



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategias de las Empresas Multinacionales que han Realizado Inversión Extranjera Directa en Chile

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

 **Alumna Memorista:**

Isidora Francisca Villalobos Gröger

 **Profesor Guía:**

Dr. Alex Medina G.

CHILLÁN, 2018

AGRADECIMIENTOS

Tras seis años de estudio, quisiera agradecer en primer lugar a Dios, por estar presente siempre en mi camino, por darme la fortaleza para seguir adelante a pesar de las dificultades y obstáculos que me ha puesto la vida y por darme a entender que mis decisiones respecto de la Universidad siempre fueron las mejores. Gracias por estar siempre a mi lado.

Así también agradezco a mis padres por la enorme confianza y apoyo brindado durante todos estos años, por esa infinita seguridad de que saldría adelante pese a todo, por hacerme sentir confiada en mis conocimientos, por ayudarme en todo lo que más podían y por sobre todo, por darme fuerzas para seguir adelante, para no rendirme y mirar hacia al frente y ver que en esta vida nada es imposible, si las cosas que hacemos la realizamos con el corazón, con fe y con seguridad. Muchas gracias por todo eso y más, por ser mis padres y porque sé que cada día estarán apoyándome en mis decisiones, los quiero con todo mi corazón.

Agradezco también, a mi hermana por su gran apoyo en este proceso, por ayudarme a permanecer constante y firme, a no rendirme, a saber que de alguna u otra forma las cosas saldrán bien. Te quiero mucho y sé que podré contar contigo siempre, en los buenos y malos momentos, gracias por ser mi hermana mayor.

También, agradezco a mi pareja, por esas conversaciones en las que me brindó todo su apoyo y convicción de que lograría con éxito este proceso, por entregarme paz y tranquilidad, por estar conmigo todos estos años y por decirme siempre que seré una buena profesional, por ser ese pilar y motivación en mi vida, te agradezco muchísimo.

Asimismo, agradezco a mi profesor guía Dr. Alex Medina, por su gran compromiso, responsabilidad, paciencia, respeto, amabilidad y conocimientos, además por ser una gran persona y un gran profesor. Muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como objetivo determinar las estrategias que han utilizado las empresas foráneas para realizar Inversión Extranjera Directa (IED) en Chile entre los años 2007 a 2017.

La IED se encuentra regulada en Chile por estatuto del inversionista extranjero bajo el DL 600, decreto que permite facilitar a los inversionistas foráneos que ingresen al país; capitales, bienes físicos u otras formas de inversión, además de incentivar la inversión extranjera, promoviendo el desarrollo y permanencia en el país.

Para alcanzar el objetivo planteado, fue necesario extraer una muestra por monto de la inversión de las empresas que han efectuado IED durante el período contemplado, las cuales fueron analizadas en detalle para extraer toda aquella información relevante y pertinente a la inversión.

De la investigación se recopiló aquella información que tuviera relación a las estrategias corporativas, de negocio y de internacionalización. Para ello, fue necesario indagar en revisiones bibliográficas de memorias publicadas por las empresas, ya fuere por sus propias páginas electrónicas, de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) o de fuentes externas como diarios electrónicos. Además, para obtener los datos de estas empresas la fuente primaria fue la base de datos solicitada y otorgada por InvestChile.

De acuerdo al análisis de la evolución de la IED materializada en Chile entre los años contemplados, se puede inferir que la inversión extranjera ha aumentado paulatinamente desde el año 2007 llegando a su máximo pick durante 2014. Pese a este aumento considerable, la IED comenzó a disminuir llegando al punto de mantener tres años consecutivos hasta la fecha en declive.

Asimismo, los sectores que más destacaron durante los diez años de estudio fueron el sector de minería que representó el 33% de la inversión total materializada, el sector de

servicios con un 30%, sector de electricidad, gas y agua en un 15%, la industria con un 14% y finalmente el sector de transporte y comunicaciones representativo del 7.33%.

Por medio de la información recaudada se pudo extraer que; de las 25 empresas analizadas que destacaron un período de 2008 a 2015, un 84% llevaron a cabo una estrategia concentrada según desarrollo de mercado, un 84% una estrategia conservadora desde el punto de vista del financiamiento, mientras que un 96% adoptó una estrategia segmentada en el mercado receptor. Además, desde la perspectiva de una estrategia de internacionalización, un 52% utilizó una estrategia de tipo internacional, un 20% una estrategia de localización y un 12% una estrategia transnacional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES	12
1.1 Problemática.	13
1.2 Justificación del problema.	13
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1 Inversión Extranjera Directa.	17
2.2 Tipos de Alianzas Estratégicas Internacionales.....	18
2.3 Evolución de la Inversión Extranjera Directa a Nivel Global.	25
2.4 Beneficios y Costos de la Inversión Extranjera Directa para los Países de Origen y Receptores (Hill, 2011).....	28
2.4.1 Beneficios y Costos de la IED para el país de Origen.....	29
2.4.2 Beneficios y Costos de la IED para el País Receptor.	30
2.5 Estrategias de los Negocios Internacionales.....	33
2.5.1 Estrategia Corporativa.	35
2.5.2 Estrategia de Negocio.....	42
2.5.3 Estrategias de organización internacional.	43
2.5.4 Estrategias para competir en el entorno internacional.....	44
2.6 Incentivos de la Inversión Extranjera Directa en Chile.	47
2.7 Evolución de la Inversión Extranjera Directa en Chile.	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	53
3.1 Tipo de Investigación.....	54
3.2 Determinación del Universo.	54
3.3 Determinación de las Empresas a Analizar.	54
3.4 Criterios de Inclusión.....	56

3.5	Período de Estudio.	57
3.6	Criterio de Análisis.	58
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES QUE HAN REALIZADO INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE		
		59
4.1	Análisis de la Evolución de la Inversión Extranjera Directa según Sectores Industriales en Chile.	60
4.2	Análisis de las Estrategias de Internacionalización Utilizadas por las Empresas Multinacionales que Realizan Inversión Extranjera Directa en Chile.	63
4.2.1	Análisis de las Estrategias de aquellas Empresas Seleccionadas.	64
4.2.2	Análisis Global de las Empresas Seleccionadas.....	78
CONCLUSIÓN		81
BIBLIOGRAFÍA		83
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA		84
ANEXOS		86

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Niveles de Estrategias	34
Cuadro N°2: Clasificación de las estrategias corporativa y de negocio	35
Cuadro N°3: Las cuatro Estrategias Básicas de los Negocios Internacionales	45

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Flujos mundiales de inversión extranjera directa por grupos de economías, 1990-2017 (en miles de millones de dólares).....	28
Gráfico N°2: Evolución de la IED Materializada desde el 2007-2017	50
Gráfico N°3: Evolución de la Inversión Extranjera Directa por Sector Industrial en Chile.	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Inversión Extranjera Anual Materializada.	55
Tabla N°2: Listado de las Empresas Seleccionadas.	57
Tabla N°3: Estrategias y Formas de Inversión Extranjera Directa, adoptadas por las Empresas Inversoras en Chile.	79

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los negocios están cada vez más globalizados y las economías nacionales cada vez más integradas e interdependientes, donde los éxitos o fracasos de un país afectan a su entorno. Debido a esto, es que las empresas tratan de que sus negocios sean rentables y se mantengan en el tiempo a través de la creación de valor, es por esto que muchas organizaciones han tomado la decisión de salir de su país con el objetivo de expandir sus ventas, minimizar riesgos y adquirir recursos en otras áreas geográficas. Todo esto es gracias a la disminución de las barreras comerciales las cuales facilitan las ventas internacionales.

De esta forma, es que diferentes empresas han invertido en Chile buscando mejores oportunidades de negocios, considerando todos los factores de localización pertinentes para penetrar eficazmente el mercado nacional.

Dentro de las formas que tienen las empresas para llegar con sus negocios al país receptor y de lograr una mayor competitividad en el mercado foráneo al decidir internacionalizarse, es a través de adquisiciones o creando una nueva identidad lo que se conoce como greenfield, donde la matriz posee el control de la empresa filial ubicada en el tercer país. Cualquiera sea la manera de internacionalización, las organizaciones deben seleccionar la estrategia para regular eficazmente los problemas en las presiones de sensibilidad local y reducción de costos.

El objetivo de esta memoria de título, es principalmente determinar las estrategias que utilizan las empresas extranjeras para internacionalizarse, su forma de entrada a nuestro país y analizar los diversos sectores industriales que han sido objeto de Inversión Extranjera Directa.

Debido a esto, se estableció un período de evaluación comprendido desde el año 2007 a 2017, donde se analizarán las empresas extranjeras que realizaron sus inversiones en Chile durante dicho período, donde una vez analizado todos los parámetros, podremos observar la evolución de la IED en los distintos sectores industriales, para finalmente identificar tanto las estrategias como la forma de ingreso que utilizan las multinacionales foráneas para ingresar a nuestro país.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Problemática.

La internacionalización de las empresas es una de las alternativas que cada vez representa un mayor atractivo para las compañías que buscan desarrollar su estrategia de crecimiento, como una forma de acrecentar su valor económico en un mundo globalizado e interconectado.

En consecuencia, en el último tiempo las relaciones entre países ha aumentado considerablemente, donde una de las alternativas de crecimiento que consideran las organizaciones es la inversión extranjera directa en un tercer país, de la cual se puede obtener diversos beneficios para el crecimiento interno de los países y sus compañías. Al adoptar este tipo de inversión se logra un mejor aprovechamiento de los recursos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta una empresa.

Las decisiones que toman las compañías son en favor de su desarrollo y mejora continua, teniendo en consideración las necesidades de los consumidores y la manera en como satisfacerlas, los cuales son factores que se encuentran en constante cambio, donde la innovación y desarrollo del negocio se hace de vital importancia, así como la incorporación de estrategias que aporten en el resultado y agreguen valor a las organizaciones.

1.2 Justificación del problema.

En los últimos años se ha observado una clara tendencia en el comercio internacional, donde Chile es uno de los países más abiertos del mundo en aceptar inversión extranjera en los distintos sectores de la economía, posee estabilidad macroeconómica, tiene perspectivas de crecimiento y bajos niveles de riesgo. Es importante destacar que en Chile solo se necesitan 29 días para establecer una filial, cifra que se acerca a los 21 días de promedio en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que genera una mayor iniciativa de inversión debido al poco tiempo que se

requiere para establecerse en el país, además de poseer diversos incentivos en el ámbito de mano de obra, tributario y subsidios a la inversión. (SOFOFA, 2010).

Según el Raking Doing Business del Banco Mundial, Chile ofrece el mejor ambiente de negocios de América del Sur y es el país más competitivo de América Latina desde 1998 de acuerdo al World Economic Forum, convirtiéndolo en un puerto de entrada para las compañías que quieran establecerse en Latinoamérica, ya que además Chile cuenta con una red de 26 acuerdos comerciales que permiten exportar sus productos a 64 economías con ventajas arancelarias. Por otro lado, de acuerdo a diversos rankings el país es el N°1 en ecosistema emprendedor en la región y un referente a nivel mundial.

La inversión extranjera directa materializada en Chile creció de manera importante desde el año 2008 hasta el 2017, en donde el incremento de inversión directa materializada fue de 52.709.051 millones de dólares entre esos años, lo que representa un alto incremento en esta materia. Dirigido fundamentalmente a los sectores industriales; agricultura; construcción; electricidad, gas y agua; industria; minería; pesca; servicios; silvicultura y transporte y comunicación.

Finalmente, el propósito del desarrollo de este estudio, y dado a que las cifras reflejan la importancia, atractivo y crecimiento que ha tenido Chile para la IED, es necesario analizar las diversas estrategias que han adoptado las empresas extranjeras para iniciar una filial en nuestro país, con el objetivo de definir monto y lugar de la inversión, la forma que utiliza para entrar al país, pudiendo analizar así los sectores industriales con mayor y menor ingreso de IED, determinar qué zonas del país son más atractivas de inversión, que nuevos sectores industriales han sido objetivo de esta inversión y poder analizar la evolución que ha tenido a través del tiempo, dado a que hoy en día cada vez más las organizaciones optan por internacionalizarse.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar las estrategias seguidas por las empresas extranjeras que han realizado inversión extranjera directa en Chile entre 2007 y 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar la IED materializada de acuerdo al sector industrial, lugar de inversión, monto de inversión y la forma de entrada.
- ✓ Determinar las estrategias seguidas por las empresas extranjeras en su inversión en Chile.
- ✓ Analizar los sectores industriales con mayor y menor inversión extranjera directa en Chile y la evolución que han tenido en un período de 10 años.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Inversión Extranjera Directa.

Existen diversos autores que se han interesado en estudiar la inversión extranjera directa, aportando definiciones como las que se presentan a continuación:

“La inversión extranjera directa (IED) se concreta cuando una empresa invierte directamente en activos para producir o vender un bien en otro país. Además, cuando una empresa lleva a cabo una IED, se convierte en una empresa multinacional” (Hill, 2011).

“La inversión extranjera directa en el exterior, es cuando la empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente en el mercado o en su defecto procediendo a crear una nueva entidad; en todo caso, cualquiera que sea la modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado de ese tercer país, la matriz poseerá el control de su filial” (Medina, 2005).

“La inversión extranjera directa (IED) se puede definir como la inversión transfronteriza que involucra relaciones de mediano y largo plazo y el control de filiales radicadas en el exterior de parte de una compañía matriz (empresa multinacional). A su vez, una multinacional se define como una empresa que abarca una compañía matriz y sus filiales extranjeras” (Padilla R. y Gomes C., 2015).

De acuerdo a lo expuesto por estos autores, se puede inferir que la inversión extranjera directa es adquirir o crear una compañía o filial en un tercer país, generando beneficios para el país de origen y el país receptor.

La inversión extranjera directa por lo tanto, busca reducir riesgos de costos de transacción y de localización, ayuda a maximizar los recursos disponibles y abrirse a nuevos mercados foráneos logrando un crecimiento y consolidación del negocio.

2.2 Tipos de Alianzas Estratégicas Internacionales.

Una vez que las organizaciones deciden ingresar en un tercer mercado deben buscar la mejor forma de realizarlo, es decir, las empresas pueden utilizar seis formas básicas para entrar en los mercados extranjeros, determinando la mejor alianza estratégica con la finalidad de tener un mejor desempeño en el país de destino y de propiciar la mejor alternativa que la compañía pueda desarrollar con éxito.

a) Exportación

Con frecuencia, las industrias comienzan su expansión como exportadores a otros países del mundo para luego, adoptar otra manera de abastecer el mercado extranjero. Además, la exportación es una de las formas más básicas de ingresar a un tercer país.

La exportación posee dos grandes ventajas; evade costos propios del establecimiento de operaciones de fabricación en el país receptor y, contribuye a que las organizaciones alcancen economías de localización basadas en la curva de experiencia. Es decir, cuando las empresas elaboran sus propios productos en una ubicación más bien centralizada y lo exportan a otros mercados nacionales, entonces pueden construir importantes economías de escala a partir de su volumen de ventas mundiales.

No obstante, atrae una serie de inconvenientes como; elevados costos del transporte lo cual disminuye la rentabilidad, donde una forma de evitarlo es que la compañía elabore sus productos regionalmente, permitiéndole construir economías a partir de la producción en gran escala y rebajar los costos del transporte. También, genera problemas con los agentes en los mercados locales, debido a la delegación de cargos en el ámbito de ventas, servicios y marketing, además de tener obstáculos con las barreras arancelarias del país receptor, ya que atrae un mayor riesgo a la exportación.

b) Contratos de intermediación o representación**✚ Contrato de comisión o representación**

Se realiza cuando una empresa que suministra productos y/o servicios tiene interés de expandir sus ventas a mercados externos, contratando un representante para negociar las operaciones en nombre de la empresa en un tercer país. En este contrato se negocia lo estrictamente acordado en las cláusulas y condiciones de venta que la compañía local le haya indicado.

✚ Contrato de mediación o corretaje

Un contrato de mediación es un método de resolución de conflictos por medio de un proceso de negociación con un tercero el cual carece de poder de decisión sobre las partes. Es decir, una empresa encarga a otra la negociación de operaciones con un cliente ubicado en un mercado extranjero, donde una vez concluidas las operaciones el contrato se extingue, ya que es establecido para un hecho puntual.

✚ Contrato de agencia

En este contrato una empresa (principal) encarga a otra (agente) las operaciones de comercio exterior, como intermediario, quien realiza la mediación o corretaje ubicado en un país extranjero, comprometiéndose formalmente y de forma permanente a concluir las operaciones en nombre de la empresa contratante sin asumir los riesgos del negocio. Donde el carácter de habitualidad del contrato se prolonga en el tiempo para diversas operaciones entre las empresas.

