

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL**



**“Análisis Estratégico de Empresas Extranjeras  
que Realizan Inversión Directa en Chile y su  
Relación con el Resultado de las Filiales”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Alumnas Memoristas:**

Jennifer Medina Acuña  
Yenifer Montoya Segura

**Profesor Guía:**

Dr. Alex Medina G.

CHILLAN, 2013

*Análisis Estratégico de las Empresas que Realizan Inversión Directa en Chile y su  
Relación con el Resultado de las Filiales*

---

**2012**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, Marzo 12 de 2013.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE EMPRESAS EXTRANJERAS QUE REALIZAN INVERSIÓN DIRECTA EN CHILE Y SU RELACIÓN CON EL RESULTADO DE LAS FILIALES", de las alumnas Yenifer Montoya Segura y Jennifer Medina Acuña.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,3 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Alex Medina G.  
Profesor Guía

Juan Carlos Yévenes  
Profesor Informante



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

*Mis primeras palabras de agradecimiento son para Dios, ya que, es él quien siempre me dio la fortaleza para seguir adelante a pesar de los obstáculos que me ha puesto la vida, sé que con su ayuda logre cumplir el propósito de estudiar en la Universidad, y lograr salir adelante con éxito y orgullo. Gracias Dios por toda tu gran generosidad y apoyo.*

*En segundo lugar, agradezco a mi madre por el enorme apoyo brindado en estos años de estudio, se que fue complicado y hubieron muchos problemas en el camino, pero que gracias también a Dios pudimos superar y es ella quien siempre ha creído en mí y en mis capacidades para convertirme en una profesional. Muchas Gracias madre por todo y espero que todo lo malo haya quedado atrás. Ella es mi principal razón de superación. También a mis hermanos que aunque no hemos crecido tan unidos como quisiera, siempre he tenido un cariño y un apoyo de su parte y en los momentos malos me han dado fuerza para seguir. Gracias por todo, sé que cada día estarán apoyando mis decisiones. Gracias a toda mi familia los amo con todo mi corazón.*

*Así también agradezco la confianza de mi compañera de tesis Yenifer, gracias por confiar en mí y ser una buena compañera y le deseo de todo corazón mucho éxito en el futuro.*

*Agradezco a cada uno de mis amigos y amigas por todo el apoyo brindado en este periodo universitario.*

*Agradezco también, a cada uno de nuestros profesores, porque sin su enorme entrega y dedicación, no hubiera podido transformarme en una profesional. Muchas Gracias a todos que Dios los bendiga siempre.*

*A nuestro profesor guía Sr Alex Medina, por su colaboración y compromiso hacia nosotros, por su apoyo y respeto, y por ser una gran persona, Muchas gracias y bendiciones para él.*

*Mucha Gracias.*

*Jennifer Medina Acuña.*

*Nada de esto sería posible si no hubiera sido por el apoyo incondicional de Dios, siempre ha estado presente en los momentos más difíciles y felices de mi vida, y este sin duda es uno de ellos, es por ello que quiero agradecerle, porque siempre sentí su apoyo en esta difícil carrera de mi vida.*

*También quiero agradecer a Eduardo Palacios, quien siempre confió en mí, aún cuando yo misma había dejado de hacerlo. Sin su apoyo jamás hubiera iniciado esta travesía que hoy me llena de satisfacción e inunda mi corazón de alegría.*

*No podría dejar de mencionar a mi madre, ya que ha sido un pilar fundamental en mi desarrollo como persona y como profesional. Agradezco todo el esfuerzo que siempre ha realizado por mí y por mi hermano durante toda su vida y sin duda, es la mejor madre que cualquier persona podría tener, más que mi madre, ella es la mejor de mis amigas.*

*Agradezco también a Jennifer Medina, quien ha decidido tomar este desafío conmigo. Esta ha sido una tarea difícil para las dos, pero gracias a Dios es un desafío que hemos podido lograr juntas. Le deseo de todo corazón que logre todas sus metas y este sea sólo un logro más de todos los que le quedan por afrontar.*

*Finalmente agradezco a nuestro profesor guía, el Señor Alex Medina. Su ayuda fue fundamental para que nuestra Memoria de Título se desarrollara con éxito.*

*Sin el apoyo de todas estas personas, mis logros no hubieran sido posibles, es por ello que les estaré eternamente agradecida. Que Dios los bendiga.*

*Muchas Gracias.*

*Yenifer Montoya Segura.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta memoria de título tiene como objetivo determinar la relación existente entre las estrategias utilizadas por las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile y el resultado económico, de sus filiales en el país.

