



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS COMPARATIVO ACERCA DE LOS DIFERENTES ROLES DE LAS FILIALES FORÁNEAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES CHILENAS Y SURCOREANAS

Benchmarking a través de las diferencias organizacionales entre dos
países

ROBERTO JARAMILLO
WONWOO LEE
JINKYUNG RHO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

PROFESOR GUÍA:
SR. ERICH SPENCER RUFF

SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es el resultado de una colaboración en la cual, directa o indirectamente, participaron varias personas apoyando, leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndonos paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradecemos al Profesor Erich Spencer por haber confiado en nosotros dándonos oportunidad de trabajar con él, gracias por el apoyo, por los consejos, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. A la Srta. Karina Pérez por su apoyo en todo el proceso de elaboración de la Tesis. También agradecemos a la Sra. Virginia Céspedes por el ánimo y su paciencia ante nuestra inconsistencia.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su presencia y por entender nuestras ausencias, darnos la oportunidad de poder realizar este trabajo. Gracias a su apoyo incondicional hemos podido terminar la Tesis.

Gracias a todos.

Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MARCO TEÓRICO.....	3
	A. Conceptos generales asociados a los negocios y a su internacionalización.....	3
	1. Gerencia.....	3
	2. Gerente	5
	3. Estructura Organizacional	8
	4. Modelo de las Dimensiones Valóricas – Fons Trompenaars	13
	5. Modelo de las 5 dimensiones culturales – Geert Hofstede	15
	6. Empresa multinacional (EMN).....	16
	7. Motivos para la inversión extranjera.....	22
	B. Tipologías de roles estratégicos de filiales externas.....	23
	1. White y Poynter (1984).....	24
	2. Bartlett y Ghoshal (1986)	26
	3. Ghoshal y Nohria (1989)	28
	4. Jarillo y Martínez (1990).....	30
	5. Gupta and Govindarajan (1991).....	31

6.	Roth and Morrison 1992	33
7.	Birkinshaw 1995	34
8.	Taggart (1998)	36
9.	Lozano (2000)	37
10.	Benito y otros (2003).....	39
11.	Hogenbirk y Van Kranenburg (2006)	41
12.	Álvarez y Cantwell (2011)	43
III.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PAÍS: CHILE Y COREA DEL SUR	46
A.	Ubicación	46
B.	Población	48
C.	Clima.....	49
D.	Religión e Idioma	50
E.	Estructura de gobierno.....	50
F.	Desempleo.....	51
G.	PIB	52
H.	Política y orientación a la exportación.....	56
IV.	DESCRIPCIÓN AMBIENTE INDUSTRIAL DE CHILE Y COREA DEL SUR	61

A.	Estructura del mercado laboral	61
1.	Chile	62
2.	Corea del Sur	66
V.	APLICACIÓN DE CONCEPTOS A LAS INDUSTRIAS Y EMPRESAS SELECCIONADAS	74
A.	Criterios de selección de las industrias	74
B.	Aerolíneas.....	74
C.	Retail.....	83
D.	Navieras.....	93
E.	Industria Alimenticia (pastas)	106
F.	Industria Bebestible.....	115
G.	Industria Acero (Siderurgia)	124
H.	Construcción e Inmobiliaria.....	133
VI.	CONCLUSIONES.....	150
VII.	BIBLIOGRAFÍA	153

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Tipos de gerencia	4
Ilustración 2: Niveles gerenciales	6
Ilustración 3: Roles de filiales según White y Poynter	24
Ilustración 4: Roles de filiales según Bartlett y Ghoshal	27
Ilustración 5: Roles de filiales según Ghoshal y Nohria	29
Ilustración 6: Roles de filiales según Jarillo y Martínez	30
Ilustración 7: Roles de filiales según Gupta y Govindarajan	32
Ilustración 8: Roles de filiales según Roth y Morrison	33
Ilustración 9: Roles de filiales según Birkinshaw	35
Ilustración 10: Roles de filiales según Taggart	36
Ilustración 11: Roles de filiales según Lozano	38
Ilustración 12: Roles de filiales según Benito y otros	40
Ilustración 13: Roles de filiales según Hogenbirk y Van Kranenburg	42
Ilustración 14: Roles de filiales según Álvarez y Cantwell	43
Ilustración 15: Mapa geográfico de Chile	46
Ilustración 16: Mapa geográfico de Corea del Sur	47
Ilustración 17: Tasas de desempleo (ene-mar) años anteriores (%)	52
Ilustración 18: Crecimiento GDP Corea	53
Ilustración 19: PIB Chile 2012	54
Ilustración 20: Comparación de GDP entre Corea y los países Sudamericanos	55
Ilustración 21: Sectores y Exportaciones Coreana año 2012	57
Ilustración 22: Comparación PIB entre países	60
Ilustración 23: Distribución puestos de trabajo subcontratados	62
Ilustración 24: Distribución puestos de trabajo a honorarios	63
Ilustración 25: Distribución nivel de calificación de los puestos según sexo	64
Ilustración 26: Distribución nivel de calificación de los puestos según categoría	65
Ilustración 27: CEOs coreanos por grupo etario	66
Ilustración 28 Crecimiento y porcentaje etario de mujeres CEOs coreanas	68
Ilustración 29: Cantidad de CEOs coreanos por industria y género	69
Ilustración 30: Sueldo promedio anual trabajadores coreanos	69
Ilustración 31: Promedio anual impuesto a los ingresos por trabajo	70
Ilustración 32: Sueldo promedio anual por grupo etario y por género	71
Ilustración 33: Sueldo promedio de CEOs por tipo de sociedad y tamaño	72
Ilustración 34: Sueldo promedio anual de CEOs por industria	72
Ilustración 35: Donación de CEOs coreanos	73

Índice de Tablas

Tabla 1: Industrias y empresas seleccionadas	2
Tabla 2: Ventajas y desventajas de estructura centralizada y descentralizada	8
Tabla 3: Beneficios de estructura vertical y horizontal	10
Tabla 4: Dimensiones valóricas de Trompenaars y Hampden-Turner	13
Tabla 5: Características de las estrategias multinacional, global, internacional y transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1991)	20
Tabla 6: Tipologías de roles estratégicos de filiales externas	23
Tabla 7: Población de Chile	48
Tabla 8: Población de Corea del Sur	49
Tabla 9: Desempleo en Corea del Sur	52
Tabla 10: Sectores y Exportaciones chilenas año 2012	59
Tabla 11: Comparación del mercado laboral de ambos países	61
Tabla 12: Información general de las empresas	76
Tabla 13: Información adicional de las empresas	77
Tabla 14: Información sobre filiales de cada empresa	77
Tabla 15: Tipología de gerencia	79
Tabla 16: Roles de las filiales de LATAM	82
Tabla 17: Información general de las empresas	85
Tabla 18 Ventas por país en MM US\$	86
Tabla 19: Ventas por área de negocio MM US\$	87
Tabla 20: Tipología de gerencia	87
Tabla 21 Filiales externas de cada EMN	92
Tabla 22: Posiciones en Ranking mundial de navieras	95
Tabla 23: Resultado empresas seleccionadas en M US\$	97
Tabla 24: Ventas desagregadas en M US\$	97
Tabla 25: Tipología de gerencia	98
Tabla 26: Principales filiales externas de cada empresa	102
Tabla 27: Información general de las empresas	107
Tabla 28: Productos por empresa	108
Tabla 29: Tipología de gerencia	108
Tabla 30: Resumen general Lotte Chilsung y CCU	115
Tabla 31: Lista de productos	116
Tabla 32: Tipología de gerencia	116
Tabla 33: Información general de las empresas	125
Tabla 34: Información sobre las ventas y producciones	126
Tabla 35: Tipología de gerencia	128
Tabla 36: Cantidad de filiales externas	131

Tabla 37: Características de la industria de construcción.....	133
Tabla 38: Información general de las empresas	137
Tabla 39: Información adicional de las empresas.....	139
Tabla 40: Tipología de gerencia	140

RESUMEN

Este trabajo intenta hacer un cruce entre la teoría y la práctica en el campo de la administración de empresas multinacionales (EMNs). Incluye casos de empresas coreanas y chilenas, los que se interpretan en base a distintos conceptos y modelos de gestión. Se puede observar que ambos países son muy similares en cuanto a su organización económica y política. A nivel de industrias se observa una alta concentración (pocos competidores), sobre todo en el caso de Chile. A nivel de empresas, se constata el predominio de una estructura organizacional de tipo matricial y una mayor descentralización en la toma de decisiones en las firmas surcoreanas. En cuanto a las filiales externas, se observa una gran variedad de opciones y configuraciones posibles, incluso dentro de una misma industria. Se concluye que no existe un único modelo aplicable para todos los casos.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo intenta hacer un cruce entre la teoría y la práctica en el campo de la administración de empresas multinacionales (EMNs). Incluye casos de empresas coreanas y chilenas, los que se interpretan en base a distintos conceptos y modelos de gestión. Dos de los tres autores de esta tesis son alumnos de origen surcoreano residentes en Chile (de ahí la elección de los países), lo cual aporta una mayor comprensión del contexto cultural y enriquece la perspectiva del análisis.

En una primera parte, se definen los principales conceptos usados en los negocios globales, como por ejemplo: qué es una EMN, los tipos de gerencia y de estructura organizacional, los posibles enfoques estratégicos de una EMN, las motivaciones más comunes para la inversión extranjera directa, los tipos de roles que pueden asumir las filiales externas, entre otros. En una segunda parte, se comparan las características generales de ambos países, en términos geográficos, demográficos, económicos, culturales y de política comercial. También se describe el ambiente industrial, con énfasis en el mercado laboral y su composición. Esto con el objetivo de esbozar un perfil del típico gerente chileno y surcoreano.

Luego de esta contextualización, se aplican algunos de los conceptos del marco teórico a las empresas, las que fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios:

- Industrias que existan en ambos países
- Empresas con casa matriz en Chile o Corea del Sur

- Empresas que tienen al menos una filial y/o subsidiaria en el extranjero controlada directamente por la matriz
- Empresas de mayor volumen de venta en cada industria.

Tabla 1: Industrias y empresas seleccionadas

Industria	Empresas chilenas	Empresas surcoreanas
Aerolíneas	LATAM	Korean Air
Navieras	CSAV y CCNI	Hanjin Shipping y STX Pan Ocean
Retail	Cencosud y Falabella	Lotte Shopping y Shinsegae
Bebestibles	CCU	Lotte Chilsung
Alimentos	Carozzi	Nongshim
Siderurgia	CAP Acero	Posco Acero
Construcción	Sigdo Koppers y SalfaCorp	Hyundai E&C y Samsung C&T

En cada empresa se evalúa el tipo de gerencia, la jerarquía, la estructura organizacional, el enfoque estratégico corporativo y el rol estratégico de las filiales externas. Paralelamente, en cada uno de estos tópicos se puntualizan las diferencias más relevantes observadas entre las empresas de ambos países, aunque siempre dentro de una misma industria.

Hemos podido observar que ambos países son muy similares en cuanto a la forma en que se organizan; una élite empresarial coludida con el gobierno, que concentra la propiedad de las grandes empresas multinacionales. Algo que se pudo constatar en todas las industrias analizadas en este trabajo. Algunas diferencias encontradas al interior de estas industrias; las empresas surcoreanas tienen un mayor volumen de ventas que las chilenas, mientras estas últimas tienden a ser más centralizadas. En las industrias chilenas hay menor competencia y mayor concentración. También se puede concluir que el rol de las filiales está en constante cambio y adaptación a las nuevas realidades.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se entrega un conjunto de conceptos relativos a los negocios y su internacionalización, con el objeto de entender los modelos referentes al rol estratégico de las filiales, que es el foco principal del trabajo.

A. Conceptos generales asociados a los negocios y a su internacionalización

1. Gerencia

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

“El término [gerencia] es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”¹

¹ Administración y gerencia de empresas.

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> , publicado en 2006 [consulta: Abril 2013]

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones ya que el rol gerencial de un director tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí surge la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

Ilustración 1: Tipos de gerencia

La gerencia Patrimonial	La gerencia política	La gerencia por objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas.	<ul style="list-style-type: none">• Los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se

aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2. Gerente

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable, con plena capacidad jurídica, de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración; planeamiento, organización, dirección y control en el desarrollo de sus relaciones.

Según James Estoner², en su libro Administración, existen tres niveles de gerentes.

Gerentes de Primera Línea (supervisores): Los gerentes de primera línea o primer nivel corresponde a aquellas personas responsables del trabajo de las demás personas, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

Gerentes Medios: Los gerentes de niveles medios son los encargados de dirigir a los gerentes de primera línea, en otras palabras, dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y

² JAMES A. F STONER, R. EDWARD FREEMAN y DANIEL R GILBERT 1996. Administración. Pearson Educación

equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson³ es editora de adquisiciones de libros de texto, y corresponde a un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir⁴.

Ilustración 2: Niveles gerenciales



Alta gerencia: La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su

³ Este editor maneja una gran cantidad de libros destinados a estudiantes inscritos en cursos de administración.

⁴ Este gerente controla los costos del diseño del anuncio.

entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

El mismo autor clasifica a los gerentes en dos tipos.

Gerentes Funcionales: El gerente funcional se refiere al gerente responsable de una sola actividad de la organización; por ejemplo, finanzas o administración de recursos humanos.

Gerentes Generales: El gerente general se refiere a la persona responsable de todas las actividades funcionales; por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, como una compañía o una subsidiaria.

Además, existe un tercer tipo de gerente; DIRCOM⁵, que es lo mismo que decir "director de comunicaciones".

Gerentes comunicacionales (DIRCOM): El gerente de la comunicación, debe ser un profesional que tenga alto valor social, ético y capaz de generar las estrategias adecuadas para que, a través de la comunicación, pueda lograr acciones innovadoras, viables, exitosas y con calidad. Dentro de su perfil se destaca el trabajar en equipo, ser competitivo y multidisciplinario.

Tipos de gerentes según su actividad⁶:

Gerente de Producción

⁵ Joan Costa, señala: "El DirCom es, fundamentalmente, un estratega global. Con vision generalista, es decir holística. Y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de las organización, y también las interacciones entre la organización y su entorno social y material." (Libro. -DIRCOM, ESTRATEGA DE LA COMPLEJIDAD-. Joan Costa. Ed Universitat de València.)

⁶ <http://manuelgross.bligoo.com/organizacion-101-la-estructura-de-una-empresa-tipica-actualizado> [consulta: Abril 2013]

Gerente de Venta
 Gerente de Administración y Finanzas
 Gerente de MKT
 Gerente de Personal o RRHH

3. Estructura Organizacional

Tabla 2: Ventajas y desventajas de estructura centralizada y descentralizada

	Ventajas	Desventajas
Centralizado	Las organizaciones centralizadas pueden ser extremadamente eficientes en cuanto a las decisiones empresariales. Los dueños de empresas suelen desarrollar la misión de la empresa y la visión, y establecen los objetivos que los gerentes y los empleados deben seguir para el logro de estos objetivos.	Las organizaciones centralizadas pueden sufrir los efectos negativos de varias capas de burocracia. Estas empresas suelen tener varias capas de gestión que se extienden desde el propietario hasta las operaciones de primera línea. Los propietarios de empresas que son responsables de la toma de todas las decisiones en la compañía pueden requerir más tiempo para llevar a cabo estas tareas, y esto puede dar lugar a operaciones comerciales lentas.
Descentralizado	Las organizaciones descentralizadas emplean a individuos con una variedad de experiencias y conocimientos para la ejecución de diversas operaciones de la empresa. Un equipo de gestión de base amplia ayuda a asegurar que la compañía cuenta con directores o gerentes con conocimientos para manejar los diferentes tipos de situaciones de una empresa.	Las organizaciones descentralizadas pueden verse en la situación de lidiar con varias personas que tienen opiniones diferentes sobre una decisión empresarial en particular. Por esta razón, estas empresas pueden tener dificultades al tratar de mantener a todos en la misma perspectiva cuando se toman decisiones.

Una estructura organizacional es el esquema del marco de una empresa y las directrices para la gestión de las operaciones comerciales. Los propietarios de pequeñas empresas suelen ser responsables de la creación de la estructura

organizacional de su empresa, que suele ser una extensión de la personalidad de su propietario, su estilo de gestión y sus características⁷.

Las estructuras organizacionales centralizadas dependen de un individuo que es el que toma las decisiones y proporciona la orientación de la empresa. Las pequeñas compañías a menudo utilizan esta estructura, ya que el propietario es responsable de las operaciones comerciales de la empresa.

Las estructuras organizacionales descentralizadas tienen, a menudo, varias personas encargadas de tomar las decisiones de los negocios y de la administración de la empresa. Las organizaciones descentralizadas se basan en un ambiente de equipo en diferentes niveles de la empresa. Las personas en cada nivel pueden tener cierta autonomía para tomar las decisiones de negocio.

La estructura organizacional vertical y horizontal se refiere a la forma en la cual el poder se distribuye dentro de un sistema. Una empresa con una estructura organizacional vertical es una en la que existen niveles de poder y comando. Una estructura organizacional horizontal es una estructura basada en la colaboración entre los individuos y la igual distribución de poder.

Vertical: Las estructuras organizacionales verticales prevalecen en muchas sociedades. Los sistemas educacionales y gubernamentales están contruidos sobre el concepto de que la autoridad proviene de uno a quienes muchos obedecen. Estas estructuras son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden.

⁷ La voz de Houston. Pequeña y mediana empresa. Estructura organizativa descentralizada versus centralizada. [en línea] Escrito por Osmond Vitez, Demand Media | Traducido por Javier Enrique Rojahelis Busto. <<http://pyme.lavoztx.com/estructura-organizativa-descentralizada-versus-centralizada-4311.html>> [consulta: 23 Abril 2013]

Horizontal: La estructura horizontal u organización plana, como ambos nombres lo suponen, es el nivel de distribución de poder. Los defensores de la organización horizontal, como el autor Wendell Krossa, afirman que la organización vertical está basada en las estructuras atávicas de poder y coerción y permanece en su lugar debido a la competencia por el poder.

Tabla 3: Beneficios de estructura vertical y horizontal

	Vertical	Horizontal
Beneficios	Las empresas han modelado sus sistemas de organización después de estructuras verticales. Este tipo de estructura puede ser eficiente porque en última instancia hay un punto de autoridad para tomar decisiones e iniciativas ejecutivas.	Una estructura organizacional exitosa le permite a cada individuo del sistema tener y asegurar una perspectiva única y al hacerlo, agregar y darle forma a la empresa en la que trabaja. Eliminar la naturaleza jerárquica de la organización vertical pone menos énfasis en el valor del poder y resalta el valor de la colaboración, que equilibra o "aplana" el poder dentro entre estas estructuras.

Según Frank Ostroff, autor de "Organización horizontal: cómo luce la organización del futuro actualmente y cómo entrega valor a los clientes", las estructuras horizontales de organizaciones son más apropiadas para la era de la información. Debido a que esta época se esfuerza por el acceso igualitario a la información por parte de todos, la descentralización de la estructura tradicional del poder es inminente. Ostroff sostiene que las empresas serán capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente y capitalizar las competencias de los empleados reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para establecer estructuras organizacionales horizontales o planas.

También es frecuente clasificar a las organizaciones en relación al criterio utilizado para definir las áreas o departamentos de la empresa.

Organización Funcional: Este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa. Como es realmente muy simple, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Organización por Producto / Servicio o Divisional: Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan. Es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior. Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso, ya sea un producto o servicio. La principal ventaja es el enfoque de la empresa en la satisfacción del cliente.

Organización Matricial: La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional. El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega. A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Las organizaciones también pueden clasificarse según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Hay cuatro tipos de estructuras organizativas:

Estructura organizativa lineal: Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte. Las decisiones se pueden tomar rápidamente, dado que solo tienen que consultarse con el superior inmediato. Sin embargo este tipo de estructuras tiene inconvenientes importantes. Evidentemente, las comunicaciones son muy lentas. Además, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, como es obvio, no puede ser experto en todas ellas.

Estructura en línea y staff: Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs. Esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones que es propia de la estructura lineal, y la rapidez de comunicación directa con los conocimientos expertos de los especialistas de los departamentos staff que son necesarios para dirigir numerosas actividades de muy diversa índole.

Estructura en comité: Es aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en lugar de asumirlas una sola. En la estructura en comité, para tomar una decisión, el grupo se reúne, se intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final. Normalmente se utiliza conjuntamente con la estructura en línea y staff, y solo para la toma de algunas decisiones en concreto.

Estructura matricial: Esta estructura parte de un nuevo enfoque al que han ido sumándose un número creciente de empresas, para ajustar sus estructuras a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

La principal característica de esta estructura es que algunos miembros de la organización responden ante dos superiores, en lugar de solo uno. Existe un principio de doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones de director del proyecto, pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja.

Se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos.

Las principales ventajas de la estructura matricial radican en la flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes. Sin embargo, es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo. Tales personas han de saber trabajar cómodamente con más de un superior.

4. Modelo de las Dimensiones Valóricas – Fons Trompenaars⁸

Trompenaars y Charles Hampden-Turner han desarrollado un modelo de cultura con siete dimensiones.

Tabla 4: Dimensiones valóricas de Trompenaars y Hampden-Turner

DIMENSIONES	
Universalismo Hay ciertas verdades absolutas que se aplican en todos los ámbitos.	Particularismo En cualquier situación comportará depende de las circunstancias.

⁸ http://centrodeartigos.com/articulos-educativos/article_8433.html [consulta: Abril 2013]

<p>Individualismo La cultura individualista en Suecia ve al individuo como el fin y la mejora de los acuerdos comunitarios como los medios para lograrlo.</p>	<p>Colectivismo La cultura de Brasil comunitaria ve al grupo como a su fin y la mejora de las capacidades individuales como un medio para ese fin.</p>
<p>Neutral La instrumentalidad y la racionalidad son de acción en el primer plano. Pero mantienen sentimientos cuidadosamente controlados y dominados.</p>	<p>Emocional Tienen un alto contenido emocional, mostrando sus sentimientos claramente por reír, sonreír, hacer muecas, con el ceño fruncido y gesto.</p>
<p>Específico Un miembro de una cultura con orientación específica es más abierto en el espacio público, pero muy cerrado en el privado. A menudo hay principios morales y soportes consistentes independientemente de la persona que está siendo tratada.</p>	<p>Difusa Una persona con orientación difusa es más cerrada en el espacio público, pero es muy abierta en el espacio privado. Una alta moral de situación depende de la persona y el contexto en que se encuentre.</p>
<p>Logro El respeto de los administradores se basa en el conocimiento y las habilidades de la persona.</p>	<p>Adscripción El respeto de un gerente se basa en la antigüedad y jerarquía.</p>
<p>Secuencial Gente quiere que eventos sucedan en orden. Ponen un alto valor en la puntualidad, planificación y permanecer en horario. En esta cultura, "el tiempo es dinero" es decir, como una mercancía para ser utilizado.</p>	<p>Sincrónica Gestión del tiempo sincrónico tiene un pasado, presente y futuro, que está interrelacionado, por lo que las ideas sobre el futuro y los recuerdos del pasado forman la acción presente. Adopción sincrónica se refiere a las personas que están haciendo más de una cosa a la vez</p>
<p>Control Interno Este tipo de cultura tiende a identificarse con los mecanismos, la organización se concibe como una máquina que obedece a la voluntad de sus gestores.</p>	<p>Control Externo Se tiende a ver a una organización como el propio producto de la naturaleza, que debe su desarrollo a los nutrientes en su medio ambiente y el equilibrio ecológico favorable</p>

5. Modelo de las 5 dimensiones culturales – Geert Hofstede⁹

Hofstede analizó 70 países y simplificó complejos patrones socioculturales de conducta en cinco sencillos indicadores:

Índice de distancia al poder (PDI): El índice de distancia al poder se refiere al grado de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura, de las diferencias de poder o la desigualdad. El PDI será mayor en la medida en que dichas diferencias en estructuras sociales o jerárquicas (como empresas, instituciones o familias) sean más marcadas y generalmente aceptadas.

Individualismo (IDV): El IDV define el nivel en que los individuos se integran en la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo. En una sociedad con alto IDV, por ejemplo, los individuos tienden a preocuparse de sí mismos y de su familia más cercana, mientras que en una sociedad muy colectivista, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar es mucho más extensa (incluye a tíos, primos o abuelos).

Masculinidad (MAS): Este indicador define la tendencia de una cultura hacia patrones de conducta de una mayor masculinidad o femineidad. El estudio de Hofstede revelaba que los valores femeninos eran más parecidos entre diferentes culturas que los valores masculinos. Las sociedades masculinas eran más asertivas y competitivas frente a las femeninas, generalmente más modestas y empáticas. En las sociedades masculinas hay

⁹ Managers Magazine. Alberto López Correa. [en línea] Las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede. <<http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-dimensiones-culturales-de-hofstede/>> [consulta: 18 Abril 2013]

una mayor brecha en cuanto a los valores masculinos y femeninos, y las mujeres tienden a ser más competitivas y asertivas.

Índice de aversión a la incertidumbre (UAI): El UAI trata de la aceptación de la sociedad de la incertidumbre y la ambigüedad frente a una verdad absoluta. Según Hofstede, un país con alto UAI tratará de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que se salgan de lo habitual. Dichos países son más emocionales, suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas, y a un nivel filosófico y religioso, creen en una verdad absoluta. Por contra, los países con bajo UAI suelen ser más reflexivos, tolerantes y relativistas.

Orientación de largo plazo (LTO): Ésta última dimensión, añadida con posterioridad, se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura. La orientación al largo plazo apunta a sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, y en el caso del corto plazo, Hofstede habla de sociedades más tradicionalistas, preocupadas por las obligaciones sociales, y caracterizadas por una mayor diplomacia o tacto en el trato (evitando la brusquedad en el lenguaje, por ejemplo, y hablando con más rodeos).

Aunque algunos índices parecen no tener una conexión muy clara, es muy interesante comparar países y ver hasta qué punto resultan acertados los estudios de Hofstede.

6. Empresa multinacional (EMN)

Los estudios acerca de la definición de la EMN (*Multinational corporation*) pueden ser diferentes dependiendo de cada investigador. El primer uso de la palabra fue descrito por D.E Lilienthal, quien dio básicamente tres características de la EMN que son “la realización de inversiones directas en un país extranjero, la plena responsabilidad de sus operaciones las asume la alta

dirección, y se trata de un conjunto, o sea, de una actividad integrada”¹⁰. Los autores R. Freeman y James Stoner han definido la EMN como “sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada desde una oficina central”¹¹.

Por lo tanto, una EMN que tiene su matriz en el país de origen, debe tener al menos una o más filiales en otros países. Con ello, la matriz puede ejercer el control económico, financiero y administrativo sobre ellas, directa o indirectamente, dependiendo de su estrategia o el objetivo de la matriz.

La EMN es un tipo especial de inversión internacional directa (*overseas direct investment*), y no simplemente tiene sucursales o filiales en el extranjero, donde las filiales adquieren la nacionalidad del país donde se encuentran, sino que además deben cumplir las leyes tributarias y laborales y también se les conoce como subsidiarias.

Generalmente, la EMN cuyas filiales son de producción, ventas y servicios, se comportan estratégicamente dependiendo de ambiente local y objetivo de matriz, por ello Gupta y Govindarajan (1991, p. 770) consideran que la EMN se “concibe como una red de transacciones de conocimiento, bienes y capital entre subsidiarias localizadas en diferentes países”.

Finalmente, según Molina (2000, p. 29), quien evaluó el impacto social y laboral de multinacionales, muestra que existen “impactos sociales positivos y los no positivos que incluirían los impactos sociales ambiguos y los negativos”. Michael e Ilkka (2007, p. 91) comentan que “los beneficios económicos de la inversión extranjera directa también son controversiales, ya que los flujos de

¹⁰ Ignasi Brunet y Angelo Belzunegui, estrategias de empleo y multinacionales, 2010, P 83

¹¹ R. Freeman and James Stoner, administración, 1997, P 153

capital pueden ir acompañados de salidas de capital en un grado mayor y a más largo plazo que los que son satisfactorios para el gobierno anfitrión”. Estos procesos de inversión generan una gran expansión en el extranjero de estas empresas multinacionales y se provoca una alta concentración de capital, que genera un aumento de la ansiedad en la industria de la economía nacional de un país o varios países, por estar bajo el dominio del capital extranjero. Sin embargo, las empresas multinacionales a través de sus filiales contribuyen activamente al desarrollo del país anfitrión, además de que a veces se observa una alta participación y aumento de la responsabilidad social en el país y se genera una relación ganar – ganar entre ambos países. Por ejemplo, las empresas multinacionales: GE, IBM, MOTOROLA, SAMSUNG, SONY, HONDA, BMW, HYUNDAI, LG, etc. Vemos cómo estas poderosas empresas multinacionales se han establecido y evolucionado a pesar de los altibajos de la economía mundial.

Las EMNs son diferentes que las empresas generales, ya que tienen actividades internacionales o globales que superan la frontera internacional. Generalmente se caracterizan por un alto poder económico, alta tecnología, división o especialización mundial (internacional) y una organización jerárquica piramidal. Estas características se explican a continuación¹²:

Alto poder de económico: La característica más importante de las EMNs es que tienen una cantidad masiva de recursos económicos. En ocasiones, estas empresas tienen ingresos anuales mayores que la venta total de un país, y la mayor proporción de las ventas usualmente proviene de las filiales externas, las que, en su conjunto, cuentan con un mayor número de los

¹² (전용진, A Study on a Localization Strategy in Multinational Corporations, 2011, P 12) [consulta: Abril 2013]

empleados que la matriz. Con estos poderes económicos las empresas multinacionales siguen ampliando las actividades comerciales en el extranjero.

Alta tecnología: Otra característica importante de las EMNs es que cuentan con una alta tecnología, hoy en día dependiendo de la tecnología podemos decir cuáles de estas empresas tienen mayor poder de competencia internacional; mientras mayor sea la tecnología, el desarrollo tecnológico y la nueva tecnología o tecnología de avanzada, mejor es la posición que puede tener en el mercado internacional.

División o especialización mundial (internacional): Las empresas multinacionales hacen una división o especialización del trabajo para: fortalecer y establecer el suministro de materias primas, bajar o disminuir los costos de productividad, para eludir impuestos, facilidad de adquisición de la tecnología etc. Según estas razones las empresas seleccionan los lugares donde se establecen e invierten directamente o forman una empresa conjunta.

Organización jerárquica (pirámide): Las EMNs generalmente tienen una organización jerárquica tipo pirámide; en la parte superior de la organización existe una matriz, en la parte del medio están las filiales y en la última parte simplemente están los lugares de venta y servicios. Por lo tanto, el capital, la tecnología, la inversión, los recursos humanos, las decisiones, el control e información vienen de arriba hacia abajo.

Las posibles estrategias de una EMN se dividen en varios tipos (internacional, multinacional, global y transnacional) dependiendo de la naturaleza, características y objetivos de la EMN¹³.

Tabla 5: Características de las estrategias multinacional, global, internacional y transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1991)

Característica	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuración de activos y capacidades	Descentralización y autosuficiencia nacional	Centralización y escala global	Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización de las restantes	Dispersión interdependencia y especialización
Papel de las operaciones extranjeras	Percepción y explotación de las oportunidades locales	Instrumentar estrategia de la matriz	Adaptar e impulsar las competencias de la matriz	Contribuciones diferenciadas por las unidades nacionales para operaciones integradas mundialmente
Desarrollo y difusión de conocimientos	Desarrollo y retención de conocimientos dentro de cada unidad	Desarrollo y retención de conocimientos en el centro	Desarrollo de conocimiento en el centro y transferencia a las unidades extranjeras	Desarrollo común de conocimientos compartidos mundialmente

La estrategia multidoméstica: Se caracteriza por la descentralización del poder de quien toma de las decisiones y por tener filiales externas autosuficientes nacionalmente. Su cometido es principalmente la percepción y explotación de las oportunidades locales, pero esa sensibilidad local impide la eficiencia y el aprendizaje organizativo, pues los conocimientos desarrollados y retenidos dentro de cada una de las unidades no se consolidan ni fluyen por el interior de toda la red multinacional. Además, la innovación responde

¹³ Según teorema estrategias de Bartlett & Ghoshal teorema (1989) (E. Claver / Zaragoza S / Diego Q, La capitalización del conocimiento en la empresa multinacional, 2007, P 184).

especialmente a dos aspectos: a los esfuerzos de los directivos de las subsidiarias para proteger su autonomía o a reinversiones de las de otras filiales que, por falta de comunicación entre ellas, no se ha tenido conocimiento de su existencia.