✚ Contrato de concesión o distribución comercial

Son acuerdos de exclusividad realizados en un tercer país con una empresa local de ese mismo país, donde el distribuidor paga un royalty a la compañía por concederle el derecho a distribuir exclusivamente en dicho país, entendiéndose por royalty, el pago que se efectúa al titular de patentes, marcas, entre otros, a cambio del derecho a utilizarlos o explotarlos.

Contrato de franquicia

Una franquicia es una forma especializada del licenciamiento, donde el franquiciatario no sólo vende una propiedad intangible, como la marca registrada, sino también hace cumplir una serie de reglas establecidas para dirigir eficazmente el negocio, obteniendo además, un pago de regalías correspondiente a un porcentaje de los ingresos del franquiciatario. En este aspecto, cuando se desarrolla una franquicia con un tercero, es este último quien desarrolla el negocio en el extranjero, cayendo dentro de una forma de crecimiento de las organizaciones.

La ventaja de esta forma de entrada es que la empresa se libera de los costos y riesgos asociados a la apertura de un mercado extranjero por su propia cuenta, lo cual genera un incentivo para una consolidación expedita por parte del franquiciatario de una operación rentable. Debido a esto, es que las empresas de servicios con frecuencia utilizan esta forma de ingreso.

Pese a, se encuentran desventajas asociadas principalmente en el control de calidad del producto, ya que los acuerdos establecidos del franquiciamiento consiste en que el nombre de la empresa mantenga el mensaje a los consumidores respecto de la calidad entregada. Por lo tanto, una forma de evitarla es estableciendo una subsidiaria en cada país en la que la empresa se expanda, donde ésta, puede ser de propiedad absoluta o una empresa conjunta con una compañía extranjera, donde la subsidiaria asume los derechos y obligaciones para establecer franquicias por el país en particular.

c) Contratos de transferencia de tecnología

Alianzas estratégicas internacionales

Este tipo de acuerdo ocurre cuando, un licenciante concede los derechos de cierta propiedad intangible (como patentes, invenciones, fórmulas, procesos, entre otros) a otra entidad, llamada licenciatario, durante un período específico de tiempo, pero a cambio, el

licenciataria otorga una regalía al licenciante. Donde es el licenciataria quien coloca la mayor parte del capital para iniciar la operación en el extranjero.

Dentro de las ventajas del licenciamiento encontramos que; la compañía no asume costos y riesgos de desarrollo propios de la apertura de un mercado extranjero; es propicio para empresas que desean participar en un mercado externo pero no pueden debido a la existencia de barreras a la inversión y cuando una compañía posee propiedad intangible pero que no quiere desarrollarla por sí misma.

No obstante, no entrega a las empresas un control sobre la fabricación, marketing y estrategia para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia, además, el licenciataria puede establecer sus propias operaciones de producción, limitando la capacidad de la empresa para construir dichas economías mediante la producción de su mercancía en una ubicación centralizada. Al competir en un mercado global se requiere que la compañía coordine movimientos estratégicos en cada país a partir de los ingresos obtenidos en uno con el objetivo de contrarrestar la competencia en otro. También, existe riesgo de la concesión de licencias de conocimiento tecnológico a las compañías extranjeras, ya que constituye la base de la ventaja competitiva de varias empresas multinacionales. Sin embargo, estos inconvenientes se pueden reducir por medio de un licenciamiento cruzado, donde una empresa otorga una licencia sobre una importantísima propiedad intangible a un socio extranjero, donde además del pago de regalías, la empresa solicita que el socio otorgue una licencia sobre una parte de su importante conocimiento.

Finalmente podemos mencionar que una forma de licencia son las cesiones de patentes y marcas, la cual es el uso del derecho patentado sin la necesidad de que existe interferencia directa del licenciador. En este caso el licenciataria obtiene la exclusividad en un territorio definido.

Contratos de asistencia técnica

Este tipo de contrato se da cuando una empresa (asistida) acuerda con una o más compañías (asistentes) recibir apoyo en áreas en las que tienen algún déficit en su desarrollo tecnológico. Este contrato se puede establecer respecto al producto, el cual suele proceder de la cesión de una licencia, o bien respecto al proceso productivo donde normalmente los bienes de equipos son fabricados por la empresa asistente. Este tipo de contrato permite generar sinergias mediante el acceso a nuevos conocimientos.

d) Contratos de suministro

Los contratos de suministros son acuerdos de largo plazo establecidos con una empresa independiente localizada en el exterior, es decir, entre un fabricante y su cliente para el suministro de productos, abasteciéndose internacionalmente desde un tercer país. En dicho contrato se establecen cantidades máximas y mínimas a suministrar y precios predeterminados.

e) Coaliciones

Consortios

Un consorcio es la unión de varias entidades que presentan objetivos en común y que deciden aliarse en una estrategia conjunta, donde su objetivo es conseguir una mayor competitividad de las entidades. Existen tres maneras de internacionalizarse por medio de un consorcio;

- ✓ *Piggy-back*: cuando una empresa coloca a disposición de otras su canal de distribución y venta en el extranjero bajo condiciones determinadas previamente.
- ✓ *Grupo de exportadores*: asociación horizontal entre varias compañías de un mismo sector industrial, con el objetivo de elaborar un sistema común para la exportación de todos los componentes del grupo.

- ✓ *Club de empresas*: cuando un grupo de organizaciones acuerda cooperar buscando la comercialización y distribución conjunta de sus productos.

Empresas conjuntas

Conocida también como joint venture, es establecer una empresa de propiedad colectiva de dos o más empresas independientes, vale decir, dos compañías que están ubicadas en países diferentes o dos que se encuentran en un mismo territorio para realizar un joint venture en un tercer país. La joint venture más común es aquella donde existen dos partes que poseen el 50% cada uno contribuyendo a un equipo de administradores para compartir el control operativo. Sin embargo, existen empresas que buscan la coparticipación para obtener un interés mayoritario, es decir, un mayor control.

Una organización al optar por esta forma de ingreso se beneficia del conocimiento del socio local acerca de las condiciones competitivas, idioma, cultura, sistemas políticos y de negocios del país receptor, así como también comparte riesgo y costos del negocio. Además, las consideraciones políticas hacen de las compañías en coparticipación el único modo factible de ingresar a un mercado.

A pesar de lo anterior, las empresas conjuntas arriesgan ceder el control de su tecnología a su socio, sin embargo los acuerdos en coparticipación pueden establecer una forma de minimizar los riesgos, por ejemplo, mantener una propiedad mayoritaria en la empresa, lo cual permite al socio dominante ejercer un control superior sobre su tecnología. Además, otra desventaja de las empresas en coparticipación es que no da a la compañía un control regulado acerca de las subsidiarias para construir economías de localización, así como también, que los acuerdos de propiedad compartida pueden generar conflictos por el control entre las empresas inversoras si sus objetivos se modifican o tienen diferentes visiones acerca de la estrategia más adecuada. Estos conflictos pueden derivarse por cambios en el poder de negociación de los socios de la coparticipación.

Participaciones minoritarias

Una participación minoritaria es un acuerdo con propietarios de una compañía en el extranjero con la finalidad de acceder a una porción minoritaria del capital para así aportar know-how (“saber cómo”) a dicha entidad.

Redes o network

Es una red de contactos entre empresas que se da cuando se tienen relaciones con personas en el extranjero o cuando los contactos se trasladan a otro país. El beneficio de hacer networking es que la empresa puede adquirir conocimiento de otras culturas y mantener una base sólida de contactos internacionales. Existen diversas formas de establecer redes con empresas extranjeras;

- ✓ *Redes de mercado interno:* responden a situaciones de compañías que se organizan en CR como centros de beneficios independientes, donde estas unidades realizan transacciones entre sí y con el exterior, sin embargo, sus decisiones deben ser compatibles con la política de la empresa.
- ✓ *Redes verticales de compra y distribución:* aquellas situaciones en que una empresa integradora organiza y coordina una cadena de abastecedores y de distribuidores.
- ✓ *Redes concéntricas:* constituyen un grupo de empresas aliadas las cuales operan en diversas industrias que se encuentran poco o nada relacionadas. Estas redes se organizan alrededor de una institución relevante, financiera y manufacturera, donde comparten recursos, estrategias, decisiones, cultura e identidad.
- ✓ *Redes de oportunidad:* son asociaciones temporales de compañías que se conforman alrededor de problemas particulares o de proyectos.

Contratos de gestión en el exterior

Los contratos de gestión en el exterior se producen cuando el control operativo de una empresa se traslada a otra que es independiente internacionalmente y que realiza las funciones de dirección, buscando internacionalizarse a través de un tercero.

f) Inversión directa

La inversión directa en el exterior se focaliza cuando una compañía invierte en un tercer país y esa inversión permite crear una empresa o comprar una ya existente, la cual pasa a conformar una filial.

Las filiales o subsidiarias con propiedad absoluta tienen la característica de poseer el control de la empresa relacionada. Existen dos formas de establecerse bajo esta medida en un mercado externo. La primera es que la empresa puede establecerse como una nueva operación en ese país, proceso conocido como greenfield, o bien, adquirir una compañía ya establecida en el país receptor para promover sus productos.

Esta estrategia posee la ventaja de que si la empresa se basa en la competencia tecnológica como ventaja competitiva, tiene bajo riesgo asociado a la pérdida del control sobre esa competencia, lo cual protege el conocimiento tecnológico. Asimismo, otorga un fuerte control acerca de las operaciones en los distintos países y tiene la capacidad de emplear economías de localización o curva de experiencia, como aquellas que adoptan estrategias globales y transnacionales.

Sin embargo, es la manera más costosa y riesgosa de ingresar a un mercado extranjero debido a la alta inversión de capital requerida y los riesgos propios de la comercialización, como el aprendizaje, el cual puede tener un menor impacto si se adquiere una empresa ya establecida en el país receptor, aunque por otro lado, existen problemas en las culturas corporativas debido a lo divergentes que son y que por lo general son aspectos relevantes a considerar antes de realizar la inversión extranjera directa.

2.3 Evolución de la Inversión Extranjera Directa a Nivel Global.

En la década de los 60 las empresas estadounidenses concentraban el 66,3% de los movimientos de la inversión extranjera directa (en adelante IED) mundial, seguida por las compañías británicas y japonesas. No obstante, la participación total acumulada de las

empresas de Estados Unidos se redujo de 38% en 1980 a 17,9% en 2007, incrementándose la participación de países en vías de desarrollo, lo cual refleja una tendencia creciente de las compañías de esas naciones a invertir más allá de sus fronteras (Hill, 2011).

Durante la década de 1990 los montos de la IED concentrados en países desarrollados y en desarrollo aumentaron considerablemente, manifestando la creciente internacionalización de las corporaciones empresariales. Aunque desde 2001 a 2003 hubo una caída relacionada con la desaceleración de la actividad económica mundial. Sin embargo, el crecimiento de la inversión extranjera directa se recuperó en 2004 continuamente hasta 2007, para luego en 2008 desacelerar debido a la crisis financiera global (Hill, 2011).

Hasta el 2006, el 24% de las 100 mayores multinacionales eran estadounidenses; 13% francesas; 12% alemanas; otros 12% británicas y 9% japonesas. La importancia de estas naciones en IED es que fueron el lugar de origen de muchas grandes organizaciones que buscaban terceros países para acrecentar su expansión económica, lo que además provocó una reducción en el dominio que tenían las empresas estadounidenses en el mercado global (Hill, 2011).

En los siguientes años hubo un incremento notable en el flujo y reservas totales de IED en la economía mundial, donde el promedio de las salidas anuales de IED aumentó de 25 mil millones de dólares en 1975 a un máximo de 1.4 trillones en 2000, para luego en 2007 alcanzar cifras récord en los flujos de IED por 1.8 trillones. En este período el flujo de IED creció más rápido que el comercio y la producción mundial por diversas razones; los ejecutivos ven en la IED un medio de eludir las futuras barreras comerciales, así mismo, buena parte del incremento de la IED es resultado de los cambios políticos y económicos en varias naciones en desarrollo. Por ejemplo, en Asia, Europa oriental y Latinoamérica, el crecimiento económico, la desregulación, los programas de privatización abierto a inversionistas extranjeros y la supresión de muchas restricciones a las IED han vuelto a estos países más atractivos para las multinacionales (Hill, 2011).

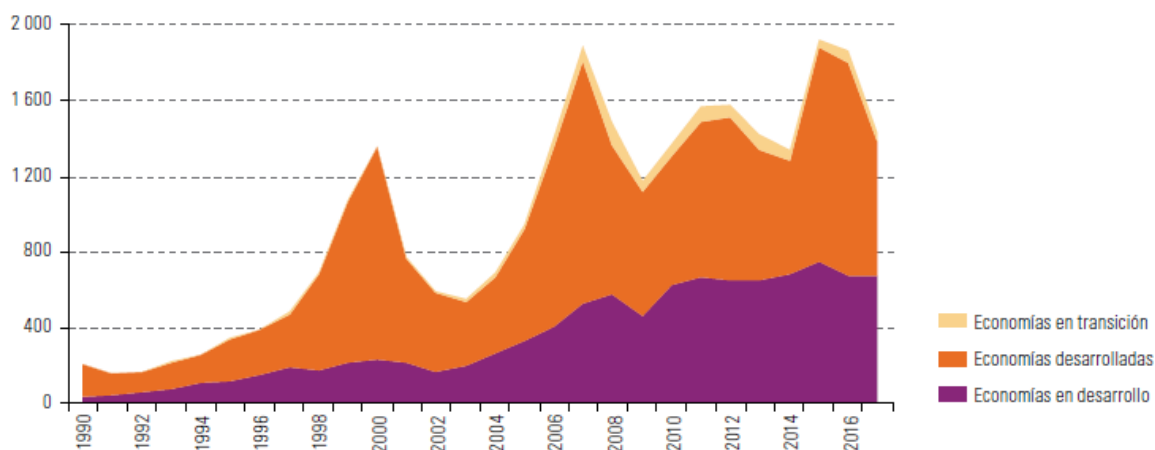
Luego de la crisis financiera que afectó considerablemente a la IED, en 2012 se incrementó notablemente la importancia de las inversiones realizadas por empresas de países latinoamericanos. Así mismo, las compañías transnacionales de los Estados Unidos aumentaron su participación en los flujos de IED hacia América Latina y el Caribe, donde el mayor crecimiento de flujos para la región fue observado en el Perú en un 49% y en Chile con un 32%. A pesar de esto desde el año 2014 que la IED comenzó a desacelerarse en la región, debido principalmente a una reducción del 14% de las empresas de economías desarrolladas a causa de una desinversión en los Estados Unidos. De esta forma, la disminución de flujos recibidos por América Latina y el Caribe (16%) y África (2%) se vio compensada por un aumento sustancial de la IED en países en desarrollo de Asia (15%) (CEPAL, 2015).

Actualmente, existe una caída de la IED a nivel mundial generado por un clima de incertidumbre en las inversiones transfronterizas, enfatizado en aspectos como restricciones comerciales y presiones para relocalizar la producción en países desarrollados, sumándosele la expansión de las empresas digitales las cuales requieren de una menor inversión en activos fijos para crecer a escala internacional concentradas fuertemente en Estados Unidos y China, disminuyendo las fusiones y adquisiciones transfronterizas. Las corrientes de IED en América Latina y el Caribe se redujeron por tercer año consecutivo en 2017, debido a un efecto del descenso de los precios de productos básicos de exportación y por la recesión económica de 2015 y 2016 concentrada principalmente en Brasil.

Las tendencias mundiales apuntan a una estabilidad en los niveles de IED sin un cambio de tendencia respecto a las entradas de inversión extranjera. A pesar del crecimiento de la economía mundial y de la liquidez en los mercados financieros, las corrientes mundiales de IED cayeron un 23% en 2017 registrándose niveles inferiores al período anterior de la crisis financiera mencionada, donde la incertidumbre sobre políticas comerciales y de inversión de muchos países y el desarrollo de las empresas digitales, redundarán en un crecimiento de la IED moderado en los próximos años (CEPAL, 2018).

Las entradas globales de IED en 2017 disminuyeron en un 23% por efecto de la caída del 37% en las economías desarrolladas, que ahora representan el 50% de toda la IED recibida. No obstante, en 2018 se mantiene estable la participación de las economías en desarrollo y una leve disminución de las economías en transición de Europa Oriental y América Latina y el Caribe que el año anterior. A continuación se presenta gráfico de los flujos mundiales de IED.

