevos mercados (push factor). Para el caso de América Latina un hecho importante son las olas de inmigrantes hispanos hacia Estados Unidos, este hecho genero la indagación de nuevos conocimientos y mercados.

- i. Mejoras en los sistemas de distribución
- ii. Asociaciones con empresas transnacionales
- iii. Acceso preferencial a algunos mercados debido a acuerdos de libre comercio.

---

<sup>33</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

## 5.2 Multilatinas para Imitar<sup>34</sup>

Algunas de las empresas que han tomado la decisión de expandirse mediante alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas locales y no latinas han sido:

- Grupo Bimbo SA, el mayor productor de panes y afines de México inició inversiones en Asia, principalmente en China, Japón y Australia.
- Carvajal SA de Colombia dedicada a las publicaciones y a las actividades de impresión en algunos países.
- Compañía Brasileira de Distribución SA (CBD), el minorista más grande del Brasil, adquirió varias cadenas brasileñas más pequeñas.
- Éxito SA (Éxito), el minorista más grande de Almacenes de Colombia, combinada con su competidor principal allí, Cadenalco.
- La argentina Techint, que compró por 2.5 mil millones de dólares a la mexicana Hylsamex.
- Banco brasileño Itaú, que compró por casi 3 mil millones de dólares los activos de Bank Boston en la región.
- Embotelladora mexicana FEMSA, la colombiana Interconexión Eléctrica, o la peruana Ajegroup, productora de bebidas, se mostraron particularmente activas y se sumaron al grupo de las multilatinas.
- La brasileña Gerdau siguió pujando por activos en Estados-Unidos, España y América latina.
- Nematik, empresa productora de piezas para automóviles del grupo mexicano Alfa, el 2006 anunció una nueva planta en China y expansiones en Europa.
- Lan Chile (la línea aérea chilena), Copa Airlines (la línea aérea Panameña) son empresas globalmente competitivas y con un gran reconocimiento internacional.

---

<sup>34</sup> <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=851>, Agosto de 2007

## 6 Multilatinas Chilenas

Para poder comprender el proceso de internacionalización de las empresas chilenas debemos retroceder en el tiempo y analizar la evolución del sector económico desde 1973, año en el que se da comienzo a las reformas. De ésta manera podremos comprender como surgen los mayores conglomerados y como llevan a cabo su evolución a través de los tiempos.

### 6.1 Evolución de la Economía Chilena: 1973-2007

La economía chilena, hasta antes del fin del gobierno socialista en 1973, se encontraba bajo un fuerte control estatal, la mayor parte del sector bancario se encontraba en manos del Estado (de los 17 bancos que existían en septiembre de 1973, 14 estaban en manos del estado), existía una protección contra las importaciones y los precios se encontraban regulados. A fines del primer semestre de 1973 la inflación anualizada se encontraba por sobre el 300%, finalizando el año con un aumento de 508,1%. Los salarios reales llegaron a caer un 20,4% para Julio de ese año. La producción industrial estaba colapsada, tanto así que cayó un 94%. Todo lo anterior establecía un escenario de gran inestabilidad y anunciaba el fin de éste sistema económico.

El gobierno militar, encabezado por el comandante en jefe del ejercito Augusto Pinochet, implementó una nueva estrategia económica que tuvo, dentro de sus aspectos más relevantes, la apertura de la economía chilena a la competencia internacional, la libre operación de los mercados como instrumento que orientara la eficiente asignación de los recursos, la transformación de las empresas públicas en entes privados y la liberación del sector financiero.

En cuanto a la privatización, éste proceso puede dividirse en dos grandes fases: la primera duró desde 1974 hasta 1982, y la segunda, desde 1985 hasta 1989. La primera etapa consistió en la devolución a sus propietarios de las firmas intervenidas durante el gobierno

de la Unidad Popular y la privatización de un gran número de empresas públicas, sobre todo entes bancarios. A fines de 1976, se habían vendido 13 bancos al sector privado, aunque el Estado retuvo, y hasta el día de hoy aún retiene, el Banco del Estado. Así, para 1983 quedaban sólo 47 firmas en poder del Estado de las 270 existentes.

Aun cuando los objetivos del proceso de privatización eran claros y, además, eran coherentes con la apertura general de la economía, incluyendo la apertura del mismo sector financiero, existen diversas críticas sobre el proceso. Las ventas efectuadas a través de licitaciones abiertas produjeron una concentración de la propiedad en manos de los pocos grupos económicos que contaban con acceso al crédito externo, los cuales accedieron a las privatizaciones con condiciones muy favorables tanto de precios como crediticias<sup>35</sup>; grupos que eventualmente se tornaron en grandes conglomerados. Esto debido a que Chile poseía una economía poco desarrollada, donde el acceso al financiamiento interno y externo lo tenían los grandes grupos económicos. De hecho, los mayores beneficiados fueron los conglomerados financieros (Cruzat-Larrain, BHC, Edwards, Banco de Concepción, entre otros) que poseían contactos con el capital internacional y aprovecharon su posición para adquirir empresas en quiebra o privatizadas.

En el año 1982 se detiene la fase expansiva que estaba viviendo Chile, debido a una crisis en el sector externo, la cual repercutió rápidamente en el sector bancario. A principios de 1983 la situación era insostenible y varios grupos económicos, AFPs, empresas y bancos, declararon su quiebra. Dada esta situación, el Estado tuvo que intervenir y liquidó alrededor de 20 bancos y financieras, se hizo cargo de importantes firmas y de más de la mitad del nuevo sistema privado de pensiones. Así, paradójicamente, pocos años después de la privatización en el sistema bancario, el Estado volvió a ser el actor principal en el mercado crediticio.

---

<sup>35</sup> Como antecedente a estos hechos el autor Pietrobelli (1994), concluye en su investigación que a fines de 1978 cinco grupos económicos controlaban el 53% del total de los activos de las 2500 mayores empresas privadas de Chile. A su vez 9 conglomerados –incluyendo a los cinco anteriores– controlaban el 82% de los activos del sistema bancario.

Para el año 1985 la economía había iniciado el camino de la recuperación, la situación económica había tomado otro rumbo, se empieza generar una expansión liderada por las inversiones y las exportaciones. Comienza aquí la segunda ronda de privatizaciones, que incluía tanto la reprivatización de las firmas y bancos intervenidos durante la crisis como la venta de empresas públicas no incluidas en el anterior proceso. En esta oportunidad se trato de evitar el uso generalizado de endeudamiento y la concentración de las propiedades.

La economía se mantuvo en un largo periodo de expansión hasta el año 1998, cuando se completaron 14 años de crecimiento sostenido. Ese año Chile se ve enfrentado a un proceso de crisis y contracción, el cual se vincula con el desajuste de la balanza de pagos que enfrentaron las economías asiáticas en 1997. Una sequía en 1999, exacerbó la recesión, reduciendo producciones de la cosecha y causando déficit hidroeléctrico. A pesar de los efectos de la recesión, Chile mantuvo su reputación para las instituciones financieras fuertes y la política sana que le han dado el grado en bono soberano más fuerte de América del sur.

Antes de fin de 1999, las exportaciones y la actividad económica habían comenzado a recuperarse, y el crecimiento rebotó a 4,2% el 2000. El crecimiento bajó de nuevo a 3,1% en 2001 y 2,1% de 2002, en gran parte debido al crecimiento global muy bajo y a la devaluación del peso argentino, pero se recuperó a 3,2% el 2003.

Durante el año 2006 se visualiza un crecimiento de un 20% en las exportaciones realizadas por algunos países latinoamericanos respecto al año anterior, gracias a una constante y estable alza de los precios de algunos commodities que constituyen su principal eje exportador. Para el caso de Chile el cobre ha sido el responsable del logro de un sólido superávit, tanto externo como fiscal, dejándolo con una estabilidad económica nunca antes vista

Las exportaciones chilenas en el año 2006 fueron de USD 58.9 mil millones, lo que se traduce en un aumento en un 45% en comparación con el año anterior. Este nivel de exportación supera al logrado por Argentina (USD 46.456,6 millones), aunque a priori

podemos decir que el principal responsable de éste aumento es el cobre y sus grandes y constantes fluctuaciones en su precio. Sin considerarlo, las exportaciones chilenas sólo crecieron un 15,2%.<sup>36</sup>

Las políticas comerciales chilenas están orientadas a aumentar el acceso a los mercados extranjeros para sus productos (vinos, salmón, frutas frescas y últimamente hasta carne de ganado de la raza wagyu que se exporta principalmente a Canadá, Japón, Corea del Sur) en base a la firma de acuerdos de liberalización del comercio. Esto le permitirá posicionarse como líder en negociaciones comerciales regionales. Este cometido se lleva a cabo a través de la firma de TLC con diversos países, entre los cuales podemos nombrar: Canadá (en vigencia desde Julio de 1997), México (1998), Centroamérica (que rige desde febrero de 2002), Estados Unidos (desde enero de 2004), Corea del Sur (abril de 2004), Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por sus siglas en inglés, constituida por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza , diciembre de 2004) y China (desde el 1° de octubre de 2006).