La estrategia global: Es opuesta a la estrategia multidoméstica. En este caso, se trata al mercado mundial como un único mercado, persiguiendo la eficiencia con la concentración de los recursos y capacidades en el centro. Las subsidiarias se limitan a cumplir la estrategia desarrollada en la matriz, siendo incapaces de responder a las necesidades locales. Las multinacionales que ponen en práctica esta estrategia se benefician del aprendizaje conjunto en la matriz debido a que el desarrollo y retención de los conocimientos se localiza en ese lugar, pero se impiden las oportunidades de aprendizaje fuera de ella, así como el conocimiento de los requerimientos de los clientes.

La estrategia internacional: Se basa principalmente en transferir y adaptar el conocimiento o experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros. Las EMNs con este tipo de estrategia, centralizan en la matriz aquellas actividades en las que tienen una competencia esencial y descentralizan el resto a las subsidiarias, las cuales se limitan a adaptarlas e impulsarlas. En este escenario, el desarrollo de conocimiento tiene lugar en el centro, pero es transferido a las diversas subsidiarias para su aplicación.

La estrategia transnacional: Facilita la superación de las limitaciones de los modelos anteriores, buscando conseguir simultáneamente eficiencia global, adaptación local e innovación o aprendizaje mundial. Las demandas y oportunidades del entorno varían de un país a otro, por ello, los recursos y capacidades ya no se encuentran centralizadas en la filial o en la matriz, sino dispersos entre las distintas unidades, las cuales son interdependientes y

realizan contribuciones diferenciadas para integrarse mundialmente. La EMN con este tipo de estrategia presumiblemente será auto-adaptativa y con capacidad de aprendizaje que le permita el desarrollo de capacidades estratégicas múltiples. Se produce un desarrollo común de los conocimientos que a su vez son mundialmente compartidos. En este caso, las innovaciones son el resultado de un amplio proceso que involucra a todos los miembros de la empresa.

7. Motivos para la inversión extranjera

Existen varios motivos para invertir en los países extranjeros. Las principales razones son generalmente; alta competencia entre las empresas nacionales, maduración de productos, economías de escala, aprovechar oportunidades, etc. Nos quedaremos solo con tres razones principales para entender los motivos para invertir en el extranjero.

Productividad: Con el fin de reducir los costos de producción que las empresas pueden tener, por ejemplo, en los insumos (materias primas, recursos humanos e infraestructuras, etc.) y así aprovechar las economías de escala.

Mercado (venta): Con el objetivo de aumentar la venta a través de invertir en el extranjero.

Barrera de entrada: A veces, las empresas invierten en otros países por problemas de política de gobierno, barreras de entrada, etc. Para poder vender los productos de manera indirecta.

B. Tipologías de roles estratégicos de filiales externas

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla que reúne las teorías más influyentes y referenciadas en la literatura disponible acerca del tema. Tal como Pla y León (2004) observan “Estas tipologías suelen construirse en base a dos dimensiones independientes a partir de las cuales surge una matriz con cuatro cuadrantes en los que se ubican los distintos modelos de filiales”¹⁴ (p. 201).

Tabla 6: Tipologías de roles estratégicos de filiales externas¹⁵

AUTORES	DIMENSIONES
White y Poynter (1984)	Alcance de mercado / Alcance de valor agregado
Bartlett y Ghoshal (1986)	Importancia del entorno local / Competencias de la filial
Ghoshal y Nohria (1989)	Complejidad del entorno / Nivel de recursos locales
Jarillo y Martínez (1990)	Grado de integración / Grado de localización
Gupta y Govindarajan (1991)	Entrada de conocimiento / Salida de conocimiento
Roth y Morrison (1992)	Grado de especialización / Grado de centralización
Birkinshaw (1995)	Involucramiento de la matriz / Oportunidades de mercado
Taggart (1998)	Coordinación / Configuración de actividades
Lozano (2000)	Estrategia comercial de la filial / Tipo de producto
Benito y otros (2003)	Nivel de competencias / Alcance de actividades de la filial
Hogenbirk y Van Kranenburg (2006)	Alcance de mercado / Alcance de valor agregado

¹⁴ PLA B., J. y LEÓN D., F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall. 384p. p. 201.

¹⁵ Elaboración propia, a partir de SIGALA, L. y MIRABAL, A. 2008. Roles de Filiales en Ambientes Macroeconómicos Adversos: Una Aplicación Teórica de Tipologías. [en línea] Compendium N. 21. Diciembre 2008
< http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista21/ensayo_sigala_mirabal.pdf> [consulta: 03 junio 2013] p. 54.

Alvarez y Cantwell (2011)	Orientación de mercado / Alcance de Innovación / Área de externalidad
---------------------------	---

1. White y Poynter (1984)

Ilustración 3: Roles de filiales según White y Poynter¹⁶

		Alcance de Valor Agregado	
		Limitado	Amplio
Alcance de Mercado	Global	Productor Racionalizado	Estratégica Independiente Especialista de Producto
	Local	Satélite de Marketing	Réplica en Miniatura Adaptadora Innovadora Adaptadora

Estos autores clasifican a las filiales de acuerdo a dos dimensiones:

Alcance de mercado: se refiere a la amplitud geográfica de los mercados en los que se ofrecen los productos o servicios de la filial. Fluctúa entre reducido o local, cuando sólo se atiende el mercado doméstico o el circundante, y amplio o global, cuando se llega a mercados internacionales (Pla y León, 2004).

Alcance de valor agregado: relativo a la cantidad y variedad de actividades de la cadena de valor realizadas por la filial. Se considera reducido o limitado cuando se ejecuta sólo una de las actividades primarias y amplio cuando,

¹⁶ Adaptado de ibídem. p. 55.

además fabricar y vender productos estables, la filial puede desarrollar nuevos productos y procesos (Sigala y Mirabal, 2008).

Combinando ambas dimensiones se obtienen los siguientes cuatro roles de filiales:

Réplica en miniatura: corresponde a filiales con un reducido alcance de mercado y que al mismo tiempo desempeñan una amplia variedad de actividades de valor. En palabras de Sigala y Mirabal (2008, p. 56), “reproduce la matriz a escala local en el país [de] destino, encargándose de producir y comercializar la totalidad o una parte de las líneas de producto”¹⁷. También se acepta la posibilidad de importar en baja escala desde la matriz en caso de no alcanzar a satisfacer la demanda local. Por su parte, Pla y León (2004) se refieren a este tipo como Filial Local, considerándola característica del enfoque multidoméstico. Las presiones por diseñar y producir localmente obligan a la matriz a descentralizar las actividades de I+D, con lo cual se distinguen tres subtipos de filiales: Adoptadoras, se limitan a fabricar y vender productos previamente diseñados por la corporación; Adaptadoras, modifican el producto para ajustarlo a las exigencias del mercado local; Innovadoras, cuentan con departamentos de I+D para el desarrollo de nuevos productos.

Satélite de Marketing: posee un reducido alcance de mercado y de valor agregado. Básicamente es un comercializador local de productos importados (por lo que sólo requiere de actividades de comercialización y logística), fabricados en el país de origen o en otras plantas exteriores. Puede existir una adaptación local mínima del envase y empaquetado. Pla y León (2004) la

¹⁷ Ibídem. p. 56.

llaman Filial de Ventas. Aunque es la forma más simple de IED, se observa una gran diversidad en cuanto a tamaño y complejidad.

Productor Racionalizado: tiene un amplio alcance de mercado y un limitado alcance de valor agregado, es decir, la filial “se especializa en un estrecho conjunto de actividades de valor, de forma que ésta sólo tiene sentido si se contempla como una pieza integrada en el conjunto de la multinacional”¹⁸ (Pla y León, 2004, p. 208). Es el tipo de filial representativo del enfoque global. Pla y León (2004) denominan a este tipo como Filial Ejecutora o Implementadora. Son las filiales más competitivas debido a las presiones por reducir costos y por conseguir una mayor eficiencia que los competidores externos.

Especialista de Producto y Estratégica Independiente: ambas poseen un amplio alcance de mercado y de valor agregado, pero se diferencian en el alcance de producto, mientras la primera se concentra en los productos relacionados al negocio principal de la matriz, la segunda se enfoca en buscar oportunidades en negocios no relacionados, ya sea a través de nuevos desarrollos o de adquisiciones (Sigala y Mirabal, 2008). Pla y León (2004) las denominan Filiales Cualificadas y representan al enfoque transnacional. Surgen debido a un mandato mundial de producto, es decir, la EMN entrega a la filial la responsabilidad global por el desarrollo, producción y comercialización de un producto o una línea de productos.

2. Bartlett y Ghoshal (1986)

En este modelo las filiales se clasifican en base a las siguientes variables:

¹⁸ PLA B., J. y LEÓN D., F. op. cit. p. 208.

Competencias de la filial: “mide en qué grado la filial destaca respecto del resto en tecnología, producción, marketing, o cualquier otra área”¹⁹ (Pla y León, 2004, p. 214).

Importancia del entorno local: se refiere a la relevancia estratégica que tiene el mercado del país de acogida para la multinacional; ya sea en términos de tamaño, presencia de otros competidores globales, sofisticación de la demanda, o presencia de instituciones y empresas tecnológicamente avanzadas.

Ilustración 4: Roles de filiales según Bartlett y Ghoshal²⁰

		Importancia del entorno local	
		Alta	Baja
Competencias de la filial	Alta	Líder Estratégico	Colaborador
	Baja	Agujero Negro	Ejecutor

Al combinar estas dimensiones surgen cuatro tipos de roles: Líder estratégico, Colaborador, Agujero Negro y Ejecutor. El **Líder estratégico** corresponde al rol de filiales cuyos mercados locales tienen una gran importancia estratégica para la EMN y que poseen un elevado nivel de

¹⁹ Ibídem. p. 214.

²⁰ Adaptado de ibídem. p. 58.

competitividad. De acuerdo a Sigala y Mirabal (2008, pp. 57-58), estas filiales “actúan como sensores para detectar señales de cambio y ayudan en el análisis de las oportunidades, amenazas y en el desarrollo de respuestas apropiadas (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989)”²¹. Por otro lado, Pla y León (2004) sostienen que la importancia estratégica del mercado local incentiva el desarrollo competencias en la filial, aunque esto no ocurre de forma espontánea, por lo que una filial **agujero negro** deberá esforzarse por convertirse en un líder estratégico.

Opuesto es el caso de la filial **colaboradora**, ya que su entorno carece de trascendencia para la corporación, en cuyo caso resulta mucho más meritorio conseguir un elevado nivel de competencias. Finalmente, el rol **ejecutor** implica entornos de baja importancia estratégica y un escaso desarrollo de competencias distintivas. Fernández y Calderón (2004) apuntan el elevado control que ejerce la matriz y la posibilidad de usar estas filiales para testear productos en nuevos mercados.

3. Ghoshal y Nohria (1989)

Estos investigadores proponen un ajuste diferenciado entre el contexto de la subsidiaria y la estructura de la relación matriz-filial. El contexto de la filial es entendido como las posibles “contingencias (o problemas de control específicos)”²² (Nohria y Ghoshal, 1994, p.492) a los que se puede enfrentar la corporación, y se construye en base a la interacción de dos variables: la

²¹ SIGALA, L. y MIRABAL, A. op. cit. pp. 57-58

²² NOHRIA, N. Y GHOSHAL, S. 1994. Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. [en línea] Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 6 (Jul., 1994)
<http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course40530/published/1291620354679/resourceId/15964758/content/Nohria%20%20Ghoshal%201994%20-%20Theme%201.pdf> [consulta: 03 junio 2013] p.492.

complejidad del entorno local y el **nivel de recursos que posee la subsidiaria**. De este modo, se conforman cuatro escenarios de contingencias y se proponen distintas estructuras (combinaciones entre centralización y formalización) para administrar adecuadamente cada una de ellas.

Ilustración 5: Roles de filiales según Ghoshal y Nohria²³

		Nivel de Recursos de la Subsidiaria	
		Bajo	Alto
Complejidad del Entorno Local	Alto	Centralización: Moderada Formalización: Baja	Centralización: Baja Formalización: Moderada
	Bajo	Centralización: Alta Formalización: Baja	Centralización: Baja Formalización: Alta

Se argumenta que a mayor complejidad del entorno local, más valioso es el conocimiento que posee la filial acerca de éste, por lo que se necesita una mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones, y por lo tanto, menor es la eficacia de la centralización y la formalización. Asimismo, a mayor nivel de recursos locales, aumenta la necesidad de autonomía y el interés por reglas y procedimientos formales que apunten a regular los potenciales conflictos de agencia (Nohria y Ghoshal, 1994).

²³ *Ibíd.* p. 493.

4. Jarillo y Martínez (1990)

Ilustración 6: Roles de filiales según Jarillo y Martínez²⁴

		Grado de Localización	
		Alto	Bajo
Grado de Integración	Alto	Activa	Autónoma
	Bajo	Receptiva	

En esta perspectiva se evalúa la **integración**, entendida como la colaboración con otras filiales o unidades corporativas en la creación de valor, y la **localización**, que es interpretada como una forma de sensibilidad local de la MNC, es decir, la amplitud y profundidad de actividades de valor que son desempeñadas localmente. Este trabajo aplica, a nivel de estrategia de filiales, las mismas variables que Prahalad y Doz (1987) usan para derivar los enfoques estratégicos de competencia internacional, por lo que cada tipo de filial obtenido es congruente con un enfoque particular (Pla y León, 2004; Sigala y Zapata, 2012). Jarillo y Martínez (1990) presentan tres tipos de filiales:

²⁴ Adaptado de SIGALA P., L. E. y ZAPATA R., G. J. 2012. Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. [en línea] Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 22, No. 44, abril-junio, 2012 < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824866010>> [consulta: 03 junio 2013] p. 128.

Activa: altamente integrada con otras filiales y muy orientada al entorno local, lo cual resulta muy coherente con el enfoque transnacional. Presenta un rol similar al líder estratégico y al colaborador que proponen Bartlett y Ghoshal (Pla y León, 2004).

Receptiva: se concentra en unas pocas actividades de valor que están muy integradas con otras unidades. Similar al productor racionalizado o filial ejecutora característica del enfoque global (Pla y León, 2004). Se “conciben las operaciones internacionales como canales de distribución a un mercado unificado y homogéneo”²⁵ (Sigala y Zapata, 2012, p. 128), lo cual conlleva una profunda integración entre las actividades de toda la EMN.

Autónoma: Realiza la mayor parte de las actividades de valor de forma local e independiente de la matriz y otras filiales. Similar a la réplica en miniatura o filial local que sugieren White y Poynter (1984), y, al igual que éstas, es característica del enfoque multidoméstico.

5. Gupta y Govindarajan (1991)

Este trabajo analiza el impacto de los flujos de conocimiento (planificados) en el diseño de sistemas de control estratégico. En la Figura 5 se identifican claramente las dimensiones utilizadas en esta tipología. Por un lado tenemos la **salida o emisión de conocimiento** desde la filial al resto de la corporación, y por el otro, la **entrada o recepción del conocimiento** proveniente del resto de la corporación en la filial. Gupta y Govindarajan (1991) definen “flujo de conocimiento intracorporativo” (p. 773) como la transferencia de habilidades,

²⁵ Ídem.

capacidades o información estratégica de mercados externos. Combinando estas variables se obtienen cuatro posibles roles para una filial en particular:

Ilustración 7: Roles de filiales según Gupta y Govindarajan²⁶

		Recepción de Conocimiento	
		Bajo	Alto
Emisión de Conocimiento	Alto	Innovador Global	Jugador Integrado
	Bajo	Innovador Local	Implementador

Innovador global: alta emisión y baja recepción. Opera como fuente de conocimiento para otras unidades. Se observa este rol en las filiales orientadas al desarrollo de productos o servicios con un alto nivel de tecnología.

Jugador integrado: alta emisión y recepción. Se diferencia del anterior en que no es autosuficiente en la satisfacción de sus propias necesidades de conocimiento.

Implementador: baja emisión, alta recepción. La subsidiaria utiliza considerablemente el conocimiento proveniente del resto de la corporación, sin

²⁶ GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. [en línea] The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, (Oct., 1991), pp. 768-792 < <http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/CURISES%202009%20Cost%20Mgt/CURISES%20Readings/govindarajan%20mgt%20control.pdf> > [consulta: 04 junio 2013] p. 774.

retribuirles de igual manera. Se asocia este rol a subsidiarias de EMN que no han localizado sus actividades de I+D.

Innovador local: baja emisión y recepción. El conocimiento requerido y generado por la filial está orientado a un entorno único o muy distinto del de otras subsidiarias, por lo que los flujos de conocimiento desde y hacia el resto de la EMN son mínimos. Es una filial característica del enfoque multidoméstico.

6. Roth y Morrison (1992)

Ilustración 8: Roles de filiales según Roth y Morrison²⁷

		Centralización en la toma de decisiones	
		Alta	Baja
Especialización de las actividades	Alta		Responsabilidad global
	Baja	Racionalización global	

Concentrados en EMN con un enfoque global, Roth y Morrison clasifican a las filiales de acuerdo al **grado de especialización de sus actividades** y al de **centralización en la toma de decisiones**. Así, derivan dos tipos de roles estratégicos:

²⁷ Elaboración propia.

Racionalización global: Bajo nivel de especialización y alta centralización en la toma de decisiones. Similar al rol de productor racionalizado propuesto por White y Poynter (1984), y al de implementador o filial local sugerido por Pla y León (2004). La subsidiaria asume el rol de “implantador de la estrategia desarrollada por la matriz”²⁸ (Lajara “et al”, 1999, p. 718)

Responsabilidad global: alta especialización y baja centralización. Se asume la total responsabilidad por una línea de productos, por lo tanto, existe una considerable participación en la toma de decisiones, aunque siempre ciñéndose a los objetivos corporativos (Lajara “et al”, 1999).

7. Birkinshaw (1995)

Birkinshaw (1995) propone una tipología de roles orientada en las posibles iniciativas que puedan adoptar las subsidiarias de una EMN. Tal como señalan Bertoia y Leme (2013), en alusión a Birkinshaw y Fry (1998, p.52), “actualmente lo que hace que una subsidiaria destaque es su iniciativa [...] definida como la ‘búsqueda deliberada y proactiva de nuevas oportunidades de negocio [...] para expandir su ámbito de responsabilidad, en línea con los objetivos estratégicos de la corporación’” (p. 7). En este modelo se utilizan como variables de análisis el **grado de involucramiento de la matriz** y el **ámbito de la oportunidad de mercado identificada**, ya sea local, global, o interna (dentro de la corporación). Así se obtienen los siguientes roles, desde la perspectiva del tipo de iniciativa ejercido por la filial:

²⁸ La gestión de la diversidad en la empresa multinacional: ¿Cómo controlar estratégicamente las filiales extranjeras?. 1991. Por Bartolomé Lajara “et al”. [en línea] La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, Vol. 2, 1999, pp. 717-724. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565286>> [consulta: 04 junio 2013] p. 718.

Ilustración 9: Roles de filiales según Birkinshaw²⁹

	Grado de involucramiento de la Matriz	
	Bajo	Alto
Oportunidad local de mercado	Iniciativa local de Mercado (Autónoma)	Iniciativa local de Mercado (Integrada)
Oportunidad global de mercado	Iniciativa de extensión del mandato	Iniciativa de oferta competitiva
Oportunidad interna de mercado	Iniciativa de reconfiguración	Iniciativa de reconfiguración

Iniciativa de reconfiguración: promueve una redistribución de los recursos existentes de la compañía con el fin de hacer un uso más eficiente de ellos

Iniciativa de mercado local: busca desarrollar un nuevo producto o proceso a través de oportunidades de negocio que son identificadas en el contexto local de la subsidiaria.

Iniciativa de oferta competitiva: busca atraer inversión global, se enfoca en actividades de valor a nivel internacional, en principio apoyada por la matriz.

Iniciativa de extensión del mandato: busca desarrollar un mandato existente o una capacidad ya probada para alcanzar demandas de productos u oportunidades de mercado internacionales (Bertoia y Leme, 2013).

²⁹ BERTOIA D., N. y LEME F., M. T. 2013. Brazilian Multinational Companies' Subsidiaries' Initiative: a typology proposal. [en línea] Rev. bus. manag. , Sao Paulo, Vol. 15, No. 46, pp. 5-21, Jan./Mar. 2013 <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1115/925> > [consulta: 06 junio 2013] p. 11.

8. Taggart (1998)

En esta tipología se hace un paralelo entre las estrategias corporativas de Porter (1986), y las estrategias a nivel de subsidiaria. Las dimensiones utilizadas son las siguientes:

Ilustración 10: Roles de filiales según Taggart³⁰

		Configuración de actividades	
		Bajo	Alto
Coordinación de actividades	Alto	Estrategia corporativa: Alta inversión extranjera con amplia coordinación entre subsidiarias Estrategia de la subsidiaria: Filial confederada	Estrategia corporativa: Estrategia global pura Estrategia de la subsidiaria: Auxiliar estratégico
	Bajo	Estrategia corporativa: Centrada en el país Estrategia de la subsidiaria: Filial autárquica	Estrategia corporativa: Basada en exportaciones Estrategia de la subsidiaria: Filial aislada

Configuración de actividades: se refiere a dónde y en cuántos lugares en el mundo están localizadas las actividades de valor de la EMN. Si cada actividad se realiza en un único lugar del mundo, sirviendo a todas las operaciones internacionales desde allí, se dice que están geográficamente concentradas. Si las actividades son realizadas en todos los países dónde hay una filial, se dice que están geográficamente dispersas.

³⁰ TAGGART, J. H. 1998. Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the UK. . [en línea] British Journal of Management, Vol. 9, 327-339 (1998) <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00102/abstract>> [consulta: 22 junio 2013] p. 330.

Coordinación de actividades: se refiere a la realización de actividades similares o vinculadas de forma tal que se maximice la ventaja competitiva de la corporación a través de una red de países. Se considera baja cuando cada subsidiaria o planta es autosuficiente y autónoma. Hay una alta coordinación cuando diferentes unidades tienen actividades vinculadas por sistemas de control, sistemas de información, trayectorias tecnológicas y procesos de administración.

De acuerdo a estos factores se definen los siguientes tipos de filiales:

Filial confederada: Alta coordinación y configuración geográficamente dispersa. Son filiales fuertemente vinculadas a una red corporativa extensa e integrada. Una minoría de las decisiones son tomadas localmente y su comportamiento es participativo y receptivo.

Auxiliar estratégico: Alta coordinación y configuración geográficamente concentrada. Tiene un rol altamente específico relacionado a un pequeño número de actividades de la cadena de valor y un bajo nivel de autonomía.

Filial autárquica: Baja coordinación y configuración geográficamente dispersa. Son filiales con un alto grado de autonomía debido a su bajo nivel de coordinación combinado con una significativa amplitud de actividades de valor siendo realizadas localmente.

Filial aislada: Baja coordinación y configuración geográficamente concentrada. Es una filial característica de una estrategia corporativa basada en exportaciones. Generalmente se refiere a filiales de marketing y distribuidoras.

9. Lozano (2000)

En esta tipología se clasifica a las filiales según las siguientes dimensiones:

Estrategia comercial: se refiere al destino geográfico de la producción de la filial, puede estar dirigida exclusivamente al mercado local o ser mayoritariamente para exportación.

Tipo de producto: se refiere a si la empresa fabrica productos finales orientados a consumidores o si produce bienes intermedios que son adquiridos por otras empresas.

Así, se obtienen los siguientes tipos de filiales:

Ilustración 11: Roles de filiales según Lozano³¹

		Tipo de producto	
		Final	Intermedio
Estrategia comercial	Local	Filiales orientadas a consumidores del país de destino	Filiales orientadas a empresas localizadas en el país de destino
	Extranjero	Filiales orientadas a consumidores en el extranjero	Filiales orientadas a empresas en el extranjero

Orientadas a consumidores del país de destino: Son filiales que fabrican productos finales que están dirigidos a los consumidores locales. Generalmente responden a los intereses corporativos por factores de localización de demanda

³¹ LOZANO C., P. 2000. Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera en España. [en línea] Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, No. 785, 2000, pags. 147-162 <http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_785_147-162__338C4080B335E4129FE18BA88E4A7D81.pdf> [consulta: 22 junio 2013] p. 150.

(tamaño de mercado, crecimiento, adaptación de productos). Su competitividad está basada en factores de diferenciación de producto y canales de distribución.

Orientadas a empresas localizadas en el país de destino: Son filiales que fabrican productos intermedios que están dirigidos a empresas locales. También responden a intereses por factores de localización de demanda (tamaño de mercado, crecimiento, adaptación de productos), pero en este caso, su competitividad está fundamentada en la eficiencia y coordinación con proveedores y clientes.

Orientadas a consumidores extranjeros: Son filiales que fabrican productos finales que están dirigidos a los consumidores extranjeros. Deciden la localización de la producción de acuerdo a factores de oferta que mejoran la eficiencia de su producción (cualificación del capital humano, productividad, coste, infraestructuras). Compiten en base a factores de diferenciación de producto y canales de distribución.

Orientadas a empresas en el extranjero: Son filiales que fabrican productos intermedios que están dirigidos a empresas extranjeras. Su competitividad también está fundamentada en la eficiencia y coordinación con proveedores y clientes. La localización de la producción responde a factores de oferta que mejoran la eficiencia de su producción (cualificación del capital humano, productividad, coste, infraestructuras).

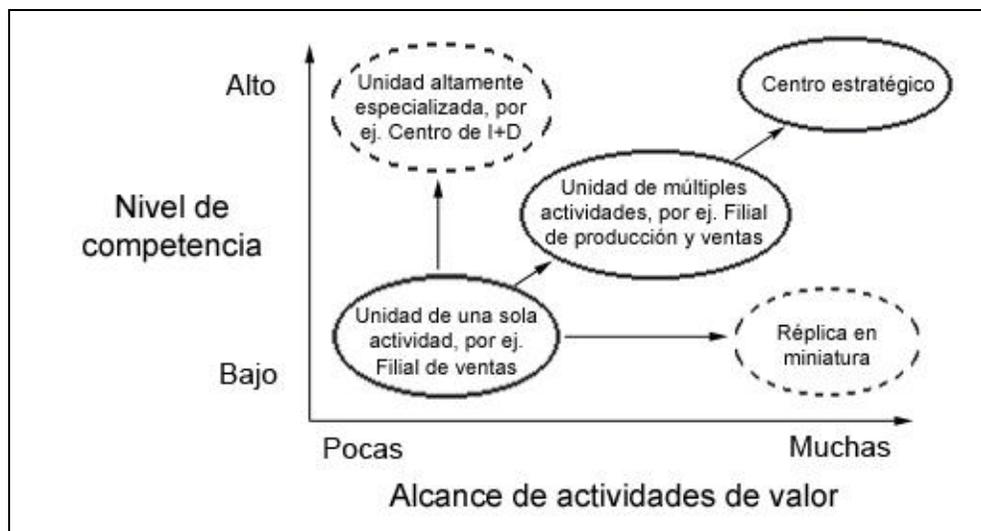
10. Benito y otros (2003)

En esta tipología se utilizan las siguientes variables:

Nivel de competencia: Relativo a la calidad de las ventajas de localización que puede proveer el país de destino y a la experiencia previa que la EMN tenga en la localidad que alberga a la filial.

Alcance de actividades: se refiere a la cantidad de actividades de valor desempeñadas localmente por la filial.

Ilustración 12: Roles de filiales según Benito y otros³²



Se distinguen los siguientes tipos de filiales:

Unidad altamente especializada: Alto nivel de competencia, pocas actividades de valor. Son unidades que agregan valor al resto de la corporación a través de su conocimiento y competencias. Usualmente están vinculadas a actividades de I+D.

³² BENITO, G.R.G., GROGARD, B. y NARULA, R. 2003. Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries. [en línea] Journal of International Business Studies, Vol. 34, No. 5 (Sep., 2003), pp. 443-456 < <http://www.jstor.org/stable/3557161>> [consulta: 22 junio 2013] p. 447.

Centro estratégico: Alto nivel de competencia, muchas actividades de valor. Son centros que comúnmente resultan de un proceso de racionalización y degradación en locaciones externas a las principales áreas de integración regional.

Unidad de múltiples actividades: nivel de competencia intermedio, algunas actividades de valor. Representa todas las posibles combinaciones intermedias que se pueden generar en estas dos dimensiones. Es donde probablemente se encuentran la mayoría de las subsidiarias.

Unidad de una sola actividad: Bajo nivel de competencia, pocas actividades de valor. El ejemplo más representativo corresponde a una subsidiaria de ventas. También puede encontrarse una filial productiva de baja escala. Usualmente corresponde al primer paso para una empresa que se internacionaliza.

Réplica en miniatura: Bajo nivel de competencia, muchas actividades de valor. Son filiales que imitan a la matriz. Se encuentran típicamente en áreas que son de localización estratégica para todas las actividades de la cadena de valor, en términos de economías de escala y de alcance.

11. Hogenbirk y Van Kranenburg (2006)

En esta tipología se utilizan las siguientes variables:

Alcance de mercado: se refiere a la(s) región(es) objetivo para las ventas de la subsidiaria. Puede variar desde un foco de mercado local a uno completamente internacional.

Alcance de valor agregado: representa el número de etapas en la cadena de valor agregado que son desarrolladas localmente por la subsidiaria. Las

actividades principales son marketing y ventas, producción, I+D, servicio post venta.

Ilustración 13: Roles de filiales según Hogenbirk y Van Kranenburg³³

		Alcance de valor agregado	
		Limitado	Amplio
Alcance de mercado	Internacional	Plataformas de exportación	Centro con mandato regional o mundial
	Local	Satélites locales	Réplicas en miniatura truncadas

Los tipos de filial obtenidos son:

Plataformas de exportación: Alcance de mercado exterior y limitado alcance de valor añadido. Se enfocan en la producción especializada de una parte muy limitada de una línea de producto establecida (componentes de un proceso productivo integrado verticalmente).

Centro de mandato mundial o regional: Alcance de mercado exterior y amplio alcance de valor añadido. Tienen el mandato de la matriz de crear un nuevo producto distintivo y hacerse responsable por su evolución competitiva, por su producción y por su comercialización mundial o regional.

³³ HOGENBIRK, A. E. y VAN KRANENBURG, H. L. 2006. Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy. [en línea] International Business Review, No. 15 (2006), pp. 53–67 <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593105000971>> [consulta: 23 junio 2013] p. 56.

Satélites locales: Alcance de mercado local y limitado alcance de valor añadido. Son filiales que realizan una o muy pocas actividades de valor agregado en el país de acogida, usualmente marketing y ventas. Además, sus ventas están limitadas al mercado local

Réplicas en miniatura truncadas: Alcance de mercado local y amplio alcance de valor añadido. Actúan en un país en particular sólo para proveer ese mercado con bienes localmente producidos que ya han sido introducidos exitosamente en otros lugares.

12. Álvarez y Cantwell (2011)

Ilustración 14: Roles de filiales según Álvarez y Cantwell³⁴



En esta tipología se utilizan las siguientes variables:

³⁴ ÁLVAREZ, I. y CANTWELL, J. 2011. International Integration and Mandates of Innovative Subsidiaries in Spain. [en línea] International Journal of Institutions and Economies, Vol. 3, No. 3, October 2011, pp. 415-444 <<http://ijie.um.edu.my/RePEc/umk/journal/v3i3/Fulltext2.pdf>> [consulta: 23 junio 2013] p. 422.