Para poder cumplir el objetivo, fue necesario extraer una muestra de las empresas filiales de las compañías que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile, las cuales fueron sometidas a un análisis detallado para extraer toda la información necesaria y relevante.

De la información recaudada se capturó aquella relacionada a las estrategias corporativas, de internacionalización, balances generales y estados de resultado de las compañías. La información de las empresas fue extraída de la base de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros ([www.svs.cl](http://www.svs.cl)), y de las memorias publicadas por cada empresa según correspondan (páginas web de las empresas) además, se obtuvo información de fuentes adicionales.

Mediante la información recabada se ha podido extraer que, del total de las 26 compañías analizadas durante el periodo de estudio que comprende 2007 a 2011, un 82,26% llevaron a cabo una estrategia corporativa según mercado de concentración, mientras que un 9,22% realizaron estrategias de diversificación y el 8,52% restante adoptaron la estrategia de ajuste y adaptación. En lo que respecta a los tipos de estrategias de concentración, un 62,41% del total de las 26 compañías analizadas durante el periodo 2007-2011, desarrollan crecimiento especializado, seguido por un 19,86%, que llevan a cabo un crecimiento de tipo integrado. A su vez en la estrategia de diversificación, un 7,8% del total de las empresas, desarrollan una diversificación de tipo no relacionada y un 1,42% diversificación relacionada. Por último un 8,51% de las compañías del estudio llevan a cabo una estrategia de ajuste y adaptación por diferentes motivos, ya sea por reestructuración, adaptación de nuevas normas, cierre de negocios, entre otros.

En cuanto a la estrategia corporativa según financiamiento implementado por estas 26 compañías analizadas, se puede extraer que un 45,38% del total, llevan a cabo un financiamiento conservador, seguido por un 35,38% que realiza apalancamiento y por último 19,24% de total, que adoptan ambos tipos de financiamiento.

Por otro lado encontramos a la estrategia corporativa según inversión, de la cual un 84,62% de las 26 compañías analizadas realizaron una estrategia de inversión de internalización y un 15,28% restante que decidió adoptar la externalización.

Además, en lo que respecta a la estrategia según departamentalización. Encontramos que un 76,93% tienen una departamentalización compleja y sólo un 23,07% de las 26 compañías analizadas llevan a cabo una departamentalización simple.

En cuanto a las estrategias de internacionalización desarrolladas por las 26 compañías analizadas durante los años 2007-2011, donde un 46,16% del total de las empresas llevaron a cabo una estrategia internacional, particularmente los sectores de servicios sanitarios, eléctrico y minero. Luego un 42,31% realizaron una estrategia de localización, donde los principales sectores que la desarrollaron fueron, el financiero y el de construcción. Seguido por un 7,69%, de las compañías que adoptaron la estrategia transnacional. Y por último el 3,84% restante, es por la implementación de alianza estratégica.

En términos de la relación existente entre las estrategias utilizadas por las empresas que realizan inversión extranjera directa en Chile a través de sus filiales y el resultado económico de estas últimas, los resultados obtenidos según el promedio por sector industrial por año del indicador Rendimiento sobre la inversión (RSI), se extrae que durante el periodo de estudio 2007-2011 los sectores que obtuvieron un mayor rendimiento, fueron los que utilizaron principalmente, la Estrategia Internacional, llevada a cabo por los Sectores, de Servicios Sanitarios, Minero y el Sector Eléctrico. También se encuentran los que utilizaron la Estrategia Transnacional, la cual está mayormente representada por el

Sector de Retail. Y por último la Alianza Estrategica, adoptada por The Coca-cola Company, con la franquicia Coca-cola Embonor en Chile.

Todo lo anterior lleva a las compañías a aumentar su valor tanto en el país de origen como en el país receptor, desarrollando con éxito sus objetivos y posicionamiento en el mercado global.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.1.PROBLEMA:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.2.JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.OBJETIVOS.</b>	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.OBJETIVO GENERAL.	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.4. ÁMBITO DE ESTUDIO.</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.</b>	<b>18</b>
<b>2.1. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.</b>	<b>19</b>
<b>2.2. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.</b>	<b>23</b>
<b>2.3. CARACTERÍSTICAS, FORMAS Y TIPOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.</b>	<b>24</b>
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVERSIÓN EXTRANJER DIRECTA.	24
2.3.2 FORMAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.	25
2.3.3 TIPOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.	27
<b>2.4. BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAÍSES DE ORIGEN Y RECEPTORES.</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA EL PAÍS DE ORIGEN.</b>	<b>30</b>
2.4.1.1 BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN EXTRAJERA DIRECTA PARA EL PAÍS DE ORIGEN.	30
2.4.1.2 COSTOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA EL PAÍS DE ORIGEN.	31
<b>2.4.2 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAÍSES RECEPTORES.</b>	<b>32</b>
2.4.2.1 BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAÍSES RECEPTORES.	32
2.4.2.2 COSTOS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAÍSES RECEPTORES.	35
<b>2.5. ESTRATEGIAS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	<b>37</b>
2.5.1 ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACION GLOBAL.	37