Gráfico N°1: Flujos mundiales de inversión extranjera directa por grupos de economías, 1990-2017 (en miles de millones de dólares).



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe(CEPAL, 2018).

2.4 Beneficios y Costos de la Inversión Extranjera Directa para los Países de Origen y Receptores (Hill, 2011).

La inversión extranjera directa trae consigo tanto beneficios como costos, los cuales dependerán del país en la que se tenga enfoque, sea este del país de origen o receptor. Estos factores se encuentran directamente relacionados con los resultados de la compañía, los cuales ayudan a perfeccionar la competitividad del negocio en el mercado, debido a esto, es que se analizarán ambos factores de manera detallada.

2.4.1 Beneficios y Costos de la IED para el país de Origen.

Beneficios

Los beneficios de la inversión extranjera directa para el país de origen proceden de tres factores:

- a) **Beneficio en la Balanza de pagos:** la cuenta de capital de la balanza de pagos se beneficia del flujo de ingresos foráneos, es decir, que al invertir en un tercer país las utilidades van dirigidas al país inversor. Además, esta cuenta es beneficiosa si la subsidiaria extranjera crea una demanda para sus exportaciones de equipos de capital, bienes intermedios, productos complementarios y similares.
- b) **Beneficio en el empleo:** en este ámbito el efecto es igualmente positivo, el cual se produce cuando la subsidiaria del extranjero genera una demanda de exportaciones provenientes del país de origen.
- c) **Beneficio para la multinacional:** esto ocurre cuando la empresa multinacional (EMN) del país de origen adquiere valiosas habilidades al exponerse a los mercados foráneos, transfiriéndolas a su nación, equivalente a un efecto inverso de transferencia de recursos. Esto quiere decir, que gracias a la experiencia de la multinacional esta puede aprender y mejorar técnicas administrativas y de tecnología para elaborar productos y realizar diversos procesos, los cuales pueden ser transferidos nuevamente al país de origen, contribuyendo a su crecimiento económico.

Costos

Los beneficios anteriormente mencionados traen consigo costos de la IED para el país de origen para llevar a cabo su actividad. Donde las principales preocupaciones están enfocadas en los efectos de la salida de la IED en la balanza de pagos y el empleo. En primer lugar la balanza de pagos del país de origen sufre tres inconvenientes:

- ✓ La cuenta de capital reciente la salida inicial de capital necesaria para financiar la IED. Sin embargo, se compensa con la entrada de flujo proveniente de las ganancias en el extranjero.
- ✓ La cuenta corriente de la balanza de pagos se deteriora si el propósito de la IED es atender al mercado interno desde un centro de producción de bajo costo.
- ✓ La cuenta corriente de la balanza de pagos se reciente si la IED sustituye exportaciones directas.

Por otro lado y referente a los efectos en el empleo, las preocupaciones surgen cuando al inversión extranjera directa se convierte en un sustituto de la producción nacional. Si el mercado laboral del país de origen es sólido y existe poco desempleo, por lo tanto no existe gran relevancia de insertarse en dicho mercado, por el contrario si el país ya sufre de un desempleo importante, entonces resulta preocupante debido a la exportación de trabajo.

2.4.2 Beneficios y Costos de la IED para el país receptor.

Beneficios

Los principales beneficios de la inversión extranjera directa para el país anfitrión se derivan de cuatro aspectos fundamentales:

- a) **Efectos de las transferencias de recursos:** se refiere a que la inversión extranjera directa contribuye positivamente a la economía del país receptor, tanto en recursos de capital, administración como en tecnología, los cuales de otra forma no obtendría, generando como resultado un aumento en la tasa de crecimiento de un país.
 - ✓ *Capital:* debido al gran tamaño y poder económico con los que cuentan las multinacionales, tienen acceso a recursos financieros que no están al alcance de las compañías del país receptor, es decir, tienen mayores facilidades de obtener préstamos de mercados de capital.
 - ✓ *Administración:* en esta área la inversión extranjera genera diversos beneficios para el país anfitrión. Como lo es el conocimiento de expertos extranjero en técnicas

administrativas actualizadas las cuales ayudan a mejorar la eficiencia de las operaciones. Otro beneficio surge cuando el personal local capacitado para ocupar puestos financieros, administrativos y técnicos en la subsidiaria de una multinacional foránea, abandonan la empresa y colaboran en el establecimiento de otras nacionales. Además, un último beneficio se obtiene cuando las capacidades administrativas de una multinacional extranjera estimula a los distribuidores, proveedores y competidores locales para mejorar sus propias habilidades de gestión.

- ✓ *Tecnología:* estimula tanto el desarrollo económico como la industrialización. Esta adopta dos formas importantes, la primera es que se puede incorporar a los proceso de producción y la segunda es que se puede incorporar al producto. Varios países carecen de recursos y habilidades de investigación y desarrollo para implementar su propia tecnología en los dos aspectos antes mencionados. Estos países dependen de la industrialización para conseguir tecnología y fomentar su crecimiento económico, por lo que la inversión extranjera directa es un factor fundamental para proporcionársela.
- b) Efecto en el empleo:** la inversión extranjera directa afecta de manera directa e indirecta al empleo, donde en la primera, se generan fuentes de trabajo para el país receptor. No obstante, el efecto indirecto se produce cuando los proveedores locales crean empleos como resultado de dicha inversión y cuando los empleos son generados a partir del mayor poder adquisitivo de los trabajadores de la multinacional foránea. Cuando una inversión extranjera directa se realiza a partir de una adquisición en la economía receptora, genera una disminución en el empleo de manera inmediata, mientras que la multinacional reestructura las operaciones de la empresa adquirida para mejorar su eficiencia.
- c) Efectos en la balanza de pagos:** el efecto de la inversión extranjera en la balanza de pagos de un país, es un tema político importante para los países receptores. Existen tres posibles consecuencias de este efecto:
 - ✓ Si una multinacional establece una subsidiaria en el extranjero, la cuenta de capital del país receptor se beneficia con la entrada inicial de capitales.

- ✓ Si la inversión extranjera directa sustituye las importaciones de bienes y servicios, entonces puede mejorar la cuenta corriente de la balanza de pagos del país receptor.
 - ✓ Cuando una multinacional utiliza la subsidiaria foránea para la exportación de bienes y servicios a otros países.
- d) **Efecto en la competencia y el crecimiento económico:** cuando la inversión extranjera directa se realiza a partir de una greenfield, aumentan los participantes en un mercado y con ello, las opciones para los consumidores. A su vez, esto incrementa la competencia en el mercado nacional, generando una baja en los precios y fomentando el bienestar económico de los consumidores. El aumento en la competencia estimula las inversiones de capital de las empresas en plantas, equipos, investigación y desarrollo, debido a que compiten para obtener ventajas sobre sus rivales. Los resultados en el largo plazo abarcan un aumento de la productividad, crecimiento económico e innovación de productos y procesos.

Costos

Los costos asociados a los países receptores se asocian a los posibles efectos adversos en la competencia local, en la balanza de pagos y en la pérdida de soberanía y autonomía nacional. Existen tres costos de la inversión extranjera directa que les preocupan a los países receptores:

- a) **Efectos adversos sobre la competencia:** a los gobiernos receptores les preocupa que las subsidiarias foráneas de las multinacionales posean mayor poder económico que sus competidores locales. Es decir, que si la multinacional forma parte de una organización internacional más grande, puede adquirir fondos generados en otros lugares para subsidiar sus costos en el mercado local, lo que desplazaría a las compañías locales y permitiría monopolizar el mercado. Cuando la inversión extranjera directa adquiere la forma de una greenfield o empresa nueva, incrementa la competencia, no así, cuando adopta la forma de una adquisición, ya que si un inversionista extranjero compra dos o

más compañías en otro país y luego las fusiona, el efecto sería reducir el nivel de competencia en ese mercado.

b) Efectos adversos en la balanza de pagos: existen dos motivos principales respecto de la balanza de pagos:

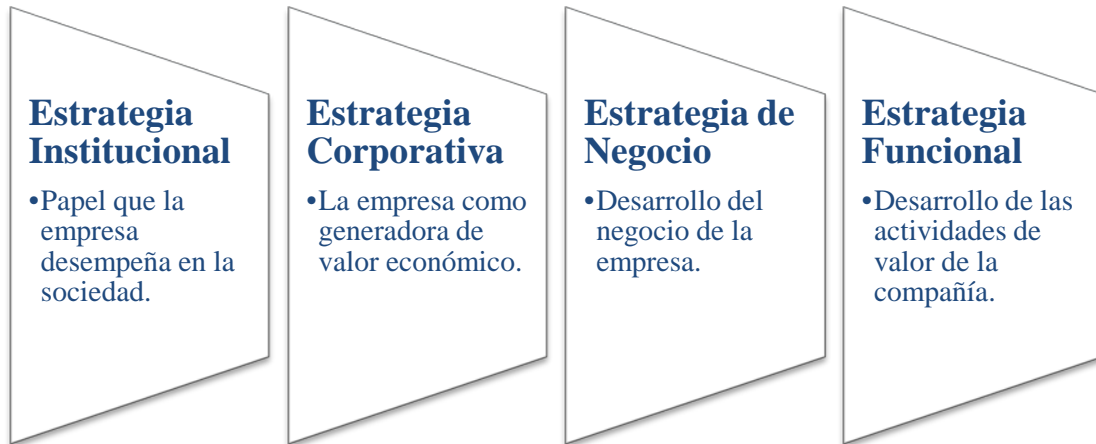
- ✓ Comparar el flujo inicial de capital que ingresa con la inversión extranjera directa con el flujo de salida de utilidades de una subsidiaria extranjera a la empresa matriz, donde estas salidas son reflejadas como débito en la cuenta de capital. Algunos gobiernos responden a esto a través de la restricción de utilidades, lo que puede repatriar una subsidiaria extranjera a su país de origen.
- ✓ Cuando una subsidiaria foránea importa del extranjero grandes cantidades de insumos, generando un débito en la cuenta corriente de la balanza de pagos del país receptor.

c) Efectos en la soberanía y autonomía nacional: los gobiernos de los países receptores temen de que la inversión extranjera directa signifique una pérdida de independencia económica. La mayor preocupación es que las decisiones claves que afectan a su economía la tome la propietaria en el extranjero, la cual no tiene un compromiso real con el país receptor y cuyo gobierno, no tiene control sobre ella. Sin embargo, en un mundo donde todas las empresas de las naciones avanzadas invierten cada vez más en los mercados de otras, no es posible que un país perjudique económicamente a otro sin causarse daño a sí mismo.

2.5 Estrategias de los Negocios Internacionales.

Las estrategias se encuentran presente en los distintos niveles jerárquicos de una organización atendiendo cada uno de ellos diferentes competencias respecto a la toma de decisiones, que resultan cruciales para el desarrollo de la empresa. Estos niveles corresponden a: estrategia institucional, corporativa, de negocio y funcional.

Cuadro N°1: Niveles de Estrategias



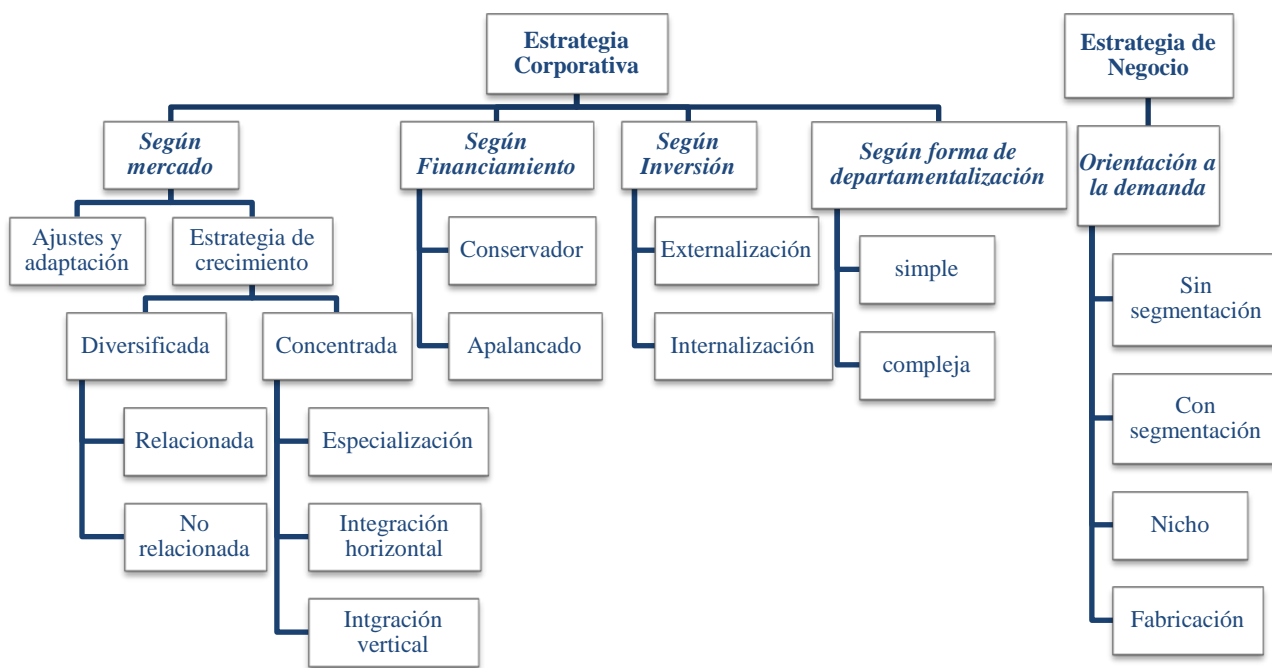
Fuente: elaboración propia.

- ✚ **Estrategia Institucional:** es el primer nivel jerárquico de la estrategia y apunta al rol que la empresa desempeña en la sociedad respecto a su entorno legal, social y político y de cómo ésta se adapta a estos entornos, los cuales tienen una influencia significativa en el desarrollo de la organización.
- ✚ **Estrategia Corporativa:** hace referencia al conjunto de la organización, enfocándose en la compañía como ente generador de riqueza para los stakeholders que la conforman. Además, busca oportunidades para la creación de valor, definición de los negocios en los que desea participar o la forma en la quiere desarrollarse a futuro.
- ✚ **Estrategia de Negocio:** se centra en construir una mejor posición competitiva en el mercado para dar respuesta a las variaciones provenientes del entorno, por lo que requiere desarrollar recursos y capacidades organizativas que la sustenten. En este nivel es donde se definen las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), para obtener una posición competitiva favorable para cada negocio ya que se desarrollan en un entorno competitivo específico.

✚ **Estrategia Funcional:** su objetivo es utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio para así maximizar la productividad de dichos recursos.

De acuerdo al concepto de inversión extranjera se analizarán las estrategias corporativas y de negocio orientadas en la demanda ya que tienen neta incidencia con el análisis de estudio. A continuación se presenta una jerarquía de estas dos estrategias.

Cuadro N°2: Clasificación de las estrategias corporativa y de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de (Medina A; Sepúlveda E; Rojas S, 2009).

2.5.1 Estrategia Corporativa.

Este tipo de estrategia está enfocada en mantener a todos los negocios unidos para constituir un todo sinérgico que combine las estructuras industriales individuales y las estrategias a nivel empresarial. La estrategia corporativa se entiende como el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados (stakeholders) en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus

actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad (Medina A; Sepúlveda E; Rojas S, 2009).

a) Estrategia corporativa según mercado

 **Estrategia de crecimiento**

A nivel corporativo la estrategia de desarrollo de mercado, es decir crecimiento a nivel corporativo, tiene como finalidad expandir las actividades de una organización o desempeñarse en las mismas y a su vez poder cambiar de negocio o incorporar uno nuevo.

La estrategia de crecimiento se puede dar a partir de dos ámbitos complementarios; tanto del punto de vista de las industrias, ya sea diversificado o concentrado; o de los mercados, sean estos nacionales o internacionales. Por ende, cuando se va hacia un mercado internacional, se hace referencia a los negocios internacionales.

Dentro de esta estrategia se encuentra una subclasificación que se analizará a continuación.