Orientación de mercado: Se refiere a si los nuevos productos desarrollados por la subsidiaria están orientados sólo al mercado doméstico o si tienen un enfoque internacional.

Alcance de innovación: Evalúa si las innovaciones corresponden a cambios sustantivos sólo dentro de la EMN (difusión), o si son innovaciones que afectan significativamente a todo el mercado (creación).

Área de externalidad: Se refiere a la forma en que la industria local aprende o adquiere conocimiento. Evalúa si la industria es capaz de absorber las externalidades positivas que implica la entrada de una EMN a un país específico, o si predomina un aprendizaje basado en las exportaciones.

En base a estas dimensiones se obtienen los siguientes tipos de filiales:

Adaptativa: Crea conocimiento, capacidad absorbente, orientada al mercado doméstico. Son filiales que innovan de un modo radical, generando cambios en todo el mercado, aunque sólo a nivel doméstico

Innovadora: Crea conocimiento, aprende exportando, orientada al mercado internacional. Introduce productos radicalmente nuevos para el mercado, a nivel internacional.

Imitadora: Difunde conocimiento, capacidad absorbente, orientada al mercado doméstico. Su innovación corresponde a la introducción de nuevos productos para la firma, que generan cambios positivos en ella pero no a nivel de mercado.

Evolutiva: Difunde conocimiento, aprende exportando, orientada al mercado internacional. Son subsidiarias que tienen una mayor probabilidad de desarrollar

nuevos productos sólo para la firma, pero cuyas estrategias de mercado tienen una clara orientación internacional.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PAÍS: CHILE Y COREA DEL SUR

A. Ubicación

Ilustración 15: Mapa geográfico de Chile³⁵



Chile está situado en el extremo sudoccidental de América del Sur, con una superficie total de 2.006.096 Km² (suma de la superficie de continental e insular 756.096 Km² y superficie de Antártica 1.250.000 Km²), y cuya provincia más occidental es Isla de Pascua en Oceanía. Geográficamente, Chile es uno de los países más largos, se extiende en 4.200 Km.

³⁵ Comité de inversiones extranjeras. Chile país de oportunidades, 2012

Además, Chile limita con Perú y Bolivia en el norte y Argentina por el este. En la zona norte se encuentran grandes cantidades de minerales, principalmente cobre, oro y nitratos. La zona central está orientada a la agricultura y viticultura y en la zona sur hay bosques y otros recursos naturales. Chile se divide en quince regiones, 53 provincias y 346 comunas, siendo Santiago la capital y el centro comercial del país.

Ilustración 16: Mapa geográfico de Corea del Sur³⁶



Corea del Sur está ubicado en la parte sur de la península de Corea limita al norte con Corea del Norte, China y Rusia, y al sureste con Japón. Corea del Sur tiene aproximadamente 1.000 kilómetros de largo y abarca un total de 99.720 Km². Además, está rodeado por el mar donde están presentes más de 3.000

³⁶ Oficina de información diplomática. Corea del sur, 2012

islas que bordean la costa (Mar Amarillo, Mar Oriental y Estrecho de Corea del Sur) y 70% de la tierra está compuesta de montañas cubiertas de bosques.

Corea del Sur se divide administrativamente en tres partes. Primero Seúl, que es la capital, seis ciudades importantes y nueve provincias.

B. Población

La población de Chile asciende a unos 16,6 millones de habitantes³⁷, con una concentración de cerca de 6,6 millones en la Región Metropolitana (Santiago). Cerca de la mitad son menores de 25 años de edad y los hombres representan alrededor del 49% del total.

Tabla 7: Población de Chile³⁸

Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	16.634.603	8.101.890	8.532.713
0 a 4 años	1.204.844	613.397	591.447
5 a 9 años	1.142.257	582.086	560.171
10 a 14 años	1.241.622	633.716	607.906
15 a 19 años	1.370.314	698.024	672.290
20 a 24 años	1.454.305	734.202	720.103
25 a 29 años	1.224.217	606.731	617.486
30 a 34 años	1.172.444	574.743	597.701
35 a 39 años	1.167.657	566.145	601.512
40 a 44 años	1.164.657	560.543	604.114
45 a 49 años	1.162.156	558.063	604.093
50 a 54 años	1.073.107	510.747	562.360
55 a 59 años	847.711	403.768	443.943

³⁷ Censo síntesis de resultados, 2012

³⁸ Censo síntesis de resultados, 2012, p. 4

60 a 64 años	689.551	321.739	367.812
65 a 69 años	570.161	263.055	307.106
70 a 74 años	429.934	190.894	239.040
75 a 79 años	307.456	131.701	175.755
80 años o mas	412.210	152.336	259.874

Corea del Sur es un país de gran densidad poblacional, con una población de 50.783.029 habitantes (año 2012), 10.245.782 habitantes viven en la capital Seúl (año 2012). El 15.6% de la población tiene entre 0 y 14 años (7.771.000 personas), 72.8% tiene 15 y 64 años (36.353.000 personas) y 11.4% tiene 65 años o más (8.084.000 personas). (Año 2011).

Tabla 8: Población de Corea del Sur³⁹

Edad	1970	1980	1990	2000	2010	2011
0~14 años	13.709.000	12.951.000	10.974.000	9.911.000	7.975.000	7.771.000
15~64 años	1.754.000	23.717.000	29.701.000	33.702.000	35.983.000	36.353.000
65 años o más	991.000	1.456.000	2.195.000	3.395.000	5.452.000	5.656.000
Total	16.455.970	38.125.980	42.871.990	47.010.000	49.412.010	49.782.011

C. Clima

Chile geográficamente tiene diversos climas, en zona norte se puede encontrar el desierto con temperaturas mínimas que pueden llegar a alcanzar 0° C y una temperatura máxima puede alcanzar a 38° C. En la zona central tiene un clima relativamente seco con temperaturas mínimas que pueden llegar a alcanzar 0° C y una temperatura máxima puede alcanzar a 35° C y en la zona sur presenta un clima diverso que donde producen tormentas de 120

³⁹ 통계청. *e나라지표*, 2012, [en línea]

<http://www.index.go.kr/egams/stts/jsp/potal/stts/PO_STTS_idxMain.jsp?idx_cd=1010>
[CONSULTA: 05 Junio 2013]

kilómetros por hora, con muchos vientos y lluvia y temperatura mínimas que pueden llegar a alcanzar -15° C.

El clima de Corea del Sur es continental con las cuatro estaciones claramente marcadas. El invierno es relativamente largo, frío y seco, con temperatura mínimas que pueden llegar a alcanzar -20° C en algunas zonas del país. No obstante, en verano es caluroso y húmedo, con máximas entorno a los 30° C, cerca de 80% de humedad relativa y precipitaciones intensas. La primavera y el otoño son las estaciones más agradables, con temperaturas suaves y escasas precipitaciones. Temperaturas medias en Seúl: Enero: -8° C y en Julio: 25° C.

D. Religión e Idioma

El idioma oficial de Chile es el español. La principal religión es la católica 70%, evangélicos 15% y las otras religiones. (*한국무역공사. 칠레정치경제동향*, 2011, p. 3)

El idioma oficial de Corea del Sur es el coreano. Además, el segundo idioma más utilizado es el inglés. Según información del año 2005 los 3 tipos de religiones dominantes son el budismo 42,96%, el protestantismo 34,51% y el catolicismo 20,61%. (*문화체육관광부. 한국의종교현황*, 2011, p. 3)

E. Estructura de gobierno

La República de Chile es un Estado unitario, democrático (democracia indirecta) y de carácter presidencialista, regido por la Constitución política que entró en vigor en marzo de 1981. El poder ejecutivo está encabezado por el

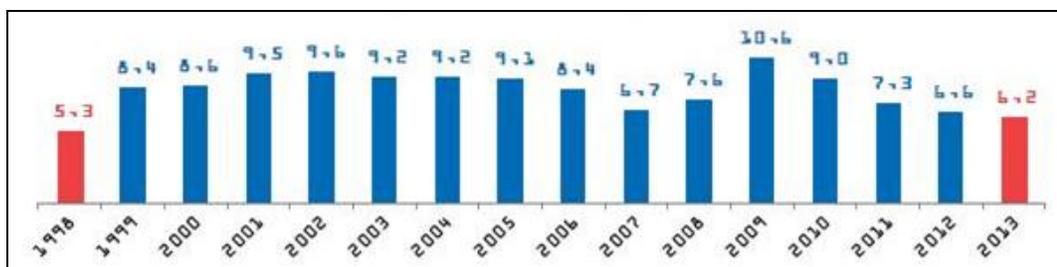
Presidente de la República, que es Jefe de Estado y de Gobierno, quien designa tanto a los Ministros como a los Intendentes, encargados del gobierno en el interior de cada región. De acuerdo a la Constitución, el Presidente permanece en el ejercicio de sus funciones durante 4 años, sin posibilidad de ser reelegido para el siguiente mandato presidencial. El actual presidente es el Señor Sebastián Piñera, quien asumió en marzo de 2010 (Comité de inversiones extranjeras. Chile país de oportunidades, 2012 p. 5) (Oficina economía y comercial de España, Guía país Chile, 2013 p. 6)

La República de Corea tiene un régimen presidencial y un sistema parlamentario unicameral. El actual jefe de estado es la primera mujer presidente Geun-hye Park, quien asumió la presidencia el 25 de febrero de 2013, por un periodo único de 5 años se encuentra a la cabeza del poder ejecutivo y es el jefa de las fuerzas armadas.

F. Desempleo

En Chile, según la encuesta NENE realizada por el INE entre los trimestres Enero-Marzo de 2010 y Diciembre 2012- Febrero 2013, la tasa de desempleo ha bajado de 9.0% al 6.2%, la más baja de los últimos 15 años.

Ilustración 17: Tasas de desempleo (ene-mar) años anteriores (%)⁴⁰



El año 2012 en Corea del sur se produjo un incremento laboral de 437.000 personas, donde la tasa oficial de desempleo alcanzo a 3,2% y la tasa de desempleo en los jóvenes alcanzo a 7.5% al cierre de 2012.

Tabla 9: Desempleo en Corea del Sur⁴¹

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aumento laboral	282.000	145.000	-72.000	323.000	415.000	437.000
Desempleo	783.000	769.000	889.000	920.000	855.000	820.000
Tasa de desempleo (%)	3,2%	3,2%	3,6%	3,7%	3,4%	3,2%
Desempleo jóvenes (15 a 29 años)	328.000	315.000	347.000	340.000	320.000	313.000
Tasa de desempleo jóvenes (%)	7,2%	7,2%	8,1%	8,0%	7,6%	7,5%

G. PIB

El crecimiento económico de Corea del Sur en los últimos 40 años ha sorprendido al mundo. Muestra de ello es el Producto Nacional Bruto (PNB) de Corea del Sur, que aumentó de \$ 4,021 millones (KRW) en el año 1999

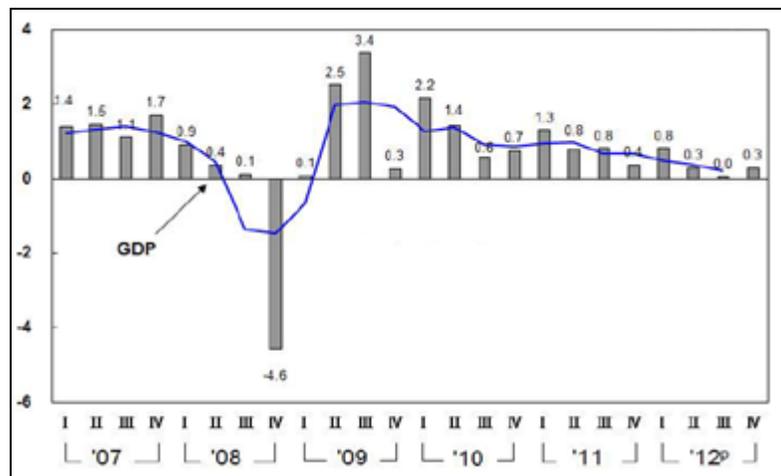
⁴⁰ Gobierno de Chile. Cifras de empleo periodo 2012 - 2013, 2013, [en línea]
<<http://www.gobiernodechile.cl>> [CONSULTA: 05 Junio 2013]

⁴¹ 통계청. e나라지표, 2012, [en línea]
<http://www.index.go.kr/egams/stts/jsp/potal/stts/PO_STTS_idxMain.jsp?idx_cd=1063>
[CONSULTA: 05 Junio 2013]

comparado con \$ 23 mil millones(KRW) en el año 1962 y la tasa de crecimiento económico anual promedio ha aumentado por sobre el 9%. También se incrementó el PIB per cápita de 87 a 8.581 dólares.

Actualmente, Corea tiene un total de 1.272 billones GDP (KRW) con un aumento de 2% en el año 2012, que equivale 1 billón ciento veintinueve mil doscientos millones de dólares (USD). (Bank of Korea, 2013)

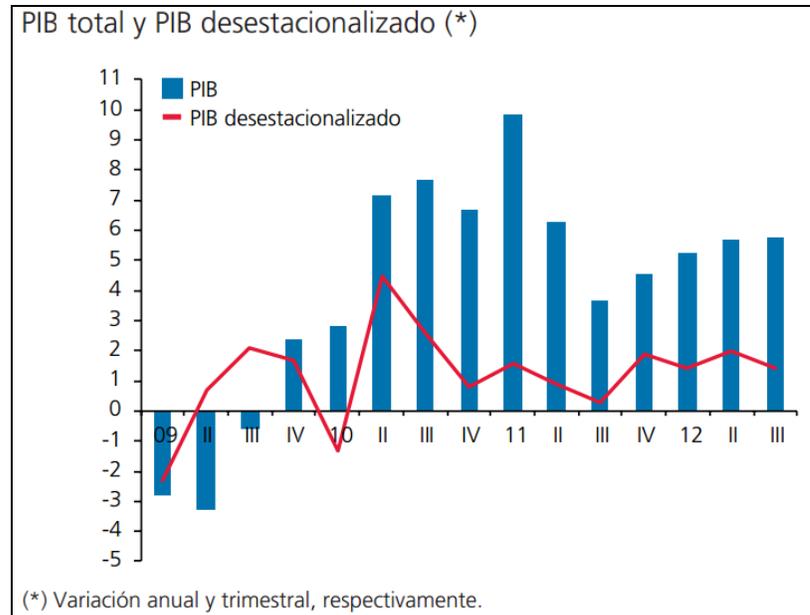
Ilustración 18: Crecimiento GDP Corea⁴²



En América latina, Chile tiene la economía más desarrollada y estable. Chile ha crecido más que el mundo en el último cuarto de siglo, el país creció a una tasa de 7,1% promedio anual entre 1990-1998.

⁴² Bank of KoreaWorld, 국민계정, 2013

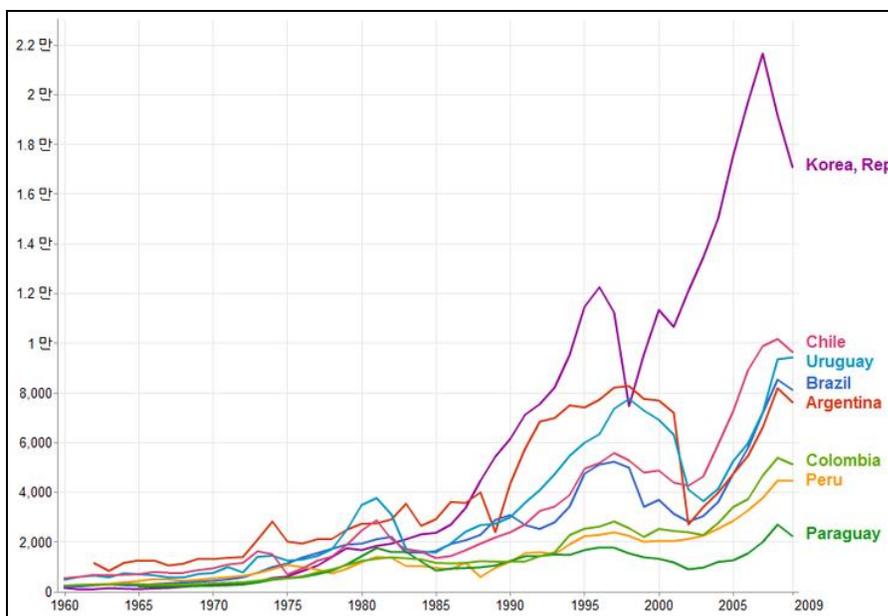
Ilustración 19: PIB Chile 2012⁴³



El Gráfico muestra el PIB per cápita de Corea de Sur comparado con los países latinoamericanos, de hecho en el año 1980 Chile tenía un PIB más alto que Corea.

⁴³ Cuentas Nacionales de Chile, 2012

Ilustración 20: Comparación de GDP entre Corea y los países Sudamericanos⁴⁴



만=10.000

Finalmente, Corea y Chile han crecido mucho en los últimos años; Chile es el país más desarrollado y seguro que lidera la economía latina, y Corea del Sur también ha crecido bastante, llegando a ser la 14ª economía más grande en el mundo según el Banco Mundial en el año 2011.

Estos crecimientos económicos sostenibles de ambos países se lograron, aparentemente, gracias a una conducción política abierta a los mercados internacionales. Por ende, a continuación se revisan estos temas.

⁴⁴ Comparación GDP entre Corea y Paises Latinoamericanos [en línea]
<<http://worldrank.co.kr/stat/3566>> [CONSULTA: 10 JUNIO 2013]

H. Política y orientación a la exportación

Corea del Sur es un país desarrollado y entre las décadas de 1960 y 1990 es considerado como una de las economías de más rápido crecimiento del mundo. Este alto crecimiento se logró a través de la exportación y la política gubernamental dirigida y orientada hacia a exterior donde el gobierno impulso el área de la industria pesada. (박문각, 지식엔진연구소, 2013, p. 1)

Como resultado de la apertura comercial que han implementado los distintos gobiernos desde 1998, Corea del Sur presenta hoy un sector importador maduro, transparente y confiable en la actualidad, y tiene Tratados de Libre Comercio (TLCs) vigentes con Chile (2004), Singapur (2006), ASEAN (2007), EFTA (2006), India (2012), Perú y la Unión Europea (2011), Estados Unidos (2012). (Prochile. Como hacer negocios con Corea del Sur, 2012)

Ilustración 21: Sectores y Exportaciones Coreanas año 2012⁴⁵



La tabla muestra el ranking de exportación en el año 2012, en primer lugar están los productos petroquímicos (56,2 mil millones EE.UU. dólar), segundo

⁴⁵ *The Wall Street Journal*, 2013, [en línea]
 <<http://kr.wsj.com/posts/2013/01/24/%ED%95%9C%EA%B5%AD-EC%88%98%EC%B6%9C%ED%92%88%EB%AA%A9-1%EC%9C%84%EC%97%90-%EC%84%9D%EC%9C%A0%EC%A0%9C%ED%92%88-%EB%93%B1%EA%B7%B9/>>
 [CONSULTA: 16 JUNIO 2013]

los semiconductores (50,4 mil millones EE.UU. dólar) y tercero las maquinarias (48 mil millones EE.UU. dólar).

Chile tiene un crecimiento económico sostenible, lo cual se logró, en parte, gracias a su apertura a los mercados internacionales ya que la economía de Chile se caracteriza por estar orientada a la exportación.

Chile tiene muchos recursos naturales; en la zona norte tiene abundantes recursos minerales como cobre y oro. Según una investigación a nivel mundial, Chile ocupa el primer lugar entre los países con mayores reservas de cobre, ya que posee reservas de cobre por 150 millones de toneladas, equivalentes al 24% de las reservas mundiales. También a nivel mundial Chile ocupa el cuarto lugar entre los países con mayores reservas de oro que equivalen al 6,7% de las reservas mundiales conocidas⁴⁶. En zona central puede encontrar los sectores económicos de viticultura, agricultura y pesquería. Por último, en la zona sur existe el desarrollo del sector forestal. Como contraparte, Chile tiene debilidad en la industria de manufactura.

Según PROCHILE, en el año 2011, las exportaciones chilenas de bienes totalizaron embarques por más de US\$ 81.411 millones, con un aumento de 15% con respecto a 2010. Asia concentró el 48% de los envíos, seguido por Europa, con el 20%.

El siguiente es el detalle por rubros de las exportaciones chilenas en los últimos dos años.

⁴⁶ Impacto económico y social del desarrollo de la minería, Santiago Gonzales Larraín, 2011, p. 8 y 9.

Tabla 10: Sectores y Exportaciones chilenas año 2012⁴⁷

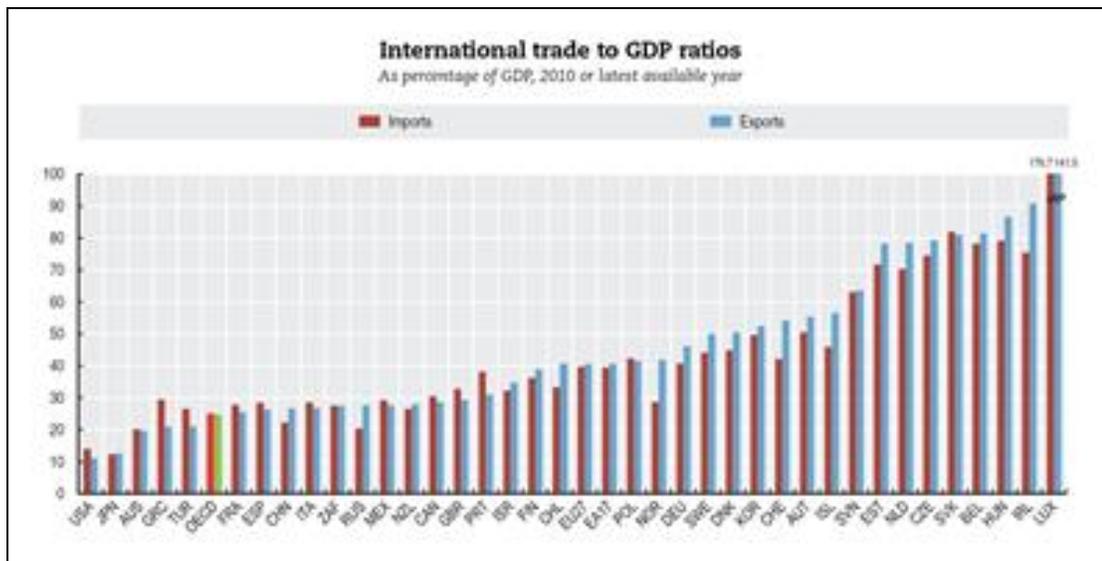
Sectores y Subsectores	2010 (MM US\$)	2011 (MM US\$)
MINERAS	44.360	48.865
Cobre	37.617	40.333
Otros mineros	6.743	8.532
AGROPECUARIAS-SILVICOLAS Y PESQUERAS	4.366	5.066
Sector frutícola	3.686	4.274
Otros agropecuarios, silvícola y pesca extractiva	680	792
INDUSTRIALES	22.171	27.480
Alimentos, Bebidas y Tabaco	7.849	9.767
Salmón y truchas	2.053	2.917
Agroindustria	791	1.002
Vinos	1.561	1.732
Otros alimentos	3.444	4.116
Forestal y muebles de madera	1.881	2.222
Celulosa, papel y otros	3.102	3.692
Celulosa	2.404	2.855
Otros papeles	698	837
Productos químicos	4.829	6.105
Otros productos industriales	4.510	5.695
TOTAL(*)	70.897	81.411

El tema de las exportaciones es muy importante para ambos países ya que depende mucho de ellas y tienen un gran impacto en sus economías, lo cual se ve reflejado en los TLCs con FTA, OECD y MERCOSUR etc. Además, entre Corea y Chile existe un TLC desde el año 2003.

⁴⁷ Prochile [en línea] <<http://www.prochile.gob.cl/>> [CONSULTA: 7 JUNINO 2013]

La tabla muestra el porcentaje de exportación sobre PIB, donde vemos la importancia del comercio internacional para los países.

Ilustración 22: Comparación PIB entre países⁴⁸



⁴⁸ Oecd. Oecdfactbook, 2012, [en línea]
<http://www.mofat.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/hbdlegationread.jsp?typeID=15&boardid=9896&seqno=921372&c=TITLE&t&pagenum=1&tableName=TYPE_LEGATION&pc=undefined&dc&wc&lu&vu&iu&du> [CONSULTA: 10 JUNIO 2013]

IV. DESCRIPCIÓN AMBIENTE INDUSTRIAL DE CHILE Y COREA DEL SUR

A. Estructura del mercado laboral

Tabla 11: Comparación del mercado laboral de ambos países

	Chile(2007)	Corea del Sur (2008)
muestra	6896 empresas (2007)	22,203 CEOs
% empresas según su tamaño	Grandes: 8.013 (1%) Medianas: 126.232 (17%) Pequeñas: 609.941 (82%) TOTAL: 744.186 (2009) ⁴⁹	Grandes: 187 (0,006%) Medianas: 1.291 (0,04%) Pequeñas: 3118522 (99,9%) TOTAL: 3,12 millones (2010) ⁵⁰
Nivel de calificación de los CEO	Alta: 27% Media: 51.6% Baja: 21.4% (En su gran mayoría ingenieros comerciales (37,5%) y civiles (35%))	Profesional: 55,8% Magister: 27,3% Doctorado: 16,9% *de las 30 empresas más grandes (2008) ⁵¹
Edad media CEOs	48 años (2011)	51.6 años
% de CEO Mujer	el 3% de los gerentes generales son mujeres (2011)	5% (para mayor o igual a 40 años) 8.6% (para generación 2030)
Sueldo Anual Promedio de CEOs	(2011) Percentil 90 (10% que gana más) recibieron en promedio US\$781.999. En cuanto al percentil 10 de los gerentes generales chilenos (10% que gana menos) el promedio fue de US\$177.995.	₩184.000.000= US\$ 162,400.71 (7 veces más que el resto de empleados)

⁴⁹ www.pymer.cl/?page_id=3545 [consulta: Abril 2013]

⁵⁰

<http://spanish.yonhapnews.co.kr/news/2013/01/02/0200000000ASP20130102001200883.HTML>

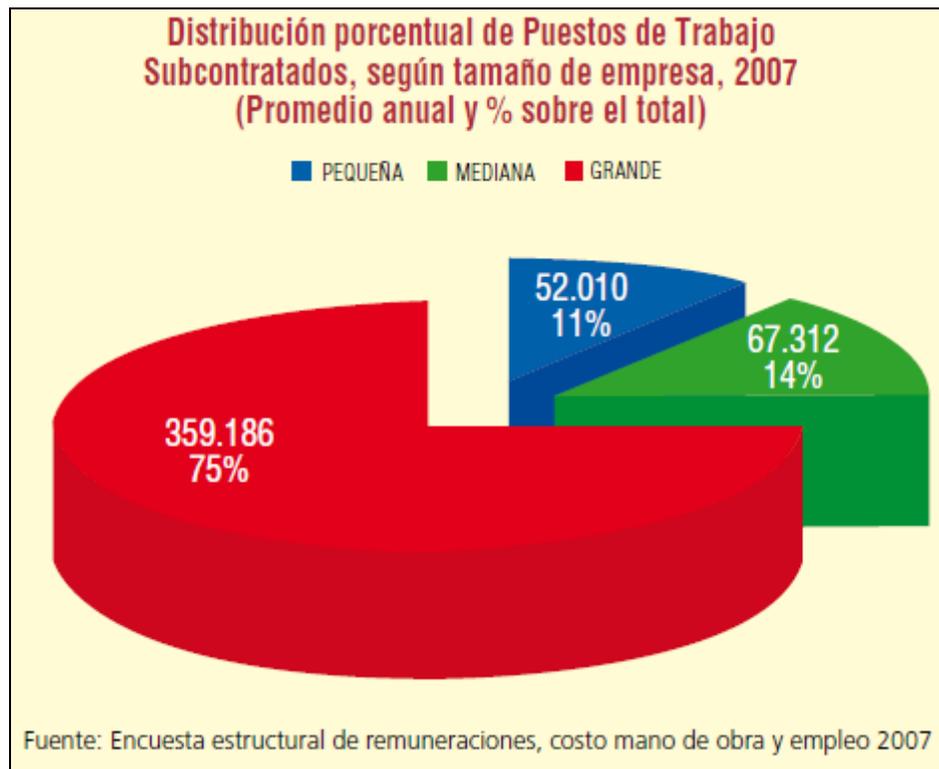
⁵¹ <http://gall.dcinside.com/list.php?id=hufs&no=24360> [consulta: Abril 2013]

Impto. Anual de Ingresos por Trabajo		₳ 38.000.000= US\$ 33,539.28 (21 veces más que el resto de empleados)
--------------------------------------	--	---

1. Chile

Gerentes generales en Chile: los gerentes generales tienen 48 años, son cerca de un 100% profesional y en su mayoría han cursado estudios en el extranjero, principalmente en Estados Unidos.⁵²

Ilustración 23: Distribución puestos de trabajo subcontratados⁵³

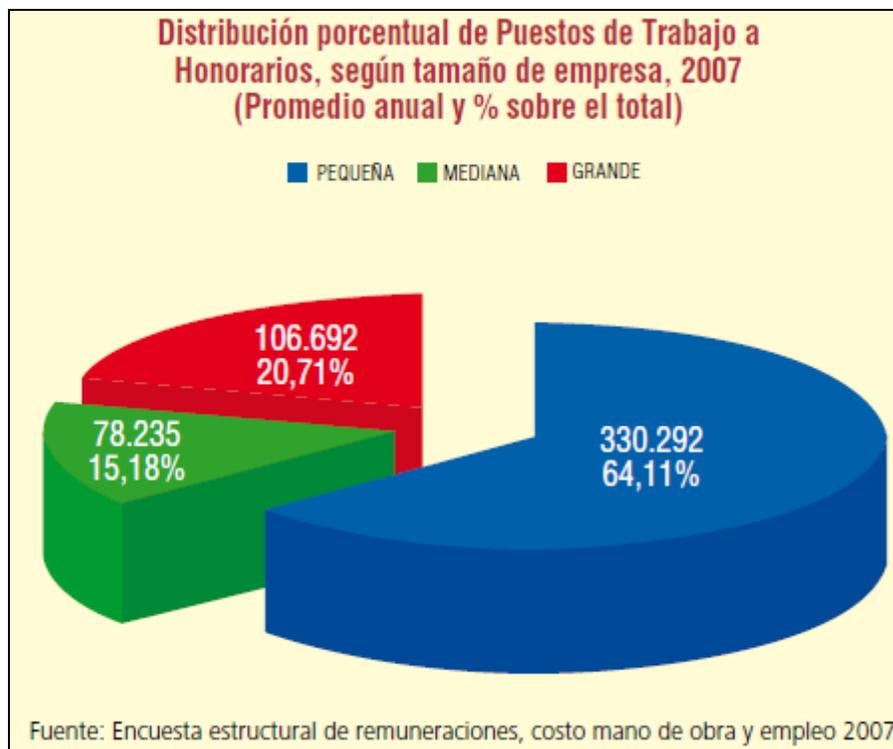


⁵² <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/06/751967/gerentes-generales-en-chile-pueden-ganar-hasta-43-mas-que-en-peru> [consulta: Abril 2013]

⁵³ INE. 2010. La Estructura de los Puestos de Trabajo en Chile. [en línea] <<http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTUyNjMxNg==>> [consulta: agosto 2013] p. 3.

Por otro lado, la distribución de los puestos de trabajo a honorarios según tamaño de empresa, refleja una concentración de este tipo de contrato en las empresas pequeñas, del orden de los 330.292 puestos de trabajo promedio anual. Esto equivale, al 64,1% del total de puestos de trabajo a honorarios durante el 2007 (ver gráfico 5). En segundo lugar, se ubican las empresas grandes con el 20,7% del total.