2.5.2 ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN. _____	38
2.5.3 ESTRATEGIA TRANSNACIONAL. _____	39
2.5.4 ESTRATEGIA INTERNACIONAL. _____	39
<b>2.6. FACTORES QUE MOTIVAN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE. _____</b>	<b>41</b>
<b>2.7. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE. _____</b>	<b>44</b>
<b>2.8. REQUISITOS PARA REALIZAR INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE. _____</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA. _____</b>	<b>54</b>
<b>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN. _____</b>	<b>55</b>
<b>3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO. _____</b>	<b>55</b>
<b>3.3. DETERMINACIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR. _____</b>	<b>56</b>
3.3.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN. _____	57
<b>3.4. PERIODO DE ESTUDIO. _____</b>	<b>58</b>
<b>3.5. CRITERIOS DE ANÁLISIS. _____</b>	<b>58</b>
3.5.1 CRITERIOS PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE ESTRATEGIA QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE. _	58
3.5.2 CRITERIOS PARA EVALUAR LOS RENDIMIENTOS OBTENIDOS POR LAS FILIALES DE LAS EMPRESAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE. _____	60
<b>CAPÍTULO IV: _____</b>	
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE EMPRESAS EXTRANJERAS QUE REALIZAN INVERSIÓN DIRECTA EN CHILE Y SU RELACIÓN CON EL RESULTADO DE SUS FILIALES. _____</b>	<b>62</b>
<b>4.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y DE INTERNACIONALIZACIÓN UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A TRAVÉS DE SUS FILIALES EN CHILE. _____</b>	<b>63</b>
4.1.1 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A TRAVÉS DE SUS FILIALES EN CHILE. _____	66
4.1.2. ANALISIS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS AÑOS 2007-2011. _____	66
<b>4.2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A TRAVÉS DE SUS FILIALES EN CHILE. _____</b>	<b>89</b>

---

4.2.1 ANÁLISIS GLOBAL DE LAS 26 COMPAÑÍAS SELECCIONADAS QUE REALIZAN A TRAVÉS DE SUS FILIALES, INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.	90
4.2.2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN AÑOS 2007-2011.	96
<b>4.3. ANÁLISIS DE RENDIMIENTOS POR SECTOR ECONÓMICO DE LAS COMPAÑÍAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, A TRAVÉS DE SUS FILIALES EN CHILE.</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo donde los negocios están cada vez mas globalizados, donde la economía está cada vez más integrada e interdependiente y en donde los problemas o éxitos de un país afectan a todos los que lo rodean. Es primordial estar en la búsqueda constante de lograr que el negocio sea rentable y se mantenga en el tiempo, es por ello que muchas empresas han decidido salir del país para escapar de los problemas abrumadores por los que su economía nacional se ve enfrentada. Todo esto gracias a la supresión de barreras que facilitan las ventas internacionales.

Es de esta forma, como diferentes países han invertido en Chile buscando mejores oportunidades, pretendiendo penetrar el mercado con un producto que en su mercado nacional probablemente ya se encontraba en su etapa de maduras, logrando así obtener más rentabilidades para su negocio, pero, todo esto dependiendo de que el producto tenga buena aceptación por los consumidores del nuevo mercado.

Para que las empresas que deciden internacionalizarse logren una mayor competitividad en el mercado foráneo, tienen dos formas de llegar con sus negocios al país receptor, por adquisiciones o mediante greenfield. Cualquiera que sea la manera, las compañías deben adoptar estrategias corporativas que regularan la forma en que éstas tomarán sus decisiones y administrarán sus negocios y también deberán desarrollar estrategias de internacionalización, para adaptarse al mercado foráneo de la mejor manera posible.

El objetivo principal de esta memoria de título, es determinar si existe alguna relación entre los rendimientos obtenidos por las empresas que han realizado inversión extranjera directa a través de sus filiales en Chile, y las estrategias que éstas han utilizado durante el desarrollo de sus negocios.