Asimismo, ha suscrito TLCs con Panamá, Colombia, Perú y Honduras y se encuentran en negociaciones similares con Guatemala, Nicaragua y Australia. Cabe mencionar, que para el año 2005, las exportaciones totales a los países con que Chile tiene acuerdos aumentaron 60% aproximadamente.

Chile pretende posicionarse como una puerta de entrada y salida de mercaderías hacia Oriente, esto se ve reflejado en el Acuerdo estratégico traspacífico de asociación económica firmado con Nueva Zelanda, Brunei y Singapur (P-4)

Todos los acuerdos comerciales mencionados anteriormente tienen un impacto positivo sobre la Inversión Extranjera directa (IED) y el establecimiento de empresas extranjeras. Según la CEPAL<sup>37</sup>, en su último informe, Chile fue el tercer receptor de IED en 2006

---

<sup>36</sup> Marcelo Santero, "El modelo Comercial Chileno", Universidad de Palermo, Mayo 2007.

<sup>37</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los

(recibió USD 8.005e millones), detrás de México y Brasil, superando a Colombia y Argentina.

## 6.2 Surgimiento de los Conglomerados Chilenos

Los GE o conglomerados están entre los actores más importantes de las economías emergentes. Por ello, profundizar en su comportamiento es de interés si se quiere entender el funcionamiento y la evolución del sistema productivo. Las razones que fundamentan la existencia de grupos o conglomerados son variadas y obedecen a circunstancias propias del contexto histórico, del apoyo del sector público y de la cultura de cada país.

La visión institucional sugiere que los grupos existen debido a la ausencia o precariedad de agentes económicos; en definitiva, a fallas del mercado. Así, los conglomerados económicos podrían disminuir los efectos negativos que el subdesarrollo institucional tiene sobre el bienestar general. Actuarían, entonces, como agentes compensadores de las fallas de mercado en los países que carecen de instituciones más avanzadas. Siguiendo el enfoque tradicional planteado por Leff, (1978), las características fundamentales de los GE son la administración común de varias empresas que actúan en distintos sectores económicos, la llamada “conglomeración productiva”, y la integración en el sector financiero. Para Leff la importancia de analizar estos grupos no radica solamente en su estructura, sino en el hecho de que estos grupos, por lo general, son parte de un significativo porcentaje del producto geográfico bruto. Como consecuencia de esto, el desarrollo económico en esos países es en gran medida explicado por lo que pasa con la actividad de estas organizaciones<sup>38</sup>.

---

países en desarrollo mediante la internacionalización, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

<sup>38</sup> Por ejemplo, en Chile en el año 1980, la participación de los grupos económicos se calculaba en un 30 por ciento del total del producto geográfico privado, participación que, dependiendo de la definición de grupo que se haga, ha aumentado ligeramente en la actualidad.

Paredes y Sánchez (1996) definen un grupo como un conglomerado productivo (varias empresas) con pequeña separación entre control y propiedad, integrado al sector financiero.<sup>39</sup>

Tal definición, sin embargo, caracteriza cierto tipo de grupos económicos, que han prevalecido en América Latina, pero que no corresponden necesariamente a la fisonomía de muchos de los grupos que han emergido con posterioridad a las reformas estructurales.

Para Paredes y Sánchez<sup>40</sup> los grupos económicos responden a distintos objetivos según la etapa de desarrollo económico en que se encuentra la economía en la cual se insertan y, por eso, a medida que los países se desarrollan, la fisonomía de los grupos debe cambiar.

### 6.2.1 *Teorías sobre los grupos*

Distintas hipótesis compiten por dar una explicación sobre la existencia de grupos económicos.

#### a) Teorías de eficiencia

- i. Disminución de la incertidumbre
- ii. Integración financiera: Cuando existe diversificación relacionada, muchas veces los costos burocráticos son menores que los costos de transacción. La rentabilidad de la conglomeración aumenta con la inestabilidad de la economía.
- iii. Economías de ámbito: Frecuentemente en los conglomerados es posible observar una fusión de tipo vertical u horizontal. Esto les permite utilizar economías de ámbito, las cuales crean sinergia entre las UEN.
- iv. Diversificación y disminución del riesgo: Como el mercado de capitales no es eficiente, muchas empresas se diversifican para reducir el riesgo al que se ven enfrentadas. Así, podrían disminuir el su riesgo si generan portfolios que involucran a mas empresas.

---

<sup>39</sup>  
1994, Pág. 481

, “Grupos económicos y desarrollo : el caso de Chile”, CEPAL

<sup>40</sup>  
Chile.”, 1994

“Organización Industrial y Grupos Económicos: El Caso de

## b) Teorías de monopolio

- i. Desaliento a la entrada: Cuando una nueva UEN se integra a un conglomerado, ésta puede utilizar el poder financiero de ese grupo para intimidar a sus competidores. Pero éste hecho no es condición suficiente, además del poder económico el grupo debe poseer una historia dentro de la industria o poseer participación en varios sectores, pues es la reputación del grupo lo que le da credibilidad a las señales que este entregue, y por lo tanto lo que facilita el desalentar a los entrantes potenciales.
- ii. Poder político y concesiones gubernamentales: En el caso de los países menos desarrollados existe la idea de que los grupos económicos pudieran disfrutar de una influencia y poder excesivamente grandes sobre el proceso de decisiones públicas. Esto, a su vez, aumentaría el poder económico de los conglomerados.
- iii. Conglomeración y agencia: Así como la conglomeración puede solucionar los problemas de agencia, también esta la idea de que ella puede ser causada por dicho problema. Los administradores mal usan los flujos libres de caja adquiriendo negocios por razones de beneficio personal. Tienen incentivos a sobre-invertir dado el aumento de recursos bajo su control.

## c) Teorías institucionales

- i. Presencia en mercados múltiples: La diversificación permite a las empresas elevar su poder en ciertos mercados. Facilita la formación de colusiones.
- ii. Compatibilidad en el uso de los recursos: Si las UEN pueden compartir los recursos, facilitan la formación de economías de escala o de ámbito. Los recursos pueden ser tecnología, marca, relaciones con proveedores o clientes, disponibilidad de plantas, canales de distribución, similitud en plataformas, etc.
- iii. Imperfecciones de información: El mercado de capitales no es eficiente debido a que la información no es perfecta. Los grandes conglomerados poseen cierta reputación dentro de los mercados en los que se mueven, lo que les permite tener mayor acceso al financiamiento. La reputación también es importante a la hora de relacionarse tanto con proveedores como con compradores.
- iv. Distorsiones de política: Cada grupo tiende a adaptarse a las diferentes situaciones por las que atraviesa el mercado, dependiendo del tipo de distorsión. Además,

ciertos grupos cuentan con ventajas para influir en las decisiones de distintos gobiernos.

### 6.2.2 *Conglomerados chilenos más importantes*

Como vimos en el punto anterior, existen muchas teorías para fundamentar la existencia de los conglomerados. A pesar de la falta de base conceptual, una de las hipótesis más relevantes sobre la naturaleza de los grupos, en especial en Latinoamérica, sugiere que ellos crecen y persisten a través de un círculo de influencias, de poder económico y poder político. Para el caso de Chile veremos que el surgimiento de los grandes conglomerados tiene estrecha relación con algunos acontecimientos políticos y económicos que han marcado la historia de éste país.

Paredes y Sánchez (1994)<sup>41</sup>, analizan la evolución en el tiempo de los grupos, y reconocen la existencia de tres grupos según su antigüedad:

- i. Grupos “tradicionales”, son aquellos que ya existían a comienzos de los años sesenta y que hoy continúan entre los mas poderosos del país. Entre ellos se encuentran: el Grupo Matte, el Grupo Angelini y el Grupo Luksic
- ii. Grupos que tuvieron su origen en la segunda mitad de los sesenta y que se consolidan en los años setenta, cuyo crecimiento esta vinculado a la primera ronda de privatizaciones. El grupo Cruzat-Larraín y el Grupo BHC llegaron a ser los grupos principales de Chile. En la actualidad casi desaparecieron o asumieron un tamaño mucho menor producto principalmente de la crisis financiera de los años ochenta.
- iii. Grupos “nuevos”, son aquellos que tienen su origen en los años ochenta: Sigdo Koppers, Grupo Carozzi (Bonfill), el Grupo Abumohor, el grupo Enersis, el Grupo Errazuriz, al grupo CAP, Boher, entre otros.

---

<sup>41</sup>

1994.Pág. 9

, “Grupos económicos y desarrollo : el caso de Chile”, CEPAL

Según la evidencia recolectada por los autores, se aprecia una importante movilidad en cuanto a la aparición y desaparición de los grupos a lo largo de los últimos treinta y siete años. Ellos atribuyen esta movilidad a los episodios político-económicos por los que ha atravesado el país. Así, el proceso de expropiaciones de 1970-1973; la primera ronda de privatizaciones 1974-1978; la crisis de la deuda 1982-1985 y la segunda ronda de privatizaciones 1985-1989 explicarían la relativamente alta movilidad de los grupos y por ende no se desprendería de Chile una lección aplicable a otros países menos desarrollados.

En el año 1958 en Chile existían 13 grupos, de los cuales sólo sobrevive un 23% en 2007. Tras la primera ronda de privatizaciones, para el año 1978, el número de grupos había crecido a 40, de los cuales sobrevive sólo el 18% en la actualidad. Esto es muestra de que hay pocas barreras a la entrada y a la salida de la categoría “grupo”.