✓ **Diversificado**

Se desarrolla cuando la empresa puede incorporar o separar negocios de los que actualmente desempeña, introduciéndose a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos y/o servicios, con el objetivo de responder a los cambios del entorno y repartir el riesgo entre distintos tipos de negocio. Esta estrategia se puede ser:

- *Relacionada o concéntrica:* se refiere a la expansión de una compañía mediante una nueva operación de negocio, vinculada a la actividad que realiza la organización o también al expandir las aplicaciones de los negocios existentes a través de algún componente de la cadena de valor de cada actividad, con el fin de aprovechar las habilidades, recursos o conocimiento que posee la empresa, generando así una sinergia. Es decir, compartir recursos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes o, cualquier intento tangible

de explotar de forma conjunta factores de producción. Su ventaja es que puede dar paso a economías de escala en la medida en que las distintas unidades estratégicas de negocios (UEN) optimicen las ventajas de la organización o compartan actividades, o también se implementa para acrecentar el poder de mercado.

- *No relacionado o de conglomerado:* consiste en ampliar la organización incluyendo nuevas áreas de negocio, es decir, generar nuevos productos e ingresar a nuevos mercados pero que no tienen relación con las áreas existentes, cuyo objetivo es obtener una mayor rentabilidad al introducirse en industrias que son más atractivas, disminuyendo el riesgo global de la compañía al participar en diferentes sectores. La manera más común de llevar a cabo esta estrategia es por medio de fusiones o adquisiciones de empresas con el fin de poseer información relevante para el desarrollo del negocio como el posicionamiento de marca, los clientes y el conocimiento que cuenta la empresa del mercado.

✓ **Concentrado**

Esta estrategia se da cuando todas las unidades estratégicas de negocio de una empresa se especializan en la producción, comercialización y venta de un producto o servicio determinado, perteneciendo todas a un mismo sector industrial.

La ventaja radica en que le permite a la empresa obtener un amplio conocimiento del mercado en que se desarrolla y de los clientes que pertenecen a ese sector. Además, pueden reducir costos obteniendo así un beneficio económico relacionado con el aumento del conocimiento de la actividad principal que lo hace ser más eficiente en el mercado. Esta estrategia puede ser:

- *Especializado:* se aplica cuando una empresa concentra sus negocios en una actividad principal o en una parte del sector industrial. Además, se concentra en un solo negocio, el cual implica un gran riesgo asociado para la compañía ya que ante

cambios negativos en el sector no podrá contrarrestar los efectos que se generen debido a que no posee participación en otros sectores.

- *Integración horizontal:* aquí la empresa adquiere una o más compañías competidoras (totalmente o adquiriendo una parte mayoritaria del capital) con lo cual incrementa el control sobre la competencia. Es decir, busca controlar o adquirir dominio de los competidores con el fin de mejorar la eficiencia y aumentar el poder de mercado. En consecuencia, es una inversión en el mismo sector industrial en un tercer país, es una estrategia costosa debido a que se debe efectuar la inversión en el extranjero y soportar los costos de instalación y repatriación de capitales, y es arriesgada por los posibles problemas que se pueden generar al hacer negocios en otra cultura.
- *Integración vertical:* en este caso se busca tener un mayor control pero sobre los proveedores o clientes (distribuidores del bien o servicio entregado por la empresa), por lo que la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente al emprender actividades que antes eran realizadas por terceros que no son vinculados a la empresa. Si la empresa se convierte en su propio proveedor se dice que la integración es hacia atrás (invertir en la búsqueda de insumos en un tercer país para asegurar el proceso productivo), y si se convierte en su propio cliente, la integración es hacia adelante (cuando una empresa busca desarrollar una estrategia de ampliación de mercado en un tercer país). Es preferible esta estrategia debido al comportamiento estratégico que viene dado por un mayor control del abastecimiento y evitar barreras de entrada, así como de las imperfecciones del mercado, impidiendo la venta del conocimiento técnico y por la especialización de activos y la dependencia de proveedores extranjeros.

b) Estrategia corporativa según financiamiento

La estrategia de financiamiento tiene como objetivo el análisis de las principales características y tendencias de los mercados financieros a los que puede acudir una empresa para obtener la financiación necesaria. Para la búsqueda de financiamiento una empresa

puede optar por un financiamiento local o financiamiento en el exterior, ya sea de carácter conservador o apalancado.

Conservador

El objetivo de esta estrategia es minimizar los riesgos de endeudamiento, privilegiando la toma de decisiones en busca de la mayor seguridad financiera posible. Este financiamiento se puede dar por medio de capitalización de utilidades o con un aumento del capital. Esta estrategia tiene referencia a aquellas empresas que utilizan el autofinanciamiento como medio de financiar sus inversiones, a través de emisiones de acciones o reinversión de utilidades en una proporción mayor que el endeudamiento a corto y largo plazo. Este aumento se puede realizar en el mercado local o en el exterior.

Apalancado

Las principales fuentes de financiamiento utilizadas por esta estrategia son la deuda a corto y largo plazo, la cual puede ser por intermediarios como los sistemas bancarios o colocación de deuda, u otras alternativas como líneas de créditos y factoring, donde todos constituyen un riesgo al aumentar las obligaciones de la empresa frente a terceros.

De acuerdo a la fuente de financiación a la que puede optar una empresa, ya sea financiar una empresa local con financiamiento local o en el exterior encontramos las siguientes:

- ✓ ***Financiación interna:*** también llamado autofinanciación, proviene de las amortizaciones y beneficios retenidos, considerando que la utilidad ha sido afectada por el impuesto del país de origen de la renta, aunque se evita el impuesto a la remesa de utilidades. Se considera que la principal fuente de autofinanciación se constituye por el flujo proveniente del beneficio operacional.
- ✓ ***Financiación externa de capital:*** por medio de emisiones de acciones para colocación en el exterior o de una IED desde el exterior, la cual no está afecta a

impuesto en la sociedad que recibe el aporte, sin embargo, se debe considerar el costo de oportunidad de los financistas. Los beneficios de la internacionalización del capital son la imagen financiera y comercial, reducción del costo de capital, aumento de liquidez y profundidad del mercado de acciones, mayores oportunidades de obtención de financiamiento, entre otros, y por otro lado, dentro de los aspectos negativos de este tipo de financiación son la dilución del control y los costos de transacción.

- ✓ ***Financiación externa de deuda:*** existen tres tipos de financiamiento externo de deuda;
 - *Emisión internacional de deuda:* son títulos de deuda emitidos por una empresa, ya sea para su colocación en el mercado nacional o extranjero. Dentro de las características relevantes encontramos que; la amortización puede ser periódica o al final del plazo; los intereses son fijo y nominal y su pago puede ser trimestral, semestral o anual; el interés real o efectivo es superior (bajo la par) o inferior (sobre la par) al nominal y se transan en un porcentaje de su valor par.
 - *Deuda por medio de créditos:* ya sea a través de; préstamos entre filiales; leasing internacional; créditos para inversión, los cuales pueden ser otorgados por un organismo multilateral o un banco, ya sea este último del extranjero o sindicato de bancos; crédito para financiar exportaciones, que se pueden obtener desde el país de origen o de fuentes externas.
 - *Cobertura y gestión de riesgos:* la aversión al riesgo es un factor que influye en las decisiones empresariales y más aún en el ámbito internacional. Esta cobertura y gestión de riesgo puede ser económico o de mercado, financiero de crédito o de tipo de cambio, o de riesgo de exposición donde se consideran los riesgos de; interés, cambio, sistemático, liquidez y de contraparte. En el caso de los riesgos de exposición, son ayudados por determinados instrumentos financieros como; los contratos forwards, contratos de futuros o de opciones swap, de acuerdo a la

operación a realizar o cubrir por la empresa, ya que intenta reducir al máximo posible los riesgos.

c) Estrategia corporativa según inversión

La estrategia según inversión encamina a la adecuada utilización de los recursos que dispone la organización, obteniendo de esta forma una rentabilidad mayor al coste de los recursos captados, enfocándose en el análisis de la rentabilidad obtenida de esos recursos.

Externalización

Es aquí donde las empresas desprenden alguna actividad que no forme parte de sus habilidades principales, dejando en manos de terceros especializados la inversión y el proceso de cuya actividad, teniendo como resultado ventajas competitivas respecto de la competencia.

Internalización

La estrategia de internacionalización es un proceso que se desarrolla luego de que la compañía asume la realización de nuevas actividades, por medio de inversión interna, vale decir, con sus propios recursos manteniendo ventajas competitivas frente a la competencia y aprovechando al máximo los recursos y capacidades con los que cuenta.

d) Estrategia corporativa según forma de departamentalización

Esta estrategia es un proceso que agrupa las distintas actividades relacionadas de una organización para así alcanzar una gestión eficiente por medio de la especialización, permitiendo de esta manera obtener ganancias y mejorar la productividad.

Para realizar la departamentalización esta dependerá de las características del entorno, de la tecnología implementada, de los objetivos de la empresa, formación de los trabajadores, dimensión de la compañía y estrategia a seguir por la misma, entre otras. La departamentalización puede ser:

Simple

Esta estrategia es aquella donde prima una sola forma organizacional, permitiéndole de esta forma a la empresa una visión clara de las actividades que desarrolla, como por ejemplo, actividades especializadas de producción, marketing, recursos humanos, entre otros.

Compleja

En este tipo de departamentalización se mezclan dos o más formas organizacionales, es decir, consiste en que su estructura organizacional está compuesta por unidades de negocio u otras divisiones de acuerdo a la actividad económica correspondiente.

2.5.2 Estrategia de Negocio.

La estrategia de negocio es la manera que tienen las empresas para competir con éxito en un determinado mercado, es decir, mejorar la posición competitiva de productos o servicios de una organización o unidad de negocio en un mercado específico. A continuación se presentan los tipos de estrategias con orientación a la demanda.

Sin segmentación

La estrategia sin segmentación comprende una necesidad común en la población, donde todos desean satisfacer sus necesidades a partir de un mismo producto y/o servicio indiferenciado, para lo cual una empresa se dirige al mercado en su totalidad.

Con segmentación

En este caso, el mercado ya no es único sino que se divide en un conjunto de segmentos o grupos de compradores que buscan un producto o servicio con características similares, por ende, las empresas destinan sus esfuerzos por satisfacer una diversidad de necesidades.

De nicho

Una estrategia de nicho se diferencia de las demás cuando, las empresas cuentan con una gran variedad de productos los que son dirigidos a determinados sectores del mercado, el cual se caracteriza por ser de tamaño reducido.

Fabricación o de servicio sobre pedido

Las organizaciones optan por este tipo de estrategias cuando trabajan bajo pedidos de los consumidores, respondiendo de esta forma a características específicas que soliciten. Esto permite que las empresas se focalicen en un consumidor específico del mercado.

La estrategias de crecimiento con orientación en la demanda, corresponde a un desarrollo de mercado, donde una empresa puede dirigirse a un mercado local dentro de un mismo país, o bien a un mercado externo donde puede; crear una compañía en un tercer país o comprar en un tercer país, lo cual se denomina internacionalización. Además, si la empresa desea invertir dentro en un mismo sector industrial, se busca generar una mayor demanda.

2.5.3 Estrategias de organización internacional.

Existen diversas clases de filiales que una empresa puede adoptar para internacionalizarse, las cuales pueden ser según naturaleza de sus operaciones o de su interrelación con otras unidades de las empresas multinacionales (EM), las cuales se detallan a continuación.

Según naturaleza de sus operaciones

- ✓ *Comerciales:* son aquellas empresas que se dedican a vender el producto.
- ✓ *Fabricación:* organizaciones que arman los productos que se ofrecen al mercado, como por ejemplo los vehículos.

- ✓ *Investigación y desarrollo*: compañías que destinan parte de su inversión en investigación en conocimientos científicos y técnicos, y al desarrollo de esas tecnologías con el fin de obtener nuevos productos, procesos o materiales.
- ✓ *Financieras*: empresas que se dedican a ofrecer al mercado préstamos o facilidades de financiamiento de dinero.
- ✓ *Instrumentales*: son solo compañías que tienen carácter organizativo.

✚ Según interrelación con otras unidades de la EM

- ✓ *Filial cuasi-autónoma*: se da cuando existe un dominio de las relaciones con agentes externos a la EM, donde las conexiones con ella y otras filiales son de carácter financiero y administrativo. Este tipo de interrelación es característico de conglomerados y EM con estrategias multidomésticas que requieren de una fuerte adaptación local.
- ✓ *Filial integrada*: cuando una empresa es integrada con otras filiales en su abastecimiento aunque su output esté conectado con agentes externos internacionales o locales. Generalmente se encuentran integradas en el sistema corporativo de la EM, donde tanto sus input como output dependen de otras filiales y de elementos o unidades del sistema de EM.

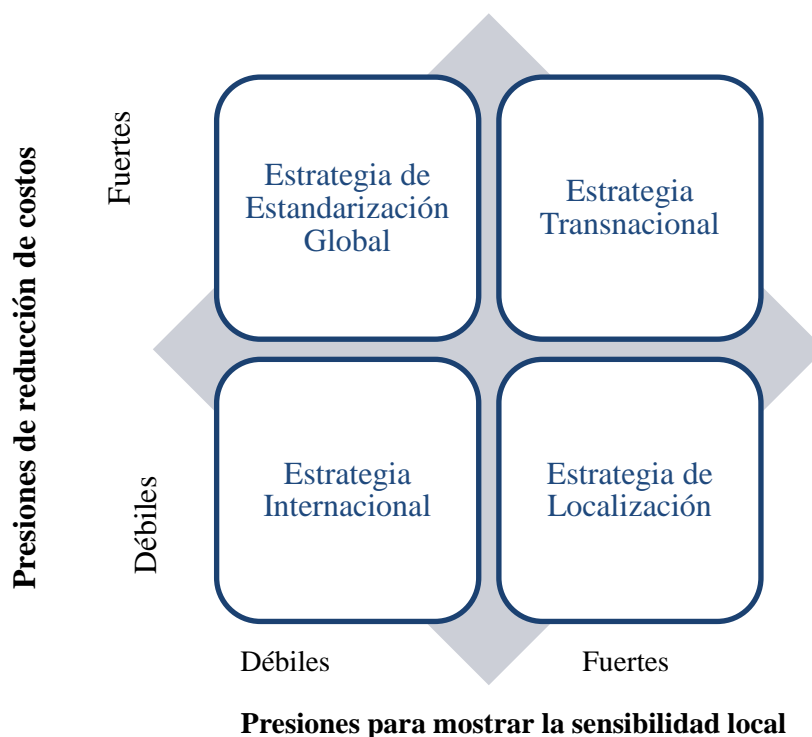
2.5.4 Estrategias para competir en el entorno internacional.

En los negocios internacionales las empresas disponen de cuatro estrategias básicas para competir en el mercado, estas son; estrategia de estandarización global, estrategia de localización, estrategia transnacional y estrategia internacional. Dichas estrategias para poder ser seleccionadas por las compañías dependen de dos factores fundamentales. El primero, es hacer frente a las presiones para reducir costos, vale decir, que no siempre será posible servir al mercado global desde una ubicación de bajo costo, producir un producto estandarizado a nivel global y poder comercializarlo a nivel mundial. Por otro lado, encontramos las presiones para mostrar sensibilidad local, lo que implica una probable complicación para la empresa para alcanzar los beneficios provenientes de las economías

de escala, curva de experiencia y economías de localización. En consecuencia, la selección idónea de cada estrategia para las organizaciones que deseen realizar o que realizan inversión extranjera directa, dependerá del grado de las presiones mencionadas.

A continuación, se presenta cuadro resumen de las estrategias básicas de los negocios internacionales.

Cuadro N°3: Las cuatro Estrategias Básicas de los Negocios Internacionales



Fuente: elaboración propia a partir de(Hill, 2011).

✚ Estrategia de Internacionalización Global.

Las empresas que adoptan este tipo de estrategia están enfocadas en el aumento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, las cuales permiten obtener reducciones de costos provenientes de las economías de escala, curva de experiencia y economías de localización. Por ende, el objetivo principal es una estrategia de bajo costo de escala global,

donde estas condiciones prevalecen en industrias cuyos productos satisfacen una necesidad universal a través de la comercialización de productos estandarizados con el objetivo de obtener máximos beneficios. Además, no se preocupan de adaptar la oferta de sus productos y sus procesos a las condiciones locales, ya que significaría un aumento en los costos.

Estrategia de Localización.

Las compañías que siguen esta estrategia se centran en el incremento de la rentabilidad al adaptar bienes y servicios de una organización a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales. Esta estrategia resulta apropiada cuando existen diferencias sustanciales entre los países en relación con los gustos y preferencias de los consumidores, donde las presiones de reducción de costos no son tan altas y la sensibilidad local es muy fuerte. Una vez que se adapta la oferta de producto a las demandas locales, la empresa aumenta el valor de ese producto en el mercado local. Sin embargo, esta adaptación limita las habilidades de la empresa para capturar la reducción de costos asociados a la producción. Ahora bien, esta estrategia cobra sentido si el valor agregado asociado con la adaptación local apoya una fijación de precios elevada, permitiéndole a la empresa recuperar aquellos costos más elevados o generar una demanda local suficientemente mayor, que le permite disminuir costos a través de economías de escala en el mercado local.