Para ello, se estableció un periodo de evaluación el cual comprende desde 2007 a 2011, donde se analizaron 26 empresas filiales de compañías extranjeras que realizan sus inversiones en Chile. Se analizaron sus estrategias tanto corporativas como de

internacionalización, así también sus rendimientos por año. Una vez analizado todos los datos, se estableció si existía o no relación entre las estrategia utilizadas y los rendimientos obtenidos durante el periodo estudiado.

# **CAPITULO I**

## ***ANTECEDENTES GENERALES***

### **1.1 PROBLEMA**

Es primordial que una empresa busque la manera de mantener su viabilidad en el mercado, considerando que existen muchos factores que pueden ser perjudiciales para el crecimiento del negocio, es por ello, que resulta de vital importancia la búsqueda constante de agregar valor a la organización, y para ello, existen variadas alternativas.

En el último tiempo, las relaciones entre países ha aumentado considerablemente, y una de las alternativas de crecimiento que consideran las compañías, es la inversión extranjera directa, de las cuales se puede obtener variados beneficios para el crecimiento interno de los países y de sus compañías, las incorporan diferentes estrategias para llevar a cabo la inversión extranjera directa en un tercer país. La experiencia en dirección de las organizaciones, las diferencias en el área de producción, la diversidad cultural, son algunos de los factores que pueden ser favorables para el desarrollo, y por ende, aporta al resultado de las compañías y el país. El adoptar estas nuevas técnicas hace que se obtenga como resultado final un mejor aprovechamiento de los recursos tanto tangibles como intangibles existentes dentro de una organización.

Toda decisión debe ser siempre a favor del desarrollo de las compañías, buscando la mejora constante, teniendo en cuenta que tanto las necesidades de las personas como la manera de satisfacerlas son factores que están en constantes cambios, por lo que es de vital importancia la innovación y el desarrollo del negocio, y también la incorporación de estrategias que aporten en el resultado y agreguen valor a las empresas.

## **1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Hace algunos años, las economías de los países eran en su mayoría cerradas, esto quiere decir, que generaban sus propios recursos, provocando con esto, baja competencia, cambios poco dinámicos y menor crecimiento. Pero hoy en día, el panorama es diferente, ya que, las economías se han abierto a nuevos desafíos, y con la apertura de los mercados, estos desafíos han sido posibles de llevarlos a cabo, logrando un aumento en la

competitividad y en el crecimiento económico de los países que se atreven a abrir sus fronteras y comercializar e invertir con el mundo.

Para lograr los desafíos que se plantean las empresas, como lo es mantener su competitividad, buscan cada día nuevas maneras de llevar a cabo sus objetivos, y una de estas maneras es la realización de Inversión Extranjera Directa.

La inversión extranjera directa juega un rol decisivo en el crecimiento y desarrollo económico de los países. *“Se argumenta que la IED permite absorber nuevas tecnologías que elevan la productividad del país receptor”*. (Álvarez, 2002).

La incorporación del concepto de inversión extranjera directa se ha vuelto de carácter realmente relevante, ya que esta no sólo trae consigo cambios económicos, sino que también, afecta en el ámbito político, social, cultural y medio ambiental. La inversión extranjera directa le permite a las compañías tanto receptoras como del país de origen mejorar sus resultados comerciales, competitivos, financieros, tecnológicos y organizacional. Para lo cual las empresas utilizan distintas estrategias para llevar a cabo la inversión extranjera directa en los países de destino, y cómo estas se relacionan con los resultados de las filiales.

Finalmente, el propósito del desarrollo de este estudio es analizar las estrategias seguidas en Chile por las empresas extranjeras que realizan inversión directa en el país, y cómo éstas se relacionan con el resultado de las filiales, y con esto visualizar de una manera más clara y acabada los factores de mayor relevancia del tema en cuestión, para lo cual se debe determinar:

- ✓ Las estrategias mayormente utilizadas en Chile por las empresas extranjeras que realizan inversión directa en el país.
- ✓ Si las empresas que llevan a cabo inversión extranjera directa en Chile tienen un actuar estratégico parecido a través del tiempo o si existen cambios en este. Si es así visualizar cuales son las razones para este cambio estratégico.