Ilustración 24: Distribución puestos de trabajo a honorarios⁵⁴



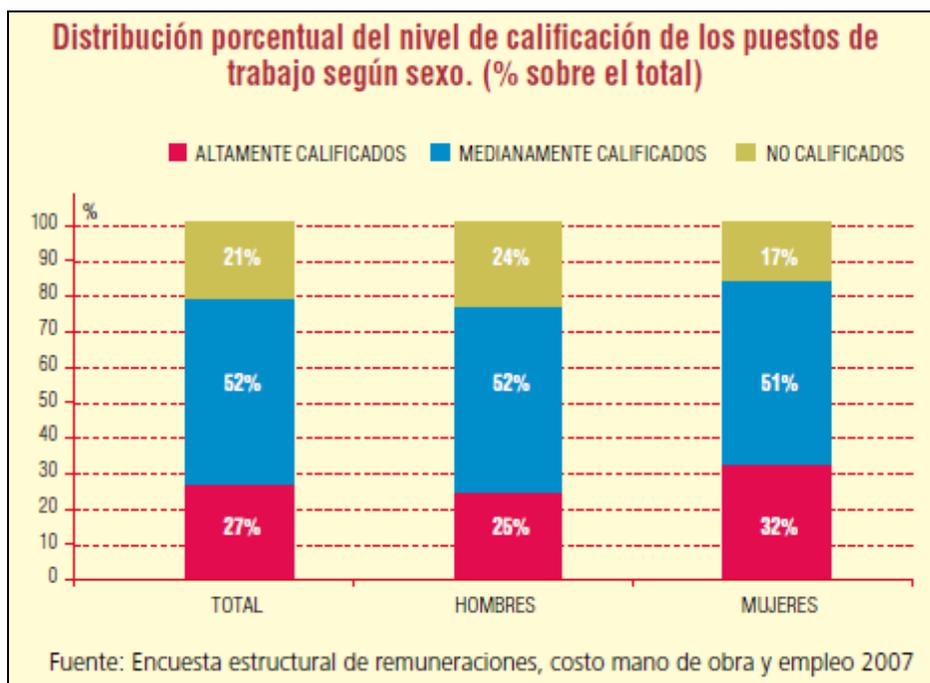
La distribución porcentual del total de puestos de trabajo según nivel de calificación muestra que, el 51,6% de ellos está ocupado por grupos ocupacionales de nivel medio de calificación. En segundo lugar, se encuentran

⁵⁴ Ibídem. p. 4.

los trabajadores altamente calificados, los cuales representan el 27,0% del total de puestos de trabajo. El restante 21,4% lo conforma el nivel de baja calificación

Por otro lado, es interesante resaltar que, por sexo, la distribución de los puestos de trabajo muestra diferencias entre hombres y mujeres. En mujeres, es mayor la participación de grupos ocupacionales de nivel alto de calificación en el total de sus puestos de trabajo respecto de los hombres (32,2% contra 24,5%). En estos últimos se constata una mayor participación relativa de trabajadores no calificados dentro del total de puestos de trabajo, con respecto a las mujeres.

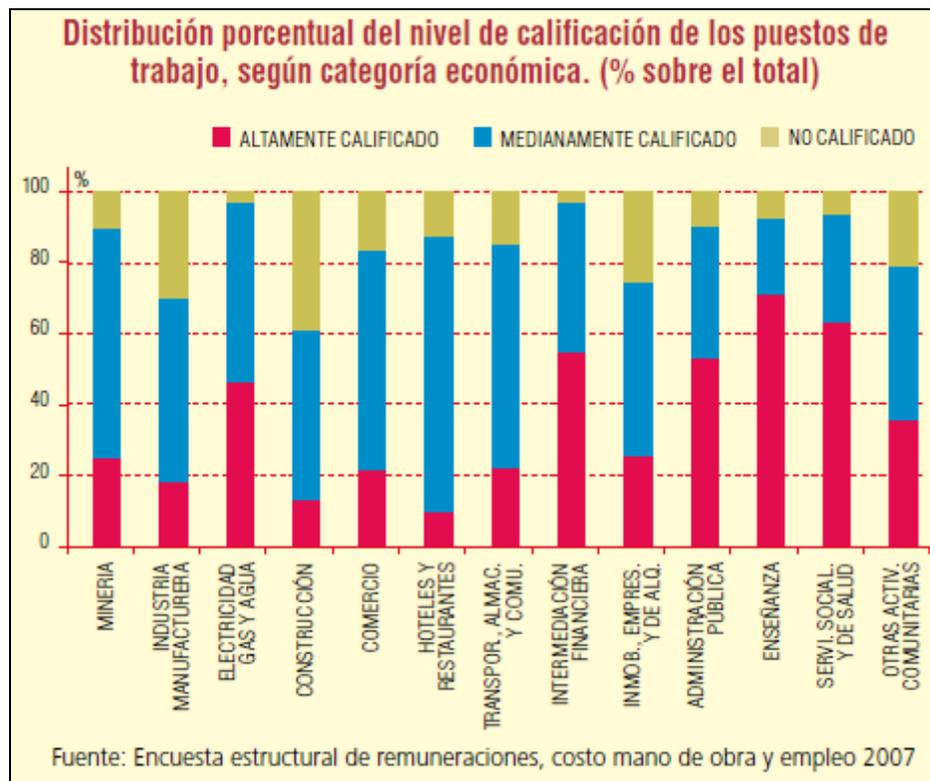
Ilustración 25: Distribución nivel de calificación de los puestos según sexo⁵⁵



⁵⁵ Ibídem. p. 7.

Según categoría económica, se reafirma la preponderancia que tienen los trabajadores de nivel de calificación alto en Enseñanza (71,1%), Servicios Sociales y Salud (63,4%) e Intermediación Financiera (55,1%). En cambio, los trabajadores no calificados, tienen una participación importante en los puestos de trabajo de categorías como Construcción (39,0%) e Industria Manufacturera (30,1%). Finalmente, cabe destacar que, en Hoteles y Restaurantes el 77,6% de los trabajadores son de nivel de calificación medio, predominando el grupo ocupacional Trabajadores de Servicios Personales, de Protección y Seguridad.

Ilustración 26: Distribución nivel de calificación de los puestos según categoría⁵⁶



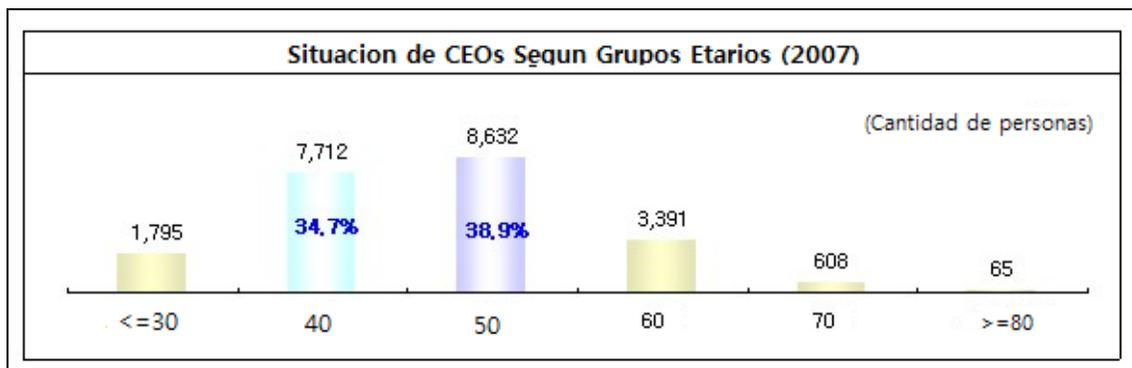
⁵⁶ Ídem.

La mayor participación del grupo ocupacional trabajadores Profesionales, se registra en Enseñanza, con el 59,4% del total de puestos de trabajo en esa categoría. Por otro lado, la más baja presencia de este grupo ocupacional, se registra en Construcción, con un 5,9% del total de puestos de trabajo, lo que se explica por la alta participación que tienen los Trabajadores No Calificados dentro de esta categoría, y que alcanza el 39% del total.

Al analizar por tamaño de empresa, se observa que es Enseñanza la que alcanza la participación más alta de profesionales en sus puestos de trabajo (60,9%). Además, registra el mayor volumen de este tipo de trabajadores, respecto del resto de las categorías, con 87.057 profesionales promedio anual, durante el 2007. Por otro lado, los grandes hoteles poseen la menor participación de profesionales, con tan solo 1,8% del total.

2. Corea del Sur

Ilustración 27: CEOs coreanos por grupo etario⁵⁷



⁵⁷ Elaboración y traducción propia a partir de Dirección de Impuestos Nacionales, Dirección General de Tributos de Corea del Sur. 2010. [en línea] CEO coreano visto según el análisis estadístico de impuesto nacional <<http://blog.naver.com/ntscafe?Redirect=Log&logNo=110047519063>> [consulta: 20 Abril 2013]

El perfil de los CEOs coreanos se obtiene a partir de las estadísticas estatales. Los datos obtenidos fueron en base a encuestas aplicadas a 22.203 CEOs, quienes tienen grandes influencias en la economía y la sociedad coreana (con una declaración de bienes sobre ₩10.000.000.000⁵⁸ en el año 2008).

Edad promedio 51,6 años, la mayoría nació en el año 1959, y vive en la capital de Corea, Seúl. La mayoría son cincuentones (38,9%) nacidos en la época de Baby Boom (incremento de natalidad ocurrida a fines del año 2008).

Según la categoría de industria, la mayoría de los CEOs de ventas por mayor y menor son cuádragenarios, la mayoría de los CEOs de fabricación, construcción y negocios financieros son cincuentones, y la mayoría de los CEOs del área de la salud son sesentones.

Debido a la aparición de los CEOs de segunda generación y al aumento de la selección de gerentes jóvenes, han aumentado los CEOs jóvenes de la generación 2030 (empleados jóvenes entre 20 y 30 años) con un 8,1%. Hay 1.069 gerentes nacidos en el año 1959, 1.014 gerentes nacidos en el año 1957, y 998 gerentes del año 1958.

Se observa además que hay una alta concentración en las categorías de fabricación, construcción y negocios financieros, mientras hay una baja concentración en la minería y en empresas pesqueras.

Además, la mayoría de los CEOs se encuentran en zona metropolitana (Seúl/InCheon/KeongKi) sin embargo con una tasa decreciente. Situación de la

⁵⁸ ₩10,000,000,000(won)=US\$ 9,004,952.72 aprox= \$4,501,126,000.00 CLP con respecto al día 6 de Junio de 2013

residencia de los CEOs en la zona metropolitana: 72,2% en el año 2007 → 70,6% en el año 2008.

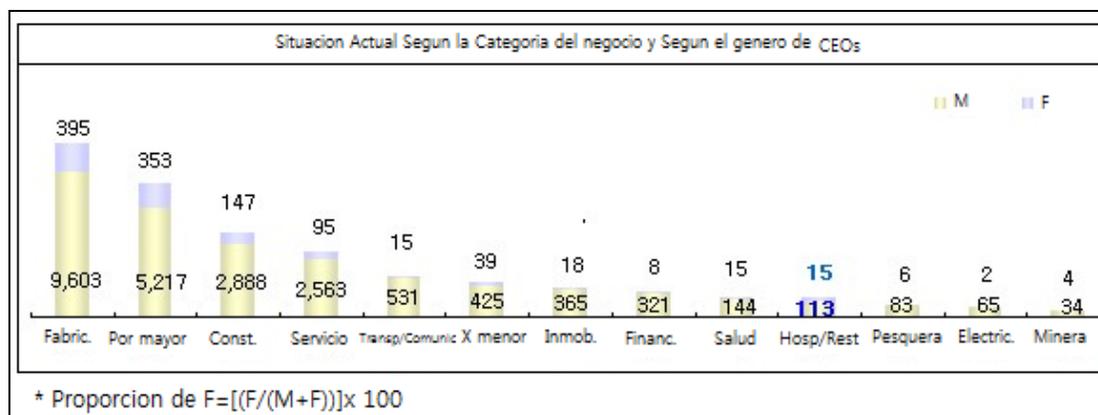
Ilustración 28 Crecimiento y porcentaje etario de mujeres CEOs coreanas⁵⁹



Las CEOs mujeres (1.074) corresponden al 5% del total de CEOs. Para la generación 2030 sube al 8,6%, que sería 1,8 veces más que el promedio, lo cual implica un aumento de la expansión social de las mujeres jóvenes. Las mujeres CEOs para el área de negocios Hospedaje y Restaurantes se encuentran 2,4 veces por sobre el promedio. La edad promedio de las mujeres CEOs fue 49,5 años el año 2008, dos años menos que el promedio de los hombres. Situación de las mujeres CEOs en Corea del sur: 857 Mujeres CEOs = 4,4% en el año 2007 → 1074 Mujeres CEOs = 4,8% en el año 2008.

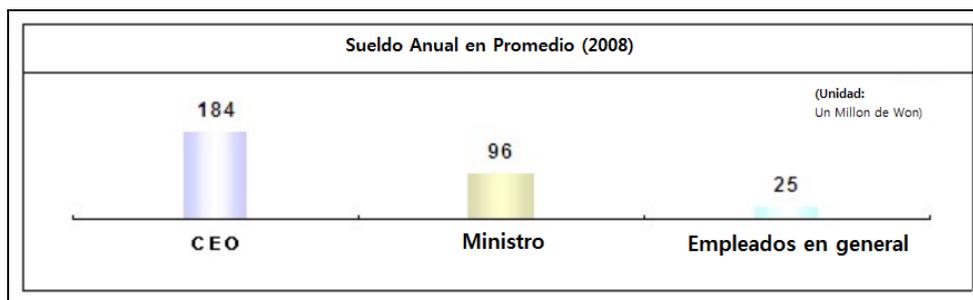
⁵⁹ Ídem.

Ilustración 29: Cantidad de CEOs coreanos por industria y género⁶⁰



Según la categoría del negocio, se encuentran 15 mujeres CEOs en el área de Hospedaje y Restaurantes del total de 128 CEOs, lo cual corresponde a un 11,7%. Este número implica que las mujeres CEOs para el área de hospedaje y restaurantes tienen una participación casi 2,4 veces mayor que la del promedio.

Ilustración 30: Sueldo promedio anual trabajadores coreanos⁶¹

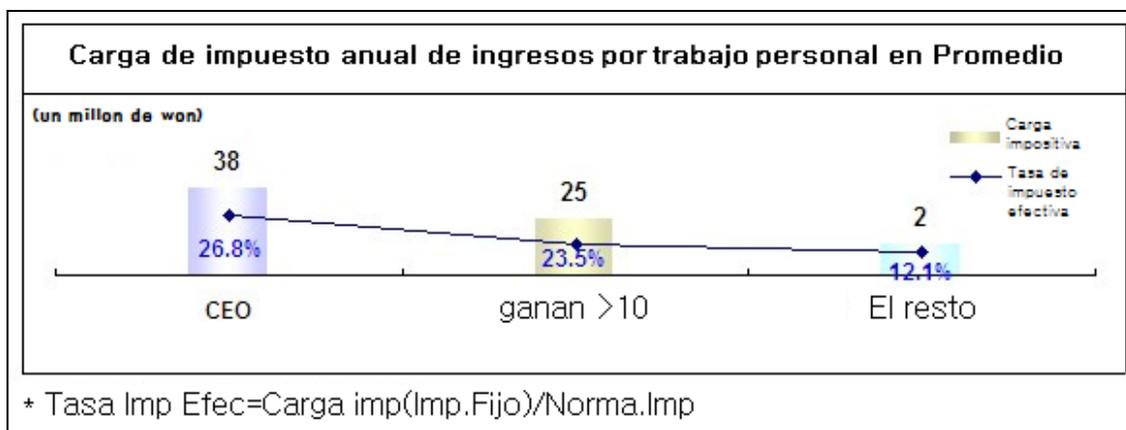


El sueldo anual promedio de los CEOs fue ₩184.000.000, casi siete veces más alto que el promedio del resto de trabajadores en Corea (₩25.000.000), y además corresponde a casi doble del sueldo anual de ministros (₩96.000.000).

⁶⁰ Ídem.

⁶¹ Ídem.

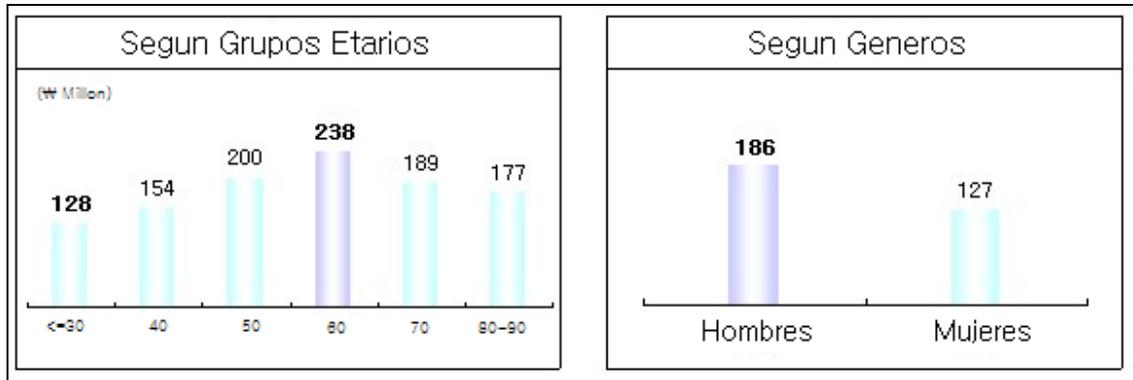
Ilustración 31: Promedio anual impuesto a los ingresos por trabajo⁶²



El promedio de la carga impositiva de ingresos por trabajo personal para los CEOs es de ₩38.000.000, 21 veces más que el promedio de los demás trabajadores (₩1.800.000). Además, es 1,5 veces más alto que el de aquellos trabajadores que ganan sobre ₩100.000.000 (pagan ₩25.000.000 de carga impositiva). La tasa de impuesto efectiva para los CEOs es 26,8% (año 2008), 2,2 veces más alta que para el resto de trabajadores, que tienen 12.1% de tasa de impuesto efectiva. El número de CEOs corresponde a un 0,6% del total de los trabajadores, y sus sueldos corresponden al 1,2% superiores de la organización.

⁶² Ídem.

Ilustración 32: Sueldo promedio anual por grupo etario y por género⁶³



A los 60 años, los CEOs ganan ~~W~~ 240 Millones lo cual es casi doble del sueldo promedio de los 30 años que ganan ~~W~~ 130 Millones. Además, en el caso de los hombres (~~W~~ 190 Millones) ganan aproximadamente 1.5 veces más que las mujeres (~~W~~ 130 Millones).

CEO de empresa con bolsa de valores (aprox. ~~W~~ 550 millones) ganan 3.4 veces más que las otras empresas normales (no abierta a la bolsa, con aprox ~~W~~ 160 millones). Y si la cantidad de importación es alta, entonces el sueldo anual también se ve más alto.

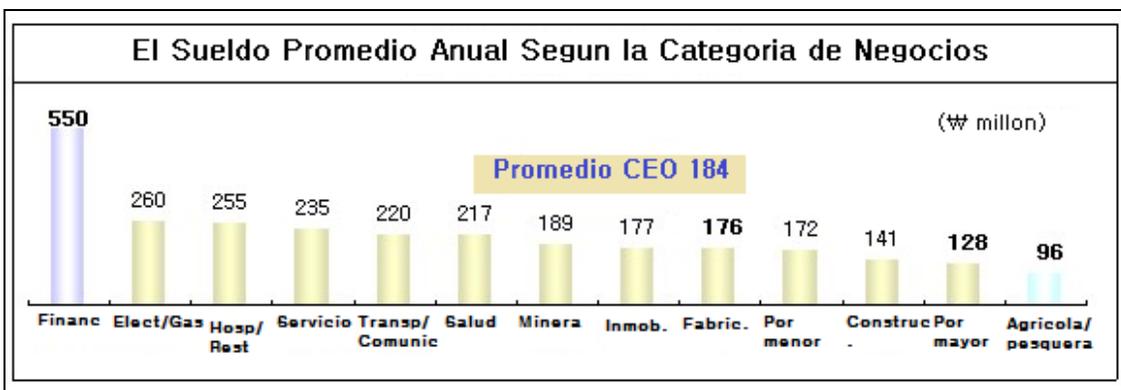
⁶³ Ídem.

Ilustración 33: Sueldo promedio de CEOs por tipo de sociedad y tamaño⁶⁴



El área de negocios financieros es el que gana más sueldo con un sueldo anual promedio de ₩550 Millones, mientras para Agrícola y Pesquera cuenta con ₩96 Millones aproximadamente siendo este el menor.

Ilustración 34: Sueldo promedio anual de CEOs por industria⁶⁵



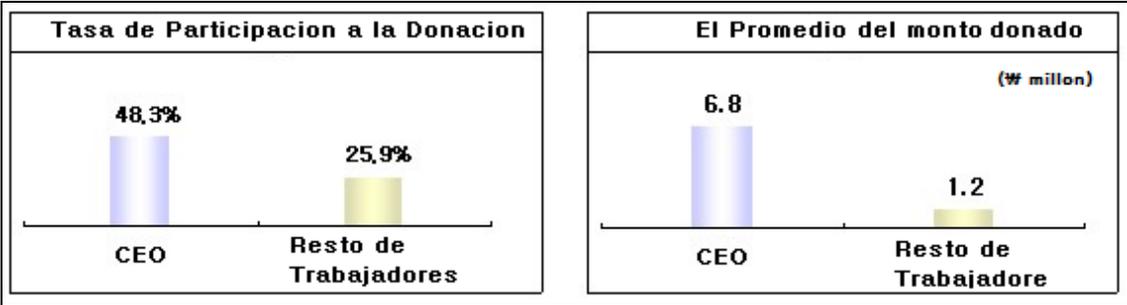
La actividad de donación de los CEOs, se ve más activa que los otros trabajadores en general. Casi la mitad (48.3%) de los CEOs investigados (año 2008) realiza donaciones, y esto implica casi el doble de la tasa de participación

⁶⁴ Ídem.

⁶⁵ Ídem.

del resto de los trabajadores (25.9%). El promedio del monto donado es aproximadamente 7 millones de won, el cual es 5.7 veces más alto que el monto donado por el resto de trabajadores (₩1.2 millones).

Ilustración 35: Donación de CEOs coreanos⁶⁶



⁶⁶ Ídem.

V. APLICACIÓN DE CONCEPTOS A LAS INDUSTRIAS Y EMPRESAS SELECCIONADAS

A. Criterios de selección de las industrias

- Industrias que existan en ambos países
- Empresas con casa matriz en Chile o Corea del Sur
- Empresas que tienen al menos una filial y/o subsidiaria en el extranjero controlada directamente por la matriz
- Las empresas de mayor volumen de venta en cada industria.

B. Aerolíneas

Debido a que existe una sola empresa chilena que cumpla los criterios anteriores, se elige solamente dos empresas para esta industria.

LATAM Airline Group es fundada como LAN en el 5 de marzo de 1929 por el Comandante de Servicios Aéreos del Ejército Arturo Merino Benítez. Luego, en 1932, por el DFL 247, adquiere el nombre de LAN Chile y pasa a ser propiedad del Estado. En 1974 realiza el primer vuelo sin escalas a través del Pacífico Sur, uniendo a Sudamérica con Australia. A través de adquisiciones de la aerolínea chilena Ladeco y Fast Air, logra obtener la cobertura total de servicios aéreos distintos: LAN Cargo, encargada del transporte de carga, y LAN Express, encargada del transporte de pasajeros dentro de Chile. El 2 de julio de 1999 comienza a operar dentro del Perú la empresa LAN Perú S.A. con vuelos dentro del país. El día 19 de noviembre de ese mismo año, comenzó la

operación de vuelos internacionales. En 2000 LAN pasa a pertenecer oficialmente como miembro de la alianza de aerolíneas Oneworld.

En 2012, pasa a ser LATAM AirlinesGroup S.A. lo cual es el nuevo nombre de LAN Airlines S.A., como resultado de su asociación con TAM S.A. LATAM Airlines Group S.A. ahora incluye a LAN Airlines y sus filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador, LAN CARGO y sus filiales; además de TAM S.A y sus filiales TAM Linhas Aéreas S.A, incluyendo sus unidades de negocio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. TAM Airlines (Paraguay) y Multiplus S.A.

Korean Airline S.A es fundada en 1962 con el nombre de Korean Air Lines (KAL) por el Estado coreano con capital totalmente público, Korean National Airlines. Para el año 1969 es adquirida por el grupo de transporte Hanjin por lo que pasa a manos de capital privado. Además de ser la primera en adquirir aviones Airbus fuera de Europa, en el 1 de marzo de 1984 aplica una nueva pintura oficial para sus aviones y cambia su nombre oficial al actual Korean Air.

Por otro lado, en junio de 2000, pasa a pertenecer oficialmente como socio fundador -Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air - de la alianza SkyTeam y con una flota de 147 modernos aviones, siendo una de las 20 principales aerolíneas del mundo y operando más de 400 vuelos por día a 121 ciudades en 41 países.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, Korean Air también está entre las aerolíneas comerciales que realizan el servicio de transporte de carga más grande del mundo desde 2004.

1. Información general de las empresas

Tabla 12: Información general de las empresas

	LATAM Airline Group S.A.(2011) ⁶⁷	Korean Airline S.A.(2012) ⁶⁸
Vision	Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.	Ser líder respetado en el mercado mundial de aerolíneas.
Volumen de venta	US\$ MM 5.718,20	US\$ MM 11.098,55
Utilidad promedio en	US\$MM 320,2	US\$ MM 663,89
Distribución de servicios	Pasajeros:70,1% Cargas: 27,6% Otros: 2,3%	24380000 pasajeros transportados 1540000 toneladas de cargas transportadas
Participación doméstica	51%	35.3%
Número de empleados	Hombres: 12,535 Mujeres: 9,303 Total: 21,838	Hombres: 10,055 Mujeres: 6,001 En extranjero: 4,721 Total: 20,777

Del volumen de venta referido en la tabla se desprende que estas empresas son las más importantes de la industria de aerolíneas en sus respectivos países. Korean Air tiene casi el doble de venta anual de LATAM. Una importante característica del mercado chileno de aerolíneas es la fuerte concentración de las ventas por una empresa grande, LATAM, la cual cuenta con una participación de casi la mitad de todas las ventas de aerolíneas. En cambio, el mercado de aerolínea de Corea del Sur se encuentra compuesto por más de tres grandes compañías coreanas y otras empresas extranjeras. En

⁶⁷ LATAM Airline Group. 2011. LAN Memoria Anual 2011. [en línea]. Gestion 2011. <<http://memoria.marketinglan.com/pdf/memoria-2011-es.pdf>>. [consulta: Junio de 2013].

⁶⁸ Korean Airlines. 2012. Annual Report Korean Air 2012. [en línea]. Investor Relation 2012.<<http://kr.koreanair.com/kalmain/intro/ir/down/2012-rpt.pdf>>. [consulta: Junio de 2013].

tanto al número de empleados, ambas funcionan con una cantidad similar, demostrando que hay más empleados hombres que mujeres.

Tabla 13: Información adicional de las empresas

	LATAM Airlines Group S.A.(2011) ⁶⁹	Korean Airline S.A.(2012) ⁷⁰
Número de pasajeros transportados	22,600,000 pasajeros (5,600,000 pasajeros LANPASS)	24,380,000 pasajeros
Total toneladas de carga trasladada	874,900 toneladas	1,540,000 toneladas
Cantidad de flotas propias poseídas	135 aviones para pasajeros	145 aviones para pasajeros

De la porción de las ventas a pasajeros versus transporte de carga, se desprende que LATAM concentra la mayor parte de sus ventas en el traslado de pasajeros, mientras Korean Air mantiene un equilibrio en los dos servicios. A pesar de tener una flota similar, en número de aviones, los ingresos de Korean Air duplican a los de LATAM. Esto puede deberse, en parte, al mayor aporte que recibe la firma surcoreana del transporte de carga.

Tabla 14: Información sobre filiales de cada empresa

	LATAM Airlines Group S.A.(2011) ⁷¹	Korean Airline S.A.(2012) ⁷²
Cantidad y la distribución de las filiales	Las 4 filiales en el extranjero se ubican en Latinoamérica: Perú, Ecuador, Argentina y Colombia	China, Japón, Inglaterra, Uzbekistan, USA, Canadá, Dubái, Rusia y más. (13 filiales regionales)
Distribución geográfica de los puntos de ventas	Además de las 4 filiales, se encuentra ventas online.	Oceanía: 5 Asia Este y Oeste: 24

⁶⁹ LATAM Airline Group. 2011. LAN Memoria Anual 2011. [en línea]. Gestion 2011. <<http://memoria.marketinglan.com/pdf/memoria-2011-es.pdf>>. [consulta: Junio de 2013].

⁷⁰ Korean Airlines. 2012. Annual Report Korean Air 2012. [en línea]. Investor Relation 2012.<<http://kr.koreanair.com/kalmain/intro/ir/down/2012-rpt.pdf>>. [consulta: Junio de 2013].

⁷¹ LATAM Airline Group. 2011. Ídem

⁷² Korean Airlines. 2012. Ídem

		Rusia&Asia Central: 6 Norteamérica: 14 Europa: 22 Japón: 15 China: 22 Medio-Oriente&África: 14 Corea del Sur: 20
Rutas de vuelos (pasajeros)	Doméstico: 16 ciudades Internacional: 75 ciudades de 11 países de Sudamérica	Doméstico: 13 ciudades Internacional: 112 ciudades de 44 países

De la cantidad y distribución de las filiales de las empresas se desprende que las filiales de LATAM se encuentran solamente en Sudamérica, mientras Korean Air tiene en todos los continentes excepto Sudamérica. Ambas son parte de alguna alianza de grandes aerolíneas, LATAM es miembro de OneWorld y Korean Air es socio fundador de SkyTeam. Lo cual les ayuda a ampliar el alcance de los destinos. Se puede decir que la mayoría de las filiales cumple un rol comercial con respecto a su casa matriz, esto se entiende porque las aerolíneas venden servicios más bien estandarizados, y la forma de venta de tickets se efectúa a través de su sitio online y de sucursales.

A partir de la información anterior, se puede observar que ambas empresas buscan maximizar sus alcances de rutas, es decir, su estrategia se basa en obtener un mayor número de destinos a lo largo del mundo. Debido a su ubicación geográfica, LATAM Airline Group S.A. ("LATAM") se centra en trasladar pasajeros y carga entre países latinoamericanos y norteamericanos de forma directa (una escala de vuelo), y a otros continentes en forma indirecta (dos o más escalas con conexión a otras aerolíneas). En cambio, Korean Airline S.A. ("Korean Air") ofrece trasladar pasajeros y carga a los países asiáticos, norteamericanos, Australia, y europeos en forma directa, operando indirectamente hacia los países latinoamericanos y africanos.

Dada esta característica de la industria, LATAM decide ampliar su alcance a través de alianzas con otras aerolíneas. Uno de sus mayores éxitos fue la creación de LATAM Airline Group S.A., que le permitió aumentar el número de flotas poseídas, el número de empleados, diferentes vías o rutas internacionales, mayor flexibilidad en el horario, y por tanto, mayor número de pasajeros ya sea domésticos y extranjeros. Por otro lado, Korean Air crea SkyTeam. Con 19 aerolíneas asociadas, le permite cubrir la demanda mundial de una mejor manera con más de 15.000 vuelos diarios. A pesar de que tienen número de empleados parecido, dada la diferencia en demanda⁷³, tienen distintas tasas de participación doméstica.

2. Tipología de gerencia

Tabla 15: Tipología de gerencia

Empresa	Según selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
LATAM A.G	Por objetivos	Menos centralizado	En comité	Multidoméstico
Korean Airlines	Patrimonial	Más centralizado	Matricial	Transnacional

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

Korean Air es una empresa familiar, es decir, patrimonial. Ya que para el año 1969 fue adquirida por el grupo de transporte Hanjin, por lo que pasa a manos de capital privado. Actualmente el 9,9% de las acciones son propiedad de Hanjin Group S.A. y el 9.63% pertenecen al CEO de Hanjin Group y de Korean airline S.A., Cho yang ho, (primer hijo de ex-CEO, Cho Jung Hun). Y los hijos de actual CEO están gestionando todos los departamentos de alto cargo.