Tabla N° 1

| <b>Grupos Económicos en Chile (SVS)</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1958</b>                             | <b>1970</b> | <b>1990</b> | <b>1994</b> | <b>1998</b> | <b>2002</b> | <b>2005</b> | <b>2007</b> |
| 13                                      | 16          | 26          | 58          | 71          | 86          | 113         | 135         |

Fuente: [www.svs.cl](http://www.svs.cl)

Grupos tradicionales como Angelini, Matte o Luksic iniciaron sus negocios en los años cuarenta y cincuenta, alcanzando a fines de los años setenta la condición de conglomerados líderes. Su proceso de crecimiento se vio fuertemente relacionado por los dos procesos de privatizaciones realizados en el gobierno militar, se expandieron aprovechando las oportunidades ofrecidas en este periodo.

Los grupos que tuvieron su origen en la segunda mitad de los sesenta y que se consolidan en los años setenta, se organizaron a partir de entidades bancarias. Su integración con el sector financiero fue un factor relevante al inicio de su proceso de expansión, más que por el acceso favorecido al financiamiento, por la adquisición de un conocimiento profundo de los mercados de capitales, una mejor evaluación de los proyectos de inversión y probablemente una mejor gestión financiera de las empresas mismas, lo cual se transformó en una ventaja.

Dentro de la clasificación de grupos “nuevos”, algunos nacen durante el gobierno militar – Bofill, Enersis, Chilgener, mientras otros operaban desde tiempo atrás, pero se expandieron en los años ochenta: Sigdo Koppers o Saíd.

Si comparamos los conglomerados más fuertes que existen hoy en el país, observamos que los grupos “tradicionales” aun operan con estructuras de control y decisión propia de las firmas familiares, mientras que los grupos “nuevos” trabajan sobre la base de una gestión más profesionalizada.

Por otro lado, Paredes y Sánchez (1994) concluyen que el nivel de diversificación de los grupos “nuevos” es menor que el de los “tradicionales” (los cuales aumentan su grado de diversificación en los años ochenta y noventa) y del que mostraban los que surgieron en los años setenta para luego desaparecer. Según los autores, esto es resultado del surgimiento de una serie de instituciones que han completado los mercados y contribuido a reducir los costos de transacción, con lo cual la diversificación deja de ser rentable, pasándose a preferir la especialización, donde se pueden poseer mayores ventajas.

Tabla N° 2

**Chile: Principales empresas y sus operaciones externas 2004-2005**

| Compañía                          | Sector            | Ventas | Operaciones en mercados regionales <sup>a</sup> |    |    |    |    | Categoría de internacionalización <sup>b</sup> |      |         |      |
|-----------------------------------|-------------------|--------|---|----|----|----|----|--|------|---------|------|
|                                   |                   |        | AL  | AN | EU | AP | OT | ET   | >50% | >25<50% | <25% |
| Enersis <sup>c</sup>              | Energía eléctrica | 4 863  | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| ENAP                              | Petróleo          | 4 704  | x   |    |    |    |    | x  | ...  | ...     | ...  |
| Falabella                         | Comercio          | 2 885  | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | x    |
| Cencosud                          | Comercio          | 2 477  | x   |    |    |    |    |  |      | x       |      |
| Lan Airlines                      | Transporte aéreo  | 2 034  | x   | x  |    |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| ARAUCO                            | Celulosa y papel  | 2 075  | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| CMPC                              | Celulosa y papel  | 1 935  | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | x    |
| CGE                               | Energía eléctrica | 1 276  | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | x    |
| ENTEL                             | Telecom           | 1 243  | x   | x  |    |    |    |  | ...  | ...     | x    |
| FASA                              | Comercio          | 1 087  | x   |    |    |    |    |  | x    | ...     | ...  |
| Molymet                           | Metalurgia        | 975    | x   |    | x  |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| Ripley                            | Comercio          | 909    | x   |    |    |    |    |  | ...  | x       | ...  |
| CCU <sup>d</sup>                  | Bebidas           | 755    | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | x    |
| Embotelladora Andina <sup>d</sup> | Bebidas           | 743    | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| AES Gener <sup>c</sup>            | Energía eléctrica | 702    | x   |    |    |    |    |  | ...  | ...     | ...  |
| Madeco                            | Metalurgia        | 582    | x   |    |    |    |    |  | ...  | x       | ...  |
| Masisa <sup>c</sup>               | Celulosa y papel  | 398    | x   |    |    |    |    |  | x    | ...     | ...  |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las compañías y de *América economía*, “500 mayores empresas de América Latina”, Santiago de Chile, 15 de julio-18 de agosto de 2005.

<sup>a</sup> AL: América Latina y el Caribe, AN: América del Norte, AP: Asia y el Pacífico, EU: Europa, OT: Otros.

<sup>b</sup> Calculado como el porcentaje de las ventas (o el empleo) efectuadas por filiales fuera de Chile.

<sup>c</sup> Translatina chilena comprada por una empresa transnacional.

<sup>d</sup> Translatina chilena controlada por una empresa transnacional.

### 6.2.3 Factores del proceso de internacionalización<sup>42</sup>

El proceso de internacionalización de las empresas chilenas está centrado en América Latina. Las reformas tempranas, las privatizaciones de empresas estatales y la experiencia acumulada al operar en una economía abierta y competitiva, junto a la proximidad geográfica y cultural, les otorgaron una ventaja competitiva importante al momento de iniciar la expansión internacional de sus actividades y aprovechar las oportunidades que surgían en los países vecinos.

- Factores de empuje: Comienzo temprano de reformas económicas, mercado nacional reducido, mercado interno saturado, disponibilidad de financiamiento local para la inversión en el exterior, aumento de la competencia extranjera mediante la desregularización y la privatización, iniciativa de las egresadas estatales.
- Factores de atracción: Acceso a mercados externos, acceso a terceros mercados mediante acuerdos de libre comercio, privatización en países vecinos, apertura económica a la competencia extranjera, disponibilidad de recursos naturales, desregulación de los servicios, disponibilidad de financiamiento internacional (ADRs)
- Empresas Principales: ENAP, Falabella, Cencosud, LAN Airlines, Arauco, CMPC, CGE, ENTEL, Farmacias Ahumada, Molymet, Ripley, CCU, Embotelladora Andina, Madeco

---

<sup>42</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

#### 6.2.4 *Características del proceso de internacionalización*<sup>43</sup>

- Actividades principales: servicios (energía eléctrica, comercio minorista, servicios financieros) (50%), Manufacturas (principalmente basadas en recursos naturales) (30%).
- Distribución geográfica: América Latina (Argentina 51%, Brasil 14%, Perú 14%).
- Foco de la estrategia de inversión: Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales.

#### 6.3 Estudio de Casos Chilenos

A continuación presentamos un pequeño estudio de las empresas más importantes de nuestro país y sus ventajas competitivas. Es importante ver y analizar que existen factores comunes de éxito los cuales han ayudado a estas empresas, no sólo a internacionalizarse sino también a triunfar en el extranjero.

- **FALABELLA**<sup>44</sup>

Falabella durante los últimos años ha tenido una expansión importante, tanto geográfica como hacia otras áreas de negocios. Su expansión geográfica corresponde a Argentina el año 1993, Perú en 1995 y Colombia el 2003. Con respecto a las áreas de negocio, Falabella integra seis secciones: Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Retail Financiero y por ultimo, Banco e Inmobiliaria.

Algunos antecedentes importantes con respecto a sus áreas de negocios tienen relación con la firma de un contrato, en 1997, con The Home Depot, líder mundial en el rubro del mejoramiento para el hogar. Para el 2001 Falabella adquiere la totalidad de The Home Depot, tras lo cual nació HomeStore. Además, un año más tarde, incursionan en el negocio

---

<sup>43</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

<sup>44</sup> Memoria Anual, 2005-2006

de los hipermercados a través de la creación de Tottus, abriendo el primer local en el Cono de Lima. Otro hito importante es la fusión de Falabella con Sodimac S.A. lo que consolida el desarrollo del área de mejoramiento del hogar y materiales para la construcción.

En Chile 2004, Falabella ingresa al rubro de alimentos con la adquisición del 88% de Supermercados San Francisco. En Perú, Sodimac inaugura su primer local. La formación de la Sociedad de Rentas responde al crecimiento del grupo y el fortalecimiento del área Inmobiliaria. Además, Falabella consolida a CMR, Viajes y Seguros creando el área de Retail Financiero. El 2005 Falabella aumenta su participación en Sodimac Colombia de 35% a 49%. Tottus inaugura su primer hipermercado en Chile en diciembre.

La consolidación en Chile como una de las empresas más importante de retail y además el incorporar un plan de expansión que actualmente consta de un ambicioso plan de inversión es gracias a los recursos que posee esta organización, tal como lo son: la reorganización de estructuras organizacionales, recursos financieros, know how, experiencia, etc. ha permitido a Falabella aprovechar las sinergias de las áreas de negocios y traspasar estas practicas entre los países sin dejar de lado la preocupación por una coherencia en la estrategia común.