- ✓ Analizar si las estrategias utilizadas por las empresas que realizan inversión extranjera directa en Chile influyen en el resultado de las filiales.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Determinar la relación que existe entre las estrategias utilizadas por las empresas extranjeras que realizan inversión directa en Chile y el resultado de las filiales.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar los tipos de estrategias implementadas en las empresas chilenas por las empresas extranjeras que realizan inversión directa en Chile.
2. Analizar cuáles son las estrategias utilizadas en Chile que predominan en las empresas extranjeras que realizan inversión directa en el país.
3. Relacionar las estrategias con el resultado de las filiales

## **1.4 AMBITO DE ESTUDIO**

El ámbito de estudio de la presente memoria de título, consistió en identificar las estrategias utilizadas por las empresas que realizan inversión directa en Chile, con el fin de dar a conocer cuáles estrategias predominan en las compañías o filiales. A su vez, el estudio se enfocó en analizar la relación que existe entre las estrategias utilizadas y el resultado de las filiales y si esto ayuda o no a agregar valor.

Este estudio tiene un horizonte de evaluación de 5 años, los que van desde el año 2007 hasta el año 2011, en donde la información que se utilizó fue extraída, de la base de datos del Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile y de las memorias anuales de cada empresa resultante de la muestra, además del análisis bibliográfico que está relacionado, y otras fuentes secundarias que pudieran aportar información pertinente al

estudio como lo es la Super Intendencia de Valores y Seguros(SVS) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

# **CAPITULO II**

## ***MARCO TEÓRICO***

### **2.1 EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

Desde la segunda guerra mundial, Estados Unidos era la mayor fuente de IED, manteniéndose esto, desde finales de la década de 1990 y a comienzos de la siguiente. Otros países de origen importante son Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda y Japón. En conjunto, estos seis países sumaron el 60% de todas las salidas de IED en el periodo de 1998 a 2003, y el 63% de los títulos mundiales de IED en el 2003. En estos países se encuentran las mayores multinacionales del mundo.

Hasta el 2003, el 27% de las 100 mayores multinacionales eran Estadounidenses; un 14% Francesa; un 12% Alemana; otro 12% Británicas; y 7% Japonesas. En términos de las reservas mundiales de IED, un 25% pertenecían a empresas Estadounidenses; un 14% a Británicas; otro 8% a Francesas; un 8% a Alemanas; 5% a Holandesas, y un 4% a Japonesas. La importancia de estas naciones en el tema de IED obedece sobre todo a que fueron las naciones desarrolladas con las economías más grandes de la post guerra y, por tanto, fueron el lugar de origen de muchas de las empresas más grandes y mejor capitalizadas. Por último, estos países tienen una larga historia como naciones comerciales y al ser esto así, buscan generalmente terceros países que alimenten su expansión económica, siendo estos lugares dueños de las empresas que van a la vanguardia de las tendencias de la inversión extranjera.

En los siguientes años se vio incrementado notablemente el flujo y las reservas totales de IED en la economía mundial. El promedio de las salidas anuales de IED aumentó de 25 mil millones de dólares en 1975 a un máximo de 1.2 billones en 2000, para luego bajar a un estimado de 620 mil millones en el 2004. En este periodo el flujo de IED creció más rápido que el comercio y la producción mundiales por varias razones, los ejecutivos ven en la IED un medio de eludir las futuras barreras comerciales, así mismo, buena parte del aumento en la IED es resultado de los cambios políticos y económicos en muchas naciones en desarrollo. Por ejemplo en Asia, Europa Oriental y Latinoamérica, el crecimiento económico, la desregularización, los programas de privatización abiertos a

inversionistas extranjeros y la supresión de muchas restricciones a las IED, han vuelto estos países más atractivos para las multinacionales. (Hill, 2007)

Durante 2010, después de dos años consecutivos de caídas de la IED a nivel global debido a la crisis económica de 2008 y 2009, se vio un leve repunte. Las cifras preliminares indican que en 2010 las corrientes globales de este tipo de inversión llegaron a 1,12 billones de dólares, lo que significa un incremento del 1% con respecto al año anterior. Debido a la crisis, las corrientes de IED cayeron en 2009 tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Sin embargo, en 2010 la IED mostró diferentes ritmos de recuperación según la región de destino, sus flujos hacia las economías desarrolladas se contrajeron en un -7% respecto de 2009, mientras que los flujos hacia los países en desarrollo aumentaron un 10%. En los países en desarrollo el comportamiento ha sido también heterogéneo entre regiones: mientras en América Latina y el Caribe la IED creció un 40%, en África y Asia y Oceanía los flujos variaron un -15% y un 10%, respectivamente. La reducción de los flujos en países desarrollados y el aumento en los países en desarrollo ha significado que la participación de los primeros en las corrientes globales de IED representara menos de la mitad de los flujos de IED globales en 2010, descendiendo del 57% en 2008 al 51% en 2009 y al 47% en 2010. Como contrapartida, la participación de los países en desarrollo y en transición aumentó del 43% en 2008 al 53% en 2010. Por su parte, la región de América Latina y el Caribe recibió en 2010 el 10% del total de la IED mundial. En 2010, los principales receptores de IED entre los países desarrollados fueron, los Estados Unidos, Francia, Bélgica y el Reino Unido. Por su parte, entre los países en desarrollo destacaron los países denominados BRIC (Brasil, la Federación de Rusia, la India y China), Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) y Singapur.