Estrategia Transnacional.

Aquellas organizaciones que deciden implementar este tipo de estrategia se deben enfocar en alcanzar simultáneamente tres aspectos relevantes; obtener bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje, diferenciar su producto a través de mercados geográficos para representar las diferencias locales, y fomentar el flujo multidireccional de habilidades entre las distintas filiales en la red global de operaciones de la compañía. No obstante, deben diferenciar el producto para

responder a las demandas locales en diversos mercados, lo cual eleva los costos, lo que significa ir en contra de los objetivos de la reducción.

Generalmente, para desarrollar estas estrategias las compañías operan con estructuras matriciales, donde las divisiones de productos y las áreas poseen influencias importantes. Por otro lado, la necesidad de ser localmente sensible crea presiones que descentralizan otras decisiones operativas a las operaciones nacionales.

Estrategia Internacional.

Aquellas organizaciones que seleccionan este tipo de estrategia, se enfrentan a una posición privilegiada donde las presiones por reducir los costos son bajas así como también las presiones de sensibilidad local. Esta estrategia se enfoca en qué; en una primera instancia las empresas fabrican sus productos para su mercado local y luego son distribuidos internacionalmente a otros países a través de una adaptación local mínima. Dentro de las características de la estrategia es que, venden un producto que satisface necesidades universales pero no se enfrentan a competidores importantes, por ende, no se enfrentan a presiones para reducir su estructura de costos.

No obstante, las compañías que aplican una estrategia internacional, controlan desde las oficinas centrales de manera estrecha la estrategia de marketing y del producto. Además, tienden a centralizar las funciones de desarrollo de producto, como investigación y desarrollo, pero a su vez establecen funciones de mano de obra y mercadotecnia en cada uno de los países donde realizan sus negocios, lo que genera altos costos.

2.6 Incentivos de la Inversión Extranjera Directa en Chile.

Uno de los principales incentivos a la inversión extranjera directa en Chile es el estatuto del inversionista extranjero bajo el DL 600, el cual es un régimen voluntario que permite a los inversionistas foráneos que ingresen al país; capitales, bienes físicos u otras formas de

inversión. Este decreto tiene como objetivo atraer inversión externa a Chile, promoviendo el desarrollo y permanencia del país.

Chile se situó dentro de los 20 principales destinos de inversión extranjera directa en 2013 manteniéndose dentro de las principales economías receptoras hasta el año 2015, según el Informe Mundial de Inversiones de la UNCTAD.

El hecho de que Chile, una economía en desarrollo y en transición este situado dentro de las principales economías receptoras de IED, es una atracción para los inversionistas querer situarse en nuestro país, debido a que existen incentivos importantes para atraer inversión extranjera. Además, la IED es de real importancia en el crecimiento y desarrollo económico de Chile, donde los flujos contribuyen a la competitividad de la economía, aportando recursos, desarrollo tecnológico, nuevos mercados, conocimientos especializados e insumos para incrementar la innovación y el emprendimiento.

Dentro de los factores relevantes de incentivos para invertir en Chile encontramos que, principalmente es un país con estabilidad económica, posee fuertes perspectivas de crecimiento y bajos niveles de riesgo, donde además, posee 26 acuerdos comerciales vigentes con 64 economías. De los tipos de acuerdos según datos de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) se tiene;

- ✓ *Tratado de Libre Comercio (TLC)*: Australia, Canadá, Centro América, China, Colombia, Corea del Sur, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) (Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza), Estados Unidos, Hong Kong SAR, Malasia, México, Panamá, Tailandia, Turquía y Vietnam.
- ✓ *Acuerdo de Complementación Económica (ACE)*: Bolivia, Cuba, Ecuador, MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile), Perú, Venezuela.
- ✓ *Acuerdo de Alcance Parcial (AAP)*: India.
- ✓ *Acuerdo de Asociación Económica (AAE)*: Japón, P4 (Singapur, Nueva Zelanda, Chile y Brunei Darussalam) y la Unión Europea (UE).

- ✓ *Protocolo Comercial: Alianza del Pacífico.*

Las empresas extranjeras que son adjudicadas por medio de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), tienen apoyos de subsidios no reembolsables a la ejecución de estudios de pre-inversión, con el fin de incentivar y acelerar los procesos de toma de decisiones del inversionista y el cofinanciamiento de la implementación de proyectos de inversión tecnológica nuevos o en etapa de expansión (InvestChile).

Chile otorga beneficios a inversionistas que instalen su empresa en zonas extremas del norte y sur del país como:

- ✓ Crédito Tributario a inversiones específicas, entre un 10% y 40% del monto invertido en la región se rebaja del impuesto de primera categoría del contribuyente.
- ✓ Bonificación a la mano de obra, es decir, pago al empleador equivalente a un 17% de las remuneraciones imponibles.
- ✓ Subsidio a la inversión, a través de una bonificación a las inversiones productivas de pequeños y medianos inversionistas cuyas ventas anuales no excedan los US\$ 1,5 millones, equivalente al 20% del monto de la inversión.

Además, la Ley establece un beneficio tributario a la inversión en I+D (Investigación y desarrollo) que consiste en el derecho a un crédito tributario contra el impuesto de primera categoría, que permite a las empresas rebajar hasta un 35% de los recursos destinados a actividades de I+D realizadas directamente o con el apoyo de terceros, así como las contratadas a un centro especializado que se encuentre inscrito en el Registro de la CORFO (InvestChile).

Por otro lado, la legislación laboral es propicia para los negocios, gracias a la flexibilidad del tiempo de trabajo y las facilidades para los despidos, además de caracterizarse por ofrecer profesionales y técnicos de alta calidad. Las compañías

extranjerías pueden contar con un acceso privilegiado a los mercados de la región por medio de los distintos acuerdos de libre comercio.

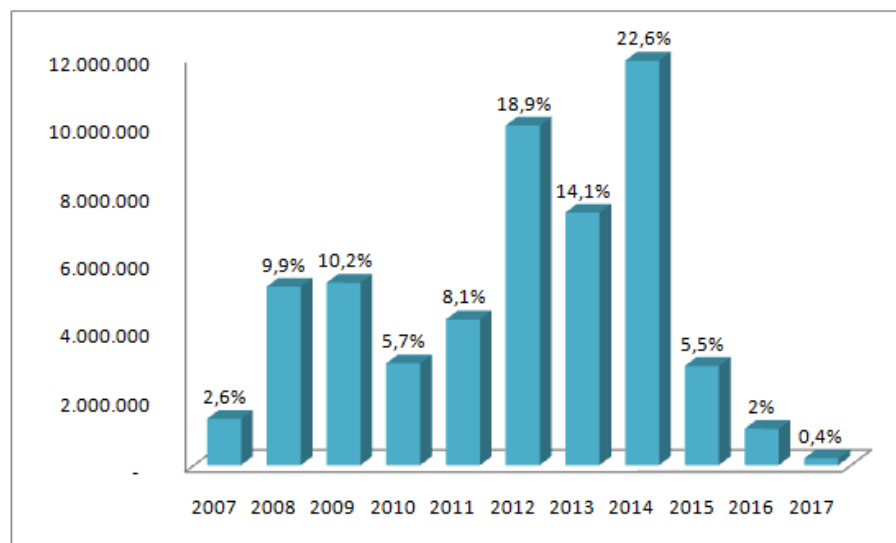
Las variables motivacionales presentadas, como las rebajas tributarias son atractivas para cualquier inversor foráneo, debido a ello es que Chile es considerado una oportunidad de negocio para el inversionista extranjero.

2.7 Evolución de la Inversión Extranjera Directa en Chile.

La inversión extranjera directa en Chile, se desarrolló, con la entrada en vigencia del D.L 600 en 1974, el cual ha sido utilizado por la mayoría de los inversionistas extranjeros.

En el siguiente gráfico se observan las variaciones registradas entre los períodos comprendidos desde 2007 hasta 2017, señalando con esto, la evolución de la inversión extranjera directa registrada en Chile.

Gráfico N°2: Evolución de la IED Materializada desde el 2007-2017



Fuente: elaboración propia a partir de InvestChile.

Entre 2007 y 2017 se han materializado 52.709.051 millones de dólares por medio del estatuto de inversión extranjera, compuesto por nueve sectores industriales; agricultura; construcción; electricidad, gas y agua; industria; minería; pesca; servicios; silvicultura y transporte y comunicación.

En el gráfico N°2 podemos observar que desde 2007 Chile ha tenido en general un incremento en las entradas de IED al país, siendo esta notablemente en 2014 representando un 22,6% de los ingresos de IED totales recibidos durante el período comprendido. Posteriormente, Chile tuvo una caída considerable en la IED durante tres años consecutivos y anotó uno de los mayores descensos anuales dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oede) en 2017. La caída que comenzó en el año 2015 se debió a la disminución de los precios de los productos básicos los cuales afectaron las entradas de IED no tan solo en Chile sino también a otros países de la región como Bolivia, Colombia y Perú.

Durante el período comprendido entre 2010 y 2016 el impacto de la IED en la balanza de pagos en Chile fue positivo. Pese a que en 2016 las inversiones estuvieron dirigidas a la minería e hidrocarburos, la disminución fue más acentuada en el país, sin embargo, la rentabilidad disminuyó en Chile y otros países de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017).

Como se mencionó anteriormente, en 2017 los flujos de entrada de IED disminuyeron, donde la caída prolongada se relaciona con el descenso del precio del cobre (aspecto relevante en cómo han variado las entradas de IED a nuestro país, lo cual ha generado grandes cambios en las estrategias de las empresas transnacionales) entre los años 2011 y 2016, así como con el exceso de capacidad que se generó durante el período de precios altos (CEPAL, 2018).

Actualmente, Chile realiza nuevas estrategia para atraer IED al país y contrarrestar lo percibido durante 2017, por medio de la realización de una promoción multisectorial y

*Estrategias de las Empresas Multinacionales que han Realizado
Inversión Extranjera Directa en Chile* | 2018

apoyar las adquisiciones de empresas locales, por lo que InvestChile está enfocado en potenciar ciertos sectores y captar inversión greenfield al país.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación.

La investigación realizada corresponde a un estudio de carácter cualitativo, donde fue necesario indagar en las memorias de las compañías con el fin de dar una visión más certera acerca del problema en cuestión.

Las fuentes de investigación utilizadas fueron a partir de revisiones bibliográficas de las memorias publicadas por las empresas, ya sea por medio de las propias páginas electrónicas de las compañías, de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) o bien de terceras fuentes como diarios electrónicos. Para obtener los datos de las empresas extranjeras que han realizado Inversión Directa en Chile, la fuente primaria fue la base de datos solicitada a InvestChile. Otras fuentes secundarias que también fueron utilizadas son, la CEPAL y el Banco Central de Chile.

3.2 Determinación del Universo.

Para poder llevar a cabo el análisis planteado anteriormente, se requiere determinar el universo de compañías sobre las cuales se llevó a cabo dicho estudio. Para ello, se determinaron las empresas extranjeras que realizan inversión extranjera directa en Chile las cuales son las que generaron sus principales inversiones materializadas, durante los años 2007 a 2017, correspondiendo éstas al universo de empresas a investigar. En donde a esa fecha las empresas con inversión materializada en Chile alcanzaban un total de 867, a partir del registro llevado por el Comité de Inversiones Extranjeras.

3.3 Determinación de las Empresas a Analizar.

Las organizaciones se discriminaron según el criterio investigado de acuerdo a la información disponible que estas tenían para facilitar la investigación dado al universo del estudio, como lo eran memorias, páginas de las empresas u otros como fuentes secundarias, ya que no todas las empresas contaban con la información disponible y esto dificultaba el

proceso. Por ende, aquellas que no contaban con estos requisitos, no fueron consideradas en el análisis, además, dada la cantidad de empresas del universo en estudio se cotejó por monto de la inversión, es decir, empresas que representarían un porcentaje significativo de la inversión total materializada durante los años 2007 a 2017.

De acuerdo a lo anterior, se consideraron aquellas compañías que invirtieran cantidades mayores de MUS\$300.000, donde se seleccionaron 35 empresas, las cuales en su conjunto representan el 58% del total de la inversión materializada en Chile en los últimos diez años, monto que asciende a 30.414.625 miles de dólares. En el anexo N°1 se puede observar el listado de las empresas con su respectiva inversión y año de entrada al mercado chileno.

La siguiente tabla muestra los montos materializados en detalle de los últimos 10 años de los nueve sectores industriales a analizar representados por 867 empresas.

Tabla N°1: Inversión Extranjera Anual Materializada.

Inversión Extranjera Anual Materializada	
Año	Monto Miles US\$
2007	1.359.099
2008	5.244.546
2009	5.360.544
2010	2.991.894
2011	4.281.189
2012	9.981.933
2013	7.422.388
2014	11.886.286
2015	2.915.296
2016	1.067.019
2017	198.858
	59.709.051

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Criterios de Inclusión.

Las empresas seleccionadas a partir de un análisis no probabilístico, debían tener publicadas las memorias de los últimos diez años, es decir a partir del 2007 al 2017, o poseer información en fuentes secundarias. Este es el período de estudio que se utilizó para lograr datos representativos, en consecuencia, aquellas compañías que no tenían disponible esta información fueron excluidas del análisis.

Las empresas seleccionadas que representan el 58% de la inversión total materializada en Chile, realizaron inversiones entre los años 2008 a 2015. Los montos de inversión por año son; en 2008 realizaron inversiones por MUS\$2.218.844; en 2009 invirtieron MUS\$3.047.947; en 2010 invirtieron MUS\$1.626.467; durante 2011 MUS\$2.502.652; en 2012 realizaron inversiones por MUS\$6.458.423; en 2013 fue de MUS\$4.100.000; durante 2014 MUS\$9.921.165 y en 2015 MUS\$539.083.

En la siguiente tabla se muestra el listado de las empresas seleccionadas por monto de la inversión, no obstante lo anterior y dado a que diez empresas de las 35 seleccionadas han repetido inversión en años posteriores, se analizaron 25 empresas.

Tabla N°2: Listado de las Empresas Seleccionadas.

N°	Año	Nombre del Inversionista	Monto Miles US\$
1	2014	Abbott Laboratories, S.A.	3.547.000
2	2014	Gas Natural Fenosa Internacional, S.A.	2.854.040
3	2009	WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.	2.669.667
4	2012	Holbah Limited	1.831.325
5	2013	Pan Pacific Copper Co., Ltd.	1.503.539
6	2012	CPP Investment Board (Usre IV) Inc.	1.215.471
7	2008	Zaldivar Chile Inc.	1.132.000
8	2013	Principal Financial Services, Inc.	1.111.878
9	2010	Goldcorp Tesoro Inc.	776.800
10	2011	Zurich Santander Insurance América S.L.	702.852
11	2014	Aur QB Ltd.	660.246
12	2014	Alliance Boots Latin America Limited	615.018
13	2012	Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	597.912
14	2010	Controladora Casa Saba, S.A. de C.V.	478.658
15	2013	BHP Escondida Inc. (Antes:BHP Utah Escondida)	460.000
16	2012	Banco BTG Pactual S.A. - Cayman Islands Branch	451.600
17	2012	Prodair Corporation	437.496
18	2013	Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd.	414.759
19	2008	Global Vía Infraestructuras S.A.	410.000
20	2014	GIP II Vista S.L.U.	405.225
21	2009	Los Pelambres Investment Company Limited	378.280
22	2008	Castlefrank Investments Limited	373.000
23	2014	Grupo Bupa Sanitas S.L.	329.637
24	2013	Alimentos Cárnicos S.A.S.	308.268
25	2008	Marubeni LP Holding B.V.	303.844
26	-	OtrasInversiones	6.446.113
TOTAL			30.414.625

3.5 Período de Estudio.

Con el objetivo de lograr una mayor precisión entre la relación de las estrategias utilizadas por las compañías que realizan IED en Chile, el período de estudio estará comprendido a contar del 2007 al 2017.

3.6 Criterio de Análisis.

Para llevar a cabo la identificación de las estrategias que utilizan las empresas que han desarrollado inversión extranjera directa en Chile, se realizó un análisis de las memorias de cada año obtenidas de publicaciones de cada empresa según corresponda, además, se obtuvo información de fuentes adicionales.