⁷³ Ver el volume de ventas.

En el caso de LATAM Airlines Group S.A. (“LATAM Airlines Group”) es una sociedad anónima abierta, y la administración de la Compañía está en manos de un Directorio compuesto por 9 miembros titulares que se eligen cada 2 años por la Junta Ordinaria de Accionistas. Además, tiene un Comité de Directores que se reúne mensualmente y está compuesto por tres miembros independientes del controlador que se eligen cada dos años y que pueden ser reelegidos.

Debido a la creación de LATAM en 2012, Mauricio Rolim Amaro, actual Vicepresidente del Directorio de TAM S.A., asumirá la posición de Presidente del Directorio de LATAM Airlines Group S.A.; María Claudia Amaro se mantiene como Presidenta del Directorio de TAM S.A. y además ejercerá como miembro del Directorio de LATAM Airlines Group S.A.; Enrique Cueto, actual Vicepresidente Ejecutivo de LAN Airlines S.A., asume como Vicepresidente Ejecutivo de LATAM Airlines Group S.A.; Ignacio Cueto, actual Gerente General de LAN Airlines S.A., pasa a desempeñarse como Gerente General de LAN Airlines y Marco Antonio Bologna mantiene su posición de Director-Presidente de TAM S.A. y TAM Linhas Aéreas S.A. Todos estos cambios en altos puestos se dirigen hacia una meta en común de maximizar la rentabilidad de la sociedad.

b) Jerarquía

Para analizar la Jerarquía en las empresas se evalúa si la toma de decisiones es centralizada o descentralizada y si su estructura organizativa es horizontal o vertical. A pesar de que ambas empresas son grandes con filiales a lo largo del mundo, dado a la forma de nombrar los puestos, Korean Airline S.A. funciona de forma más centralizada que Latam Airline Group S.A.

c) Estructura organizacional

Korean Air se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos. Por lo que se podría definir como una estructura organizacional matricial. Mientras, LATAM funciona de acuerdo a que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

d) Enfoque estratégico

Tal como se ha visto anteriormente, esta industria se caracteriza por su sistema de venta estandarizado para todas las filiales a nivel mundial, es decir, un desarrollo simultáneo de innovación, flexibilidad y eficiencia con búsqueda de optimización en la configuración de recursos y de activos y de capacidades. Por lo que Korean Air SA tiene una estrategia transnacional contando sólo la interacción entre casa matriz y filiales, además de sus asociaciones globales con Skyteam. Mientras el caso de LATAM Group, también cuenta con un servicio de venta estandarizado, sin embargo, sus 4 filiales (peru, colombia, argentina, y ecuador) cada vez más tienden a desarrollarse con un énfasis en diferenciación nacional, en tanto de su marketing local, con promociones distintas hacia su mercado local, con activos y recursos distribuidos desde la casa matriz hacia las filiales. Es decir, estrategia multidoméstica.

3. Tipología de filiales externas

Dadas las características de la industria, se utiliza la tipología de Gupta y Govindarajan (1991). Ellos definen “flujo de conocimiento intracorporativo” como

la transferencia de habilidades, capacidades o información estratégica de mercados externos.

a) LATAM

Tabla 16: Roles de las filiales de LATAM

Perú (1999~)	Su ventajosa ubicación permite ofrecer una mayor cantidad de frecuencias dentro de los principales puntos de la región. (Low cost)/ Líder en el mercado nacional: 62,05% de participación. - LAN Perú continuó trabajando para seguir consolidando a Lima como el punto estratégico de conexión de sus vuelos internacionales	Innovador local (baja emisión, baja recepción)
Ecuador (2009~)	Durante 2012 LAN Ecuador transportó cerca de 1 millón y medio de pasajeros, aumentando un 13% respecto al año anterior. (low cost) - LAN Ecuador mostró en este período un crecimiento de 97% en el tráfico de pasajeros doméstico, y en 2011 fue distinguida por segundo año consecutivo con el primer lugar en la categoría aerolíneas como “La Mejor en Calidad de Servicio”, otorgado por la revista de negocios EKOS. Asimismo, la Compañía recibió la Medalla al “Mérito Turístico” por parte del Municipio de Santa Cruz, Galápagos.	De innovador global a Implementador (baja emisión, alta recepción)
Argentina (2005~)	Representa como uno de los operadores aéreos más importantes en este país. - En 2011 por la erupción del volcán chileno Puyehue, derivó sus operaciones hacia los aeropuertos de Esquel y Neuquén, y los complementó con el transporte terrestre hasta San Carlos de Bariloche.	Jugador integrado (alta emisión, alta recepción)
Colombia (2011~)	Representa importante avance para potenciar cada vez más la red de destinos de la compañía. (Low Cost) - LAN Colombia tuvo su origen en la compra de la aerolínea local AIRES, efectuada por LAN en noviembre de 2010, empresa que a partir de entonces fue sometida a un profundo plan de reestructuración para adecuarla a los estándares LAN en materia de seguridad, puntualidad, eficiencia y servicio, un proceso que se logró en tiempo récord.	Innovador global (alta emisión, baja recepción)

b) Korean Air

Además de diferentes puntos de venta a lo largo del mundo, cuenta con una filial directa, Jin Air, para los vuelos domésticos.

En este caso, se dividen las filiales en dos tipos: representantes de cada continente (regional): China, Japón, Inglaterra, Uzbekistán, USA, Canadá, Dubái y Rusia, versus las que no lo son.

Filiales regionales: cumplen roles de **Implementador**, ya que utilizan considerablemente el conocimiento proveniente del resto de la corporación, con una baja emisión de conocimientos y alta recepción. Y son más autónomas en controlar los otros puntos de venta a lo largo de cada continente.

Filiales no regionales: se refieren simples puntos de venta a lo largo del mundo. Se puede clasificar como filiales indirectas ya que trabajan influenciadas tanto por la casa matriz como por las filiales regionales. Por lo que demuestran roles de **Innovador local**, con una baja emisión de conocimientos desde casa matriz y con una baja recepción desde ellas mismas. Su estructura de administración es más bien lineal que matricial.

C. Retail

De acuerdo a los criterios enunciados previamente, en esta industria fueron seleccionadas las siguientes empresas.

Cencosud SA, junto con sus subsidiarias, opera como minorista multimarca en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. La compañía opera supermercados, tiendas de mejoramiento para el hogar y tiendas por departamento. Al 31 de diciembre de 2012 tenía 1.082 tiendas. La compañía

también opera 11 centros comerciales en Chile, 15 en Argentina y 3 en Perú con una superficie bruta alquilable total de 717.382 metros cuadrados. Además, ofrece servicios financieros, incluyendo tarjetas de crédito principalmente para financiar las compras de los clientes en sus tiendas; posee Banco Paris, un banco especializado en consumo minorista en Chile, que ofrece una amplia gama de servicios de consumo y financieros. Cencosud SA fue fundada en el año 1960 tiene su sede en Santiago, Chile.

Falabella opera en el comercio minorista de Chile, Perú, Argentina y Colombia. Está implicada en la venta al por menor de prendas de vestir, accesorios y productos para el hogar a través de tiendas por departamento, homecenters, centros comerciales y tiendas especializadas, y alimentos a través de hipermercados y supermercados. La compañía también participa en el negocio de servicios financieros, incluyendo la emisión de tarjetas de crédito, corretaje de seguros, bancos y agencias de viajes, así como las manufacturas textiles. Además, invierte en propiedades y arrendamientos de bienes raíces, y ofrece productos bancarios, como cuentas corrientes, productos de ahorro, y varios préstamos. S.A.C.I. Falabella fue fundada en 1889 y tiene su sede en Santiago, Chile.

Lotte Shopping Co., Ltd. es una empresa con sede en Corea principalmente dedicada a la operación de tiendas de gran escala, incluyendo grandes almacenes y tiendas de descuento. Junto con sus filiales, la compañía opera en cinco segmentos: tiendas por departamento, tiendas de descuento, segmento financiero, tiendas electrónicas y otros segmentos de negocio. La Compañía, a través de las tiendas por departamento y tiendas de descuento Lotte, se dedica a la provisión de ropa, zapatos, accesorios, productos eléctricos, muebles, alimentos y otros. Su segmento financiero se dedica

principalmente a la emisión y gestión de tarjetas de crédito y tarjetas de prepago. Su otro segmento del negocio opera supermercados, cines y centros comerciales, además de participar en otras empresas. El 1 de enero de 2013, se fusionó con Lotte Midopa Co., Ltd., una tienda por departamentos operador de la cadena con sede en Corea. Después de la fusión, la empresa sobrevivió y Lotte Midopa se disolvió.

SHINSEGAE CO. es una empresa con sede en Corea que se dedica principalmente a la operación de tiendas de descuento y tiendas por departamento. La empresa, junto con sus subsidiarias, opera en cinco segmentos: el segmento de tiendas por departamento, que ofrece diversos productos de marca, como Hermes, Louis Vuitton, Chanel y otros; segmento de prendas de vestir, que distribuye otras marcas extranjeras en el mercado nacional, así como la producción y comercialización sus propias marcas, tiendas de descuento a través de la subsidiaria E-Mart que se especializa en el negocio de supermercados, centros comerciales y terminales, que se dedican al negocio de alquiler de inmuebles y operación de terminales de buses de alta velocidad, así como segmento hotelero, que opera JW Marriott hotel en Seúl.

1. Información general de las empresas

Tabla 17: Información general de las empresas

	Cencosud	Falabella	Lotte Shopping	Shinsegae
Ranking Mundial ⁷⁴	63	111	48	139 (Sólo E-Mart)
Utilidad 2012 (MM US\$)	537	770	1.013	551
N° de Trabajadores	157.967	96.286	25.207	19.136

74

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf [consulta: Agosto 2013]

Del ranking referido se desprende que estas cuatro empresas son las más importantes de la industria del retail en sus respectivos países, debido a que son las que ostentan los dos primeros lugares en Chile y Corea del Sur.

Tabla 18 Ventas por país en MM US\$

	Cencosud		Falabella (sin banca)		Lotte Shopping		Shinsegae (sin hotelería)	
Chile	7.204	40%	7.172	66%			Sin información	
Argentina	4.896	27%	849	8%				
Perú	1.455	8%	2.207	20%				
Brasil	4.128	23%						
Colombia	313	2%	588	5%				
Corea					19.532	89%		
China					1.407	6%		
Vietnam					70	0%		
Indonesia					904	4%		
Total Ventas	17.996	100%	10.816	100%	21.913	100%		

En la tabla se detallan las ventas por país de las cuatro compañías en millones de dólares estadounidenses. Se puede observar que Lotte Shopping tiene el mayor volumen de ventas, seguido de Cencosud, Shinsegae y finalmente Falabella. Por otro lado, todas las compañías de la muestra obtienen la mayor parte de sus ingresos en los mercados de su país de origen. Aunque no se encontró información detallada para Shinsegae, revisando sus estados financieros se puede comprobar que la mayor parte de sus ventas también provienen de Corea del Sur. Se puede observar que las compañías chilenas poseen una mayor proporción de ventas internacionales en comparación con sus homólogas surcoreanas, lo cual puede ser explicado porque la demanda interna en Corea del Sur prácticamente triplica a la chilena (tanto en número de personas, como en poder adquisitivo).

Tabla 19: Ventas por área de negocio MM US\$

	Cencosud		Falabella (sin banca)		Lotte Shopping		Shinsegae (sin hotelería)	
Tiendas por Depto.	1.743	10%	4.459	41%	7.215	33%	1.331	10%
Hogar y construcción	2.091	12%	3.617	33%				
Supermercados	13.254	74%	1.729	16%	7.835	36%	11.099	85%
Centros Comerciales	325	2%	431	4%			30	0%
Retail Financiero	555	3%	682	6%	1.464	7%		
Tiendas Especializadas					529	2%	691	5%
Otros	28	0%	-102	-1%	4.870	22%	-64	0%
Total Ventas	17.996	100%	10.816	100%	21.913	100%	13.088	100%

Si analizamos las ventas por unidad de negocio se puede apreciar que Cencosud, Lotte Shopping y Shinsegae realizan la mayor parte de sus ventas en el segmento de supermercados, sobre todo los dos primeros, mientras Falabella tiene mayores ingresos en el área de tiendas por departamentos. Otro elemento interesante es que en el caso de las empresas chilenas, ambas están involucradas en el segmento de Hogar y Construcción, a diferencia de las firmas surcoreanas que han preferido incursionar en tiendas especializadas en moda o electrónica, cines y hoteles.

2. Tipología de gerencia

Tabla 20: Tipología de gerencia

Empresa	Según criterio de selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
Cencosud	Por objetivos / Política	Centralizada / Horizontal	Matricial	Multidoméstica
Falabella	Patrimonial / Política	Centralizada / Horizontal	Matricial	Multidoméstica
Lotte Shopping	Patrimonial / Política	Descentralizada / Horizontal	Matricial	Transnacional

Shinsegae	Patrimonial / Política	Descentralizada / Horizontal	Matricial	Transnacional
-----------	------------------------	------------------------------	-----------	---------------

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

De acuerdo a este criterio, las empresas pueden tener tres tipos de gerencia: patrimonial, política o por objetivos. Para identificar si la gerencia de una empresa es de tipo patrimonial se evalúa si sus gerentes tienen algún vínculo patrimonial o familiar con los propietarios de la firma. En el caso de Falabella el Gerente General Corporativo (Sandro Solari Donaggio), el Gerente General de Tiendas por Departamento en Chile (Agustín Solari Álvarez) y el Gerente General de CMR Argentina (Ricardo Zimerman Heller) tienen un parentesco directo con la familia Solari, principal grupo controlador de la compañía con un 81,92% de las acciones.

En la compañía Shinsegae, uno de sus directores ejecutivos (Dong-Yeon Jo) posee vínculos (familiares y financieros) con cuatro miembros del directorio (Seok-Beom Yun, Su-Won Yun, Dong-Su Ha y Yeong-Jin Yu). Por otro lado, el CEO de la compañía entre los años 2009 y 2013, Chung Yong-Jin, es el segundo mayor accionista e hijo de la principal accionista de Shinsegae (Lee Myung Hee, con el 17,3% de las acciones).

En el caso de Lotte Shopping, el CEO de la compañía (Hun Shin) tiene un parentesco directo con la familia controladora del grupo. Lo mismo ocurre con el vice-presidente del directorio y CEO corporativo In-Won Lee y con el presidente del área de Soporte Administrativo, Jung-Byung Chea, ambos con vínculos familiares y patrimoniales con la compañía y sus principales accionistas⁷⁵.

⁷⁵ <http://investing.businessweek.com> [consulta: Agosto 2013]

Así, de acuerdo a la información disponible a la fecha, de las empresas seleccionadas en esta industria sólo Cencosud posee un tipo de gerencia por objetivos, es decir, sus actuales ejecutivos no presentan vínculos patrimoniales o familiares con la familia controladora.

Por otro lado, aunque ni en Corea del Sur ni en Chile existe una lista pública de militantes de partidos políticos, hay otros elementos que permiten afirmar que existe una consideración política a la hora de seleccionar ejecutivos para los altos cargos de estas compañías. En ambos países, los grandes grupos económicos (*Chaebol* en Corea) han ejercido una fuerte y creciente influencia en las decisiones políticas de los gobiernos. En efecto, en el caso de Chile, hombres de negocio como Alfredo Moreno (ex director de Falabella) y Laurence Golborne (ex CEO de Cencosud), asumieron como ministros de estado del actual gobierno⁷⁶.

En otra arista, es de público conocimiento que las familias Solari y Paulmann (controladoras de Falabella y Cencosud) son los principales financistas de la Unión Demócrata Independiente y de Renovación Nacional (partidos políticos chilenos de derecha que conforman la coalición oficialista)⁷⁷. En el caso de Corea del Sur, no ha existido régimen político capaz de ganar una elección sin la ayuda de los *Chaebol*⁷⁸.

⁷⁶ <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2010/02/09/pinera-confirma-a-jaime-ravinet-como-ministro-de-defensa/> [consulta: Agosto 2013]

⁷⁷ <http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2012/04/737898/los-mecenas-de-la-politica> [consulta: Agosto 2013]

⁷⁸ <http://www7.gsb.columbia.edu/apec/sites/default/files/discussion/PSLee.PDF> [consulta: Agosto 2013]

En base a esta información, se aprecia claramente una ideología política compartida entre los accionistas, directores y altos ejecutivos de las empresas en cuestión.

b) Jerarquía

Para analizar la Jerarquía en las empresas se evalúa si la toma de decisiones es centralizada o descentralizada y si su estructura organizativa es horizontal o vertical. Para el primer aspecto se revisa la presencia y preponderancia de decisiones tomadas en equipos de trabajo por sobre las decisiones tomadas por un único individuo en cada nivel jerárquico (se supone que un buen indicador para evaluar la importancia del trabajo en equipo es la creación de cargos gerenciales permanentes relacionados a la jefatura de equipos y la presencia de este requisito en las ofertas laborales publicadas por las empresas). Así, de las empresas seleccionadas, Shinsegae es la única que define un equipo gerencial dentro de su staff (Equipo de Planificación Estratégica), mientras las ofertas laborales de Lotte Shopping ponen un gran énfasis en aspectos como la creatividad y el trabajo en equipo, algo que no se aprecia en las empresas chilenas de la muestra. Para evaluar si la estructura organizativa es vertical u horizontal, se utiliza el organigrama de cada compañía para comparar la distancia en niveles jerárquicos al CEO con la cantidad de subordinados directos, obteniéndose en todos los casos una mayor cantidad de subordinados, por lo cual se infiere que la estructura de todas las empresas es horizontal.

c) Tipo de estructura organizacional

En todas las empresas se observa una estructura organizacional de tipo Matricial, con algunas variaciones que se describen a continuación. En el caso de Cencosud, la organización se estructura por funciones; Gerencia de

Recursos Humanos, de Administración y Finanzas, etc. y al mismo tiempo en forma divisional por área de negocio; Gerencia división Supermercados, Mejoramiento del hogar, Tiendas por departamento, etc. La empresa Falabella también se organiza en torno a funciones; Gerencia de Finanzas, de Planificación y Desarrollo, de Desarrollo de Personas, etc. y a la vez presenta una estructura divisional geográfica; *Country Manager* Perú, *Country Manager* Argentina, etc. Lotte Shopping posee una estructura organizacional más compleja que involucra elementos de la estructura funcional, divisional geográfica y divisional por producto; División de Finanzas, de Marketing, Unidad de negocios en Rusia, Unidad de negocios en Vietnam, División de Ropa para Mujeres, de Ropa deportiva para hombres, etc. Finalmente, Shinsegae tiene una estructura funcional y divisional por tiendas; Departamento de Ventas, Oficina de desarrollo de productos, Gerencia de la tienda de Incheon (ciudad de Corea del Sur), etc.

d) Enfoque estratégico

De acuerdo a las características de esta industria, las filiales externas siempre están sometidas a una gran presión de responder a las demandas locales. Además, se observa que las compañías coreanas intentan competir por costos, con las tiendas de descuentos Lotte Mart, filial de Lotte Shopping, y E-Mart, la principal filial externa de Shinsegae. En consecuencia, tanto Cencosud como Falabella tienen un enfoque multidoméstico, mientras Lotte Shopping y Shinsegae tienen más características de una estrategia transnacional.

3. Tipología de filiales externas

En primer lugar se identifican las filiales internacionales de cada empresa en esta industria.

Tabla 21 Filiales externas de cada EMN

Cencosud	Falabella (No incluye negocio bancario)	Lotte Shopping	Shinsegae (no incluye filial hotelera)
Argentina Mejoramiento del Hogar: 47 Supermercados: 288 Centros comerciales: 15	Argentina Tiendas por departamento: 11 Mejoramiento del Hogar: 7	China Tiendas por departamento: 3 Supermercados: 105 Rusia Tiendas por departamento: 1	China Supermercados: 25
Brasil Supermercados: 205	Perú Tiendas por departamento: 19 Mejoramiento del Hogar: 18 Supermercados: 33	Vietnam Supermercados: 4 Indonesia Supermercados: 32	
Perú Supermercados: 86 Centros comerciales: 3	Colombia Tiendas por departamento: 14 Mejoramiento del Hogar: 29		
Colombia Mejoramiento del Hogar: 4			

Las características del entorno local y su tendencia son el principal factor que determina la ubicación de las filiales externas de esta industria. Elementos como el tamaño del mercado, sus características demográficas, culturales, el costo del trabajo, del capital, la situación económica, tributaria y política del país son los principales condicionantes para elegir una localización u otra. Al no ser una industria intensiva en I+D, no existen requerimientos de trabajadores altamente cualificados en áreas específicas. En el caso de las empresas seleccionadas, se puede observar claramente que sus filiales externas han sido localizadas en países vecinos, los que comparten un gran número de

características con país de origen de las EMNs. El ámbito de cobertura geográfica de las filiales se limita a un país específico o a una ciudad en el caso de países más densamente poblados. En este contexto, y considerando las tipologías de roles ya descritas en el marco teórico, las variables que emergen como más relevantes para diferenciar el rol estratégico de las filiales son el grado de centralización en la toma de decisiones y el grado de especialización de las actividades. En consecuencia, el modelo seleccionado corresponde al de Roth y Morrison (1992).

Así, este modelo permite apreciar una diferencia central entre las filiales externas de las empresas de esta industria. Por un lado, las filiales de las compañías chilenas se acercan más a un rol estratégico de **Racionalización global**, lo que implica un alto grado de centralización en la toma de decisiones y un menor grado de especialización. Por el otro lado, las filiales externas de las empresas surcoreanas se acercan más a un rol de **Responsabilidad Global**, lo cual conlleva una mayor descentralización en la toma de decisiones y un mayor grado de especialización de las actividades.

D. Navieras

De acuerdo a los criterios enunciados inicialmente, en esta industria fueron seleccionadas las siguientes empresas.

Compañía Sud Americana de Vapores SA (CSAV) es un holding con sede en Chile, participan en el transporte marítimo, servicios de embarcaciones y de carga. Las actividades de la compañía se estructuran en dos segmentos de negocio, el transporte marítimo de mercancías y servicios de carga. El transporte de carga marítima se dedica al transporte de contenedores y, en menor escala, al transporte a granel y coches. Los servicios de transporte

marítimo de carga y de buque se dedican a los servicios portuarios de carga y descarga, las concesiones de terminales, servicios de remolcadores, servicios de bodegaje y astillero de contenedores, entre otros. Al 31 de diciembre del 2012, los principales accionistas de la compañía son Inversiones Río Bravo SA con 33,25% y Marítima de Inversiones con el 12,35% de su participación.

Compañía Chilena de Navegación Interoceánica SA (CCNI) es una empresa con sede en Chile dedicada a la prestación de servicios de transporte marítimo. Las principales actividades de la compañía incluyen el transporte marítimo de todo tipo de contenedores a granel y vehículos, así como de arrendamiento de embarcaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Al 31 de diciembre de 2012 la Sociedad poseía las subsidiarias South Cape Financial and Maritime Corp, Interoceanbulk SA, Naviera Arica SA, Naviera Antofagasta SA, West Cape Marine Co Ltd, Key West Marine Co Ltd, CCNI Europe GmbH, North Trade Shipping Co Inc, Key Biscayne Marine Inc and Kirke Maritime Corp, entre otras, y el Grupo Empresas Navieras SA era el accionista mayoritario con el 74,01% de su participación.

Hanjin Shipping Co., LTD. es una empresa con sede en Corea dedicada a la prestación de servicios de transporte marítimo. La Compañía ofrece principalmente cuatro categorías de servicios: servicio de transporte de contenedores, servicio de transporte a granel, servicio de terminal y servicio de logística para terceros (SL3). Su servicio de contenedores proporciona el transporte de cargas refrigeradas, mercancías peligrosas, cargas de gran tamaño, equipos industriales y otros. Su servicio proporciona el transporte a granel de minerales de hierro, carbón, mercancías en general, el gas natural licuado (GNL) y sus derivados. Su servicio de terminal proporciona servicios de logística con una red global de 14 terminales de contenedores dedicados. Su

servicio de SL3 incluye servicios de seguimiento de carga, logística de contratos y otros. La empresa también está implicada en la prestación de servicios de astillero para embarcaciones.

STX Pan Ocean Co., Ltd. es una empresa con sede en Corea dedicada a la prestación de servicios de transporte marítimo. La empresa ofrece una amplia gama de servicios, incluido el servicio de transporte programado de carga en general, servicio de transporte de carga sin itinerario, servicio a granel de gran escala, servicio de contenedores, servicio petrolero, servicio de transporte de coches, servicio de transporte de gas natural licuado (GNL) y otros. Su servicio de transporte programado de carga proporciona servicios de transporte marítimo de carga a granel, tales como acero, carbón, madera, fertilizantes, equipos y otros. Su servicio de transporte sin itinerario proporciona servicios de transporte marítimo de carga seca, como grano, azúcar cruda, cemento, chatarra de hierro, minerales y otros. Su servicio petrolero proporciona servicios de transporte marítimo de crudo. También participa en el negocio de alquiler de bienes raíces, así como el negocio financiero a través de Heungkuk Mutual Savings Bank.

1. Información general de las empresas

Tabla 22: Posiciones en Ranking mundial de navieras⁷⁹

Alphaliner - Top 100 : Flotas operadas al 08 Julio de 2013											
		Total		Propias		Alquiladas			En uso		
nk	Operador	TEU ⁸⁰	Naves	TEU	Naves	TEU	Naves	% Alqu.	TEU	Naves	% TEU

⁷⁹ Elaboración y traducción propia en base a datos del ranking de Alphaliner <http://www.alphaliner.com/top100/> [consulta: Agosto 2013]

⁸⁰ *Twenty-Foot Equivalent Units*, 1 TEU equivale al espacio que ocupa un contenedor estándar de 20 pies o 6,1 metros de largo.

8	Hanjin Shipping	623.594	115	302.960	45	320.634	70	51.4%	89.000	12	14.3%
20	CSAV Group	262.498	54	52.221	11	210.277	43	80.1%	90.900	10	34.6%
33	STX Pan Ocean	37.664	19	13.569	8	24.095	11	64.0%	1.815	1	4.8%
35	CCNI	35.462	14			35.462	14	100.0%	37.200	4	104.9%

En la tabla se resumen los datos del ranking para las empresas de la muestra. Se puede apreciar que todas las compañías seleccionadas en esta industria están dentro de las 50 más grandes a nivel mundial, en términos de capacidad. La coreana Hanjin Shipping es la única dentro de las 10 primeras, luego viene la chilena CSAV en el puesto número 20, la coreana STX Pan Ocean en el 33, y finalmente CCNI en el lugar número 35. Cabe destacar que aunque estas cuatro empresas son las navieras más grandes de sus respectivos países, existen grandes diferencias en la capacidad de carga; la coreana Hanjin Shipping más que duplica a la chilena CSAV, tanto en cantidad de naves como en la capacidad de éstas, mientras esta última casi septuplica a STX Pan ocean y CCNI. Al comparar el porcentaje de naves propias versus alquiladas, se constata que las firmas coreanas son propietarias de un mayor porcentaje de su flota, en cambio las compañías chilenas han alquilado la mayor parte de su capacidad o la totalidad de sus naves como en el caso de CCNI. También resulta interesante contrastar el porcentaje de la capacidad que está siendo usado actualmente, se puede observar que las firmas coreanas están haciendo un menor uso de su capacidad de transporte, sobre todo STX Pan Ocean, mientras las navieras chilenas han tenido una mayor demanda, que en el caso de CCNI supera la capacidad de su flota. A pesar de estas diferencias relativas, se puede observar que en general la industria está enfrentando una seria contracción de la demanda, lo que se ve reflejado en los resultados expuestos a continuación.

Tabla 23: Resultado empresas seleccionadas en M US\$

	CSAV	CCNI	Hanjin Shipping	STX Pan Ocean
Ventas Totales	3.431.782	918.045	9.024.827	4.811.849
Transporte de carga	3.431.782	899.892	6.660.111	3.990.174
Otros servicios	0	18.153	2.364.716	821.675
Crecimiento ventas	-28%	-2,24%	8,96%	-7,06%
Utilidad	-309.468	9.323	-543.694	-418.287

En la tabla se puede apreciar que sólo una de las empresas de la muestra tuvo números azules al final del último ejercicio y la mayoría de las compañías experimentó una caída en sus ventas con respecto al 2011. Esto da cuenta del impacto que ha tenido en esta industria la gran recesión mundial vivida recientemente y de la cual la mayoría de las economías aún no se recupera. A pesar de esta situación, se puede observar que las firmas coreanas tienen un volumen de ventas superior a las chilenas, lo cual está relacionado con la mayor diversificación que muestran en sus operaciones como el fletamento (alquiler) de naves, a diferencia de las compañías nacionales en que la mayor parte de los ingresos proviene del transporte de carga.

Tabla 24: Ventas desagregadas en M US\$

CSAV		CCNI		Hanjin Shipping		STX Pan Ocean	
Asia	1.438.888	China	287.965	Contenedores		Asia	2.849.257
Europa	424.738	Chile	179.978	Asia-América	2.848.145	Oceanía	664.490
Américas	1.522.151	US	107.987	Asia-Europa	1.650.734	Europa	90.583
África	46.005	Japón	53.994	Trans-Atlántico	194.716	Norteamérica	449.080
		España	44.995	Intra-Asia	1.025.996	Sudamérica	552.053
		Otros	224.97	A granel		África	206.386

			3				
				Serv. dedicado	466.991	Contenedores	693.416
				Carga seca	283.374	A granel	
				Carga líquida	190.155	Carga seca	3.991.088
						Carga líquida	318.515
						otros	97.700

En la tabla x se observa que el mercado asiático es el que aporta la mayor parte de las ventas en el caso de las compañías coreanas. Las firmas chilenas tienen mayor presencia en el mercado interamericano. Es decir, a pesar del alto grado de globalización de la industria, se observa que el país de origen de las compañías aún condiciona el origen de sus ventas. También se puede constatar que las firmas coreanas ofrecen una segmentación más detallada de sus resultados financieros, lo cual permite diferenciar a estas firmas en relación a la importancia de cada tipo de servicio. A partir de esta información, vemos que los ingresos de Hanjin Shipping provienen en su mayoría del transporte de contenedores, al igual que en el caso de CSAV⁸¹, mientras la firma STX Pan Ocean está más enfocada en el transporte a granel de carga seca.

2. Tipología de gerencia

Tabla 25: Tipología de gerencia

Empresa	Según selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
CSAV	Por objetivos / Política	Centralizada / Horizontal	Matricial	Global
CCNI	Patrimonial / Política	Centralizada / Horizontal	Funcional	Global

⁸¹ De acuerdo a información de su memoria 2012, no respaldada con datos concretos.

Hanjin Shipping	Patrimonial Política /	Centralizada Horizontal /	Matricial	Global
STX Pan Ocean	Patrimonial Política /	Centralizada Horizontal /	Matricial	Global

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

Los controladores de CSAV, en última instancia, son los grupos económicos Luksic y Claro a través de Quiñenco SA y Marítima de Inversiones SA, respectivamente. No se encuentran vínculos familiares o patrimoniales entre los gerentes de la compañía y estas familias. En el caso de CCNI, los accionistas controladores de la compañía corresponden a Inversiones Tongoy SA (familia Urenda-Salamanca), Sociedad de Inversiones Paine SA (familias Gardeweg, Montalbetti, Urenda, entre otros) y Axxion SA (familia Solari-Heller). Tanto el CEO de CCNI, como el Gerente de Líneas y el Gerente de Operaciones, poseen participación accionaria en la Sociedad de Inversiones Paine SA (17,36%, 2,67% y 0,32% respectivamente). Hanjin Shipping es controlada por Hanjin Holdings Co, un grupo económico fundado por Cho Choong Hoon⁸². La actual CEO y presidente del directorio Choi Eun Young tomó el control de Hanjin Shipping luego de enviudar de Cho Soo-Ho antiguo propietario de Hanjin⁸³, por lo tanto, en este caso también existe un vínculo patrimonial en la gerencia. La naviera STX Pan Ocean es controlada por STX Corporation, grupo fundado y comandado por Kang Duk-soo⁸⁴, quien es actualmente el presidente del directorio y el CEO de la compañía. Así, podemos afirmar que de acuerdo a

⁸² <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a59C6bSQw8LM> [consulta: Agosto 2013]

⁸³ <http://english.yonhapnews.co.kr/business/2013/05/27/50/0501000000AEN20130527005051320F.HTML> [consulta: Agosto 2013]

⁸⁴ <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=27043927&ticker=S6Z:GR> [consulta: Agosto 2013]

este criterio de clasificación de la gerencia, CCNI, Hanjin Shipping y STX Pan Ocean presentan una gerencia de tipo patrimonial, en cambio, en CSAV la gerencia es por objetivos.