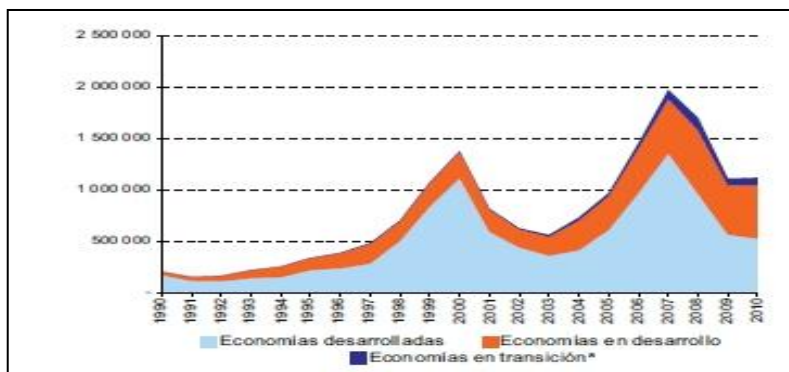
La reciente crisis financiera y global, ha dejado en claro que entre los flujos de capital recibidos por los países en desarrollo y en transición, la IED ha mostrado ser el más estable, incluso durante los períodos de crisis.

Las fusiones y adquisiciones transfronterizas han sido el mecanismo más dinámico de IED en los últimos años, y han permitido a las empresas transnacionales incursionar en nuevos mercados aprovechando las capacidades y los conocimientos de las empresas locales. Los montos de este tipo de operaciones a nivel global se incrementaron durante el 2010 un 37% respecto de 2009. Aunque esta alza fue insuficiente para revertir la contracción de 2008 y 2009, indicó la existencia de una tendencia positiva que seguramente se fortalecerá en los próximos años. El gradual incremento de las fusiones y adquisiciones transfronterizas contrastan con las inversiones en nuevas plantas (*greenfield investments*), que han continuado su contracción tanto en número como valor a nivel global en 2010. Si bien, aumentaron los proyectos anunciados de inversión en nuevas instalaciones en países en desarrollo y en transición, no lograron compensar la reducción de los proyectos en países desarrollados.

El origen de los flujos de IED continúa concentrado en los países desarrollados, aunque sobresale el aumento de la participación de los países en desarrollo y en transición, en concordancia con la creciente importancia de estos en la economía global. Estos países han duplicado su participación durante la última década, alcanzando un 22% del total en 2010. (CEPAL, 2011).

**GRAFICO N°1, CORRIENTE DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA MUNDIAL Y  
POR GRUPO DE ECONOMIAS, 1990 – 2010.**

**(Millones de Dólares)**



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011).

Durante 2011 los flujos mundiales de IED crecieron un 17% con respecto al 2010. Estados Unidos, pese a ser la economía que más IED recibe del mundo, registró una contracción de 7,7% durante 2011, mientras que por el contrario la IED recibida por la Unión Europea se incrementó un 31,9% durante el mismo año. El crecimiento de la IED recibida por los países desarrollados se debió fundamentalmente a grandes operaciones de fusión y adquisición, debido a una nueva oleada de reestructuraciones. Por su parte, las economías en desarrollo y en transición recibieron el 50,07% de la IED en el mundo, lideradas por China, Hong Kong (China), Brasil y Rusia, que concentran más del 40% de la inversión exterior captada por estas economías. Los ingresos de IED en América Latina y el Caribe representaron durante el 2011 el 10% de los flujos mundiales.

Uno de los factores que ejerció un efecto positivo en el aumento de la IED, es la globalización de la economía mundial, la cual origina que las empresas consideren que su mercado es todo el mundo, y realizar IED es una estrategia para asegurar una presencia significativa en muchas regiones del mundo.