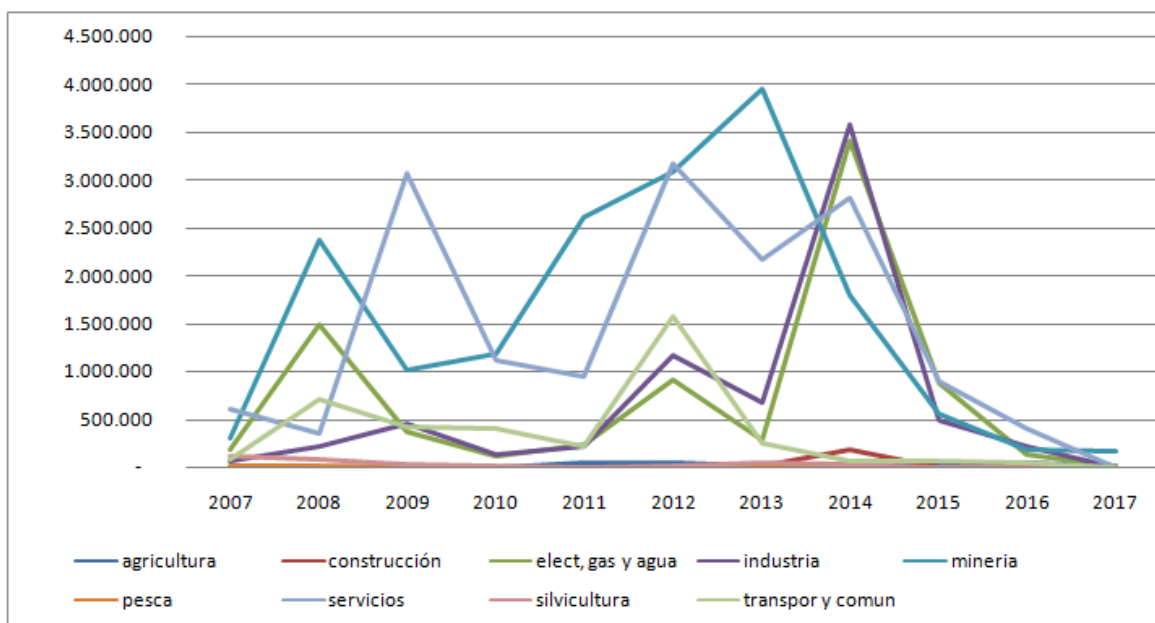
La clasificación de tipologías y formas de IED, son tabuladas en una matriz de doble entrada, donde por un lado se encuentran las empresas según sector económico y por el otro las estrategias utilizadas por las organizaciones para competir en el entorno internacional.

CAPÍTULO IV
*ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES QUE
HAN REALIZADO INVERSIÓN
EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE*

4.1 Análisis de la Evolución de la Inversión Extranjera Directa según Sectores Industriales en Chile.

A continuación, se muestra análisis de la evolución que ha tenido la inversión extranjera durante 2007 al 2017, en los distintos sectores industriales de acuerdo a lo entregado por InvestChile. En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de la IED.

Gráfico N°3: Evolución de la Inversión Extranjera Directa por Sector Industrial en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°3 se puede observar en términos generales, que desde el año 2007 la inversión extranjera directa tuvo un considerable aumento, teniendo un pick de recepción de IED en el año 2014, el cual representa el 22,6% del total de la IED materializada durante los años comprendidos. Sin embargo, ha tenido un declive de tres años consecutivos.

En el año 2007, los sectores más influyentes fueron el de servicios seguido por la minería representando el 67% de la inversión de ese año, donde las empresas que destacaron en estos sectores fueron, para servicios; Organización Terpel S.A; Rabobank

International Holding B.V.; Holbah Limited; Samsonite LLC y BHP Chile Inc, representando el 66% de la inversión, mientras que para el sector de minería fueron; Aur QB Ltd.; Centenario Copper Corporation; Vale Austria Holding GMBH y PPC Canada Enterprises Corp. (Antes Regalito), representando el 70% de la inversión.

Durante 2008 la inversión aumentó principalmente por los sectores de minería (aumento de U\$2.063.652 respecto del año anterior) y de electricidad, gas y agua los cuales representaron el 74% de la inversión del año. En minería las empresas que representaron esta alza fueron; en primer lugar Zaldivar Chile Inc; seguida por Marubeni LP Holding B.V., las cuales representan el 61% de la inversión. En el sector de electricidad, gas y agua representaron un 69% de la inversión las empresas; Pelicano Holding L.P; Castlefrank Investments Limited e International Power.

En los años 2009 y 2010 se destacaron los sectores de minería y servicios representando un 76% y 77% respectivamente, teniendo una variación mínima entre un año y otro, aunque el sector de servicios disminuyó su inversión en el año 2010. Las empresas que destacan en minería son; para el año 2009 representando el 72% Los pelambres Investment Company Limited; BHP Escondida Inc.; Marubeni Copper Holdings Limited y en 2010 solo destacó representando un 65% Goldcorp Tesoro Inc. En el sector de servicios para 2009 se destacó WM Latin American Holdings (BVI) III Corp. representando el 87% de la inversión, mientras que en 2010 se destacaron con un 76%; Controladora Casa Saba, S.A. de C.V. y Holbah Limited.

En el año 2011 hubo un incremento en la inversión con una diferencia de 2,4% respecto del año anterior, destacándose el sector de minería representando el 61% de la inversión destacando empresas como; Zaldivar Chile Inc. (reinvirtiendo), Pan Pacific Copper Co., Ltd. y Sumitomo Metal Mining Co., Ltd. las cuales representan el 69% de la inversión de dicho año. No obstante a este sector también se destaca el sector de servicios teniendo una inversión menor respecto del año anterior.

Para el año siguiente siguió aumentando la inversión extranjera en Chile destacándose nuevamente el sector de minería y servicios, seguida del sector de la industria y transporte y comunicaciones, representando el 90% de lo invertido durante 2012. En el sector de minería representaron el 69% de la inversión tres empresas de las cuales dos volvieron a invertir en el país, Pan Pacific Copper Co., Ltd. y Sumitomo Metal Mining Co., Ltd., incorporándose Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd. En servicios reinvierte nuevamente Holbah Limited y se incorpora Banco BTG Pactual S.A. – Cayman Islands Branch las cuales representan el 72% de lo invertido. Finalmente en el sector de industria y transporte y comunicación destacan; Prodair Corporation y Latin America South Investment, S.L. con un 74% y CPP Investment Board (Usre IV) Inc. Con un 77% respectivamente.

En los años 2013 y 2014 sigue el incremento en la inversión teniendo un pequeño declive en 2013 respecto del año anterior. No obstante, en el año 2013 se siguen destacando el sector de servicios y minería, representando esta vez el 83% de la inversión de dicho año, invirtió nuevamente; Pan Pacific Copper Co., Ltd.; Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd. y BHP Escondida Inc. en el sector de minería, y Principal Financial Services, Inc. y PCS Chile II LLC en el sector de servicios.

Durante 2014, año en que se alza la IED en Chile, se destacaron los sectores de electricidad, gas y agua, industria, servicios y finalmente minería, aunque esta última en menor cantidad respecto de años anteriores, todos estos sectores representaron el 82% del total de la inversión del año.

Posteriormente, la IED en Chile comenzó a tener un considerable decremento respecto de años anteriores, donde por ejemplo, en el año 2015 fueron dos los sectores que representaron el 60% de la inversión; electricidad, gas y agua y servicios, al año siguiente representando el 76% destacando los sectores de; servicios, industria y minería, mientras que en el año 2017 solo fue el sector de minería el que representó el 83% de la inversión de dicho año.

En consecuencia, los sectores que más han predominado durante el período comprendido de 2007 a 2017 han sido los sectores de minería, servicios, electricidad, gas y agua, industria y en menor medida el de transporte y comunicación, los cuales representaron el 33%, 30%, 15%, 14% y 7,33% de la inversión materializada respectivamente.

4.2 Análisis de las Estrategias de Internacionalización Utilizadas por las Empresas Multinacionales que Realizan Inversión Extranjera Directa en Chile.

Con el objetivo de determinar las estrategias de las empresas que han realizado Inversión Extranjera Directa en Chile se realizó una clasificación, en primer lugar según forma de ingreso, diferenciando las inversiones de inicio o greenfield y por adquisición, posteriormente identificar estrategias de organización internacional pudiendo ser estas según naturaleza de sus operaciones; comerciales, fabricación, investigación y desarrollo, financieras e instrumentales, o según interrelación con otras unidades de la empresa como filiales cuasi-autónomas o integradas, luego diferenciar las estrategias a nivel corporativo, donde las empresas buscan alcanzar un mayor valor económico, surgiendo con ello estrategias según mercado las cuales pueden ser diversificadas o concentradas, estrategias según financiamiento entre ellas conservador y apalancado, además de estrategias según inversión siendo esta de externalización o internacionalización y finalmente, las estrategias según forma de departamentalización, entre ellas las estrategias simples y complejas. Por último, se clasifican las estrategias a nivel de negocio, las cuales pueden ser con o sin segmentación, de nicho o de fabricación.

A su vez, se identificaron las estrategias de internacionalización llevadas a cabo por las empresas que realizan IED en Chile, entre las que se encuentran; estrategia de estandarización global, estrategia internacional, estrategia transnacional y estrategia de localización.

4.2.1 Análisis de las Estrategias de aquellas Empresas Seleccionadas.

1) Gas Natural Fenosa Internacional, S.A

La multinacional energética española por medio de una OPA el año 2014 (Oferta Pública de Adquisición) propuesta por Gas Natural Fenosa Chile sobre la sociedad chilena Compañía General de Electricidad S.A (CGE) adquirió el 97,39% del capital social de la compañía chilena. Donde Gas Natural Fenosa Internacional S.A agencia en Chile pasa a ser el controlador de CGE Gas Natural S.A. Además, Gas Natural Fenosa Internacional S.A agencia en Chile es integrante del grupo Gas Natural Fenosa cuya sociedad matriz es Gas Natural SDG S.A en un 100% (CGE gas natural, 2017).

Gas Natural Fenosa Internacional S.A posee una estrategia de crecimiento concentrado, debido a que al comprar la compañía CGE mantiene el giro de la sociedad que ya ocupa en España. Por otro lado, desde el punto de vista del financiamiento, esta empresa es de carácter conservador ya que compra una compañía chilena por medio de su filial Gas Natural Fenosa Chile, siendo una inversión de externalización ya que es CGE quien administra por medio de Gas Natural Fenosa Chile todas las sociedades del rubro de gas natural que GNF posee en Chile. Finalmente, la estrategia de negocio predominante en esta empresa es una segmentada, dado a que es del rubro energético, además desde el punto de vista de la industria es especialista debido a que solo distribuye y no transmite o genera electricidad, y su estrategia según operación es de carácter instrumental. Además, esta compañía reinvertió utilidades en el año 2015, siendo esta en menor cantidad que la materializada en el año 2014. No obstante, esta organización satisface una necesidad global en el país, por lo tanto, su estrategia de internacionalización es de una internacional, teniendo bajas presiones de sensibilidad local y reducción de costos.

2) Abbott Laboratories, S.A

La farmacéutica estadounidense adquirió en el año 2014 CFR Pharmaceuticals, una de las empresas de genéricos de marca líderes en América Latina, el 72,62% de la propiedad accionaria de la compañía, por medio de su filial Abbott Investment Luxembourg de la cadena Abbott Laboratories (CFR Pharmaceuticals, 2014). CFR mantiene su nombre y se convierte en una de las diez principales compañías farmacéuticas en Latinoamérica como Grupo CFR-Abbott.

La compañía Abbott Laboratories invierte en Chile bajo una estrategia concentrada al mantener su actividad económica principal, además ingresa bajo un financiamiento conservador por medio de su filial. En cuanto a su estrategia de negocio, esta es de tipo segmentada ya que vende productos de características similares para satisfacer una diversidad de necesidades, relacionadas con productos farmacéuticos, donde además, la estrategia de organización internacional según la naturaleza de su operación es de carácter instrumental, asimismo esta compañía al tener bajas presiones de reducción en costos y bajas presiones para mostrar sensibilidad local, posee una estrategia internacional.

3) Pan Pacific Copper Co., Ltd.

Durante 2011 SCM Minera Lumina Cooper Chile (MLCC) es una empresa perteneciente a las compañías japonesa Pan Pacific Copper Co., Ltd. controladora del 77,37% y Mitsui & Co., Ltd. en un 22,63%. Donde MLCC es propietaria de la operación minera Caserones ubicada en la región de Atacama (Consejo Minero, 2013-2014).

El consorcio japonés estatal JOGMEC (Japan Oil and Gas National Corporation) en 2012 ejerció su derecho para adquirir el 40% de Vicuña Joint Expotation Agreement (JEA) a la canadiense NGEx, porcentaje que fue transferido a la sociedad con experiencia en Chile; Pan Pacific Copper (PPC), propietaria de Lumina Cooper, la cual es una empresa compradora de concentrado de cobre y proveedor de servicios de producción de materia

prima y abastecimiento de materias primas, obteniendo sus productos de cuatro minas en Chile; Caserones, Los Pelambres, Escondida y Collahuasi. Esta sociedad mantiene dos de los prospectos mineros fronterizos; Los Helados y Filo del Sol, dos minas situadas en la frontera entre Chile y Argentina en etapa de exploración avanzada en dicha fecha, conocido como la única mina binacional del mundo.

En cuanto a su estrategia, PPC utiliza un desarrollo de mercado concentrado ya que su actividad principal como minera se mantiene en Chile y financiamiento conservador por medio de la adquisición de la empresa chilena Lumina Cooper. En cuanto a la inversión esta es de externalización dejando a PPC a cargo del proceso de la actividad por medio de Lumina Cooper, siendo una estrategia con segmentación en cuanto a su nivel de negocio, ya que se dirige principalmente a refinación de cobre y molibdeno, además, posee una estrategia internacional para ingresar a los mercados foráneos. No obstante lo anterior, realizó reinversión de utilidades en los años 2012 y 2013.

4) WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.

La compañía estadounidense Walmart ingresó a Chile en el año 2009 tras comprar el control del holding D&S (Distribución y Servicios) de la familia Ibañez, compuesto por las empresas; Líder; Ekono y ACuenta. El grupo Walmart está compuesto en el extranjero por las sociedades; WM Sarcho III; WM Latin American Holdings (BVI) II Corp. y WM Latin American Holdings (BVI) III Corp., las tres son subsidiarias de Walmart Store y controlan Inversiones Australes II, I y IV en Chile, donde estas dos últimas, ejercen el control sobre Inversiones Australes III, la que en 2015 de acuerdo a una reorganización societaria se transformó en Walmart Chile (Walmart, 2008).

Walmart Stores, ingresó recursos a Chile en forma de crédito bajo el formato back to back, el cual implica un depósito en un banco internacional por parte de la matriz para luego ser prestado a sus filiales. Es decir, la compañía pidió un crédito al banco HSBC de

Panamá y luego lo pidió Inversiones Australes II al mismo banco. Esta última, es controlada en un 99,9% por WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.

La estrategia corporativa empleada por la empresa en cuestión es de una concentrada debido a que al adquirir la empresa en Chile se mantiene con el mismo sector industrial de supermercados, en cuanto a su financiamiento de ingreso es de tipo apalancado externa de deuda por medio de un crédito bancario adquirido en Panamá. Su estrategia a nivel de negocio corresponde a una con segmentación, ya que se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes, y en cuanto a la estrategia de internacionalización es de carácter internacional. Además, realizó una reinversión de utilidades en el año 2014.

5) Holbah Limited.

En el año 2010 Santander Inversiones Limitada adquirió las acciones de Holbah Limited mediante un aporte en dominio que le efectuara dicho socio, en pago de un aumento de capital de esa empresa, en el marco de un proceso de reorganización empresarial. Banco Santander S.A (España) y Holbah Limited acordaron transformar la sociedad Inversiones Santander Chile Ltd. en una sociedad anónima bajo el nombre de Santander Chile Holding S.A (Santander Chile Holding S.A, 2010).

Holbah Limited controla el 83,88% de Santander Investmen Chile Ltd. (Inversiones Santander Chile Ltd.), la cual a su vez se encuentra controlado en un 100% por Swesant S.A quien a su vez es controlado por Santander Holding Internacional S.A (100%) y éste controlado, a su vez, por Banco Santander S.A (99,95%) (Santander S.A Sociedad Securitizadora, 2015). Además, esta compañía en el año 2012 realizó una reinversión de utilidades siendo esta considerablemente mayor a la invertida en un principio.