Tal como ocurre en la industria del retail, no parece sensato pensar que no hay una consideración política al seleccionar altos ejecutivos. De hecho, las relaciones entre los dueños y los principales directores y gerentes de estas compañías, en muchas ocasiones se construyeron durante sus estudios universitarios y en medio de una coyuntura política, como en el caso de Ricardo Claro (Fundador del Grupo Claro, controlador histórico de CSAV) y Juan Antonio Álvarez (ex CEO y actual Director de CSAV)⁸⁵.

b) Jerarquía

Para analizar la Jerarquía en las empresas se evalúa si la toma de decisiones es centralizada o descentralizada y si su estructura organizativa es horizontal o vertical. De acuerdo a un informe de la marina mercante CSAV es una empresa altamente centralizada, lo que se ve reflejado en errores estratégicos como el bajo nivel de asociaciones para operar junto a otras navieras (previo a la llegada del grupo Luksic). Al interior de la empresa se ha reconocido esta falencia y están tratando de cambiarlo⁸⁶. La industria se caracteriza por tener altos costos fijos, una oferta compleja y dispersa, costos marginales bajos, una demanda más bien inelástica, y economías de escala limitadas hasta ciertos niveles de producción. De acuerdo a Barros et al (2012), esta estructura en la industria hace necesaria una toma centralizada de

⁸⁵ <http://www.observatoriofucatel.cl/ricardo-claro-el-destino-de-una-fortuna-y-de-un-canal-de-television/> [consulta: Agosto 2013]

⁸⁶ <http://www.oficialesmercantes.cl/?p=158> [consulta: Agosto 2013]

decisiones⁸⁷. En relación a la amplitud de los niveles jerárquicos, en todas las compañías seleccionadas se observa una estructura de gerencia horizontal.

c) Tipo de estructura organizacional

CSAV, Hanjin Shipping y STX Pan Ocean tienen una estructura matricial, combinando elementos funcionales como gerencia de Finanzas, Recursos Humanos o Planificación y Desarrollo, con elementos divisionales, esencialmente geográficos, como gerencias específicas para distintos países o regiones. Sólo CCNI mantiene una estructura puramente funcional.

d) Enfoque estratégico

Esta industria se caracteriza por ser una de las más globalizadas del mundo, normalmente está regulada por una legislación especial, distinta a la que se aplica a las demás industrias que operan en un territorio. Existe una gran presión por aumentar la eficiencia y reducir los costos. La elevada centralización en la toma de decisiones es una característica transversal a toda la industria, junto a la localización de actividades en función de un mayor aprovechamiento de las economías de escala, de alcance y de los recursos locales disponibles. Todos estos aspectos permiten afirmar que la estrategia de internacionalización preponderante en esta industria es la global.

3. Tipología de filiales externas

El transporte marítimo es una industria altamente globalizada, tanto en operación como en propiedad. Alrededor del 67% de la flota mundial (en

⁸⁷ <http://www.tdlc.cl/DocumentosMultiples/ERN%2014-12%2021-06-2012%20CCNI.pdf>
[consulta: Agosto 2013]

toneladas) se encuentra bajo una bandera de conveniencia, lo que le confiere una menor regulación, menores costos de registro y menores costos operativos.

En una industria de transporte marítimo ya dominada por grandes naves, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, los potenciales ahorros de costes en el mar son cada vez más pequeños y la presión para conseguir reducciones de costos en el campo de la logística interior está creciendo.

Además de las consideraciones de costos e ingresos, la demanda es la principal fuerza impulsora de las compañías a integrar sus servicios a lo largo de cadenas de *commodities*. Estas navieras que tradicionalmente han transportado mercancías de un punto a otro, ahora están buscando negocios de logística en el área de prácticas de inventario justo-a-tiempo, integración de la cadena de suministro y administración de sistemas de información logística. Las compañías navieras están evaluando cada vez más la configuración de su flota en función de la capacidad de satisfacer las necesidades logísticas de su base de clientes (es decir, precio, tiempo de tránsito, fiabilidad horaria, frecuencia de servicio de línea y la proximidad a los mercados)⁸⁸.

A continuación se identifican las principales filiales internacionales de cada empresa en esta industria.

Tabla 26: Principales filiales externas de cada empresa⁸⁹

CSAV	CCNI	Hanjin Shipping	STX Pan Ocean
------	------	-----------------	---------------

⁸⁸ Texto adaptado desde <http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/10FP02.pdf> [consulta: Agosto 2013]

⁸⁹ Elaboración propia a partir de las respectivas memorias anuales y sitios web

Administración de Naves, operación de líneas y agencias marítimas. Corvina Shipping Co. S.A. Tollo Shipping Co. S.A.	Oficinas regionales CCNI Asia CCNI Europe CCNI USA CCNI Brasil	Agencias de Venta Singapur, China, Malasia, Brasil, Polonia, Hungria, Australia, India, Chipre, Hong Kong, Vietnam, España, Taiwan, México, América, Canadá, Alemania.	Transporte Marítimo Singapur Emiratos Arabes Unidos China Hong Kong Japón Reino Unido Logística Japón Singapur China Agencia Marítima Reino Unido Brasil
Servicios de agencia en EE.UU. y Canadá CSAV Agency. LLC	Sociedades Navieras Panamá (4 sociedades) Liberia (3 sociedades) Islas Marshall Alemania	Adm. de Terminales EE.UU. España Logística China EE.UU. India Transporte Marítimo Singapur EE.UU. Alquiler de Naves Reino Unido Otros negocios navieros Rumania	
Oficinas de Representación CSAV GmbH	Oficina de Representación España		
Promotora de negocios navieros y joint ventures CSAV Group (China) Shipping Co. Ltd.	Servicios Portuarios Liberia		
Logística y mantenimiento de contenedores Norgistics (China) Ltd.			

A partir de los datos de la tabla se pueden apreciar importantes diferencias en la administración y funcionamiento de estas filiales. Las firmas coreanas identifican claramente el rol de cada una de sus filiales, siendo éste muy específico. En cambio, las compañías chilenas aglutinan una amplia variedad de funciones en una misma filial, lo cual puede conducir a mayores dificultades en el monitoreo y control de los resultados junto con dar cabida a mayores ineficiencias administrativas y operativas. Cabe mencionar que tanto CSAV como CCNI están viviendo un proceso de profunda reestructuración, lo que incluye cambios en la propiedad y control del grupo, por lo que se espera una

mejora sustantiva en este aspecto. También se observa que las firmas coreanas aventajan a las chilenas en la introducción de filiales especializadas en servicios de logística aplicada a los clientes, lo cual es una tendencia en la industria.

De acuerdo a las características de estas empresas y de la industria, se considera que el modelo más apropiado para analizar el rol estratégico de las filiales externas es el planteado por Bartlett y Ghoshal (1986).

a) **CSAV**

Corvina Shipping Co. S.A. y Tollo Shipping Co. S.A. son filiales localizadas en Panamá con una gran amplitud de funciones; desde la compraventa de embarcaciones hasta la inversión en acciones de empresas comerciales, financieras, navieras o inmobiliarias. CSAV Agency. LLC es responsable por todas las actividades operacionales y comerciales en EE.UU. y Canadá. CSAV Group (China) Shipping Co. Ltd. Corresponde a un conjunto de oficinas emplazadas en China encargadas de promover los negocios de las naves de CSAV, contratar el cargamento y llevar adelante servicios conjuntos (joint ventures). Norgistics (China) Ltd. Está encargada de reservar y llenar contenedores, su reparación y mantenimiento, coordinar operaciones con los terminales de cargo y bodegas, firmar recepciones de carga y contratos de servicios con empresas de transporte.

De acuerdo a la clasificación propuesta, estas filiales tienen el rol de **Líderes estratégicos**, ya que el entorno local posee una gran importancia estratégica para la empresa y se requiere de elevadas competencias en negociación y gestión de operaciones para desarrollar la amplia gama de actividades presentes en estas filiales.

CSAV GmbH corresponde a una oficina de representación de la compañía ubicada en Hamburgo, Alemania. Este tipo de filial no necesita tener un alto nivel de competencias, aunque el entorno local suele ser muy importante para la empresa, de ahí que se elija tal o cual lugar. Es decir, corresponde a una filial **Agujero negro**.

b) CCNI

Las Oficinas regionales y de representación, al igual que en el caso anterior, corresponden a **Agujeros Negros**. Lo mismo ocurre para la filial de Servicios portuarios en Liberia, que se caracteriza por ser el puerto más importante del sur de África. Las Sociedades Navieras, aunque la empresa no especifica sus funciones, se presume que son filiales de alta complejidad, que requieren un elevado nivel de competencias en distintas áreas y que el entorno local no resulta estratégico para la compañía debido a que la mayor parte de sus operaciones se realizan en puertos y en altamar. En consecuencia, corresponden a filiales principalmente **Colaboradoras**.

c) Hanjin Shipping

Las Agencias de venta ya fueron definidas como filiales del tipo **Agujero negro** debido al bajo nivel de competencias que requieren desarrollar y a la importancia estratégica del entorno local. Las Administradoras de terminales corresponden a filiales **Colaboradoras**, esto por su alto nivel de competencias operativas y la escasa relevancia del entorno local. Las filiales de Alquiler de naves y Otros servicios navieros son consideradas principalmente **Ejecutoras**, debido al bajo nivel de competencias requerido y la escasa importancia del entorno local. Finalmente, las filiales de Logística y Transporte marítimo se consideran **Líderes estratégicos**, debido al alto grado de competencias

desarrollado y a la relevancia estratégica del país donde se instalan estas filiales.

d) STX Pan Ocean

Al igual que en las demás empresas, las Agencias marítimas se consideran filiales del tipo **Agujero negro**, por el escaso desarrollo de competencias y la importancia del entorno local. Para terminar, las filiales de Transporte marítimo y de Logística son **Líderes estratégicos** por el alto nivel de competencias que se debe adquirir y por la gran importancia estratégica del entorno local para la compañía.

E. Industria Alimenticia (pastas)

Se compara la compañía NONGSHIM CO. LTD (Coreana) y la compañía Carozzi S.A (Chilena) en la industria alimenticia por ser líderes de mercado en ambos países, especialmente en el negocio de pastas. Para este análisis se utiliza la información más reciente.

NONGSHIM es una compañía Coreana, fue fundada bajo el nombre de Lotte Industrial Company el 18 de septiembre de 1965, en Corea del Sur. Hoy en día la compañía NONGSHIM es una filial de NONGSHIM HOLDINGS que es el líder de la industria de Ramen (una sopa de fideos con muchas variedades) en el mercado de Corea del Sur y tiene 4 unidades de negocios: unidad de Ramen, tiene aproximadamente 30 variedad de Ramen (por ejemplo las marcas más conocidas, tanto nacional como internacionalmente, son Shin Ramen y Chapagetti); la unidad de Snacks, esta área produce varios productos de snacks dulces y salados, incluyendo galletas de camarón; la unidad de

bebestible cuyos productos son agua, jugos y bebidas gaseosas; y finalmente la unidad de otros productos que son alimentos congelados, fideos, salsas y arroz.

Carozzi es una empresa Chilena, se fundó en Valparaíso a manos del inmigrante Italiano Augusto Carozzi. Carozzi participa tanto en el mercado chileno como el extranjero, ampliándose a otras industrias a través de más de 20 categorías de productos como pastas, dulces, galletas, arroz, harina, salsas, entre otras. La empresa Carozzi se divide productivamente en 3 unidades esenciales: la división de alimentos, que se encarga de gestionar las áreas productivas de pasta, arroz y harinas; la división de confites, que maneja tanto las aéreas de dulces, snacks, chocolates y galletas, como las de refrescos, cereales dulces y postres. Y finalmente la unidad agroindustrial representada por la marca Agrozzi, que se encarga de producir salsas y pulpas vegetales. Además, existe una cuarta unidad negocios que se encarga de las filiales internacionales.

1. Información general de las empresas

Tabla 27: Información general de las empresas

	NONGSHIM	Carozzi
Establecimiento	1965	1990
Visión	Ser la compañía de consumo masivo más respetada y valorada de Latinoamérica	Con la base de liderazgo de la industria alimentaria nacional, se busca la innovación y globalización para satisfacer la vida de los clientes internos y externos
Volumen de venta consolidada	1.783 millones (USD)	1.165 millones (USD)
Utilidad	100 millones (USD)	83 millones (USD)
Crecimiento anual venta	4,00%	16,60%
Número de empleados (Nacional)	más de 4.500	más de 8.000

Estas dos empresas son líderes de la industria de pasta en sus países. En las tablas se muestra información general de ambas empresas, se puede ver que los productos son similares y también los volúmenes de venta y utilidad son parecidos.

Tabla 28: Productos por empresa

	NONGSHIM	Carozzi
Lista de productos	Ramen, Snacks, Cereales, Postes, Arroz, Jugos, Salsas y Bebidas etc.	Pastas, Harinas, Arroces, Cereales, Dulces, Chocolates, Mermeladas, Salsas, Postres, Jugos, Galletas, PET FOOD y Avena etc.
Participación Nacional	65,4% en Ramen y 30,8% en Snacks etc.	63,5% en Pasta, 22% en Harina, 37% en Avena, Salsa de tomate 20,5% y Chocolates 42% etc.

La tabla muestra la lista de sus principales productos. También pueden ver que algunos productos son iguales, por ejemplo Postres, Cereales, Salsas y Arroz etc. La participación de su principal producto, las pastas, en ambos países respectivamente son 65,4% y 63,5%, liderando el mercado nacional de cada país.

2. Tipología de gerencia

Tabla 29: Tipología de gerencia

Empresa	Según criterio de selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
NONGSHIM	Patrimonial	Centralizada	Matricial	Global
Carozzi	Patrimonial	Descentralizada	Comité	Global

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

La compañía NONGSHIM (su rol es producción) es una subsidiaria de NONGSHIM HOLDINGS. Desde el año 2003, NONGSHIM ha introducido el

sistema de Holding a través de división de las compañías para solucionar la gestión de la organización y generar la confianza de los inversores.

Actualmente Nong Shim Holdings tiene cuatro sociedades cerradas: TAEKYUNG NONGSAN (su rol es proveer los insumos y producir las salsas de Ramen), NONGSHIM COMMUNICATIONS (su rol es marketing, promoción y publicidad), NONGSHIM DEVELOPMENT (investigación y desarrollo de nuevos productos) y NONGSHIM ENGINEERING (administración y gestión de máquinas e infraestructuras) y dos sociedades abiertas son NONSHIM y YOULCHON CHEMICAL (su rol es packaging y producción de envases)

NONGSHIM HOLDINGS es la matriz de la compañía NONGSHIM CO.LTD, aproximadamente un 63% de las acciones pertenecen a la familia Shin. Dong Won Shin es el Presidente de NONGSHIM HOLDING (con una participación del 36,9% de las acciones y un 26% para su familia) y Chun Ho Shin es el vice presidente de NONGSHIM CO.LTD, también CEO de NONGSHIM CO.LTD.

El control de la sociedad Carozzi S.A. corresponde a las siguientes sociedades: Principado de Asturias S.A. (con una participación del 55,1%), Caso y Cía. S.A. (con una participación del 29,3%) y Agrovivo S.A. (con una participación del 1,1%).

Existen personas naturales relacionadas por parentesco con el controlador final, por ejemplo Gonzalo Bofill Velarde (presidente de Carozzi S.A) posee un total de 0,2657% (a través de la sociedad BSH LTDA 0,2628% y con su participación de 0,0839%). Por lo tanto, según estas características podemos suponer que la compañía Carozzi S.A tiene un tipo de gerencia patrimonial.

b) Jerarquía

Dong Won Shin (hijo) y Chun Ho Shin (padre) son presidentes del directorio y CEO de las filiales de NONGSHIM CO. LTD. Las decisiones se concentran en ellos (manejan los negocios). También sucede esto en NONGSHIM HOLDINGS, cuyos sub gerentes son: Joon Park (área venta en el extranjero) y Dong Kyun Yun (área venta nacional). Por lo tanto, las personas que toman decisiones en estas compañías son integrantes de la familia Shin.

Para el caso Carozzi, el gerente general tiene supervisión directa de los gerentes de negocio de las dos divisiones de la compañía: Chile e internacional, del gerente de finanzas y planeamiento, y del gerente de desarrollo organizacional y personas. Según esta información, se observa que en ambas divisiones la toma de decisiones está descentralizada, incluyendo al gerente general, a sus subordinados, y a los directores de Carozzi, quienes participan en los distintos comités organizados al interior de la empresa.

c) Tipo de estructura organizacional

Carrozi tiene estructura en comité porque, considerando las dos áreas; división Chile y división Internacional, el gerente general comparte conjuntamente la autoridad y la responsabilidad y define las estrategias para lograr el objetivo común de la compañía. En el caso de NONGSHIM, el tipo de estructura es matricial, porque la compañía está más enfocada en innovar e inventar nuevos productos de Ramen, por lo que cada función está directamente ligada con un proyecto. La compañía tiene un división de I+D que es un laboratorio para innovar en los productos, no solo en Ramen, sino también otros. Esta área crea nuevos proyectos que se relacionan directamente con Marketing, Recursos Humanos, Logística, Packaging, y con la división geográfica correspondiente (China, Corea, Japón y Estados Unidos).

d) Enfoque estratégico

La compañía NONGSHIM es una compañía multinacional de tipo global porque produce principalmente Ramen, un producto para el que existen muy pocas diferencias. Por ejemplo, el Ramen vendido en China y EE.UU. es menos picante que el producto original, junto a pequeñas diferencias de envasado. Además, la filial NONGSHIM HOLDINGS USA exporta para el resto de América y Europa, mientras la casa matriz exporta al resto de los países Asia. Otro rol importante de la casa matriz es la investigación, la innovación y el desarrollo de productos, los que se introducen en diferentes países. Las filiales externas tienen una baja autonomía, ya que tienen una relación directa (decisiones centralizadas en casa matriz) y entre estas filiales, en general, no existen muchas relaciones, aunque sí hay una mayor relación de dependencia entre las filiales de China.

La compañía Carozzi es muy parecida a NONGSHIM, porque Carozzi también es un holding, es controlada en casi 76% por la familia Bofill y sus productos también son parecidos. Las filiales externas también son similares, por ejemplo la filial peruana se dedica a la producción, comercialización, importación y exportación de productos homogéneos que fabrica la matriz y otras filiales externas. Las oficinas en Brasil, Japón, Centroamérica, México, Paraguay, Estados Unidos, etc. son filiales intermediarias que principalmente se dedican a la comercialización y servicio postventa de los productos importados desde Perú o Chile. Finalmente, estas filiales externas están directamente relacionadas con la casa matriz y la división internacional. Las relaciones entre filiales externas están vinculadas a decisiones de producción y exportación para abastecer a diferentes mercados extranjeros.

3. Tipología de filiales externas

Según las características descritas anteriormente, como la alta importancia de alcance de mercado y alto valor agregado en productos de ambas compañías en esta misma industria, se tiene que el modelo de White y Poynter (1984) es más adecuado para representar el rol de cada filial externa.

a) NONGSHIM

(1) Descripción de filiales externas

NONGSHIM HOLDINGS USA, INC (EEUU): está ubicada en LA, desde el año 2005 produce, comercializa y distribuye los productos de Ramen (son productos adaptados para el mercado EEUU), también exporta principalmente a Canadá, resto de los países de América y Europa.

SHANGHAI NONGSHIM FOODS CO LTD (Shanghai): fue creada el año 1996, fue la primera filial externa de la compañía NONGSHIM, sus actividades principales son producción, comercialización y distribución de varios tipos de Ramen adaptados para el mercado chino.

QINGDAO NONGSHIM FOODS CO LTD (Qingdao): creada el año 1998, sus actividades principales son compra de insumos, procesamiento, preparación y distribución de los insumos a las filiales que están en China; SHANGHAI NONGSHIM FOODS CO LTD, SHENYANG NONGSHIM FOODS CO LTD, y a las plantas de producción que están en Corea. También produce, comercializa y distribuye productos como sopas y salsas al mercado Chino.

SHENYANG NONGSHIM FOODS CO LTD (Shenyang): creada el año 2000, sus actividades principales son producción, comercialización y distribución de Ramen y snacks, que son productos adaptados al mercado.

NONGSHIM JAPAN (Japón): Esta filial solo se enfoca en la comercialización y distribución de productos importados desde Corea.

Además, la compañía posee seis plantas de producción en Corea: Nong Shim Anyang, Ansong, Asan, Kumi, Busan y Nocksan.

(2) Tipología de roles según White y Poynter

- QINGDAO NONGSHIM FOODS CO LTD es del tipo **Especialista de producto** porque tiene actividades especializadas en los actuales negocios de la compañía, como por ejemplo compra, preparación y distribución de los insumos a las filiales en China y también a las plantas ubicadas en Corea.
- NONGSHIM HOLDINGS USA es de tipo **Productor racionalizado**, porque produce, comercializa y distribuye los productos de Ramen que son productos adaptados para el mercado EE.UU. Además, la compañía exporta principalmente a Canadá, resto de los países de América y Europa.
- SHANGHAI NONGSHIM FOODS CO LTD y SHENYANG NONGSHIM FOODS CO LTD estas dos compañías tienen estilo de filial de **Replica en miniatura adaptadora**, sus principales actividades se concentran en una gama de producción adaptada a cada país, y por alto crecimiento de consumo de los países más grandes como China.
- NONGSHIM JAPAN no tiene planta de producción y sólo está enfocada en actividades de comercialización y servicios post venta, por lo que corresponde a un **Satélite de marketing**.

b) Carozzi

(1) Descripción de filiales externas

Molitalia S.A (Perú): Elaboraron y comercialización de fideos, sémolas, harinas, confites y alimentos en general.

Empresas Carozzi Ecuador S.A (Ecuador): Importación, exportación, comercialización, representación, distribución de alimentos y todo tipo de materias y productos.

Carozzi North América INC (EEUU): Comercialización y distribución de productos alimenticios.

Industrias Molitalia S.A (Perú): Fabricación y comercialización de productos farináceos y golosinas. Importaciones, exportaciones y distribución de productos.

Además la compañía Carozzi tiene 12 plantas de producción (8 plantas en Chile y 4 plantas en Perú) y 6 oficinas comerciales (EEU, México, Colombia, Ecuador, Bolivia y Paraguay), y los productos están presentes en más de 50 países. Las exportaciones de productos de consumo masivo se realizan en los distintos países a través de distribuidores locales, y en el caso de Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Estados Unidos, a través de una fuerza de venta propia que utiliza los canales de distribución usuales para este tipo de productos.

(2) Tipología de roles según White y Poynter

- **Replica en miniatura adaptadora:** la compañía Molitalia S.A (Perú) se comporta como una empresa local, sus actividades principales son producción, comercialización y distribución de gamas de productos similares de la empresa matriz y finalmente abastecer el mercado local (Perú).
- **Productor racionalizado:** la compañía Carozzi Ecuador S.A se dedica a Importación, exportación, comercialización, representación, distribución de alimentos y todo tipo de materias y productos.
- **Satélite de marketing:** la compañía Carozzi North América INC solo dedica en comercialización y distribución de productos alimenticios a los

estadounidenses.

- **Productor racionalizado:** Industrias Molitalia S.A esta enfocado en la fabricación y comercialización de productos farináceos y golosinas y tiene actividades de servicio post venta para todos los tipos de productos importados, también se dedica a la exportación de productos.

F. Industria Bebestible

CCU S.A en el año 1850 nace en Valparaíso la primera fábrica de cerveza en Chile, fundada por Joaquín Plagemann. Actualmente, CCU S.A es una sociedad anónima abierta y diversificada de bebestibles y confites, con operaciones principalmente en Chile y Argentina, CCU participa en los negocios de cervezas, pisco, ron, vino, sidra, gaseosas, néctares, aguas envasadas, bebidas funcionales y confites, que son bien reconocidos en Chile y Argentina.

Lotte Chilsung Beverage es una compañía que entró primero en el Mercado de bebidas de Corea en 1950 con el nombre de Chilsung Cider. Hoy en día la compañía se cambió el nombre a Lotte Chilsung Beverage, que ha logrado ser el líder de mercado de bebidas y también tiene alta participación en el área de licores a través de innovación y desarrollo para producir productos calificados. Actualmente Lotte Chilsung Beverage continúa perseverando en el mercado de bebidas nacionales e internacionales.

1. Información general de las empresas

Tabla 30: Resumen general Lotte Chilsung y CCU

	Lotte Chilsung	CCU
Establecimiento	1950	1850

Misión	Lotte Chilsung Beverage tiene un objetivo muy claro de lograr 7 billones (KRW) de volumen de venta en 2018, para que Lotte Group en 2018 cumpla su visión de ser uno de los 10 grupos más grandes en Asia.	En CCU nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Y nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia.
Volumen de venta	1.824 millones (USD)	2.245 millones (USD)
Volumen de venta por producto	75% en bebidas y 25% en licores	41% en bebidas, 27,4% cerveza, 23% en Argentina, 7% en vinos
Crecimiento anual en venta	28,90%	10,90%
Utilidad	140 millones (USD)	378 millones (USD)

Estas dos empresas son los líderes en su industria en cada país. Se puede ver en la tabla que CCU tiene más que doble del volumen de venta y utilidad comparada con Lotte Chilsung, y ambas compañías tienen bastante crecimiento respecto al año 2011.

Tabla 31: Lista de productos

	Lotte Chilsung	CCU
Lista de productos	Soju, Aguas Embotelladas, Licores, Jugos, Bebidas y Café en taro, etc.	Cervezas, Aguas Embotelladas, Snacks, Licores, Jugos, Bebidas y vinos etc.
Participación nacional	39,8% en gaseosas y 15,1% en licor	29,8% en gaseosas y 55,7% en licor

Estas dos compañías tienen productos similares, ya que sus principales de productos son bebidas gaseosas y licores. La tabla muestra que estas compañías tienen una alta participación en bebidas gaseosas y licores.

2. Tipología de gerencia

Tabla 32: Tipología de gerencia

Empresa	Según criterio de selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
Lotte Chilsung	patrimonial	Descentralizada	Línea y staff	Multidomestico
CCU	por objetivo	Centralizada	Matricial	Transnacional

a) Según criterio de selección

Lotte Chilsung es una de las 79 filiales de Lotte Group y el gerente general de Lotte Group es Kyuk Ho Shin. El CEO Kyuk Ho Shin fundó Lotte Group en el año 1976 (Lotte Confectionery) y hoy en día es su familia la que maneja todos los miembros de Lotte Group. El CEO Kyuk Ho Shin es hermano mayor del CEO de la compañía NONGSHIM y Lotte Group también tiene mismo tipo de gerencia patrimonial (es mucho más grande comparando con la compañía NONGSHIM). Kyuk Ho Shin tiene dos hijos y dos hijas; el primer hijo se llama Dong Ju Shin y es el Presidente de Lotte Holding Japan (pertenece en un 100% a la familia de Kyuk Ho Shin), el segundo hijo se llama Dong Bin Shin y es el sub Gerente General de Lotte Group, la hija Yung es la vice presidenta de Lotte Shopping y la última hija es presidente del Consejo de Lotte Hotel, por lo tanto, aunque la compañía Lotte Chilsung tiene su propio CEO (Jae Hyuk Lee), tiene una gerencia mayoritariamente de tipo patrimonial.

La compañía INVERSIONES Y RENTAS S.A es accionista controladora de CCU (participación total de un 66,1119% sumado con la participación de INVERSIONES IRSA LTDA). La compañía controladora INVERSIONES Y RENTAS S.A cuyos accionistas son Quiñenco S.A y Heineken Chile Limitada, las cuales poseen cada una de ellas el 50% de participación en IRSA. El presidente de Quiñenco S.A. se llama Andrónico Luksic Craig y el vicepresidente es Jean Paul Luksic Fontbona. Es muy interesante que Andrónico Luksic Craig es presidente de la compañía Quiñenco S.A y también director de la compañía CCU, y actualmente el presidente de la compañía CCU

es Guillermo Luksic Craig. Por estas razones podríamos suponer que la compañía tiene un tipo de gerencia patrimonial aunque los gerentes de la empresa no pertenecen a la familia Luksic.

b) Jerarquía y Estructura organizacional

Por falta de información no podemos identificar la tipología de jerarquía de la compañía Lotte Chilsug. Pero se puede ver que cada filial construye su propia organización, sus propios CEO y los miembros para tomar toda la responsabilidad, hacerse cargo y mejorar el rendimiento. En la última línea de la organización se encuentra la compra, producción, I + D, el apoyo, y las ventas.

Por otro lado, la compañía matriz Lotte Group tiene una estrategia de crecimiento ganar-ganar, ya que Lotte Group tiene una organización que fue fundada en la sede corporativa con el fin de supervisar todas las actividades de creación de valor a nivel grupal. Lotte Group tiene 4 niveles, y antes de llegar al nivel máximo existen dos grupos que son: grupo de ejecutivos y equipo de líderes. Estos grupos podrían clasificar como staff, ya que estos dos grupos están conformados por gerentes de las filiales que también son especialistas, por lo tanto Lotte Group tiene un tipo de estructura en línea y staff.

La jerarquía de la compañía CCU es centralizada, por su modelo de negocios estratégicos. CCU se divide en tres tipos de unidades que son UEN, UAC y UES por funciones y estas tres unidades comparten los servicios y dependen del Gerente General (El objetivo central de las UES es entregar el nivel de servicio requerido en los Servicios Compartidos prestados a las UEN, capturando sinergias de la gestión centralizada de sus respectivas funciones, organizándose en tres unidades principales) para controlar planes estratégicos de manera coordinada, mejorar la calidad de producción y generar una sinergia corporativa de manera conjunta.

En la estructura organizacional de la compañía CCU, cada unidad estratégica de negocio está relacionada horizontalmente con unidades de apoyo corporativo y unidades estratégicas de servicio. En consecuencia, su estructura es de tipo matricial.

c) Enfoque estratégico

Lotte Chilsung tiene un enfoque estratégico multidomestico. Las filiales externas en China producen en gran cantidad y los productos son muy diferentes a los de origen (matriz), son productos adaptados para el mercado chino y además, estas filiales tienen sus propias divisiones de investigación y desarrollo, en donde generan muchas variedades de productos específicos para ese mercado local, junto a un alto gasto en publicidad y marketing. El rol dominante de las otras filiales; Lotte Liquor Japón (Japón) y Lotte BG America (USA), es la comercialización y servicio posventa de los productos importados (son productos adoptados). Por otro lado, estas las filiales externas no tienen muchas relaciones entre ellas.

La compañía CCU tiene un enfoque estratégico transnacional, debido a las características de las 19 filiales externas de CCU. Estas filiales externas no tienen los mismos objetivos que la matriz (fabricar las bebidas, licores y vinos) sino que se dedican a la inversión financiera, almacenes, maquinaria y arriendos etc. Estas filiales externas tienen diferentes roles y características que varían dependiendo de sus relaciones geográficas (por país) y unidad de negocio (bebidas, cervezas, bebidas no alcohólicas y vinos).