## 2.2 LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA

Existen diferentes autores que se han interesado en estudiar la inversión extranjera directa, aportando definiciones como las siguientes:

Cofre María teresa y Cornejo teresa (2004): *Se habla de inversión extranjera directa, cuando un inversionista ejerce una influencia significativa en una empresa situada en otra economía, lo que reflejaría un interés duradero de su parte.*

Duran José, (2001): *Cuando se realiza una inversión en el exterior en actividades empresariales, por tanto, generadoras de valor añadido, con el ánimo de tener un control efectivo sobre las mismas, se habla de inversión directa (IED), esta inversión puede realizarse en actividades ya existentes o creando nueva inversión (Greenfield)*

Hill Charles W.L. (2007): *La inversión extranjera directa (IED), ocurre cuando una empresa invierte directamente en instalaciones para producir o vender un bien en otro país. También ocurre cuando una empresa compra otra en el extranjero.*

Medina Alex, (2005): *La inversión 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, 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 este tercer país, la matriz poseerá el control de su filial.*

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

La finalidad de llevar a cabo una inversión extranjera directa, es generar valor añadido a la empresa existente o adquirida, lograr un control sobre la compañía o filial.



La inversión extranjera directa, busca reducir riesgos como: costos de localización, costos de transacción, ayuda a la maximización de recursos disponibles, abrir mercados, logrando con esto crecimiento y consolidación del negocio.

## **2.3 CARACTERISTICAS, FORMAS Y TIPOS DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

### **2.3.1 CARACTERISTICAS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

- ✓ Las empresas realizan inversión extranjera directa para explotar los recursos o activos específicos de una localización.
- ✓ Las condiciones de inversión extranjera directa como aspectos políticos, sociales, legales, culturales entre otros; están sujetos al país receptor y no al país de origen de la inversión.
- ✓ Las empresas realizan inversión extranjera directa para generar valor añadido a las compañías.
- ✓ La inversión extranjera directa permite reducir riesgos y aumentar los resultados de forma positiva.
- ✓ Las inversiones extranjeras directas permiten alcanzar metas estratégicas
- ✓ La inversión extranjera directa, permite la apertura de los mercados facilitando la creación de las multinacionales.
- ✓ La inversión extranjera directa, permite a las compañías realizar actividades existentes o crear una nueva actividad en un tercer país.
- ✓ Para que se materialice la inversión extranjera directa, la empresa debe ejercer un control firme sobre la entidad foránea, esto para maximizar su participación en el mercado y sus ganancias en un país.

- ✓ La inversión extranjera directa permite adquirir conocimientos valiosos provenientes de los países y entidades foráneas.

Siguiendo con lo antes mencionado, la inversión extranjera directa se puede ver como una de las alternativas estratégicas de las organizaciones para hacer frente al proceso de globalización, y que a través del tiempo se ha transformado en uno de los principales pilares para el logro eficiente de los objetivos y mejora de su competitividad.

### **2.3.2 FORMAS DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

La inversión extranjera directa adquiere dos formas, las cuales se nombran a continuación:

- a) Inversión de Inicio (Greenfield):** Consiste en el establecimiento de una operación nueva en el extranjero.
- b) Por Adquisición o Fusión:** Como su nombre lo indica, esto consiste en adquirir o fusionarse con una empresa que ya opera en otro país. Las adquisiciones pueden ser de una minoría cuando la empresa compradora tiene una participación de 10 a 49% de las acciones con derecho a voto de la empresa comprada, mayoría cuando la participación accionaria va de 50 a 99%, o propiedad total cuando la participación es de 100%.

Las empresas prefieren esta opción de adquisición por tres motivos:

- ✓ Las fusiones y adquisiciones se realizan con más rapidez que la fundación de empresas nuevas, dado que los mercados evolucionan rápidamente.
- ✓ Las empresas foráneas se compran porque poseen ventajas estratégicas valiosas, como lealtad de marca, relaciones con los clientes, marcas o patentes, sistemas de distribución, sistemas de producción entre otros.
- ✓ Las empresas compran porque en su opinión, la eficiencia de la unidad adquirida se incrementa al transferir capital, tecnología y capacidades administrativas.

Pero esto, puede ser un arma de doble filo para las organizaciones, ya que muchas fusiones y adquisiciones pueden no arrojar los rendimientos que se esperan de ellas.

Todas estas opciones son una inversión extranjera directa, siempre y cuando el inversor extranjero adquiera influencias en las decisiones y en el control de la empresa en la que ha invertido.

La mayoría de las inversiones internacionales son fusiones y adquisiciones, más que empresas de inicio. Sin embargo, las entradas de inversión extranjera directa en las naciones desarrolladas difieren notablemente de las inversiones en los países en desarrollo. En el caso de estos últimos, sólo alrededor de un tercio de la inversión extranjera directa fueron fusiones y adquisiciones internacionales.