Falabella otorga al área organizativa una importancia especial. En cada país y por cada unidad de negocio existe un gerente general responsable del desarrollo del negocio y de retroalimentar al gerente corporativo. Además, cada país posee también un country manager, el cual tiene por tarea maximizar la eficiencia operativa de donde se encuentre.

Otro punto de importancia es el constante remodelamiento de las tiendas e instalaciones como también la preocupación por el área de operaciones logísticas, donde se han adoptado mediadas para mejorar la eficiencia de esta área como también en los centros de distribución. El Gerente Cadena Logística, opina “Trabajamos muy de cerca con las áreas comerciales de todas las empresas para coordinar efectivamente sus necesidades reales de almacenamiento y logística con las futuras expansiones del centro de distribución, y también para dar un salto significativo en las operaciones de la compañía”.

Por último nos encontramos con el equipo humano. Teniendo aproximadamente más de 40.000 trabajadores en los países donde se opera, Falabella posee una constante preocupación por mejorar el clima laboral y otorgar a sus trabajadores nuevas oportunidades y beneficios. Por ejemplo, se instaura un comité de gerencia de recursos humanos de todas las empresas del grupo que tiene por objetivo afianzar la visión común y potenciar las sinergias para asegurar que todos los trabajadores perciban la preocupación por ellos.

- **RIPLEY**<sup>45</sup>

Ripley es una de las mayores compañías de retail en Chile y Perú. Esta compañía ha incorporado la ampliación de sus áreas de negocios, teniendo hoy en día: tiendas por departamento, negocios financieros a través de la tarjeta Ripley y del Banco Ripley, participación en la propiedad de centros comerciales y otros negocios relacionados al retail como viajes y seguros.

En el año 1997 se inaugura, en Lima Perú, Ripley Jockey Plaza. Además se crea la empresa CAR S.A., la cual nace para administrar el negocio del crédito, y fortalecer los servicios al cliente. Dos años más tarde comienza a operar la financiera Cordillera, para ofrecer tarjetas de crédito a los clientes en Perú.

Una de los factores que ha contribuido para considerar a Ripley una de las compañías más importantes del país, ha sido su arduo trabajo desde 1993 en su imagen de marca y en el reposicionamiento de ésta. Otro factor es su modelo centrado en el cliente, el cual se enfoca a entregar soluciones a las necesidades que puedan presentar los consumidores poniendo énfasis principalmente en la mujer. Para cumplir con esto Ripley ha incorporado diversas licencias y marcas exclusivas tales como Cacharel, Marquis y Tatiene, además de incorporar destacados diseñadores chilenos, peruanos y argentinos, lo que hace que posea una atractiva oferta.

---

<sup>45</sup> Memoria Anual, 2005-2006

Por otra parte el equipo humano también ha contribuido a este éxito. La empresa se ha preocupado para que el proceso de profesionalización este presente en todas las áreas, entregando constante capacitación, lo que se traduce en un compromiso mayor del empleado hacia la tienda. Otro punto son las fuertes campañas internas que refuerzan la fuerza de venta, que conjunto con los valores inculcados se traducen en atención y servicio al cliente.

- **MADECO**<sup>46</sup>

Madeco, con más de seis décadas de presencia en el mercado, es a nivel latinoamericano la principal empresa manufacturera de productos de cobre, aluminio y envases flexibles, presente a través de sus filiales y coligadas.

Las actividades del grupo Madeco se encuentran divididas en cuatro unidades de negocios: cables, tubos y planchas, envases flexibles y perfiles de aluminio. Estas unidades abastecen a variados sectores de la economía tales como minería, industria, energía, construcción y telecomunicaciones. Actualmente Madeco, a través de sus empresas, cuenta con 18 plantas productivas a lo largo de Chile, Brasil, Perú, Argentina y Colombia, desde las cuales, aprovechando las sinergias entre sus plantas, abastece tanto a los mercados de la región como a los mercados norteamericano, europeo y asiático.

La Compañía fue fundada por Mademsa en 1944 para manufacturar productos a partir del cobre y sus aleaciones. A través de los años, el negocio se fue diversificando y en 1961 toma participación en la empresa Alusa S.A., dedicada a la fabricación de embases flexibles.

La trayectoria acumulada y el gran prestigio de esta empresa en Chile, Argentina, Brasil y Perú otorga también confianza y fidelidad por parte de los consumidores lo que resulta de la calidad de los productos y el profesionalismo de los trabajadores que es siempre

---

<sup>46</sup> Memoria Anual, 2005-2006

acompañado de una alta capacitación y oportunidades para que ellos se desarrollen como personas.

Como evidencia del proceso de internacionalización tenemos que en 1990 la empresa comienza a operar en el mercado argentino de cables, a través de la adquisición de Indelqui S.A. (un fabricante de cables de telecomunicaciones y de energía). Para 1993 la empresa hace notar su presencia en Argentina por medio de la compra de la planta Llavallol. Además se creó en Argentina una empresa dedicada a la elaboración e impresión de envases flexibles (Aluflex S.A.). En 1994 adquirió una empresa Argentina dedicada a la fabricación de tuberías laminado de cobre y latón (Decker S.A.). En Perú, la filial de la Compañía (Triple - C) se fusionó con Indeco S.A., uno de los mayores productores de cables de ese país, conservando la nueva compañía fusionada el nombre de Indeco.

En 1997 se adquirió una participación de 67% en Ficap S.A., la segunda mayor empresa de cables en Brasil. Un año más tarde se adquiere el 33% restante de las acciones de Ficap S.A. La Compañía fusionó dos de sus filiales en Argentina, Decker e Indelqui; empresa dedicada a la producción de cables, tubos y planchas.

En 2001 Madeco modificó su joint venture con Corning Inc. Corning aumentó su participación en Ficap Optel desde 25% a 50%. Asimismo, como parte del nuevo joint venture, Ficap Optel compró el 99,9% de Corning Argentina y cambió su razón social a Optel S.A.

Madeco como compañía siempre ha tenido una persistente preocupación por las necesidades directas de los clientes, lo que ayudado a su amplia red comercial, tanto en Chile como en el extranjero, a ser eficientes e innovadores en los productos que ofrece. Además, existe un constante esfuerzo por forjar excelentes relaciones con los empleados, lo que se traduce en una mejor entrega de los productos y servicios. La empresa se encuentra en una constante búsqueda de factores que permitan tener una gestión de excelencia y ser un aporte al crecimiento económico en los países en los cuales se encuentra.

- LAN<sup>47</sup>

Lan contempla distintas áreas de negocios, siendo la principal el negocio de pasajeros. A través de la alianza LAN, compuesta por LAN Airlines, LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina, la compañía desarrolla su negocio de pasajeros en dos segmentos principales: vuelos internacionales y servicios domésticos en Chile, Perú y Argentina

La compañía se ha convertido en uno de los principales operadores de pasajeros en Chile y en Latinoamérica. Esto ha sido posible en el enfoque que tiene la compañía hacia el cliente entregándole altos estándares de seguridad y confiabilidad, un buen servicio a bordo y una amplia red de rutas a través del mundo.

LAN ha conservado el proceso de expansión e internacionalización, logrando un sostenido crecimiento a pesar de la alta competencia de la industria. La compañía ha trabajado en su propio desarrollo en el negocio mediante valiosas alianzas estratégicas que permiten entregar beneficios exclusivos a los clientes que no los encontrarán en otra aerolínea. Un ejemplo de esto es la alianza “OneWorld” junto a las más prestigiosas aerolíneas del mundo o los acuerdos bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, Aeroméxico, Mexicana, Alaska Airlines, TAM, Korean Airlines y Japan Airlines.

Por otra parte es importante destacar la eficiencia con la que opera el área de operaciones y logística, donde LAN es el operador de carga más grande de América latina y uno de los más importantes en el área de pasajeros. Además la infraestructura y la flota de aviones que posee la compañía hacen que sea difícil de imitar y mantienen a LAN en una buena posición frente a sus competidores.

Por último la entrega de un producto de calidad de clase mundial a través de toda la cadena de servicio, tanto carga como pasajeros, y su enfoque en el cliente ha permitido a LAN considerarse como una de las compañías más importantes del país.

---

<sup>47</sup> Memoria Anual, 2005-2006

- **CMPC<sup>48</sup>**

Empresa CMPC nace en 1920. Actualmente sus áreas de negocio corresponden a forestal, celulosa, papeles, tissue y productos del papel. En los años 70 se da inicio al programa de plantaciones de pino radiata, desde esa fecha la empresa se ha preocupado por invertir. CMPC es hoy en día una de las empresas que mayor superficie dispone en Chile.

Su plan de internacionalización comienza el año 1991 al adquirir en Argentina productora de pañales Química Estrella San Luis S.A. En 1993 se realiza la venta del 50% de la filial Prosan a Procter & Gamble, para establecer un joint-venture para el desarrollo del mercado de pañales desechables y toallas femeninas en Chile, Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay. Actualmente empresas CMPC posee operaciones en países como: Chile, Argentina, Uruguay, México y Perú.

Atributos como una buena administración, el ofrecer productos de calidad y el compromiso con el medio ambiente hacen de CMPC una empresa preferida por los clientes.