La empresa española, bajo el ámbito de desarrollo de mercado tiene una estrategia concentrada, al mantener su actividad principal en Chile. También, posee una estrategia conservadora desde el punto de vista del financiamiento, ingresando al país por medio de una sociedad. Asimismo, desde una mirada de negocio esta empresa utiliza una estrategia

con segmentación, dirigiéndose al sector financiero, utilizando además una estrategia de localización ya que, por un lado la empresa adapta sus productos acorde a la demanda local, incrementando el valor de su producto en dicho mercado, además los negocios de Santander se encuentran organizados a través de un modelo descentralizado con filiales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez (Santander).

6) Principal Financial Services, Inc.

En 2012 la aseguradora y administradora de activos Principal Financial Group (estadounidense), la cual participa del negocio de fondo de pensiones en su país y América Latina, acordó con el grupo Penta comprar AFP Cuprum, ya que Penta es controlador mayoritario de la AFP, vendiéndole el 63,44% de las acciones a Principal, donde el 36,56% restante será adquirido por la compañía por medio de una OPA.

Durante el año 2015 Principal Financial Services compra el porcentaje restante acordado y se vuelve propietaria en un 90,4% de AFP Cuprum, permitiéndole a la compañía casi duplicar su cartera de activos administrados en América Latina. Bajo la adquisición de AFP consigue el 25% de participación de mercado en el Chile.

En cuanto a sus estrategias para ingresar al mercado Chileno diferenciamos que; su estrategia de crecimiento de mercado es concentrado, posee un financiamiento conservador por medio del ingreso de su filial y de acuerdo a la naturaleza de sus operaciones es de forma instrumental. En tanto, su estrategia a nivel de negocio es segmentada dirigida al negocio de fondo de pensiones y posee una estrategia de localización debido a que adapta su producto acorde a la necesidad del mercado, en este caso esperanza de vida entre otros, y es de carácter descentralizado ya que si bien combina atributos de ser una compañía global que conoce el mercado local, funciona con autonomía en sus filiales.

7) CPP Investment Board (Usre IV) Inc.

La Sociedad Concesionaria Costanera Norte S.A es controlada por el Grupo Costanera SpA., donde los accionista de este último son Autostrade dell'Atlantico S.r.L (50%) e Inversiones CPPIB Chile Limitada (49,9%), cuyas sociedades son controladas a su vez por Atlantia SpA y CPP Investment Board respectivamente.

CPP Investment Board es una organización canadiense de gestión de inversiones a través de la inversión de activos del plan de pensiones de Canadá, mientras que el Grupo Costanera es una empresa líder en operación de autopistas en Chile.

De acuerdo a los antecedentes de esta empresa se puede observar que su estrategia corporativa según mercado es de una diversificada no relacionada, ya que su actividad económica principal es de fondo de pensiones e ingresa al país adquiriendo una empresa del rubro de infraestructura pública. Desde el punto de vista del financiamiento, es más bien conservador, mientras que su estrategia de negocio es segmentada dirigiéndose a la operación de autopistas. Además, su estrategia de internacionalización es de una internacional.

8) Goldcorp Tesoro Inc.

El grupo minero canadiense Goldcorp, la segunda mayor productora de oro en el mundo, adquirió en 2010 el 70% de la propiedad del yacimiento El Morro ubicado al norte de Chile, porcentaje que pertenecía a la minera suiza Xstrata. Goldcorp realizó la operación por medio de New Gold, que es una pequeña empresa canadiense que tenía la opción de comprar ese 70% pero carecía de posibilidades para adquirirla.

Su estrategia para ingresar a Chile es de una concentrada desde el punto de vista del crecimiento de la empresa, manteniendo su giro principal, el financiamiento utilizado es una estrategia conservadora por medio de la adquisición de acciones de la empresa Xstrata para controlar El Morro, manteniendo una estrategia segmentada en el mercado chileno en

la extracción de cobre y oro y la utilización de una estrategia internacional desde el punto de vista de la internacionalización.

9) Aur QB Ltd.

Las empresas Goldcorp y Teck tienen un proyecto en la región de Atacama por medio de la sociedad NuevaUnion SpA, compuesta por las empresas; Relincho Bermudas Limited; Aur QB Limited; Minera Goldcorp Chile SpA y Datawave Sciences Inc, las cuales buscan sinergias entre los proyectos El Morro y Relincho.

Aur QB Limited, empresa canadiense, como participante de la sociedad mencionada, posee una estrategia conservadora de acuerdo al financiamiento, según su operación es de una instrumental y finalmente posee una estrategia de internacional manteniendo baja sensibilidad local y baja reducción en costos.

10) Zurich Santander Insurance América S.L.

En el año 2011 la empresa Banco Santander creó un holding denominado Zurich Santander Insurance América S.L, empresa española, integrado por las fábricas de seguros en Latinoamérica, del que la empresa de suiza Zurich Insurance Group (ZIG) una aseguradora internacional, adquirió el 51% del capital y Banco Santander adquirió el 49%. Zurich se hace cargo de la gestión de las compañías, mientras que Santander distribuye los productos de seguro en los mercados donde se encuentra (Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A, 2017).

La sociedad posee una estrategia concentrada enfocándose en el mismo rubro en la que ambas empresas pertenecen, su financiamiento es de tipo conservador al ingresar bajo una sociedad al país. De acuerdo a su estrategia de negocio ésta es de tipo segmentada en el sector de aseguradoras, es una sociedad productiva debido a que una se hace cargo de la gestión y la otra de la distribución. Además, la estrategia para ingresar al mercado chileno

es por medio de una alianza estratégica con el fin de potenciar el negocio de banca seguros en los países donde se encuentra (Brasil, Chile, México, Argentina y Uruguay).

11) Alliance Boots Latin America Limited.

La empresa Alliance Boots, actualmente Walgreens Boots Alliance, distribuidora inglesa de productos de salud y belleza, adquirió en 2014 por medio de una OPA a Farmacias Ahumada en un 99,41%. En consecuencia, Fasa pasa a formar parte de Walgreens Boots Alliance, la cual es una asociación estratégica entre las empresas; Alliance Boots y Walgreen Co. Además, la compañía mexicana Grupo Casa Saba la cual controlaba el 97,8% de Fasa acordó venderle a Alliance Boots para venderle su participación.

Alliance Boots posee una estrategia de mercado concentrada al mantener su actividad económica, un financiamiento conservador por medio de la sociedad establecida, su estrategia de negocio es segmentada enfocada en la farmacéutica y posee una entrada de ingreso al país por medio de una alianza estratégica.

12) Sumitomo Metal Mining.

Las empresas japonesas por medio de un emprendimiento conjunto controlado en un 70% por Sumitomo Metal Mining y el resto por Sumitomo Corp, adquirió en 2011 la Minera Quadra Chile con una participación del 45%, empresa que controla el proyecto Sierra Gorda en Chile. La Minera Quadra Chile a su vez es una filial de la canadiense Quadra FNX Mining Ltd.

Posteriormente en el año 2012, el proyecto Sierra Gorda pasó a manos del holding KGHM Poska Miedz, empresa polaca, la cual controla ese proyecto y la Minera Franke, holding que está compuesto por KGHM Internacional Ltd (55%), Sumitomo Metal Mining (31,5%) y Sumitomo Corporation (13,5%).

La japonesa posee una estrategia concentrada bajo la actividad minera, de acuerdo a su estrategia de inversión es de una conservadora al realizar una sociedad para incorporarse al sector minero de Chile, siendo además una estrategia segmentada en el rubro. Asimismo, posee una estrategia internacional, reinvertiendo en utilidades en el año 2012.

13) Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd.

La empresa japonesa denominada “Mitsui” junto a Codelco (Corporación Nacional del Cobre) adquirieron un 29,5% de la compañía Anglo American Sur S.A, más conocida como “Anglo Sur” en 2012, donde Codelco controlará a la empresa con un 83% de participación, mientras que Mitsui mantendrá el 17% restante. Para lograr esta compra, Mitsui extendió a Codelco recursos financieros a través de un préstamo cubriendo los gastos de la empresa (Codelco and Mitsui , 2012).

La forma de ingreso que utilizó Mitsui para entrar al país fue por medio de una joint venture con la empresa chilena, donde además, sellaron una alianza estratégica para evaluar, iniciar y cultivar oportunidades en la industria minera y los negocios relacionados en Chile y el extranjero. Su estrategia de crecimiento es concentrada manteniendo su giro minero, su financiamiento es de carácter apalancado externo de deuda por medio de un crédito. No obstante, se destaca que su estrategia de inversión es de externalización, debido a que no posee control sobre la empresa adquirida, dejando en manos de Codelco el buen funcionamiento de la misma. Desde el punto de vista del negocio es segmentado y compite bajo una estrategia internacional. Además, realiza una reinversión de utilidades en 2013.

14) GIP II Vista S.L.U.

Durante el año 2014 AES Gener S.A compró acciones emitidas por la empresa eléctrica Guacolda S.A a empresas Copec S.A e inversiones Ultraterra Ltd. En dicho período AES Gener vendió la compañía El Águila Energy S.p.A. sociedad relacionada a Global Infrastructure Partners (GIP), acciones que fueron emitidas por Guacolda. Donde AES

Gener adquirió un 50,01% de las acciones emitidas por Guacolda pasando a ser una subsidiaria de AES Gener, mientras que la empresa El Águila se quedó con un 49,99%.

El grupo norteamericano GIP bajo su filial adquirida El Águila Energy SpA posee una estrategia concentrada y conservadora, bajo una estrategia segmentada desde el punto de vista del negocio de la compañía e ingresa al sector eléctrico de Chile por medio de una estrategia internacional.

15) Alimentos Cárnicos S.A.S.

El grupo colombiano Nutresa, empresa líder en alimentos procesados, compró en 2013 a la empresa de alimentos chilena Tresmontes Lucchetti, creando una compañía a la que denominaron Nutresa de Chile S.A como parte del proceso de adquisición. La constitución de la sociedad, se realizó por medio de las filiales del grupo Nutresa; Alimentos Cárnicos S.A.S; Compañía de Galletas Noel S.A.S; Compañía Nacional de Chocolates S.A.S y la Industria Colombiana de Café S.A.

Las estrategias de la empresa corresponden a una concentrada por medio de la sociedad que contempla a su filial, un financiamiento más bien conservador por parte del grupo empresarial, es una estrategia segmentada del rubro alimentario y posee una estrategia transnacional.

16) Marubeni LP Holding B.V.

La compañía en cuestión ingresó a Chile por medio de la adquisición del 30% de Minera El Tesoro y el 30% del proyecto Esperanza en 2008, el cual fue vendida por el grupo Luksic. Además, Antofagasta PLc, holding controlado por Luksic y la matriz Amsa, se asoció para desarrollar el mayor proyecto minero del grupo Esperanza con el consorcio de empresa japonesas; Nippon LP Investment; Marubeni y Mitsui Mitsubishi que adquirieron Los Pelambres siendo propietarias del 40%, la cual es controlada por Luksic.

Su estrategia es de tipo concentrada manteniendo su actividad en el sector minero, es de tipo conservador, segmentado, la naturaleza de sus operaciones es de carácter instrumental y la estrategia utilizada en el entorno de internacionalización es de una internacional.

17) Los Pelambres Investment Company Limited.

La minera Los Pelambres pertenece en un 60% a Antofagasta Minerals, un 25% a Nippon LP Investment y Marubeni LP Holding BV en un 15%. No obstante, la minera forma parte de Antofagasta Minerals S.A la cual es una división del grupo Antofagasta plc. Donde este último, por medio de Antofagasta Minerals S.A (8,8%), Los Pelambres Investment Company Ltd. (51,2%) y el 40% del consorcio japonés compuesto por cuatro empresas, adquieren el 60% de la minera Los Pelambres.

Es una compañía concentrada desde el punto de vista del desarrollo de mercado, según su financiamiento es conservador, posee segmentación de mercado en cobre y molibdeno y es una empresa que ingresa a Chile bajo una estrategia internacional.

18) BHP Escondida Inc. (Antes: BHP Utah Escondida).

La propiedad de la Minera Escondida en Chile se encuentra distribuida por; BHP Billiton (compañía global líder en recursos naturales) en un 57,5%, Rio Tinto PLC en un 30%, JECO Corporation (perteneciente al consorcio japonés liderado por Mitsubishi Cor.) con un 10% y con un 2,5% JECO 2 Ltd (BHP, 2017).

La empresa Anglo-Australiana BHP ingresó a Chile tras adquirir la empresa Utah Corporation, que en ese entonces era socio principal de la Minera Escondida, donde pasó a llamarse BHP Utah, quedando entonces BHP como controlador de la minera.

Su estrategia de crecimiento es de tipo concentrada al mantener el rubro de recursos naturales, asimismo, su financiamiento es de tipo conservador desde el punto de vista del grupo económico, es una empresa que segmenta el mercado y posee una estrategia internacional para competir en el mercado foráneo.

19) Controladora Casa Saba, S.A. de C.V.

El grupo mexicano Casa Saba, líder en el negocio mayorista de productos farmacéuticos y de consumo general y propietaria además de Farmacias Benavides, compró en el año 2010 a Farmacias Ahumadas S.A (Fasa), la cual es controlada por una sociedad intermediaria del grupo; Controladora Casa Saba S.A de C.V en un 97,8% .

Dado lo anterior, se puede inferir que la empresa Controladora Casa Saba ingresa al mercado farmacéutico en Chile bajo una estrategia concentrada y conservadora desde una mirada corporativa, mientras que desde el negocio posee una estrategia con segmentación. Incluyéndose una estrategia transnacional para ingresar a Chile.

20) Grupo Bupa Sanitas S.L.

La compañía española de servicios de salud y bienestar Bupa-Sanitas adquirió en 2014 por medio de una OPA el 56,38% de la firma chilena Cruz Blanca Salud, que pasó a llamarse Bupa Chile S.A, manteniendo el control de esta. La compañía es controlada por el Grupo Bupa Sanitas S.L, a través de la sociedad Grupo Bupa Sanitas Chile Uno SpA (Bupa, 2014).

La inversión de esta empresa en Chile fue por medio de un crecimiento concentrado, al permanecer en el área de servicio de salud otorgando seguros de vida y otros a la población, es de carácter conservadora, realiza además una segmentación desde el punto de vista del negocio, y posee una estrategia de localización al adaptar sus productos acorde a las necesidades de la población chilena.

21) Global Vía Infraestructuras S.A.

La española gestora de infraestructuras GVI (Global Vía Infraestructuras) que es controlada por Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) y Caja Madrid en partes iguales, adquirió dos autopistas en Chile en el año 2008 por medio de una subasta llevada a cabo por el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), el cual era titular de ambas

infraestructuras desde que las compró a la constructora mexicana Tribasa. GVI compró finalmente la Sociedad Concesionaria Autopista de Aconcagua (Scada) que enlaza Santiago con los Vilos, y la Sociedad Concesionaria Autopista del Itata (Scadi) la cual une Concepción con Chillán.

Global Vía Infraestructuras posee una estrategia concentrada al permanecer en el rubro de infraestructuras y es de carácter conservadora desde las estrategias corporativas. Por otro lado, su estrategia de negocio es de tipo segmentada y desarrolla una estrategia transnacional satisfaciendo una necesidad global.

22) Banco BTG Pactual S.A. - Cayman Islands Branch

La firma brasileña BTG Pactual S.A junto con su filial Banco BTG Pactual S.A Cayman Island Branch adquirieron durante 2012 la compañía Celfin Capital S.A(administradora de fondos mutuos) en un 100%, sociedad matriz del grupo Celfin Capital. Con la fusión de BTG Pactual y Celfin Capital se formó la sociedad BTG Pactual Chile SpA, la que a su vez es controlada en un 100% por BTG Pactual Holding Internacional S.A (BTG Pactual Chile S.A, 2014).

La empresa posee una estrategia concentrada bajo el punto de vista del desarrollo de mercado y conservadora mirada desde el financiamiento, además de tener una estrategia de segmentación en el ámbito de administradora de fondos. No obstante, posee una estrategia de localización en la adaptación de sus productos para satisfacer el mercado descrito anteriormente.

23) Castlefrank Investments Limited.

La compañía canadiense Castlefrank Investments Limited incorporó sus inversiones en Southwater en el año 2009, siendo en un 99,9% propiedad de Ontario Teacher's Pension Plan Board (OTPPB) y titular del 99,9% de las acciones de AndesCan SpA. Southwater es una sociedad que participa en el sector sanitario a través de las inversiones que su filial Inversiones OTPPB Chile II Ltda. tiene en Essbio, Nuevosur y Esval. No obstante, OTPPB

es un fondo de pensiones que controla de manera indirecta a Southwater, mediante AndesCan SpA (Southwater, 2010).