3. Tipología de filiales externas

El modelo de White y Poynter (1984) se considera más adecuado para definir las tipologías de cada filial externa para las compañías CCU y Lotte

Chilsung. Porque de acuerdo a sus principales características, estas empresas buscan aumentar y capturar un mayor poder en los mercados externos donde se ubican y además sus filiales externas son fabricantes para Argentina, Uruguay y China en este caso.

a) Lotte Chilsung

(1) Descripción de filiales externas

- Lotte Aodeli Berverage CO.LTD (China), Lotte Jamg-baeck Berverage CO.LTD (China) y Lotte Huabang Beverage CO.LTD (China): Fabricación y comercialización de productos bebidas gaseosas, jugo, agua, te y otros tipos de bebidas sólo para abastecer al mercado Chino.
- Lotte North Liquor Berverage CO.LTD (China): Venta mayorista de licores y sólo provee al mercado chino.
- Lotte Liquor Japan (Japón): Venta mayorista de licores y sólo provee al mercado japonés.
- Lotte BG America (USA): Venta mayorista de licores y sólo provee al mercado estadounidense.

Además, Lotte Chilsung es uno de los accionistas de Pepsi Cola Products Philippines INC con un 34,4% (según la memoria anual de Pepsi Cola Products Philippines INC 2012). Lotte Chilsung está en primer nivel de accionistas y esta compañía filipina fabrica y comercializa principalmente bebidas gaseosas para abastecer al mercado de Filipinas. También la compañía tiene seis plantas de producción en Corea.

(2) Tipología de roles según White y Poynter

Lotte Aodeli Berverage CO.LTD, Lotte Jamg-baeck Berverage CO.LTD y Lotte Huabang Beverage CO.LTD estas tres compañías están ubicadas en

China, y sus principales roles son fabricación y comercialización de los productos bebidas gaseosas, jugo, agua, té y otros tipos de bebidas, sólo para abastecer al mercado Chino, por lo tanto son filiales del tipo **réplica en miniatura adaptadora**.

Lotte North Liquor Beverage CO.LTD (China) sólo se dedica a la venta de licores adaptados al mercado Chino, los que son comprados a Lotte Aodeli Beverage CO.LTD, Lotte Jamg-baeck Beverage CO.LTD y Lotte Huabang Beverage CO.LTD. La compañía Lotte Liquor Japan (Japón) sólo vende licores a los japoneses, importados desde una de las filiales en Corea. La compañía Lotte BG America (USA) importa licores y bebidas desde Corea y los comercializa en el mercado estadounidense. Finalmente, se tiene que estas tres filiales externas son del tipo **satélite de marketing**.

b) CCU

(1) Descripción de filiales externas

La compañía CCU tiene 19 filiales externas ubicadas en su mayoría en Argentina y Uruguay. CCU tiene más de 50% de participación total sobre estas filiales, logrado gracias a adquisiciones de forma directa e indirecta. Por ejemplo, en el caso de filiales indirectas se tiene a INVEX CCU Ltda. e Inversiones INVEX DOS CCU Ltda, que tienen participaciones en la compañía CCU Argentina y a la vez son filiales de CCU S.A.

(2) Tipología de roles según White y Poynter

En este análisis solo consideramos las filiales externas de CCU relacionadas a la producción, comercialización, importación y exportación de productos de bebidas, licores y vinos, para que esta comparación sea factible con las filiales externas de Lotte Chilsung. Las filiales que participan en Cayman Islands son

casos excepcionales porque las firmas tienen otros objetivos, relacionados a la inversión y administración de activos, adquisición e inversión financiera, etc.

CCU Argentina: Es la filial más importante de las filiales externas de CCU, es una sociedad anónima cerrada. Desde el año 1982 el grupo Luksic adquirió la licitación pública de Cervecería Salta al gobierno, lo que le permitió consolidarse como el accionista mayoritario de la empresa. Hoy en día CCU Argentina es la segunda empresa más importante del mercado cervecero argentino y sus principales actividades son fabricación, producción, elaboración, comercialización, distribución, importación y exportación de toda clase de cervezas, vinos, licores, bebidas alcohólicas y analcohólicas.

Compañía Industrial Cervecera S.A (Argentina): Es una de las filiales de CCU Argentina, que tiene 99,7% de participación sobre ella. Sus principales actividades son elaboración, fraccionamiento y comercialización de cerveza y malta, sus productos derivados y exportación directa o indirecta de cebada cervecera.

Saénz Briones y cia. S.A.I.C. (Argentina): sociedad anónima cerrada, y filial de la Compañía Industrial Cervecera S.A. Sus principales objetivos son la producción, elaboración, comercialización y distribución de productos y subproductos alimenticios, en especial sidras, vinos, bebidas alcohólicas y gaseosas. Su principal producto son las sidras que son productos estándar, y se comercializan en Argentina y en el extranjero.

Tipología de estas tres filiales externas (Argentina): Estas tres filiales son de tipo **productor racionalizado**, el caso CCU Argentina se vende los productos similares que la casa matriz además CCU Argentina distribuye las cervezas Heineken y Schneider en Paraguay a través de Bebidas del Paraguay.

Finca Eugenio Bustos S.A (Argentina): es la filial de Finca La Celia S.A, está dedicada al comercio mediante la compra y venta y/o permuta, distribución, importación, exportación y comercialización de productos y subproductos agrícolas, en especial relacionados a la vitivinicultura.

Finca La Celia S.A (Argentina): es una sociedad anónima cerrada, y es filial de Viña Santa Helena S.A con 66,6591% de participación. Los objetivos principales son la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos agrícolas, en especial de los vitivinícolas, la importación y explotación, administración y arriendo, por cuenta propia o ajena, de predios agrícolas, bodegas, viñedos y establecimientos comerciales del rubro vitivinícola.

Estas dos firmas también son del tipo **productor racionalizado** por sus participaciones en la unidad de negocio de vinos, sus principales objetivos son comercializar sus propias marcas en el mercado nacional e internacional, y son productos estandarizados.

Marzurel S.A. (Uruguay), Andrimar S.A (Uruguay) y Milotur S.A (Uruguay): El año 2012 la compañía CCU ingreso a la industria de bebestibles de Uruguay a través de una adquisición del 100% de las acciones de las sociedades uruguayas Marzurel S.A., Milotur S.A, Coralina S.A y Andrimar S.A, que son dueñas de los activos que conforman el negocio de producción y comercialización de aguas minerales Nativa, y de bebidas gaseosas Nix. Con esta información se aprecia la tipología de **réplica en miniatura adaptadora** porque estas compañías producen y comercializan estos dos productos: Nativa y Nix, con excelente calidad e innovación y variedades para liderar el mercado uruguayo.

Vspt Limited (Inglaterra): Es una de las filiales de Viña San Pedro S.A., con un 100% participación. Sus principales actividades son venta, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o en representación de terceros, de bebidas alcohólicas principalmente productos vinos. La tipología de esta filial es **satélite de marketing** porque la firma básicamente es un comercializador local que representa todas las marcas de vinos de CCU, que son importados desde diferentes filiales o la casa matriz.

G. Industria Acero (Siderurgia)

En este análisis sólo se considera el área de Acero (Siderurgia). En consecuencia, se comparan: Compañía siderúrgica Huachipato S.A (CAP Acero) y Novacero S.A, Cintac S.A e Intasa S.A (CAP Soluciones en acero) con las compañías POSCO Family en área de Acero, para que sea más factible la comparación.

POSCO Family se divide 6 unidades de negocios, que son Área de Acero, Área Comercio exterior, Área de Construcción, Área IT, Área Energía y Área Material & Químico. Entre estas 6 unidades de negocios POSCO Área Acero es el negocio principal de POSCO Family. Las 7 principales unidades que participan en esta área son: POSCOSS, POSCO C&C, POSCO P&S, SNNC POSCO AST, POSCO TMC y Poshimetal, y fabrican productos de laminado en caliente y frío, laminado de acero recubierto de aluminio, armadura de acero, acero especial para industria automotriz, barcos, aviones, etc.

POSCO es una de las 10 compañías principales productoras de acero, representa primer lugar en Corea y quinto lugar mundial con un total de 40 millones de toneladas anuales.

La **Compañía Siderúrgica Huachipato S.A** (CAP Acero) es una filial directa de CAP S.A con un 99,9%. La compañía es el principal productor de acero en Chile, tiene alta capacidad de producir productos planos y productos largos. Su productos son Laminados en Frio, Laminado en Caliente, Zincalum, Barras para Molienda, Barras para Hormigón, etc., la compañía vende sus productos a distribuidores de acero y empresas de construcción, procesadores e industrias, fábricas de envases metálicos, trefiladores, fábricas de tubos y perfiles, maestranzas y minería. La compañía tiene relación directa con CAP minería, ya que CAP Acero tiene único proveedor de hierro y pellets, la Compañía Minera del Pacífico S.A. Por otro lado tiene relación con la sub filial (Cintac S.A.I.C) del Área Procesamiento de Acero, porque Cintac S.A.I.C es el cliente de la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. (Área CAP Acero).

El principal objetivo del Área Soluciones en Acero es crear soluciones en acero principalmente para los sectores de la construcción, industria e infraestructura, tanto en Chile como en el extranjero. Su negocio a través de NOVACERO con sus dos filiales principales son Cintac S.A e Instasa S.A. CAP S.A es dueña en un 52,68%. A su vez Novacero S.A. participa en la propiedad de Cintac S.A. e Instasa S.A. en un 50,93%, lo que en conjunto con el 11,03% y 29,70% que CAP mantiene en ellas, permite alcanzar un control directo e indirecto de un 61,96% y 80,63% de las mismas, respectivamente.

1. Información general de las empresas

Tabla 33: Información general de las empresas

	CAP	POSCO
Establecimiento (Matriz)	1946	1968

Participantes	Compañía siderúrgica Huachipato S.A (CAP Acero)	Novacero S.A, Cintac S.A y Intasa S.A (CAP Soluciones en acero)	POSCOSS, POSCO C&C, POSCO P&S, SNNC, POSCO AST, POSCO TMC y Poshimetal, total 85 POSCO Family
Visión	Liderar en Chile el negocio del acero en todas sus formas y desarrollar nuevas oportunidades en el área de tecnologías siderúrgicas	Principal objetivo es crear soluciones en acero principalmente para los sectores de la construcción, industria e infraestructura tanto en Chile como en el extranjero	Depende de cada compañía. Visión corporativa: hacer un mundo mejor con sueños, esperanzas, materiales y energía
Empleados	1.716 propios y 2.373 colaboradores externos	888 empleados y 428 colaboradores externos	1.675 empleados (solo casa matriz)

La tabla muestra sólo las compañías que participan en área acero, en el caso de la compañía CAP solo consideremos la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A (CAP Acero), Novacero S.A, Cintac S.A e Intasa S.A (CAP Soluciones en acero), aunque la matriz CAP tiene tres área de negocios que son minería, acero y soluciones en acero. POSCO también tiene otras áreas de negocios como área Comercio exterior, área de Construcción, área IT, área Energía y área Material & Químico, pero solo consideremos el área de acero. En total, POSCO Family está compuesta por 85 compañías, de las cuales 10 son nacionales y 78 son externas, en área acero.

Tabla 34: Información sobre las ventas y producciones

	CAP		POSCO
Participantes	Compañía Siderúrgica Huachipato S.A (CAP Acero)	Novacero S.A, Cintac S.A y Intasa S.A (CAP Soluciones en acero)	POSCOSS, POSCO C&C, POSCO P&S, SNNC, POSCO AST, POSCO TMC y Poshimetal, total 85 POSCO Family

Volumen de producción anual	1.135.182 toneladas (planos 412 y barras 723 miles de toneladas)	414.000 toneladas (Cintac 414, Instapanel 62, Centroacero 95, Tupemesa 39 y Tasa 57 miles de toneladas)	39.702.000 toneladas
Volumen de venta consolidada	911.331 mil (USD), (mercado interno 909.464 y mercado externo 1.866 mil USD)	467 millones (USD), (Ingreso por venta acero procesado 461.000, Ingreso por venta de servicios 2.000 e Ingreso por reventa 4.000 mil USD)	31.909 millones(USD)
Utilidad	(66.851) mil (USD)	13.5 millones (USD)	2.778 millones (USD)
Venta por industria	Industrias metalúrgicas 39%, Edificación y Obras 35% y Minería 26%	Acero procesado 98,7%, Servicio 0,4% y Reventa 0,9%	Industrias automotrices, Industrias de energía, construcciones y barcos etc.
Empleados	1.716 propios y 2.373 colaboradores externos	888 empleados y 428 colaboradores externos	1.675 empleados (solo casa matriz)
Lista de productos	Barras para molienda, Barras en Rollo, Barras Rectas, Barras Helicoidales, Planchas Laminadas en caliente y frío, Rollos laminados en caliente y frío	Tubulares, Abiertos, Cañerías, Cielos, Estructural y Cielos	laminado en caliente y frío, laminado de acero recubierto de aluminio, armadura de acero, acero para construcción, acero especial para automotriz, barco, avión y armas pesadas
Clientes	Acma S.A, Cintac S.A.I.C, Cementos Bio Bio S.A, Armacero Industrial y Comercial S.A, Sodimac S.A, Easy S.A, y Construmart S.A., etc.	Sodimac S.A, Easy S.A, Construmart S.A, Sociedad Metalúrgica Caceres Hnos. S.A, Electrocom S.A, Materiales y Soluciones S.AProdalam S.A y Ebema S.A etc.	Hyundai (Hysco, Motor Group, Heavy Industries), GM Korea, LG Electronics, Samsung Heavy Industries y Daewoo Shipbuilding etc.

En la tabla se muestran los volúmenes de producción y venta en cada país, las compañías Posco Family están especializadas en producir materiales para las industrias de automóviles, barcos, construcción y energía. Es el líder del mercado nacional y uno de los productores más grandes a nivel mundial. En el caso de CAP tienen mayor participación en el mercado chileno y mercado

extranjero (Argentina y Perú). En la tabla se puede ver que la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A (CAP Acero) tiene una utilidad negativa, por influencia de la fuerte caída del precio en los mercados internacionales, que disminuyó un 8,2% comparado con el año 2011.

2. Tipología de gerencia

Tabla 35: Tipología de gerencia

Negocio	Según criterio de selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
POSCO Acero	Por objetivo	Descentralizada	Matricial	Transnacional
CAP Acero	Por objetivo	Centralizada	Lineal	Multidoméstico

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

Una de las características más importantes de POSCO es que tiene 5 directores internos y 6 directores externos (no participan en la gestión de la compañía) y muchos gerentes son profesores o doctorados (carrera ingeniería electrónica, metal y tecnología etc.). Por otro lado los principales accionistas de POSCO son extranjeros 49,70% y POSCO 11.65%, por lo tanto, esta compañía tiene una gerencia por objetivo.

Al 31 de diciembre de 2012, de acuerdo al número de acciones y porcentaje de participación, Invercap S.A es controladora de CAP S.A con un 31,32% de participación. También la compañía Mitsubishi Corporation (Japón) es accionista de CAP S.A. en segundo lugar, con aproximadamente 20% de participación. Ninguna persona natural tiene una participación accionaria en ella. Hay 9 directores que manejan esta corporación y dos de ellos son japoneses. Con esta información se puede afirmar que la gerencia se elige por objetivos.

b) Jerarquía

POSCO en el año 2003, anunció su compromiso con la sostenibilidad, que integra la viabilidad económica, racionalidad ambiental y la responsabilidad social en sus actividades generales de gestión, y establecer el equipo CSM (Gestión de la Sostenibilidad Corporativa) para un enfoque más sistemático y responsable de la gestión empresarial.

Finalmente POSCO tiene un objetivo muy claro, hay 5 grandes reuniones para gestionar cada tema. Todas las compañías que están dentro de este grupo POSCO Family tienen el mismo objetivo corporativo y cultura.

El Directorio del Grupo CAP supervisa el desempeño económico, social y ambiental de la compañía. A su vez, los temas de sustentabilidad se informan mensualmente en los directorios de las filiales. Cada una de las filiales dispone de gerentes que se encargan de los siguientes ámbitos: Relación con las comunidades, relaciones laborales, medio ambiente y seguridad laboral. Dichos gerentes son los encargados de implementar las políticas en estas materias y de supervisar los desempeños correspondientes. Ellos informan sobre los avances respectivos a los gerentes generales, quienes se encargan de comunicarlos al Gerente General del Grupo CAP y a sus respectivos Directorios.

La compañía CAP S.A está integrada verticalmente (centralizada) por el desarrollo de su capital humano y la utilización de las tecnologías más eficientes, las actividades que relacionan tanto interior como exteriormente y aprovechando las oportunidades que generan una sinergia corporativa y un valor corporativo.

c) Tipo de estructura organizacional

Desde el año 2010 POSCO cambió su estrategia de la organización de POSCO Group para fomentar un aumento de la competencia en el país y en el extranjero sobre todo en el negocio de acero. Esta nueva organización ha generado una mayor sinergia corporativa a través de la colaboración entre todas las divisiones en base a una meta común, también implementaron un sistema de gestión responsable para todas las divisiones con el fin de generar ingresos estables y sostenibles.

La compañía CAP es tiene un tipo de estructura más sencillo (lineal), tiene un gerente general y siete gerentes de sub áreas que son gerente de servicio, gerente corporativo de operaciones, gerente de finanzas, gerente de asuntos corporativos, gerente de planificación y recursos estratégicos, gerente de control interno y gerente desarrollo de infraestructura. Evidentemente, cada gerente tiene la responsabilidad de sus áreas.

d) Enfoque estratégico

POSCO tiene un enfoque estratégico transnacional. Las filiales externas de POSCO son 170 en total y 75 filiales están especialmente ligadas al área de acero (siderurgia). Estas filiales externas fabrican una gran variedad de productos, dependiendo de las diferentes unidades de negocios que tiene POSCO, en general los productos se caracterizan por la alta tecnología, innovación y valor agregado. Las filiales externas de POSCO tienen múltiples relaciones (Red) entre todas las filiales internas y externas de POSCO Family porque cada una tiene roles diferentes con la matriz y con otras filiales externas. POSCO tiene una estructura organizacional dominante de tipo matricial que no tiene divisiones internacionales ni división por áreas geográficas. Por último, estas filiales externas tienen una baja centralización respecto a la casa matriz.

CAP sólo tiene las filiales externas que están ubicadas en Perú y Argentina, las que tienen un amplio alcance de productos (son muchos productos distintos para hogar y construcción, etc.), y se enfocan en el mercado local (los productos son adaptados al mercado local) no se dedican a las exportaciones. Las filiales externas no tienen relaciones (independientes) entre ellas. Por otro lado, la estructura organizativa dominante es centralizada, por lo tanto la compañía CAP tiene un enfoque estratégico multidoméstico.

3. Tipología de filiales externas

Para elegir la tipología de filiales externa se considera el alcance de mercado porque en el caso de la compañía CAP sólo tiene dos filiales externas son TUPEMESA y TASA. Estas dos filiales se dedican a abastecer a los mercados Argentinos y Peruanos, y fabrican distintos productos de acuerdo a los gustos y necesidades de los distintos países. En el caso de POSCO las filiales externas en el área de acero son las plantas y su rol principal es abastecer a los mercados donde estén. Estas filiales externas producen una gama de productos específicos e innovadores. Por estas razones se considera que el modelo de White y Poynter (1984) es el más adecuado para definir las tipologías de cada filial externa.

Primero se realiza una descripción de las filiales externas de cada compañía.

Tabla 36: Cantidad de filiales externas⁹⁰

POSCO FAMILY		CAP	
Brasil	1	Argentina	1

⁹⁰ Posco, From f-20 posco, 2013

China	17	Perú	1
Hong-Kong	1		
India	6		
Indonesia	5		
Japón	6		
Malasia	1		
México	6		
Filipinas	1		
Polonia	1		
Singapur	1		
Eslovenia	1		
Tailandia	3		
Turquía	1		
UAE	1		
USA	2		
Vietnam	6		
Otras	15		

a) POSCO

El área de POSCO Acero tiene 75 filiales externas y la mayoría está dedicada a la producción, comercialización y distribución de acero. En general, estas filiales son del tipo de **réplica en miniatura innovadora** porque la mayoría de estas filiales externas son plantas de producción y sus funciones están ligadas directamente en la producción, comercialización y distribución de distintos tipos de aceros especiales con alta tecnología, valor agregado e innovación para satisfacer las necesidades de los países donde estén. Por ejemplo, la filial externa POSCO America Corporation se dedica a producir varios productos especiales para abastecer a la industria automotriz, construcción y manufactura en EEUU.

b) CAP S.A

En la área Soluciones en Acero existen dos filiales externas que son Tubos y Perfiles Metálicos S.A. (TUPEMESA) y Tubos Argentinos (TASA).

La compañía Tubos y Perfiles Metálicos S.A (TUPEMESA) es una filial de Cintac S.A que esta compañía participa en el mercado de los productos tubulares de acero en Perú con una amplia gama de productos estándares de alta calidad. La compañía está ubicada en Lima, Perú, con una capacidad de procesamiento de 45 mil toneladas anuales.

Tubos Argentinos (TASA) es la única filial de Intasa S.A, ubicada en provincia de Buenos Aires, Argentina, con una capacidad de procesamiento de 70 mil toneladas anuales. La compañía está focalizada en la producción de sistemas constructivos y soluciones integrales mediante la transformación y utilización del acero.

Las dos filiales externas Tubos y Perfiles Metálicos S.A. (TUPEMESA) y Tubos Argentinos (TASA) de la compañía CAP S.A. corresponden al tipo de filial **réplica en miniatura adaptadora** con sus características de enfoque de abastecimiento y de participación en el mercado local, con gamas de productos distintos en Perú y Argentina.

H. Construcción e Inmobiliaria

Antes del análisis se hace una breve presentación de las características de ambos países acerca de la industria constructora actual:

Tabla 37: Características de la industria de construcción

	Chile	Corea del Sur
--	-------	---------------

<p>Características de la industria</p>	<p>Características del sector construcción de Chile⁹¹</p> <p>Sector altamente correlacionado con la evolución la economía (situación financiera internacional, PIB, tasas de interés, condiciones de crédito y expectativas del consumidor).</p> <p>Altamente sensible a políticas públicas (subsidios) y regulaciones (permisos y licencias de construcción, uso de suelos, y regulación ambiental).</p> <p>Altamente sensible a: Capital de Trabajo, Nivel de Endeudamiento, así como número y volumen de proyectos (impacto en el riesgo de empresa).</p> <p>Proyecciones de crecimiento hacia Latinoamérica (Perú, Brasil) Mercado altamente fragmentado, comparado con países desarrollados (160 empresas v/s 10 grandes en España).</p> <p>Su número tiende a reducirse, a través de fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas (Salfacorp compra TESCA y Socovesa a Almagro).</p>	<p>La industria de la construcción de Corea del Sur ha sido una parte integral de crecimiento del país debido a la expansión de la infraestructura y los mercados de la construcción residencial. Por otra parte, las empresas de Corea del Sur han ganado varios proyectos de construcción extranjeros, ampliando el perfil de las empresas nacionales y ganando ingresos por exportación. Durante el período examinado (2007-2011), la crisis financiera mundial jugó un papel clave en el impulso del crecimiento de la industria de la construcción de Corea del Sur⁹², permitiéndole alcanzar el séptimo lugar a nivel mundial.</p>
--	---	---

La historia de **Sigdo Koppers S.A.** se remonta a 1958, creado por Ingenieros Asociados Sigma Donoso S.A. Al hacerlo, fusionaban la experiencia de las empresas Donoso y Cía. y Sigma Ltda. Dos años más tarde nace Ingeniería y Construcción, lo que es hoy Sigdo Koppers S.A.

La compañía participa en diversos sectores productivos como son minería, generación y transmisión de energía, construcciones industriales y obras civiles. Las actividades de SigdoKoppers S.A. están organizadas en tres áreas de negocios. El área de Servicios agrupa empresas de construcción, montaje industrial, de transporte y logística. El área industrial está formada por las

⁹¹ <http://www.mhipotecario.com/la-industria-de-la-construccion-en-chile.php>. 2009 [consulta: Agosto 2013]

⁹² <http://es.myhotarticles.net/article/construction-in-south-korea-key-trends-and-opportunities-to-2016> [consulta: Agosto 2013]

compañías de producción de nitrato de amonio y servicios de fragmentación de roca para la minería y producción de bolas de acero, fabricación de línea blanca y electrodomésticos (consolidada hasta el 31 de agosto de 2011), de producción de películas plásticas de alta tecnología, y una planta productora de hidrógeno. Finalmente, el área comercial y automotriz comprende empresas de representación, distribución, arriendo de maquinarias y comercialización de automóviles.

SalfaCorp fue constituido en Chile en el año 1929 bajo el nombre de Salinas y Fabres Hermanos Ltda., abarcando el área de negocios de Ingeniería y Construcción. En los '90 se realizó la apertura de la Empresa de Montajes Industriales Salfa S.A., y ese mismo año se constituye la Sociedad Salfa Inmobiliaria S.A. Su modelo de negocios contempla la diversificación y complementariedad de sus áreas de Ingeniería, Construcción e Inmobiliaria, y en el año 2003 se obtuvo la certificación internacional ISO 9001:2000 en seis de las empresas, distinguiendo el trabajo de Salfa Construcción, Constructora Salfa, Salfa Montajes, Salfa Industrial, Novatec y Proing.

En paralelo al crecimiento interno se suma la internacionalización a los mercados de Latinoamérica. En este contexto, en Argentina se comienza ejecutando proyectos de construcción con el socio local Socmer y la Sociedad Constructora Los Andes, en el segmento retail como grandes tiendas, centros comerciales, entre otros. Asimismo, se ingresó al mercado peruano adquiriendo las empresas DES & SAL y el 80% de HV S.A. Contratistas, donde actualmente cuenta con importantes obras en el área de Ingeniería y Construcción.

El año 2008 a través de la filial Montaje Industrial y en asociación con la Constructora Desco, se adquiere la Constructora Propuerto Limitada; empresa

asociada a infraestructura portuaria, representando importantes sinergias para sus operaciones actuales.

SalfaCorp se encuentra estructurada en dos Unidades de Negocio: Ingeniería y Construcción e Inmobiliaria. Estas Unidades son asistidas por un área de staff común para aprovechar economías de escala, con un esquema de funcionamiento y estandarización replicable en diferentes puntos de América Latina.

La visión de **Hyundai Engineering & Construction Co., Ltd.** consiste en conectar a las personas con las personas, a las culturas con las culturas, a los países con los países, con notable imaginación; sin dejar de crear nuevos valores en la construcción y construir un futuro brillante y esperanzador.

Su historia va a la par con la modernización de Corea. Fundada en 1947, Hyundai E&C realizó esfuerzos de recuperación y construcción posteriores a la guerra, encabezando el desarrollo de la tierra y la industria de la construcción en Corea. Permitió propiciar la excelencia de las industrias coreanas en todo el mundo con la exitosa expansión extranjera al sudeste de Asia y Medio Oriente.

Asimismo, como líder en tecnologías ecológicas de bajas emisiones, Hyundai E&C es pionero en el uso de energías renovables, abarcando desde la energía atómica hasta la gestión hídrica y desalinización, la energía eólica, la bioenergía, la energía solar y la energía mareomotriz.⁹³

Samsung C&T Corporation fue fundado en el año 1977, es la compañía original de Grupo Samsung y actualmente consta de los grupos de Construcción e Ingeniería y de Trading e Investigación. El nombre de hoy, fue

⁹³ http://www.hdec.kr/spa/company/c_ceo.asp [consulta: Agosto 2013]

oficializado en el año 2007, siendo el más grande de los conglomerados en la República de Corea.

SCT (Samsung C&T Corporation) selecciona 23 productos clave, los cuales representan la tecnología constructora en 4 áreas de negocios: Construcción, ingeniería civil, plantas, e inmobiliaria, en base a la habilidad tecnológica y a las personas capacitadas para cada tipo de producto. En especial, logró construir grandes proyectos con una perfección a nivel mundial como por ejemplo; el edificio más alto en el mundo: Bruz Khalifa en United Arab Emirates, la central termoelectrícula más grande del mundo: Kuraya IPP de Saudi Arabia, y uno de los 10 mayores puentes colgantes en el mundo: Gran puente Incheon, Corea del Sur.

1. Información general de las empresas

Tabla 38: Información general de las empresas

	Sigdo Kopper ("SK") (2012)	Salfacorp(2010)	Hyundai C&E("HDC") (2012)	Samsung C&T Corporation(2011)
Venta total consolidada	US \$MM 2,786	US \$MM 252.34	US \$MM 3,595.55	US \$MM 2,443.44
Utilidad	US \$MM 141.5	US \$MM 14.57	US \$MM 350.81	US \$MM 386.43
Crecimiento anual	10,1%	-4,5%	6,2%	8,3%
Ranking en el mercado mundial	-	-	23	34
Participación doméstica	Según el área: -Servicio: 27% -Industrial: 57% -Comercial: 16%	6,8% (2011)	7,4%	6,7% (8,5% en el mercado internacional)

“El bajo rendimiento de las constructoras surcoreanas se debe a que el mercado inmobiliario del país siguió estando en recesión el año pasado, 2011,

ya que los surcoreanos no estuvieron dispuestos a comprar casas debido a la preocupación de que los precios de la vivienda pudieran caer aún más.”⁹⁴

Debido a que la industria constructora se encuentra muy ligada al cambio del mercado inmobiliario del país, HDC y Samsung C&T dan mayor prioridad a los proyectos grandes hacia fuera del país, como por ejemplo: Iran, Qatar, Libia, México etc.

Por otro lado, al igual que la industria de aerolíneas, la participación doméstica de Chile se ve más concentrada por una empresa grande, Sigdo Kopper, mientras la industria constructora surcoreana se encuentra compartida entre muchas empresas. En otras palabras, en la industria surcoreana existe más competencia que en la industria chilena. Lo importante de esto, es que las empresas coreanas se hacen cada vez más similares en cuanto a participación del mercado, mientras que la industria chilena se está siendo cada vez más monopolizada.

Por lo mismo, las empresas surcoreanas obtienen mayor utilidad a pesar de tener volúmenes de venta similares a las empresas chilenas. Una mayor competitividad internacional implica menos competencia entre las empresas nacionales, lo que implica un mayor volumen de venta con los gastos justos y necesarios. De hecho, existen varias organizaciones coreanas que fomentan las actividades internacionales ofreciendo oportunidades continuas para que las empresas surcoreanas puedan expandirse a lo largo del mundo. Como por ejemplo: *KOTRA (Korea Trade-Investment Promotion Agency)*, *World-OKTA (World federation of Overseas Korean Traders Associations)*, etc.

94

<http://spanish.yonhapnews.co.kr/news/2013/04/04/0200000000ASP20130404002600883.HTML>
[consulta: Agosto 2013]

Una de las actividades claves de *KOTRA* es encontrar empresas coreanas que podrían tener éxito en países extranjeros y luego propone una estrategia adecuada al local para que esta empresa no tenga mayor problema en lanzar su producto al país. *KOTRA* actualmente se ubica en 111 ciudades de 76 países a lo largo del mundo.

World OKTA también ofrece un sistema muy similar a *KOTRA*, sin embargo, una de sus actividades clave es construir una fuerte conexión entre los jóvenes de la élite coreana en el extranjero. Cada año se abre una nueva generación de *World-OKTA* jóvenes, donde cuenta con un programa educativo acerca de la situación actual de los negocios internacionales y los temas importantes entre Corea y el país correspondiente. Así, finalmente crea una red inmensa entre jóvenes bilingües (o que hablan más de 2 idiomas) quienes se pueden apoyar fuertemente entre sí en un futuro.