La compañía goza también de ventajas naturales provenientes de los lugares donde opera, por ejemplo el menor ciclo de crecimiento relativo del pino radiata en Chile genera ventajas de costos en comparación con gran parte de los competidores de la industria de productos derivados de la madera. Esto quiere decir que los productores chilenos requieren menos tiempo y superficie para producir una determinada cantidad de madera en comparación a Norteamérica o Europa, lo que permite reducir de manera considerable los costos de manejo, mantención y transporte.

Por el lado de los recursos financieros, altos requerimientos de inversión inicial en activos fijos y la necesidad de poseer una base de suministro permanente de materia prima, adecuada y eficiente, hace que CMPC tenga una de las estructuras de costos más competitivas de la industria mundial en la producción de celulosa. Eficiencia en costos y transporte hacen incrementar los niveles de eficiencia de la compañía.

---

<sup>48</sup> Memoria Anual, 2005-2006

- **ENERSIS<sup>49</sup>**

La empresa Enersis es una de las principales multinacionales eléctrica privada de Latinoamérica. Su función consiste en la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica y negocios afines, en cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Su accionista controlador es Endesa, multinacional española que posee el 60,62% de las acciones de la compañía.

La historia de la compañía comprende diversas etapas desde su creación en 1921, aunque sólo adquirió su actual nombre -Enersis S.A.- en 1988, al completarse el traspaso al sector privado de la entonces denominada Compañía Chilena Metropolitana de Distribución Eléctrica S.A. (Chilectra Metropolitana).

En 1989, Enersis inició la adquisición de acciones de Endesa Chile, la mayor empresa de generación y transmisión eléctrica del país, recientemente privatizada. Actualmente posee el 60.62% de las acciones de la compañía.

Parte del éxito de la compañía se ha basado en las inversiones consistentes que se han realizado desde su creación en adquisición, explotación, construcción, administración y comercialización por parte directa de la empresa o a través de sociedades filiales.

Por otra parte la estrategia de Enersis se ha basado principalmente en aumentar la rentabilidad de sus negocios, incrementar el valor de la inversión de los accionistas, fortalecer el área financiera y aprovechar las oportunidades de inversión.

---

<sup>49</sup> Memoria Anual, 2005-2006

- **ENTEL S.A.**<sup>50</sup>

ENTEL se funda el año 1964, tras un terremoto que dañó gravemente la red interurbana. Fue ahí donde el Gobierno chileno de la época vio que era imprescindible tener una compañía de larga distancia que mejorara la calidad de las telecomunicaciones en el país y que construyera una nueva red. Fue así como ENTEL nace el año 1964 y se preocupa de la instalación de redes de microondas en casi todo el territorio nacional

La privatización de ENTEL se inició en 1986 y terminó en 1992. Al año siguiente, a través de una serie de transacciones, el Grupo Chilquinta adquirió el 19,99% de la propiedad de la empresa. Durante el primer semestre de 1999, se incorporó el Grupo Quiñenco a la propiedad. En marzo del año 2001, Telecom Italia compró las acciones de Chilquinta y el Grupo Matte, quedándose con el 54,76% de la propiedad, el cual mantuvo hasta marzo de 2005, cuando vendió la totalidad de sus acciones a Almendral S.A., controlada por los grupos Matte, Fernández León, Hurtado Vicuña, Izquierdo y Gianoli.

El grupo ENTEL en la actualidad está compuesto por dos filiales: ENTEL PCS Telecomunicaciones S.A. y ENTEL Telefonía Movil S.A. La principal característica de esta empresa es su capacidad tecnológica y constante preocupación por la innovación.

Los esfuerzos por lograr una máxima diferenciación y una orientación al cliente, mediante la entrega de diversos productos que satisfacen sus necesidades, acompañado además de las distintas herramientas de la compañía para mantener contacto con ellos, (sucursales, página web, call center, etc.) ha ayudado a la empresa a tener un buen posicionamiento entre los consumidores.

La imagen de la compañía indudablemente es una ventaja, la cual se ha aprovechado con el acompañamiento de un fuerte marketing, reflejando a la empresa como una fuente de confianza e innovación. Un ejemplo de esto es la fuerte inversión en la imagen de marca y el posicionamiento de su código de discado 123.

---

<sup>50</sup> Memoria Anual, 2005-2006

También, como otras empresas, la capacidad organizativa se preocupa de mantener una cierta cultura corporativa que fomenta la comunicación y la sinergia entre las unidades de negocios. Esto acompañado de la eficiencia que la empresa logra en el área de costos, principalmente en la telefonía local otorga un valor importante para los clientes.

- **CCU**<sup>51</sup>

La empresa CCU, Compañía Cerveceras Unidas, consta con más de 150 años de historia. CCU es una empresa con una diversificación relacionada con el rubro de los bebestibles y desde hace unos años los comestibles. Siendo estos productos “listos para el consumo”.

CCU es la mayor empresa cervecera de Chile, y en Argentina ocupa el segundo lugar del mercado. En el sector de las bebidas refrescantes, es el segundo mayor embotellador de gaseosas en Chile y lidera el mercado de aguas minerales, de las bebidas con sabor y de los néctares embotellados.

En la industria vitivinícola, cuenta con operaciones en Chile y Argentina, siendo la tercera viña en ventas nacionales y la segunda en exportaciones con presencia en más de 60 países del mundo y en el mercado del pisco, es uno de los principales actores de la industria.

En el año 2004 CCU decide expandir sus áreas de negocios incursionando en el mercado de los comestibles y confites al adquirir la empresa Calaf.

CCU posee ciertas características que le han otorgado ventajas con respecto a sus competidores y en cuanto a la eficiencia. En primer lugar, su filial Traspotes CCU y Pasco S.A., dedicada a la fabricación de botellas y cajas plásticas, permiten una menor dependencia de proveedores, ya sea para producir sus insumos o en cuanto a la distribución. Otra ventaja son las licencia y/o joint ventures que mantiene con empresas como: Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Paulaner Brauerei AG, Schweppes Holdings Ltd., Guinness Brewing Worldwide Ltd., y Watt’s Alimentos S. A.

---

<sup>51</sup> Memoria Anual CCU 2004 - 2005

Un punto importante en la estrategia de CCU es el plan llamado Punto Máximo, el cual busca orientar las acciones de cada área de negocio de la compañía hacia un máximo desempeño. Por otra parte la organización posee objetivos específicos orientados a cumplir con la sustentabilidad, el crecimiento y la rentabilidad. Estos objetivos se evalúan cada año.

- **FASA**

Farmacías Ahumada posee una trayectoria de 37 años, durante este tiempo se ha transformado en la cadena de farmacias N°1 de Latinoamérica, a través de 993 sucursales distribuidas en México, Chile y Perú.

En el año 1969 nace el primer local de la Cadena “Farmacias Ahumada”, el cual se ubica en la región metropolitana. En el año 1992 se da inicio a la expansión nacional con la apertura de su primera Farmacia en la Quinta Región.

El proceso de expansión de Farmacias Ahumada se da a través de alianzas con diferentes empresas. En 1999 se incorpora a la propiedad de FASA la compañía Falabella S.A.C.I. - adquiriendo un 20% de las acciones- y el fondo norteamericano Latin Health Care Fund con otro 7,7% de la propiedad. El año 2000 FASA adquiere el 50% de General Nutrition Company Chile (GNC) para comercializar los productos GNC.

Su expansión internacional comienza el año 1996 con la apertura al mercado peruano a través de la creación de Boticas Fasa S.A. El 2000 ingresa al mercado brasilero a través de la adquisición del 77% de Drogamed. Dos años más tarde se firmaron los contratos de licencia tipo “Master” con GNC, para el territorio del Perú y para el territorio de Brasil. A su vez, se adquirió el resto de la propiedad de General Nutrition Chile, pasando ella a ser una filial 100% de propiedad de FASA. Además, ese mismo año, FASA toma el control accionario de la sociedad mexicana Far-Ben S.A.

En conjunto con Laboratorio Volta, se crea la sociedad Pharma Genexx S.A. El giro u objeto de la nueva sociedad es la comercialización de medicamentos genéricos e insumos médicos y hospitalarios en Chile y en el extranjero.

Con fecha 15 de diciembre de 2006 FASA cierra la alianza estratégica con la cadena D&S, con esto FASA adquiere los 70 locales que operaban hasta la fecha como Farmalider. A su vez la tarjeta de crédito Presto, de D&S, será utilizada como medio de pago en todos los locales de Farmacias Ahumada.

- **CENCOSUD**

A mediados de la década de los `70, se inaugura el Hipermercado Jumbo, con lo que comienza una revolución en la industria: ofrecer la mayor variedad de productos en un solo lugar.

Cencosud presenta un crecimiento explosivo mediante nuevas aperturas y adquisiciones, dentro de las que destacan Disco en Argentina y Santa Isabel en Chile. Este proceso continuó durante el año 2006 con la adquisición de las cadenas de supermercados Infante y Economax, reforzando la presencia de esta división en nuevos sectores. Hoy Cencosud, a través de sus supermercados, ocupa el 2º lugar en ventas, tanto en Chile como en Argentina.