La empresa en estudio posee una estrategia diversificada relacionada al realizar nuevos negocios vinculados a su actividad principal, es de carácter conservador y segmentado, donde además posee una estrategia localización con una alta sensibilidad local y baja reducción de costos, donde la compañía modifica su producto según la demanda del mercado.

24) Prodair Corporation.

La industria química estadounidense Prodair Corporation, es propietaria en un 99% de la empresa Inversiones Air Products Holding Ltda. que a su vez es propietaria en una menor medida de la compañía Air Products Chile S.A en 2012, donde esta última constituye el grupo Air Products. En consecuencia, Air Products compra en un 67% la propiedad de la compañía de gas industrial Indura en Chile (Indura, 2012).

La compañía posee una estrategia conservadora desde el punto de vista financiero del grupo, según su crecimiento es de tipo concentrada al mantener su actividad económica principal, es de carácter segmentada y contempla una estrategia internacional para invertir en nuestro país.

25) Zaldivar Chile Inc.

La compañía canadiense Barrick Gold por medio de la compañía Zaldivar Chile Inc. ingresa un aumento de capital a Inversiones Barrick Conosur Limitada durante 2008. Posteriormente, en el año 2015 vende la minera a la empresa Antofagasta Minerals, la cual tomó la operación y administración de ésta adquiriendo el 50% de las acciones de Barrick Gold.

De esta manera, las estrategias de la compañía Zaldivar son de carácter concentrado, ya que permanece en el sector minero, es conservador desde un punto de vista financiero,

segmentado desde el negocio de la empresa, y posee una estrategia internacional para ingresar al mercado chileno. También, hay una desinversión por parte de la empresa.

4.2.2 Análisis Global de las Empresas Seleccionadas

De acuerdo a los antecedentes descritos y analizados en el punto anterior, se presenta cuadro resumen de las estrategias de las multinacionales seleccionadas que han realizado inversión extranjera directa en Chile.

Tabla N°3: Estrategias y Formas de Inversión Extranjera Directa, adoptadas por las Empresas Inversoras en Chile.

EMPRESA INVERSORAS	ESTRATEGIAS													
	Forma	Crecimiento		Financiero		Negocio		Org. Internac.		Inversión	Internacionalización			
	Adqui	Conc.	Diver.	Cons.	Apal.	Seg	N/Seg	Inst.	Prod.	Inversión	Intern	Trans	Loc	Glob.
Abbott Laboratories, S.A.	X	X		X		X		X		X	X			
Gas Natural Fenosa Internacional, S.A.	X	X		X		X		X		X	X			
WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.	X	X			X	X				X	X			
Holbah Limited	X	X		X		X				X			X	
Pan Pacific Copper Co., Ltd.	X	X		X		X				X	X			
CPP Investment Board (Usre IV) Inc.	X		X	X		X				X	X			
Zaldivar Chile Inc.	X	X		X		X				X	X			
Principal Financial Services, Inc.	X	X		X		X		X		X			X	
Goldcorp Tesoro Inc.	X	X		X		X				X	X			
Zurich Santander Insurance América S.L.	X	X		X		X			X	X*				
Aur QB Ltd.	X			X				X		X	X			
Alliance Boots Latin America Limited	X	X		X		X				X*				
Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	X	X		X		X				X	X			
Controladora Casa Saba, S.A. de C.V.	X	X		X		X				X		X		
BHP Escondida Inc. (Antes:BHP Utah Escondida)	X	X		X		X				X	X			
Banco BTG Pactual S.A. - Cayman Islands Branch	X	X		X		X				X			X	
Prodair Corporation	X	X		X		X				X	X			
Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd.	X	X			X	X				X**				
Global Vía Infraestructuras S.A.	X	X		X		X				X		X		
GIP II Vista S.L.U.	X	X		X		X				X	X			
Los Pelambres Investment Company Limited	X	X		X		X				X	X			
Castlefrank Investments Limited	X		X	X		X				X			X	
Grupo Bupa Sanitas S.L.	X	X		X		X				X			X	
Alimentos Cárnicos S.A.S.	X	X		X		X				X		X		
Marubeni LP Holding B.V.	X	X				X		X		X	X			

X*: Alianza Estratégica

X**: Joint Venture

En la tabla anterior, se clasificaron las filiales de las compañías que realizan IED en Chile, según forma y estrategias que utilizan. De la cual se puede analizar que un 100% de las empresas seleccionadas han realizado Inversión Extranjera Directa en Chile por medio de una adquisición de empresas locales, ya sean estas controladoras de la compañía o participantes en menor medida de las acciones de la misma, donde a su vez las han adquirido de manera directa o por medio de una filial o sociedad del grupo económico, por lo que un 84% de ellas realizaron una estrategia de financiamiento conservadora, además, un 84% de ellas poseen una estrategia concentrada, desde el punto de vista de la estrategia de crecimiento de mercado. Lo que quiere decir que estas empresas foráneas, prefieren e invierten en compañías que ya se encuentran establecidas en el mercado receptor y que además sean del mismo sector industrial al que ellas ya pertenecen.

Por otro lado, y considerando los análisis previos de las empresas seleccionadas, se puede inferir que durante el período de 2008 a 2015 ingresó a Chile inversión extranjera proveniente de países como; Canadá (20%), Estados Unidos (20%), España (20%), Japón (20%), México (4%), Brasil (4%), Colombia (4%), Inglaterra (4%) y asociación Anglo-Australiana (4%).

Igualmente, las multinacionales foráneas prefieren competir en los mercados externos bajo una estrategia internacional, dado que la mayoría de las inversiones son en el sector minero, con productos para exportación, lo cual ha sido la preferencia de 13 de las empresas seleccionadas, seguidas por 5 empresas que emplearon una estrategia de localización, 3 optaron por una transnacional, otra por medio de un Joint Venture y finalmente 2 lo realizaron a través de una alianza estratégica.

CONCLUSIÓN

La presente Memoria de Título ha tenido como motivo principal determinar las estrategias que han utilizado las multinacionales foráneas para realizar Inversión Extranjera Directa en nuestro país, y abordar cuales son los sectores que más han influido en dicha materia.

En relación a lo obtenido de la evolución de la inversión extranjera directa entre los años 2007 a 2017, se concluye que en general desde el año 2007 la inversión en Chile fue incrementando hasta llegar a su máximo valor en el año 2014 donde se produjo una entrada de 74 empresas foráneas, las cuales invirtieron un total de MUS\$11.886.286 representativo del 22,6%, cantidad superior que las 87 compañías que ingresaron durante 2012, año que representó un 18,9% de la inversión total entre los años comprendidos de estudio con un total de MUS\$9.981933, para luego comenzar a descender de forma considerable hasta la fecha. No obstante, los sectores que más se destacaron durante el período de estudio fueron principalmente minería, seguido por los sectores de servicio, electricidad, gas y agua, la industria y transporte y comunicación.

Para analizar las estrategias de las empresas seleccionadas, se cotejó a estas por monto de la inversión, donde 35 empresas fueron representativas del 58% del total de inversión materializada entre el período contemplado para dicho análisis. Sin embargo, fueron 25 las compañías analizadas ya que diez de ellas habían realizado inversión en años posteriores, las cuales realizaron inversión entre un período de 2008 a 2015.

En cuanto a los resultados obtenidos de la forma de ingreso que utilizan las multinacionales para ingresar a Chile, se puede inferir que en su totalidad prefieren una de adquisición o fusión, uno de los mecanismos más dinámico de la IED en los últimos años, ya que les permite reducir el nivel de competencia en el mercado receptor al tener un posicionamiento de marca, de clientes y conocimiento del mercado propiamente tal, es

decir, les permite aprovechar las capacidades y conocimientos de las organizaciones locales.

Por otro lado, de las estrategias de crecimiento de mercado que adoptaron las multinacionales se permite concluir que la estrategia más utilizada durante el período evaluado corresponde a la estrategia de concentración en un 84%, mientras que la estrategia de diversificación solo alcanzó un 8%. Además, un 84% de estas empresas adoptaron una estrategia conservadora y un 8% una estrategia apalancada, en cuanto al financiamiento de las mismas, todas estas estrategias correspondientes a una de carácter corporativo.

Desde la perspectiva de la estrategia de negocio, se puede concluir que un 96% de las empresas segmentan el mercado foráneo con el fin de satisfacer la diversidad de necesidades de la población. Por otra parte, la estrategia de organización internacional desde el ámbito de la naturaleza de las operaciones de las empresas, se puede inferir que un 20% de ellas utilizan una estrategia de carácter instrumental, es decir, empresas de carácter organizativo.

Cabe mencionar que en cuanto a las estrategias de internacionalización que adoptaron las compañías seleccionadas, se denota una clara tendencia a utilizar una estrategia internacional, como medio para expandir sus fronteras en un ámbito de producción y/o comercialización, seguida por una estrategia de localización la cual posee fuertes presiones de sensibilidad local pero débiles presiones en reducción de costo, donde el foco se centra en el aumento de la rentabilidad al adaptar bienes y servicios a las preferencias de los consumidores del mercado receptor, la cual es una estrategia muy utilizada en los fondos de pensiones y financieros.

Bibliografía

- ✓ BHP. (2017). *Informe de Sustentabilidad*.
- ✓ BTG Pactual Chile S.A. (2014). *Memoria Anual*.
- ✓ Bupa. (2014). *Memoria Anual Bupa Chile S.A.*
- ✓ CEPAL. (2015). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- ✓ CEPAL. (2017). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- ✓ CEPAL. (2018). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- ✓ CFR Pharmaceuticals. (2014). *Memoria Anual*.
- ✓ CGE gas natural. (2017). *Memoria Anual 2017*.
- ✓ Codelco and Mitsui . (2012). *Codelco and Mitsui form a Joint Venture to Possess 29,5% of Anglo Sur S.A.*
- ✓ Consejo Minero. (2013-2014). *Reporte Anual Consejo Minero*.
- ✓ Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales "Competencia en el mercado global"*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ✓ Indura. (2012). *Memoria Anual*.
- ✓ Medina, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Análisis Económico XX(45)* , 16-26.
- ✓ Medina, A. y Gonzáles, J. (2007). Caracterización de la inversión directa de empresas españolas en empresas chilenas. *Revista Análisis Económico XXIII(52)* , 185 - 199.
- ✓ Mogrovejo, J. A. (2005). *Factores determinantes de la inversión extranjera directa en algunos países de Lationamérica*. Bolivia: Estudios Económicos de Desarrollo Internacional AEEADE Vol. 5-2.
- ✓ Padilla R. y Gomes C. (2015). *Determinantes de la salida de IED y efectos en el país eisor*. Mexico D.F: Naciones Unidas CEPAL.

- ✓ Santander Chile Holding S.A. (2010). *Memoria Anual*.
- ✓ Santander. *Presentación Institucional Grupo Santander*.
- ✓ Santander S.A Sociedad Securitizadora. (2015). *Estados Financieros Intermedios*.
- ✓ Southwater. (2010). *Inversiones Southwater Limitada*. Strategic Alliance With.
- ✓ UNCTAD, C. d. (2017). *Informe sobre las inversiones en el mundo*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.
- ✓ Walmart. (2008). *Prospect OPA de D&S S.A.*
- ✓ Zabala, R. (1954 - 1986). Inversión extranjera directa en Chile. *Estudios Públicos* , 219 - 277.
- ✓ Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A. (2017). *Informe de Clasificación*. Feller.Rate.

Bibliografía Electrónica

- ✓ America Retail. (s.f.). Obtenido de <https://www.america-retail.com>
- ✓ BancoCentral. (s.f.). *Banco Central de Chile*. Recuperado el 30 de 07 de 2018, de <http://www.bcentral.cl/es/web/guest/banco-central-de-chile>
- ✓ Biobio Chile. (s.f.). Obtenido de <https://www.biobiochile.cl>
- ✓ BTG Pactual. (s.f.). Obtenido de <https://www.btgpactual.cl>
- ✓ CEPAL. (07 de 2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de La inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2008: <https://www.cepal.org/es>
- ✓ CMF. (s.f.). *Comisión para el Mercado Financiero*. Recuperado el 30 de 07 de 2018, de <http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-channel.html>
- ✓ Economía y Negocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl>
- ✓ El Mostrador. (s.f.). Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/>
- ✓ emol. (s.f.). Obtenido de <https://www.emol.com>
- ✓ Grupo Costanera. (s.f.). Obtenido de <http://www.grupocostanera.cl>

- ✓ InvestChile. (s.f.). *Comite de inversiones extranjeras*. Recuperado el 24 de 07 de 2018, de Gobierno de Chile: <https://investchile.gob.cl/es/>
- ✓ La Tercera. (s.f.). Obtenido de <https://www.latercera.com>
- ✓ Medina A; Sepúlveda E; Rojas S. (Oct/Dec de 2009). *Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos de Chile*. Recuperado el 27 de 10 de 2018, de Estudios Gerenciales vol 25 no 113 Cali: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000400003
- ✓ Minería Chilena. (s.f.). Obtenido de <http://www.mch.cl/>
- ✓ Negocios, E. y. (18 de 11 de 2008). *Inversión extranjera materializada en Chile creció un 187% entre enero y agosto de este año*. Recuperado el 24 de 07 de 2018, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=56244>
- ✓ Pulso. (s.f.). Obtenido de <http://www.pulso.cl/>
- ✓ SOFOFA. (08 de 07 de 2010). *Chile es el país más abierto a inversión externa en la región*. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de Internacional - diario financiero: <http://www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=60&s=6180&n=32632>
- ✓ UNCTAD. (s.f.). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. Recuperado el 30 de 07 de 2018, de <http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx>

ANEXOS

Anexo N°1: Listado de Empresas Seleccionadas con su Monto de Inversión.

N°	Año	Área Económica	Nombre del Inversionista	Monto Miles US\$
1	2014	Industria	Abbott Laboratories, S.A.	3.547.000
2	2014	Elect., gas y agua	Gas Natural Fenosa Internacional, S.A.	2.854.040
3	2009	Servicios	WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.	2.669.667
4	2012	Servicios	Holbah Limited	1.831.325
5	2014	Servicios	WM Latin American Holdings (BVI) III Corp.	1.510.000
6	2013	Minería	Pan Pacific Copper Co., Ltd.	1.503.539
7	2012	Transp. y Com.	CPP Investment Board (Usre IV) Inc.	1.215.471
8	2012	Minería	Pan Pacific Copper Co., Ltd.	1.147.215
9	2008	Minería	Zaldivar Chile Inc.	1.132.000
10	2013	Servicios	Principal Financial Services, Inc.	1.111.878
11	2010	Minería	Goldcorp Tesoro Inc.	776.800
12	2011	Minería	Pan Pacific Copper Co., Ltd.	758.000
13	2011	Servicios	Zurich Santander Insurance América S.L.	702.852
14	2014	Minería	Aur QB Ltd.	660.246
15	2011	Minería	Pan Pacific Copper Co., Ltd.	628.800
16	2014	Servicios	Alliance Boots Latin America Limited	615.018
17	2012	Minería	Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	597.912
18	2015	Elect., gas y agua	Gas Natural Fenosa Internacional, S.A.	539.083
19	2010	Servicios	Controladora Casa Saba, S.A. de C.V.	478.658
20	2013	Minería	BHP Escondida Inc. (Antes:BHP Utah Escondida)	460.000
21	2012	Servicios	Banco BTG Pactual S.A. - Cayman Islands Branch	451.600
22	2012	Industria	Prodair Corporation	437.496
23	2013	Minería	Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd.	414.759
24	2011	Minería	Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	413.000
25	2008	Transp. y Com.	Global Vía Infraestructuras S.A.	410.000
26	2014	Elect., gas y agua	GIP II Vista S.L.U.	405.225
27	2012	Servicios	Principal Financial Services, Inc.	395.000
28	2012	Minería	Mitsui Bussan Copper Investment & Co., Ltd.	382.405
29	2009	Minería	Los Pelambres Investment Company Limited	378.280
30	2008	Elect., gas y agua	Castlefrank Investments Limited	373.000
31	2010	Servicios	Holbah Limited	371.010
32	2014	Servicios	Grupo Bupa Sanitas S.L.	329.637
33	2013	Industria	Alimentos Cárnicos S.A.S.	308.268
34	2008	Minería	Marubeni LP Holding B.V.	303.844
35	2013	Minería	Zaldivar Chile Inc.	301.600