Tabla 39: Información adicional de las empresas

	Sigdo Kopper("SK") (2012)	Salfacorp(2010) ⁹⁵	Hyundai C&E ("HDC") (2012)	Samsung C&T Corporation(2011)
Cantidad total de empleados	Segun el area: -Servicio: 11.069 -Industrial: 4.935 -Comercial: 2.446 Matriz: 25 Total: 18.485	Total: aprox 19500 - Obreros: aprox 17500 - Resto: 1990	Total: 17240 Hombre: 3990(oficina)+ 11350(tecnico) Mujer: 1390(oficina)+ 510(tecnico)	Corea: 5,776 Exterior: 4,691 Total: 10,467
Cantidad de subsidiarias	12 Subsidiarias en extranjero, más subsidiarias de grupo Magotteaux	11 subsidiarias en extranjero	26 subsidiarias en extranjero	25 subsidiarias en extranjero

⁹⁵ http://www.salfacorp.com/files/fecu_marzo2010.pdf [consulta: Agosto 2013]

Al igual que la mayoría de las industrias, gran parte de la venta fue ingresada a través de sucursales nacionales y de subsidiarias en el extranjero, es decir, filiales comerciales. Esto se debe a que la industria constructora, lo que hace es vender un proyecto completo y personalizado según el pedido de clientes, quienes piden un presupuesto para su proyecto. En otras palabras, esta industria gira a través de la estrategia *Pull* o estrategia de aspiración.

Claramente, las empresas chilenas tienen menos cantidad de filiales extranjeras, las cuales se concentran en los países latinoamericanos, mientras las empresas coreanas tienen sus filiales más ampliamente a lo largo del mundo.

El número de trabajadores se ve en proporción al volumen de venta de cada empresa. No hay mucha diferencia en el grado de eficiencia entre trabajadores chilenos y surcoreanos en esta área de negocio.

2. Tipología de gerencia

Tabla 40: Tipología de gerencia

Empresa	Según selección	Jerarquía	Estructura organizacional	Enfoque estratégico
Sigdo Kopper	Patrimonial	Centralizado/vertical	En comité	Multidoméstica
Salfacorp	Patrimonial	Semi-Descentralizado/horizontal	Matricial	Multidoméstica
HDC	Por objetivo	Descentralizado/ Horizontal	Matricial	Multidoméstica
Samsung C&T	Por objetivo	Descentralizado/ Horizontal	Matricial	Multidoméstica

a) Según criterio de selección de los ejecutivos

De acuerdo a este criterio, SK corresponde a una gerencia de tipo patrimonial ya que, el actual gerente general del Grupo Sigdo Koppers, Juan

Pablo Aboitiz, es el tercer hijo del ex-gerente general de Sigdo S.A. Ramón Aboitiz Musatadi. Juan Pablo se tituló de Ingeniero Civil Mecánico en la Universidad Católica y realizó un Master en Administración de empresas de la misma universidad. A lo largo de su carrera, trabajó en la Siderúrgica Huachipato y luego saltó a los negocios familiares, pasando por Compañía Tecno Industrial, Somela, SK Automotriz, donde lideró las negociaciones para asociarse con Bergé en 2001, uno de los 6 grupos mundiales más grandes de distribución de vehículos. En 2007 asume la gerencia general de la matriz, donde concretó la mayor operación de su historia al adquirir el 100% de la belga Magotteauxen unos US\$ 790 millones.⁹⁶

El caso de Salfacorp es similar a SK. En 2007, Salfacorp experimenta el cambio gerencial en que asume el actual gerente general corporativo de SalfaCorp e hijo de Jorge Garcés Fernández (patriarca de la familia controladora del holding inmobiliario y constructor SalfaCorp), Francisco Garcés Jordán.

En cambio, a pesar de que el grupo Hyundai es de carácter familiar, la empresa Hyundai Engineering & Construction Co., Ltd. muestra un caso excepcional. El actual gerente general, Su-Hyun Jung, pasó a ser gerente general en el año 2011, trabajando desde el año 1975 en esta empresa. Se demoró 20 años hasta llegar a ser uno de los directores, y 10 años más para ser gerente general.⁹⁷

Al igual que HDC, Samsung Engineering & Construction Co., Ltd. el actual gerente general, Yeon-Ju Jung, empezó a trabajar en la misma empresa desde el año 1976 y durante los primeros 20 años de su experiencia laboral en

⁹⁶ http://www.godelius.com/?page_id=198 [consulta: Agosto 2013]

⁹⁷ http://blog.naver.com/e_mnb?Redirect=Log&logNo=90145747659 [consulta: Agosto 2013]

Samsung Construction S.A. trabajó en el área de finanzas. Luego desde 2003 hasta marzo de 2010 pasó a ser gerente general de Samsung Engineering S.A. incrementando el precio de las acciones de 3.000 won a 120.000 won (casi 40 veces) contando el efecto de mercado, ha logrado obtener 500% de tasa incremental de precio de acciones. Finalmente en 2010 pasó a ser gerente general de Samsung E&C Co., Ltd.⁹⁸

b) Jerarquía y Estructura organizacional

Para analizar la Jerarquía en las empresas se debe investigar cómo funciona la toma de decisiones. En el caso de jerarquía centralizada se puede decir que existe un fuerte poder de los altos ejecutivos, por lo que la estructura organizacional es más vertical que una jerarquía descentralizada. En cambio, una organización descentralizada se puede decir que existe una alta delegación de poder para toma de decisiones.

Sigdo Koppers S.A., actualmente cuenta con un grupo de directorios en forma de comités compuesto por 7 personas. En su administración, se encuentra con un presidente ejecutivo, un gerente general, un gerente de finanzas, un contralor corporativo, y un asesor de la presidencia. Por lo que se ve relativamente concentrado el poder de la toma de decisiones. Por otro lado, junto con el cierre de la adquisición de la empresa belga, Magotteaux Group, en 2011, se renovó el directorio de la nueva filial de Sigdo Koppers, el cual fue presidido por Juan Eduardo Errázuriz. Por tanto, muestra un carácter de alto poder en toma de decisiones por la casa matriz.

En el caso de SalfaCorp, también cuenta con un directorio formado por 7 personas y un comité de directores compuesto por otras dos. Por otro lado, la

⁹⁸ <http://sunday.joins.com/article/view.asp?aid=17078> [consulta: Agosto 2013]

estructura administrativa está formada por un presidente de directorio y un gerente general corporativo, luego vienen gerencias corporativas en forma matricial, es decir, los distintos departamentos de la empresa (Finanzas, Recursos humanos, Planificación y desarrollo, y Fiscalía) que intervienen en las dos unidades de negocio (Ingeniería y Construcción, e Inmobiliaria). Existe un principio de doble autoridad: cada unidad de negocio recibe instrucciones de director del proyecto, pero además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja. Esto se debe a las características de la industria, donde se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos. En este caso, SalfaCorp funciona de un modo más flexible que Sigdo Koppers S.A.

HDC tiene un directorio compuesto por: un gerente general, un presidente directorio, un vicepresidente directorio, y 4 directores. Donde MongGu Jung es el gerente general de Grupo Hyundai. Por otro lado, su estructura organizacional esta constituida por un presidente, un grupo de auditoría, luego se separa en 12 divisiones: división civil y medio ambiente, división de trabajos de edificación, etc., por lo que se ve bastante amplificado el alcance del presidente directorio. Asimismo HDC muestra una estructura mucho más horizontal que las empresas chilenas.

Finalmente, el caso de Samsung C&T se ve muy similar a la estructura jerárquica de HDC. El directorio esta compuesto por un gerente general, un presidente directorio, un vicepresidente directorio, y 4 directores. Su estructura organizacional esta dividida en 11 unidades: unidad de negocio de edificación, el negocio de infraestructura civil, grupo de plantas, unidad de negocios

residencial, division de desarrollo urbano, etc. Y cada una de estas divisiones se interconecta al departamento que corresponde.

c) Enfoque estratégico

De acuerdo al carácter de la industria de construcción, en que se ofrecen servicios completos de edificación de acuerdo a la legislación de los países que corresponden con cada proyecto, la estrategia de internacionalización de estas empresas corresponde a la **Estrategia Multidoméstica**. Esta estrategia se caracteriza por: énfasis en diferenciación nacional, activos y recursos distribuidos, y unidades nacionales autosuficientes.

3. Tipologías de filiales externas.

a) Sigdo Koppers

Según Lozano (2000), las filiales se clasifican con respecto a su estrategia comercial y el tipo de producto fabricado. Se utiliza esta tipología debido a las características de la industria, ya anteriormente mencionadas, y de las subsidiarias que posee esta empresa, que pueden estar dirigidas exclusivamente al mercado local o ser mayoritariamente para exportación. Y por otro lado, pueden estar orientadas a consumidores o producir bienes intermedios que son adquiridos por otras empresas.

Sigdo Pack Argentina S.A., Comercial Asiandina SAC (Peru), Enaex Argentina S.R.L., Enaex Colombia S.A., SSK montajes e instalaciones S.A.C. y Magotteaux Group S.A. (empresa belga adquirida por SK, la cual está patentando más de 20 tecnologías y procesos propietarios en 60 países actualmente) corresponden a **filiales orientadas a empresas en el extranjero**, es decir, son aquellas que producen y/o apoyan aquellos productos

complementarios al proyecto de las demás filiales cercanas en el exterior. Como por ejemplo: Sigdopack Argentina produce películas plásticas de alta tecnología como por ejemplo, films biorientados de polipropileno (BOPP) y Nylon (BOPA), Comercial Asiandina SAC (Perú) produce equipos y maquinarias industriales, Enaex produce productos químicos para la fragmentación de roca tanto para la minería como para obras civiles, etc.

S.K.C. Rental S.A.C. (Peru), SKC Rental Locacao de Equipamentos Ltda (Brasil), SKC Rental S.A.S. (Colombia) y S.K.C. Maquinarias S.A.C. (Peru) corresponden a **filiales orientadas a empresas localizadas en el país de destino**, las cuales ofrecen soluciones integrales en maquinaria pesada para clientes empresa. A diferencia de las filiales anteriores, además de las ventas de maquinarias, prestan equipos a las empresas localizadas en el país de destino, ya que por ser maquinarias pesadas, ofrecen servicio a las empresas cercanas. Por ejemplo, S.K.C. Maquinarias S.A.C. (Peru), además de venta de maquinarias y servicio post venta, desde hace 5 años, es representante oficial en Peru de Volvo Construction Equipment.

Finalmente, SK Comercial SAC (Peru), Sigdo Koppers Argentina S.A. y S.K. Ingeniería, Construcción y Servicios S.R.L. son los que se encargan de la ejecución de proyectos de construcción, ingeniería y montaje industrial. Y posteriormente la comercialización y servicio post venta de sus productos y servicios, ya sea edificación, proyecto y/o maquinarias. Es decir, son las **filiales orientadas a consumidores del país de destino**.

b) SalfaCorp

Todas las filiales de SalfaCorp tienen una relación comercial con la matriz, básicamente de propiedad y prestación de servicios. Lo que se las diferencia es el grado de integración, es decir, la colaboración con otras filiales o unidades

corporativas en la creación de valor, y la localización o amplitud y profundidad de actividades de valor que son desempeñadas localmente.

Salfa Colombia S.A.S., Inmobiliaria y Constructora Litoral sociedad anonima cerrada, Tecsa Peru S.A.C. y Empresa constructora Tecsa Colombia S.A.S. se encargan del desarrollo, ejecución y supervisión de proyectos de ingeniería y construcción por cuenta propia y de terceros donde la sociedad podrá desarrollar cualquier actividad lícita que tenga relación directa con el objeto social. Es decir, corresponden a las **filiales activas**. Ya que estan altamente integradas con otras filiales y orientadas al entorno local.

Por otro lado, estan las **filiales autónomas**, como; Salfa Construcciones Trasadinas, Salfa Montajes S.A. (Ex Des&Sal) y MAQSA Perú. Además de la fabricación, desarrollo, ejecución y supervisión de proyectos, también se encargan de la ejecución de toda clase de inversiones mobiliarias e inmobiliarias.

Finalmente, Salfa Perú S.A., HV Contratistas S.A., Consalfa S.A.S y Tecsa Uruguay S.A. corresponden a **filiales receptivas**, ya que además de sus principales actividades, participan como socias o accionistas de toda clase de sociedades nacionales o extranjeras. Se concentra en unas pocas actividades de valor que están muy integradas con otras unidades.

c) HDC

Para el analisis de las empresas coreanas se utilizará el modelo de Taggart (1998) debido a que la forma de clasificar sus filiales extranjeras segun el grado de autonomia es muy similar entre ambas empresas. Esto tambien se puede interpretar de que la mayoria empresas coreanas tienden a hacer bench marking a las empresas exitosas de la mayor parte posible. El modelo de

Taggart (1998) considera dos dimensiones, donde la Configuración de actividades se refiere a que si cada actividad se realiza en un único lugar del mundo, sirviendo a todas las operaciones internacionales desde allí, se dice que están geográficamente concentradas en el caso contrario se dice que están geográficamente dispersas. Mientras, Coordinación de actividades es “baja” cuando cada subsidiaria o planta es autosuficiente y autónoma, en el caso contrario, hay una alta coordinación cuando diferentes unidades tienen actividades vinculadas.

En las empresas surcoreanas claramente se definen las filiales en 3 tipos en base a la diferencia en su objetivo social, su grado de autonomía, cantidad de actividades, grado de coordinación de las actividades, y su cumplimiento normas legislativas locales. Es decir, en filiales, subsidiarias y sucursales.

En caso de HDC, clasifica a las filiales como **Filiales autárquicas**, las cuales se encargan de la ejecución de proyectos de construcción, ingeniería y montaje industrial en forma más autónoma en su toma de decisiones. Para HDC corresponden a las filiales que están en China, India, U.A.E.(Dubai), Saudi Arabia y USA. Son filiales con un alto grado de autonomía debido a su bajo nivel de coordinación, es decir, cada subsidiaria o planta es autosuficiente y autónoma.

Por otro lado, las **filiales confederadas** son las que se encargan ejecución de proyectos de construcción, ingeniería y montaje industrial donde HDC las clasifica como subsidiarias. Alta coordinación y configuración geográficamente dispersa. Son filiales fuertemente vinculadas a una red corporativa extensa e integrada donde una minoría de las decisiones son tomadas localmente y su comportamiento es participativo y receptivo. Para HDC corresponden a las subsidiarias que están en Singapore, Hong Kong, Indonesia, Vietnam, Japon,

Kazakhstan, Algeria, Libia, South Africa, Inglaterra, U.A.E.(Abu Dhabi), Kuwait, Qatar, Iraq, Bahrain y Colombia.

Finalmente, define como **Auxiliares estratégicos** para aquellas filiales consolidada y encargada de proyectos de ingeniería, construcción y montaje donde HDC las clasifica como sucursales. Estos sucursales se caracterizan por tener un rol altamente específico relacionado a la ejecución de proyectos y un bajo nivel de autonomía. Para HDC corresponden a los sucursales que están en Malaysia, Bangladesh, Iran y Venezuela.

d) Samsung C&T

Al igual que la empresa HDC, SCT clasifica sus filiales en tres tipos en base a la diferencia en su objetivo social, su grado de autonomía, cantidad de actividades, grado de coordinación de las actividades, y su cumplimiento normas legislativas locales. Es decir, en filiales, subsidiarias y sucursales.

SCT clasifica a las filiales como **Filiales autárquicas**, las cuales se encargan de la ejecución de proyectos en forma más autónoma en su toma de decisiones, donde las filiales cuentan con un alto grado de autonomía, cada subsidiaria o planta es autosuficiente y autónoma con su propia estrategia local. Para SCT corresponden a las filiales son: samsung engineering & construction (M) SDN., BHD(Malaysia), samsung C&T India Private Ltda(India), samsung C&T corporation Shanghai Co., Ltda(China), samsung C&T do Brasil constructoraltda(Brasil), samsunsg engineering & construction america(USA), samsung engineering & construction America(USA), samsung C&T ECUK Ltda(Inglaterra), samsung corporation RUS LLC(Rusia) y samsung C&T corporation Saudi Arabia(Saudi Arabia).

Por otro lado, las **filiales confederadas** son las que contratan y ejecutan proyectos de construcción, ingeniería y montaje industrial y SCT las clasifica como subsidiarias. Alta coordinación y configuración geográficamente dispersa. Son filiales fuertemente vinculadas a una red corporativa extensa e integrada donde una minoría de las decisiones son tomadas localmente y su comportamiento es participativo y receptivo. Para SCT corresponden a las filiales: Samsung C&T corporation Singapore branch office (Singapur), Samsung C&T Corporation Jakarta branch office (Indonesia), Samsung C&T Corporation (Hong Kong), Samsung C&T Corporation (Vietnam), Samsung C&T India private ltda (India), Samsung C&T Corporation Taipei branch office (Taiwan), Samsung C&T Corporation Tokyo branch office (Japón), Samsung C&T Corporation London Branch office (Inglaterra), Samsung C&T Corporation ABU DHABI branch office (UAE. Abu Dhabi), Samsung C&T Corporation Dubai branch office (UAE. Dubai), Samsung C&T Corporation Qatar branch office (Qatar), SE&C Cairo branch office (Egipto), Samsung C&T Corporation Kuwait branch office (Kuwait) y Samsung C&T Corporation Algier branch office (Argelia).

Finalmente, define como **Auxiliares estratégicos** a los que SCT clasifica como sucursales. Estas sucursales se caracterizan por tener un rol altamente específico relacionado a la ejecución de proyectos y un bajo nivel de autonomía. Para SCT corresponde a las filiales: Samsung C&T Corporation, agencia en Chile (Chile), Samsung C&T Corporation Merkezi Kore Cumhuriyeti Turkiye Istanbul Subesi (Turquía) y Samsung C&T Corporation Australian branch office (Australia).

VI. CONCLUSIONES

La primera parte de esta tesis se centra en describir las situaciones actuales de ambos países en general. Desde una visión global de país, se empieza a describir el perfil típico de gerencia y su estilo. En esta parte se pudo ver que la forma de gestionar las empresas en cada país se ve claramente influenciada por su pasado. En el caso de Chile, se presenta muy similar a la de Europa, por ejemplo: más orientados a las personas que los estadounidenses, muchas negociaciones entre gerencia y trabajadores, se mueven entre los extremos de la orientación a utilidades en el corto plazo (estadounidense) y la orientación de crecimiento a largo plazo (japonés)⁹⁹. Por otro lado, Corea del Sur, a pesar de su larga historia de 5000 años, al abrir su mercado al exterior (fuera de China y Japón) durante la segunda guerra mundial y su independencia (1945), también se ve influenciado por el estilo gerencial de Japón y USA, como por ejemplo; autocráticos o paternalistas, tasas de rotación altas por renuncia, etc. Desde allí, surge la famosa palabra “Cheabol” (una estrecha colusión entre el gobierno y los conglomerados industriales), ya que Corea necesitaba crecer de la manera más rápida posible para poder recuperar todas las pérdidas surgidas por las guerras. En base a estas huellas históricas, surgen distintas hipótesis acerca de su forma de gestionar las empresas multinacionales en la actualidad. Claramente, el estilo gerencial ha cambiado junto con el ritmo mundial (más rivalidad, más velocidad, más competencia). Tanto las empresas chilenas como las surcoreanas tienden a expandir su negocio al exterior con una jerarquía

⁹⁹ <http://prezi.com/worhjglduk7s/estilos-gerenciales-mundiales/> [consulta: Agosto 2013]

cada vez más descentralizada y con una gestión adaptada y adecuada al entorno local. Así, las empresas internacionales crecientemente buscan mejorar su handicap geográfico a través de una estrategia cada vez más especializada y aplicada.

Hemos podido observar algunas características generales de las industrias chilenas versus las surcoreanas, como por ejemplo: el volumen de venta de las empresas coreanas llega a ser el doble o hasta el triple que el de las empresas chilenas, excepto en la industria alimenticia. Las industrias chilenas están generalmente más concentradas que las coreanas. Aunque la economía coreana también está dominada por grandes conglomerados o Chaebol, también existen muchas PYMEs que emergen con una fuerte ventaja competitiva a través de una estrategia de diferenciación. Por otro lado, la mayoría de las empresas chilenas tiene un tipo de gerencia con jerarquía más centralizada que las empresas surcoreanas, donde la mayoría de ellas cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial.

Durante el desarrollo comparativo de esta tesis, entre empresas multinacionales chilenas y surcoreanas, se han visto los diferentes tipos de roles de las filiales y/o subsidiarias extranjeras. Se intentó exponer, a través de diferentes modelos, los roles estratégicos de estas filiales, pasando por distintas industrias desde una visión global hasta la estructuración intergrupala de cada firma. En el caso de las firmas chilenas, han amplificado su negocio a nivel internacional, principalmente a los países latinoamericanos, a través de la inauguración de filiales o subsidiarias en el exterior y de adquisiciones de otras empresas relacionadas a sus líneas de producto. A pesar de que las empresas se encuentren menos centralizadas, los roles de las filiales generalmente se presentan con menos autonomía; la casa matriz tiene control en su toma de

decisiones. En un comienzo, hay una gran emisión de conocimientos desde la casa matriz hacia las filiales, pero con el tiempo se va conformando su propio sistema de gestión. En cambio, en el caso de empresas surcoreanas, a pesar del prejuicio acerca de su jerarquía centralizada y descendente, las filiales regionales contaban con una fuerte autonomía en la toma de decisiones, donde los grupos “*Chaebol*”, como por ejemplo: Samsung Group, Hyundai Group, LG Group, etc., crean un fuerte y rígido sistema de capacitación de los altos cargos para cada filial. Este sistema ayuda a que cada filial pueda estar mejor preparada en su adaptación a la circunstancia local siendo más independiente en su operación.

De este modo, se puede apreciar cómo el rol de subsidiarias o filiales está en constante evolución, diversificación e integración. La tendencia es la búsqueda de una armonía en toda la red corporativa. También se busca una mayor autonomía para lograr una mejor adaptación al entorno local y una rapidez competitiva en la toma de decisiones con respecto a las empresas domésticas. En consecuencia, se persigue capacitar a nivel global en habilidades blandas, idiomas, culturas, gran capacidad de coordinación, integración, manejo de cambios, amplios conocimientos organizacionales y del entorno.

Veinte empresas chilenas y surcoreanas de siete industrias diferentes fueron analizadas en este trabajo. No necesariamente se puede concluir con estas empresas, sin embargo, se observan algunas diferencias entre ambos países que pueden ser útiles para futuros trabajos en esta área. No hay un modelo mejor que otro, sino más adecuado para una u otra realidad.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. <<http://www.posco.co.kr/homepage/docs/kor/jsp/news/posco/s91fnews003v.jsp?menuCatId=0911&idx=197423&onPage=>> [consulta: 05 junio 2013]
2. ÁLVAREZ, I. y CANTWELL, J. 2011. International Integration and Mandates of Innovative Subsidiaries in Spain. [en línea] International Journal of Institutions and Economies, Vol. 3, No. 3, October 2011, pp. 415-444 <<http://ijie.um.edu.my/RePEc/umk/journal/v3i3/Fulltext2.pdf>> [consulta: 23 junio 2013]
3. *Bank of Korea*. 2013. *국민계정리뷰*. 66p.
4. BENITO, G.R.G., GROGARD, B. y NARULA, R. 2003. Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries. [en línea] Journal of International Business Studies, Vol. 34, No. 5 (Sep., 2003), pp. 443-456 <<http://www.jstor.org/stable/3557161>> [consulta: 22 junio 2013]
5. BERTOIA D., N. y LEME F., M. T. 2013. Brazilian Multinational Companies' Subsidiaries' Initiative: a typology proposal. [en línea] Rev. bus. manag. , Sao Paulo, Vol. 15, No. 46, pp. 5-21, Jan./Mar. 2013 <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1115/925> > [consulta: 06 junio 2013]

6. CAP. 2012. La Memoria CAP S.A
7. CAP. 2012. Reporte sustentabilidad
8. CAROZZI. 2012. La Memoria Carozzi S.A
9. CCU. 2013. La memoria CCU
10. CENSO. 2012. síntesis de resultados. 4p.
11. CEO coreano visto según el análisis estadístico de impuesto nacional. 2010. [en blog] la Dirección de Impuestos Nacionales, la Dirección General de Tributos de Corea del Sur. <<http://blog.naver.com/ntscafe?Redirect=Log&logNo=110047519063>> [consulta: 20 Abril 2013]
12. CHULKY YUN. 2010. La investigación de familia Shin (Lotte group) [en línea] <<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?TM=news&SM=2314&idxno=368561>> [CONSULTA: 11 Junio 2013]
13. COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS. 2012. Chile país de oportunidades. 5p.
14. E. CLAVER, ZARAGOZA S y DIEGO Q. 2007. La capitalización del conocimiento en la empresa multinacional. 184p.
15. FIDEL LEON DARDER, Roles estratégicos y desarrollo de las filiales exteriores de empresas multinacionales. Departament de Direcció de Empreses. Juan José Renau Piqueras. Universitat de València [en línea] <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l3XMRfF9xDYJ>>

www.upcomillas.es/webcorporativo/Servicios/Revista%2520ICADE/CargaFichero.asp%3FidDocument%3DDOC00000000000000457%26Name%3D13.%2520Fidel%2520Le%25F3n%2520Darder.pdf+&cd=1&hl=ko&ct=clnk&gl=cl [consulta: 04 julio 2013]

16. GOBIERNO DE CHILE. 2013. Cifras de empleo periodo 2012 – 2013. [en línea] <<http://www.gobiernodechile.cl>> [consulta: 05 junio 2013]
17. GUPTA y GOVINDARAJAN. 1991. *Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations* 770p.
18. GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. [en línea] The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, (Oct., 1991), pp. 768-792 <<http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/CURISES%202009%20Cost%20Mgt/CURISES%20Readings/govindarajan%20mgt%20control.pdf>> [consulta: 04 junio 2013]
19. HOGENBIRK, A. E. y VAN KRANENBURG, H. L. 2006. Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy. [en línea] International Business Review, No. 15 (2006), pp. 53–67 <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593105000971>> [consulta: 23 junio 2013]
20. HUGO KANTIS y SEGIO DRUCAROFF. Emprendimiento Corporativo en America latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estrategica para su desarrollo en la region. Editado por Nobuyuki Otsuka.
21. Hyundai Engineering & Construction Co., Ltd., 2012

- 22.IGNASI BRUNET y ANGELO BELZUNEGUI. 2010. Estrategias de empleo y multinacionales. 83p.
- 23.Korean Air S.A. 2012
- 24.La gestión de la diversidad en la empresa multinacional: ¿Cómo controlar estratégicamente las filiales extranjeras? 1991. Por Bartolomé Lajara “et al”. [en línea] La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, Vol. 2, 1999, pp. 717-724 <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565286>> [consulta: 04 junio 2013]
- 25.LATAM Group S.A. 2012
- 26.LOTTE CHILSUNG. 2013. 제46기사업보고서
- 27.LOTTE, 2013, [EN LINEA] < <http://www.lotte.co.kr>> [consulta: 11 junio 2013]
- 28.LOZANO C., P. 2000. Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera en España. [en línea] Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, No. 785, 2000, pags. 147-162 <http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_785_147-162__338C4080B335E4129FE18BA88E4A7D81.pdf> [consulta: 22 junio 2013]
- 29.LUIS EDUARDO SIGALA PAPARELLA y FIDEL LEON DARDER. Comportamiento de los determinantes de los roles de filiales exteriores de multinacionales en entornos adversos. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Decanato de Administracion y Contaduria Centro de

Investiacion VI Jornadas de Investigacion del DAC-UCLA del 26 al 28 de Abril de 2006. Barquisimeto. Venezuela.

30. MICHAEL R y ILKKA. 2007. *Negocio Internacionales*. 91p.
31. MIJUNG KMI. 2013. El analisis de Lotte group [en linea] <<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=728715>> [consulta: 11 junio 2013]
32. MILAGROS SANOJA M. EL ROL DEL GERENTE GENERAL DE PAÍS O SUBSIDIARIA: UN ESTUDIO DE LAS SUBSIDIARIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ESTABLECIDAS EN VENEZUELA. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*. Año 1 / Nº 2 / 2005. Pags 49-74 [Consulta: 03 Junio 2013]
33. NEIL M. COE y YONG-SOOK LEE. The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea. [en linea] *Economic Geography*. Volume 82, Issue 1, pages 61–88, January 2006. <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/publications/wp/gpn/gpn_wp11.htm> [consulta: 21 Julio 2013]
34. NOHRIA, N. Y GHOSHAL, S. 1994. Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. [en línea] *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6 (Jul., 1994) <http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course40530/published/1291620354679/resourceId/15964758/content/Nohria%20%20Ghoshal%201994%20-%20Theme%201.pdf> [consulta: 03 junio 2013]
35. NONGSHIM Holding. 2011. *Annual Report*

36. NONGSHIM HOLDING. 2013. *농심홀딩스 지배구조*
37. NONGSHIM HOLDING. 2013. *제11기1분기보고서*
38. OECD. 2012. *International trade in goods and services*. [en línea] <http://www.mofat.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/hbdlegationread.jsp?typeID=15&boardid=9896&seqno=921372&c=TITLE&t&pagenum=1&tableName=TYPE_LEGATION&pc=undefined&dc&wc&lu&vu&iu&du> [consulta: 10 junio 2013]
39. OFICINA ECONOMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA. 2013. Guía país Chile, 6p.
40. PALOMA MIRAVITLLES MATAMOROS, ANA NÚÑEZ CARBALLOSA y LAURA GUITART TARRES. 2008. El perfil de las filiales industriales de multinacionales extranjeras ubicadas en España. [en línea] 5. UNA PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE LAS FILIALES. Pags 189-192. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l9n1RfSP5_cJ:www.ub.edu/greie/estils/pdf/El_perfil_de_las_filiales_industriales.pdf+&c d=2&hl=ko&ct=clnk&gl=cl> [consulta: 27 mayo 2013]
41. PLA B., J. y LEÓN D., F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson Prentice Hall. 384p.
42. POSCO. 2012. La organización de POSCO [en línea]
43. POSCO. 2012. *POSCO REPORT*
44. POSCO. 2013. From f-20 posco
45. POSCO. 2013. *제45기사업보고서*

46. PROCHILE. 2012. Como hacer negocios con Corea del Sur.
47. R. FREEMAN AND JAMES STONER. 1997. Administración. 153p.
48. R. MOLINA. 2000. El impacto social y laboral de EMN e IED en Paraguay. 29p.
49. SalfaCorp S.A. 2011
50. Samsung Engineering & Construction Co., Ltd., 2012
51. SANTIAGO GONZALES LARRAIN. 2011. Impacto económico y social del desarrollo de la minería, 8p y 9p.
52. SIGALA P., L. E. y ZAPATA R., G. J. 2012. Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. [en línea] Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 22, No. 44, abril-junio, 2012 <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824866010>> [consulta: 03 junio 2013] (p. 128)
53. SIGALA, L. y MIRABAL, A. 2008. Roles de Filiales en Ambientes Macroeconómicos Adversos: Una Aplicación Teórica de Tipologías. [en línea] Compendium N. 21. Diciembre 2008 <http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista21/ensayo_sigala_mirabal.pdf> [consulta: 03 junio 2013]
54. Sigdo Koppers S.A. 2012
55. TAGGART, J. H. 1998. Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the UK. . [en línea] British Journal of Management, Vol. 9, 327-339 (1998)

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00102/abstract>>
[consulta: 22 junio 2013]

56. *THE WALL STREET JOURNAL*. 2013. Ranking de los productos exportados. [en línea]

<<http://kr.wsj.com/posts/2013/01/24/%ED%95%9C%EA%B5%AD-EC%88%98%EC%B6%9C%ED%92%88%EB%AA%A9-1%EC%9C%84%EC%97%90-%EC%84%9D%EC%9C%A0%EC%A0%9C%ED%92%88-%EB%93%B1%EA%B7%B9/>> [consulta: 16 junio 2013]

57. 문화체육관광부. 2011. *한국의종교현황*. 2011. 3p y 4p.

58. 박문각. 2013. *지식엔진연구소*. 1p y 2p.

59. 전용진. 2011. *A Study on a Localization Strategy in Multinational Corporations*. 12p.

60. 통계청 *e나라지표*. 2012. Los datos estadísticos generales. [en línea]
<http://www.index.go.kr/egams/stts/jsp/potal/stts/PO_STTS_idxMain.jsp?idx_cd=1010> [consulta: 05 junio 2013]

61. 한국무역공사. 2011. *칠레정치경제동향*. Corea. 3p.