Luego del éxito obtenido con los hipermercados, Cencosud decide enfrentar un nuevo desafío: la construcción y administración de centros comerciales, inaugurando en 1982 el primer Shopping center de Argentina, Jumbo Centro Comercial. En Chile, esta nueva unidad de negocios inaugura el mall Alto Las Condes en 1993, siendo el shopping center más moderno y grande de su época. Gracias al desarrollo inmobiliario alcanzado con los shopping, Cencosud decide complementar la oferta con la entrega de un lugar de entretenimiento, Aventura Center.

En el año 1993, Cencosud se expande a una nueva area de negocios, la venta de productos y materiales para el mejoramiento del hogar, inaugurando Easy en Parque Brown Factory en Argentina. En Chile, Easy inaugura su primer local en 1994 en Alto Las Condes.

Cencosud ha experimentado un crecimiento sostenido a través de los años, por medio de su estrategia de diversificación en distintas áreas de retail. . Siguiendo en esta línea, en 2005 adquiere Empresas Almacenes Paris S.A., lo que da origen a dos nuevas divisiones en Cencosud: Tiendas por departamento y retail financiero, incorporando a esta última los negocios de tarjetas, banco, viajes y seguros.

#### 6.4 Comparación de Empresas Chilenas

Luego de estudiar la trayectoria y la estrategia que siguen varias empresas chilenas de renombre, las cuales han sido exitosas tanto a nivel nacional como en países extranjeros, llega el momento donde nos preguntamos ¿Tienen algo en común estas empresas en términos de gestión? ¿Podríamos decir que existe un patrón de “empresa chilena exitosa”?

A simple vista podemos notar que existen varios factores que se repiten en este grupo, como son: niveles de inversión, la preocupación por los clientes y sus trabajadores, sus ganas de expandirse mediante alianzas o diversificando sus negocios, entre otros.

Para estudiar con detenimiento estos factores, quisimos utilizar el modelo ideado por Tomas J. Peters y Robert H. Waterman editado en su obra “En busca de la Excelencia” el año 1982, donde se analizan los factores de éxito de 75 importantes empresas norteamericanas pertenecientes a áreas como: Tecnología, bienes de consumo, producción industrial, servicios, ingeniería y recursos naturales.

Este modelo fue escogido debido a que muchos de sus principios siguen vigentes, a pesar de los grandes cambios a los que se ha visto expuesto el ambiente de los negocios. En el análisis estos autores buscan la presencia de atributos que pudieran ser transferibles y utilizables por otras empresas.

Los ocho principios expuestos permiten a los gerentes evaluar su desempeño e identificar acciones que condujeron al éxito a sus competidores y ponerlas en práctica.

Aunque las ideas pueden parecer simples y de mucho sentido común, fue la primera vez que se expusieron en forma sistemática y respaldada por una investigación.

Si bien el estudio realizado por Peters y Waterman tiene relación con el modelo creado por McKinsey de las 7 S, descrito anteriormente, la investigación retomó estas características, las analizó y finalmente reunió ocho atributos los cuales caracterizan a las empresas llamadas “excelentes”, estos son:

### 1. Predisposición a la acción

Estas compañías son maestras en el arte de la experimentación, no tienen miedo a probar cosas nuevas. Ellas actúan ante todo. Si bien la parte analítica es importante, no se quedan en eso, sino que toman decisiones para actuar.

### 2. Acercamiento al cliente

Este acercamiento es de primer nivel, estas compañías están acostumbradas a escuchar atentamente lo que quieren sus clientes y les ofrecen calidad, servicio y confiabilidad inigualable, lo que hace que sus clientes les sean leales. A parte, estas compañías están dispuestas a aprender de ellos con un cierto método, si bien son grandes empresas son humildes para escuchar y a cambio otorgan productos o servicios que funcionan y que duran.

### 3. Autonomía y espíritu empresarial

Una característica esencial en estas compañías es el ser innovadoras y el estimular a que todos lo sean. Incentivan la creatividad de los empleados y no se preocupan en restringir ideas, al contrario, las celebran. Lo importante es que estas ideas innovadoras no sean parte necesariamente de algún grupo de la organización, sino que se estimula a correr riesgos y a apoyar buenos ensayos.

### 4. Productividad a través del personal

El personal es considerado como uno de los activos más valiosos de la compañía, tratan a todos sus empleados como la fuente principal de la calidad y de las ganancias que provienen de la productividad. Aquí el trabajador en sí, no es solo un instrumento, se considera como una fuente de ideas a los cuales se les exige iniciativa, no se les frena.

### 5. Movilización alrededor de un valor clave

Según William Hewlett “la filosofía fundamental de una organización tiene mucho más que ver con sus realizaciones que con los recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizacional o la innovación”. Se recalca que las empresas estudiadas se toman en serio

el proceso de inculcar valores y creencias comunes, para ellas es difícil triunfar sin valores claros y no acertados.

#### 6. “Zapatero a tus zapatos” (“Pastelero a tus pasteles”)

Este concepto es realmente importante, pero a la vez simple. Consiste en dedicarse a lo que la compañía realmente sabe hacer, es decir tener foco. Si bien esto no quiere decir que las compañías no puedan ampliar sus áreas de negocios o diversificarse, ellas deben tener cuidado a la hora de lanzarse con un negocio que no saben o no sabrían como manejar, sólo por el hecho de adquirir un negocio más.

#### 7. Estructura Simple y poco personal

Dentro de las compañías que se estudiaron en la investigación, a pesar de que son grandes empresas, ninguna estaba organizada en matriz o si lo estuvieron abandonaron esa forma. Estas empresas favorecen las estructuras simples. Su personal de alto nivel no comprende a mucha gente que puede estorbarse.

#### 8. Flexibilidad y rigor simultáneos

Estas compañías son centralizadas y descentralizadas a la vez. Es decir, otorgan autonomía para los equipos de desarrollo de productos pero son totalmente centralizadas a la hora de los valores que son caros.

Basados en lo anterior, buscamos observar como funcionan las empresas chilenas escogidas para el análisis y que medidas han adoptado para cumplir en menor o en mayor medida estos atributos de las “empresas exitosas”. Lo que sigue constituye una interpretación de las autoras de este seminario sobre los rasgos o antecedentes obtenidos de las empresas consideradas. A continuación presentamos un cuadro comparativo donde se puede apreciar como cumplirían las empresas estudiadas los ocho atributos de la investigación de Peters y Waterman.

| Tabla N° 3  | Falabella   | Ripley  | Madeco   | LAN   | CMPC  |
|---|---|---|--|---|---|
| <p>Factor 1<br/>Predisposición a la acción</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con plan es para seguir su proceso de expansión a Argentina, Perú y Colombia.</li> <li>• Se demuestra su interés en actuar en varias áreas de negocio, como: retail, viajes, supermercados, servicios financieros,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la innovación con productos novedosos par a los clientes, por lo que sus acciones se mueven hacia ello, por ejemplo trabajar con diseñadores de renombre y conseguir marcas exclusivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias a sus políticas poseen plantas en Chile, Brasil, Perú, Argentina y Colombia.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destaca la inversión para lograr la eficiencia con la que se opera en el área logística y en el área de operaciones.</li> <li>• Por ejemplo, la llegada de 45 aviones nuevos entre los años 2006 y 2008, lo que es una</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente posee operaciones en países como: Chile, Argentina, Uruguay, México y Perú.</li> </ul>   |
| <p>Factor 2<br/>Acercamiento al cliente</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios a clientes con tarjeta CMR, acumulación de puntos, premios, etc.</li> <li>• Programa de novios, giras de estudio, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo enfocado en el cliente, foco e la mujer.</li> <li>• Posee sistema de puntos con la tarjeta Ripley, además de programa de novios, bebés, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza a los clientes es mediante la entrega de calidad de los productos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque hacia el cliente entregándole altos estándares de seguridad y confiabilidad.</li> <li>• Entrega de un producto de calidad a clase mundial.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen productos de calidad y reflejan un compromiso con el medio ambiente.</li> <li>• Compromiso de seriedad y calidad.</li> </ul>                         |
| <p>Factor 3<br/>Autonomía y espíritu empresarial</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de seguir invirtiendo y creciendo. Entre el 2005 y 2009 se presupuestó una inversión sobre los MMUS 100.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca oportunidades de negocio con alianzas y licencias con marcas como Cacharel, Marquis y Tattienne.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de mejoramiento continuo, efectivos controles de calidad y adecuada tecnología, han permitido fabricar productos de calidad garantizada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valiosas alianzas estratégicas para su objetivo de internacionalización.</li> <li>• Se destaca la alianza One World.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen sólidas bases de sus negocios y se pretende mantener la senda de desarrollo con una estrategia de inversiones focalizadas y disciplinadas.</li> </ul> |
| <p>Factor 4<br/>Productividad a través del personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia de RRHH posee objetivos comunes para dar una mayor atención al personal.</li> <li>• Un ejemplo de esto es Perú, donde Sodimac, CMR y Tottus se encuentran entre las 25 mejores empresas para trabajar.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de profesionalización de todas las áreas más la capacitación.</li> <li>• En el 2006 más de nueve mil funcionarios de Ripley recibieron algún tipo de asignaciones o aguinaldos.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacitación y oportunidades para los trabajadores se desarrollen como personas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en el fortalecimiento de nuestra gente, fomentando su permanente capacitación y promoviendo una cultura enfocada al cambio.</li> <li>• El 2006 nace la Universidad Corporativa LAN, entidad que nació para reforzar la capacitación de los funcionarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación abierta y constructiva con los sindicatos.</li> <li>• Presentes capacitación, remuneración y leyes sociales.</li> </ul>                             |

| Tabla N° 4   | Falabella   | Ripley  | Madeco   | LAN  | CMPC  |
|--|---|---|--|--|---|
| Factor 5<br>Movilización alrededor de un valor clave | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad Servicio</li> <li>Atención al cliente</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores inculcados como el servicio y la atención al cliente</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de excelencia y ser aporte de crecimiento al país donde opera</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora permanentemente los estándares de servicio, seguridad y eficiencia en todos los procesos.</li> <li>Los valores que guían a la compañía son seguridad, superación, eficiencia y calidez.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un compromiso con programas y principios que sustentan los valores en los que la Compañía cree y aplica en todas las actividades que desarrolla.</li> </ul> |
| Factor 6<br>Zapatero a tus zapatos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocio basado en Retail integrado el cual ha ido paulatinamente integrando nuevas áreas de negocios junto con fusiones con empresas que conocían el rubro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocios relacionados con retail y área financiera mediante Banco Ripley. Negocios que han ido creciendo en forma paulatina.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fabrica productos manufacturados del cobre, aluminio y envases flexibles.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posee negocios de pasajeros y carga, siendo uno de los principales operadores de Chile y Latinoamérica.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente sus áreas de negocio corresponden a forestal, celulosa, papeles, tissue y productos del papel</li> </ul>   |
| Factor 7<br>Estructura Simple y poco personal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poseen directorio y un Gerente General por cada área de negocio. Además cuentan con un Country Manager por cada país.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>La administración esta en mano de alrededor de 200 ejecutivos profesionales. Su estructura es simple ya que se divide en 6 áreas generales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene gerencias por cada una de sus áreas de negocios, siendo esta una estructura simple.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>La organización máxima se compone por el directorio y nueve ejecutivos encargados de distintas áreas de la compañía.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La organización máxima se compone por el directorio y nueve ejecutivos encargados de distintas áreas de la compañía.</li> </ul>                                    |
| Factor 8<br>Flexibilidad y rigor simultáneos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>No transan en cuanto a valores, poseen un código ético.</li> <li>Han sido flexibles en políticas de reacción al aumento de la competencia.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores firmes.</li> <li>Flexibilidad en políticas con respecto a la competencia de las cadenas medianas, como La Polar y Jonsons.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores firmes.</li> <li>Flexibilidad para actuar en cuanto a la fluctuación del precio del cobre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El concepto de flexibilidad inspira a la gestión ha sido clave en los logros obtenidos, especialmente considerando el escenario de altos precios del combustible y la creciente competencia que caracteriza al Mercado aéreo regional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores rígidos.</li> <li>Flexibilidad en el actuar en cuanto a las exigencias del medio ambiente y a las fluctuaciones del dólar.</li> </ul>                      |

| Tabla N° 5                                      | Enersis  | Entel  | CCU   | Cencosud  | Fasa  |
|---|--|--|---|---|---|
| Factor 1<br>Predisposición a la acción          | <ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia se ha basado en aumentar la rentabilidad, aumentar el valor de la inversión de los accionistas, fortalecer el área financiera y aprovechar las</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esfuerzos de acción e inversión en la Imagen de la compañía y en la estrategia comunicacional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>CCU posee una estrategia llamada Punto Máximo, el cual busca orientar las acciones de cada área de negocio de la compañía hacia un máximo desempeño.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su estrategia ha sido probar nuevos negocios del área además de funcionar también fuera de Chile. (Argentina)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Están orientados principalmente a la identificación y evaluación de mercados que presenten un alto potencial de crecimiento y un nivel de riesgo controlado.</li> </ul>  |
| Factor 2<br>Acercamiento al cliente             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo esencial de su estrategia es entregar un servicio acorde con los más altos estándares de calidad en la distribución de energía eléctrica.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone lograr una máxima diferenciación y una orientación al cliente, mediante la entrega de diversos productos y un buen servicio.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entregan diferentes productos de calidad con el objetivo de potenciar un mejor vivir a sus clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acercamiento al cliente mediante ofrecimiento de nuevos productos y servicios, además de beneficios específicos en cada una de sus tiendas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se preocupan de entregar a los clientes el mejor precio en forma permanente sin vaivenes coyunturales, facilitando la transparencia de los precios y del mensaje a nuestros clientes.</li> </ul>   |
| Factor 3<br>Espíritu empresarial                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre se han tenido en mente inversiones en adquisición, explotación, construcción, administración y comercialización.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un ejemplo de esto es la fuerte inversión en la imagen de marca y el posicionamiento.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posee alianzas con empresas como: Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Paulaner Brauerei AG, Schweppes Holdings Ltd., Guinness Brewing Worldwide Ltd., y Watt's Alimentos S. A.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Factores estratégicos: portafolio de negocios sinérgicos, lealtad y desarrollo de los clientes, crecimiento orgánico.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un ejemplo es el proyecto OMEGA, que consiste en crear un nuevo estilo de trabajo que se extiende a todas las filiales, y que entre otros beneficios optimiza el proceso de reposición de mercaderías en los locales, el protocolo de atención de clientes, mejora aspectos de visual merchandising y el mix de productos en las farmacias.</li> </ul> |
| Factor 4<br>Productividad a través del personal | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elegida el 2006 como una de las Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se busca el desarrollo integral de las personas y la evolución de la organización, incorporando modelos y herramientas concordantes con los objetivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posee moderna campaña de RRHH donde se potencian sus habilidades y conocimientos con miras a alcanzar un desempeño de excelencia. Poseen alta capacitación ratifican el objetivo de seguir mejorando en la excelencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracterizan por compromiso y profesionalismo. Con respecto a la capacitación, en Jumbo se dedicaron 200.456 horas hombre a programas como la Certificación Haccp, Procedimientos Jumbo, Nivelación de Estudios y Formación Mandos Medios: "Train the Trainers".</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Administración de Desempeño, Evaluación 360° y Feedback del Top Management que permite la identificación y la administración de los talentos de la Compañía.</li> </ul>  |

| Tabla N° 6   | Enersis   | Entel  | CCU   | Cencosud  | Fasa  |
|--|---|--|---|---|---|
| Factor 5<br>Movilización alrededor de un valor clave | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta ya con <u>normas y códigos de conducta</u> que obligan a todos a comportarse de forma íntegra con los grupos de interés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa que fomenta la comunicación y la sinergia entre las unidades de negocios.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, innovación, acción inspiradora y responsabilidad social son los valores que mueven a la empresa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su mayor preocupación es asegurar la creación de valor y frente a eso se escogen las estrategias.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrega valor a través de la experiencia, las habilidades gerenciales y las capacidades de operación.</li> </ul>  |
| Factor 6<br>Zapatero a tus zapatos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su función consiste en la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica y negocios afines.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio de telefonía fija y móvil de gran importancia en el país y en el extranjero mediante sus filiales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consta con una diversificación relacionada con el rubro de los bebestibles y comestibles. Siendo productos "listos para el consumo".</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en el diversificado del área retail. Además posee negocios financieros, centros comerciales y viajes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubro de farmacias 993 sucursales distribuidas en México, Chile y Perú.</li> </ul>   |
| Factor 7<br>Estructura simple y poco personal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen un Directorio y seis gerencias a parte de la general.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen estructura simple donde esta a la cabeza el Gerente General Corporativo y cinco gerencias generales a parte asesor legal, auditoría ínterna y asesor de asesor de relaciones públicas corporativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una estructura coherente con su organización, siendo esta de forma matricial.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada una de las áreas de negocio de Cencosud posee su propia Gerencia tanto para Chile como para Argentina</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por un fuerte liderazgo del Vicepresidente Ejecutivo, una clara orientación al trabajo en equipo con los Gerentes Generales de las Unidades de Negocio y una comunicación abierta y oportuna.</li> </ul> |
| Factor 8<br>Flexibilidad y rigor simultáneos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de acción en cuanto a pérdidas de energía, como por ejemplo el 2006 en Brasil.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ejemplo ser centralizados en las funciones de RR.HH y en los valores, pero flexibles en decisiones con respecto a la competencia.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización posee objetivos específicos orientados a cumplir con la sustentabilidad, el crecimiento y la rentabilidad. Sus acciones son flexibles para cumplir el objetivo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La combinación de una visión emprendedora, profesionalismo, compromiso, flexibilidad, innovación y perseverancia, están presentes en los equipos administrativos de Cencosud.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman decisiones en forma rápida y acertada. En este sentido, se ha comportado de manera ágil y liviana, con una clara orientación al trabajo en equipo.</li> </ul>  |

## 7 Conclusiones y consideraciones finales

Sin duda un factor que está afectando cada vez más en la actualidad a las empresas del mundo, es la globalización. Ya sea por razones de costos, activadores del gobierno o simplemente por impulsores competitivos, es un factor que las empresas no pueden dejar pasar. Por esto, muchas de las grandes empresas del mundo están tomando un rol de empresa multinacional, es decir que sus objetivos están dirigidos a mercados internacionales y se destacan por su participación en varios países. Dado lo anterior es que globalización, ligada principalmente a la internalización de las compañías en conjunto con sus productos y servicios, no es menor a la hora de pensar en la sobrevivencia de las grandes empresas.

Ya no es suficiente contar con estrategias que nos permitan operar en el país local. La tendencia de buscar nuevos mercados, contar con alianzas estratégicas o pertenecer a algún bloque comercial, son factores que van tomando peso cuando pensamos en crecer como compañía.

Sin embargo aunque las empresas que conocemos como “grandes y exitosas” son comúnmente empresas norteamericanas o europeas, existe también una nueva tendencia de empresas latinoamericanas que están adquiriendo este rol, estas empresas llamadas Multilatinas o Translatinas (Multinacionales latinas) están dando que hablar. ¿Qué tienen de especial estas Multilatinas? ¿Qué características tienen? ¿Qué papel tienen las empresas chilenas dentro de este concepto?

A través de esta investigación logramos conocer que empresas, como: Grupo Bimbo S.A. (México), Carvajal S.A. (Colombia), Techint (Argentina), LAN (Chile), Banco Itaú (Brasil) son de renombre hoy en día y están compitiendo a la par con empresas norteamericanas y europeas históricamente triunfantes, y también que empresas chilenas están participando de este proceso.

Partiendo desde el proceso de la elección de la estrategia, enfocado más que nada a la estrategia corporativa, estas Multilatinas cuentan con una alta diversificación, ya sea porque han agregado nuevas unidades de negocios relacionados o bien porque lo han hecho mediante la adquisición de nuevos negocios. Por otra parte, no menos importante, está el tema de las ventajas competitivas que poseen estas empresas y que les permiten operar en varios mercados con éxito. Si bien existen varias teorías y opiniones al respecto, es de importancia analizar como funcionan estas Multilatinas y también las acciones que han adoptado estas empresas, en especial las chilenas, para entrar a este grupo.

Al enfocarnos en la historia económica de nuestro país, nos damos cuenta que han surgido varios cambios dentro de los últimos 35 años. Luego de un régimen donde muchas empresas estaban en manos del Estado, desde el año 1973 se adoptó una política aperturista. Un rol importante en este proceso ha sido el que han adquirido los conglomerados. Ellos se han preocupado principalmente de inyectar capital a los proyectos y colaborar con la internalización de las empresas que están dentro de ellos. Ejemplos importantes de estos grupos, subsistentes hasta el día de hoy, son: Matte, Angelini, Luksic, entre otros.

Centralizándonos en las empresas nacionales y sus factores de éxito, quisimos investigar si existía algún patrón de empresa chilena exitosa o tal vez ¿Es sólo imitación en ciertos factores a grandes empresas extranjeras?

Dentro del análisis, diez empresas de renombre fueron observadas. Estas son: Falabella, Ripley, Madeco, CMPC, Enersis, Fasa, CCU, Cencosud, LAN y Entel.

Luego de realizar un estudio con detenimiento, y con la ayuda del modelo creado por Peters y Waterman en su obra “En búsqueda de la excelencia” (1982), creamos un cuadro comparativo que nos ayudó a darnos cuenta como cada una de estas compañías se comportaba frente a los ocho factores de éxito: Predisposición para la acción, Acercamiento al cliente, Autonomía y espíritu empresarial, Productividad por el personal, Movilización

alrededor de un valor clave, “Zapatero a tus zapatos”, Estructura simple y por último Flexibilidad y rigor simultáneos.

Es posible señalar que, si bien encontramos que no existe un “modelo” de empresa chilena exitosa como tal, nos dimos cuenta que cada una de estas empresas si poseen factores comunes entre ellas. Por ejemplo: (1) Todas las empresas del estudio han tenido políticas de expansión a otros países, principalmente en Sudamérica. Un caso especial es la estrategia planteada por CCU, llamada “*Punto Máximo*”, donde busca el máximo desempeño en cada área de negocio, independiente del lugar en que se encuentre. (2) La totalidad de las empresas estudiadas poseen estrecha relación con sus clientes, y buscan entregarles productos y/o servicios de primera calidad, el cliente es lo esencial. Dentro de este aspecto podemos destacar la formula utilizada por Ripley, LAN, Falabella y Fasa, esta consiste en que cada vez que el cliente compra obtiene un puntaje según el monto final, canjeable en descuentos o en productos de la empresa. (3) El espíritu empresarial de las empresas se ve reflejado primero en los montos invertidos para el desarrollo del negocio (Falabella presupuesto inversión sobre los MMUS100 entre los años 2005 y 2009), también es importante destacar en este punto el esfuerzo que hacen estas empresas por adquirir alianzas estratégicas pre y post internacionalización. Un ejemplo de esto es la alianza “One World”, en la cual LAN es uno de los integrantes, la cual le permite a acceder a mejores servicios y beneficios. (4) Existe en todas las empresas una preocupación especial sobre la participación y formación de los empleados. Las empresas cuentan con programas de capacitación y les dan las facilidades para poder obtener estudios calificados. Pretenden con esto que el empleado se sienta parte de la entidad y con esto mejore su capacidad productiva, lo que a su vez se traduce en una mejor atención al cliente. Cencosud en el año 2006, mediante su hipermercado Jumbo, otorgo 200.456 horas hombre a programas como la Certificación Haccp, Procedimientos Jumbo, Nivelación de Estudios y Formación Mandos Medios: “Train the Trainers”. Enersis, el año 2006, fue elegida como una de las mejores empresas para Madres y Padres que trabajan, por la Revista Ya de El Mercurio. (5) Los valores son fundamentales para estas empresas, están en una constante búsqueda para mejorar su trato con el cliente, comprometiéndose a entregar un servicio y /o producto de calidad, buscando así, agregar valor al producto final. (6) Un punto importante a la hora de

expandirse e internacionalizarse ha sido el saber diversificarse en negocios que pueden manejar ya sea por su experiencia, recursos, Know-How, entre otros. (7) La mayoría de las empresas posee una estructura simple, encabezada por un gerente general y gerentes de segunda línea a excepción de CCU que posee una estructura matricial, la cual es un poco más compleja. (8) Existe rigurosidad en cuanto a los valores y objetivos estratégicos de las empresas, pero constan de flexibilidad al momento de tomar ciertas decisiones, por ejemplo Madeco, al tener al cobre como insumo base se ve expuesto constantemente a las fluctuaciones de su precio, por lo que sus decisiones finales se verán afectadas por éste.

Finalmente, podemos concluir que existen patrones conductuales para el logro del éxito, pero sin embargo cada empresa posee sus propias estrategias y ventajas competitivas, las cuales las han ayudado a conseguir el éxito, tanto dentro como fuera del país. Por lo tanto no existe un modelo a seguir para las empresas que quieran emprender su camino para convertirse en una Multilatina.

## Referencias

María Lourdes Álvarez, “Competencias Centrales y Ventajas Competitivas”, Revista Contaduría y Administración, No. 209, abril-junio 2003.

Brian Barclay, Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003

Jay Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, en Journal of Management

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, “Negocios Internacionales”, Ed. Pearson, 2005

Gregory g. Dess , g.t. Lumpkin , “Dirección estratégica”, Ed. Mc Graw Hill 2003

Charles W. Hill / Gareth R. Jones “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, Ed. Mc Graw Hill 2005

Hope, J y Hope, T, “Computing in the Thrid Ware”, Harvard Business School Pres, 1997

Alonso Martinez, Ivan De Souza, and Francis Liu, “Multinacionales vs Multilaterales” Revista Strategy + Business 2003.

Tomas J. Peters y Robert H. Waterman, “En busca de la Excelencia”, Ed. Norma 1982.

Michael E. Porter, “Ventaja Competitiva”, Ed. CECOSA, 1996

Memoria Anual 2005 y 2006 Falabella

Memoria Anual 2005 y 2006 Ripley

Memoria Anual 2005 y 2006 MADECO

Memoria Anual 2005 y 2006 LAN

Memoria Anual 2005 y 2006 CMPC

Memoria Anual 2005 y 2006 Enersis

Memoria Anual 2005 y 2006 Entel

Memoria Anual 2005 y 2006 CCU

Memoria Anual 2005 y 2006 Fasa

Memoria Anual 2005 y 2006 Cencosud

, “Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile”, CEPAL 1994.

“Organización Industrial y Grupos Económicos: El Caso de Chile.”, 1994.

K. Prahalad y Gary Hamel, “The core competence of the corporation”, Apunte Harvard Business (May/Jun 1990)

Marcelo Santero, “El modelo Comercial Chileno”, Universidad de Palermo, Mayo 2007.

Elena Valenzuela, Revista Economía y Administración N° 140 2001

Friedrich Von Kirchbach, Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Ed. Pearson Educación 2007.

George S. Yip, “Globalización”, Ed. Norma 1993

<http://www.caricom.org/>, Julio 2007

<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/2/4602/Apend.htm>, Julio 2007.

<http://www.comunidadandina.org/>, Julio 2007

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/27/MCCA.htm>, Julio 2007

<http://www.mercosur.int>, Julio 2007

[http://www.mercosurpresidenciacrpm.org/es/que\\_es.php](http://www.mercosurpresidenciacrpm.org/es/que_es.php), Julio 2007

<http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=851>, Agosto de 2007