### **2.3.3 TIPOS DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

Según *Hill (2007)* existen dos tipos de inversión extranjera directa:

- 1. Inversión Extranjera Directa Horizontal:** Es una inversión en el mismo sector en el extranjero, que el sector en el que opera una empresa en su país de origen.

La inversión extranjera directa horizontal es cara, debido a que se debe efectuar la inversión en el extranjero y soportar los costos de instalación y repatriación de capitales. Este tipo de inversión es arriesgada por los posibles problemas que se pueden generar al hacer negocios en otra cultura.

Si analizamos lo anterior: *¿Por qué entonces muchas empresas prefieren la inversión extranjera directa a la exportación o licencias?* La respuesta radica en varios factores influyentes los cuales se nombran a continuación:

- ✓ **Costos de Transporte:** Al sumar los costos de transporte a los de producción, se vuelve incosteable llevar ciertos productos a grandes distancias, por ejemplo, con productos cuya proporción entre valor y peso es baja y pueden elaborarse en donde sea, como lo son las bebidas gaseosas o el cemento. Esto provoca que la inversión extranjera directa sea más atractiva que realizar exportaciones o concesiones de licencias.
- ✓ **Imperfecciones del Mercado:** Las imperfecciones del mercado son factores que impiden el funcionamiento de manera óptima en un mercado. Con respecto a la inversión extranjera directa horizontal, surgen imperfecciones de mercado en dos circunstancias: cuando hay impedimento al libre tránsito de los productos entre naciones y cuando hay obstáculos a la venta de conocimientos técnicos. En la primera, disminuye la rentabilidad de las exportaciones en relación con la IED y las licencias, y en la segunda se incrementa la rentabilidad de la IED en comparación

con la concesión de licencias. Todo lo anterior quiere decir, que las imperfecciones del mercado demuestran que se prefiere la inversión extranjera directa cuando hay impedimentos que dificulten o encarezcan las exportaciones y ventas de conocimientos técnicos (concesión de licencias).

- ✓ **Comportamiento Estratégico:** este factor trata de explicar que la IED se basa en la idea de que los flujos de inversión son una manifestación de la rivalidad estratégica entre empresas en el mercado global. Según la teoría expuesta por *F. T. Knickerbocker*, el cual estudió la relación entre la IED y la rivalidad entre los sectores oligopólicos. Este autor afirma que la IED adopta un comportamiento de imitación como lo hacen los oligopolios, esto quiere decir por ejemplo, que cuando una empresa sube sus precios, las otras inmediatamente las siguen; también cuando una compañía decide expandir su capacidad, sus rivales la imitan para no encontrarse en desventaja.
  
- ✓ **Ventajas de Localización:** Según John Dunning, las ventajas de localización, quieren decir, que se deben aprovechar los recursos o activos propios de determinado lugar en el extranjero y que a una empresa le resultan valiosos para combinar sus propias ventajas, como lo son los conocimientos tecnológicos, de marketing o administración, recurso humano calificado y barato. Es necesario entonces que la empresa establezca centros de producción donde se encuentren esas ventajas o recursos (paradigma ecléctico). Esto quiere decir, que una empresa debe establecer sus centros de producción donde sus costos y capacidades se presenten mejor para sus procesos de producción específicos.

## 2. Inversión Extranjera Directa Vertical: Adopta dos formas:

- ✓ *Integración Vertical Hacia Atrás:* Es una inversión en un sector foráneo que proporciona insumos para los procesos de producción internos de una empresa. El objetivo, es suministrar materias primas a las operaciones iniciales de una compañía.
- ✓ *Integración Vertical Hacia Adelante:* En la que un sector foráneo, vende su producción para los procesos fabriles de una empresa nacional. La integración vertical hacia adelante es menos común que la integración hacia atrás.

*¿Por qué las empresas prefieren la inversión extranjera directa vertical a la importación, exportación o relaciones contractuales?* Esto se explica por dos factores, los cuales se nombran a continuación.

- ✓ **Comportamiento Estratégico:** Este comportamiento se da cuando una empresa realiza una integración vertical hacia atrás, para controlar el origen de sus materias primas en el extranjero, elevar las barreras de entrada y dejar fuera a los nuevos competidores de su sector.
- ✓ **Imperfecciones del Mercado:** Esta teoría da dos explicaciones de la inversión extranjera directa vertical, las cuales son:
  - *Obstáculos en la Venta de Conocimientos Técnicos:* Esto quiere decir, que las empresas prefieren la inversión extranjera directa a conceder licencias, ya que, corren el riesgo de entregarles sus conocimientos tecnológicos a sus rivales y crear competidores más fuertes en el futuro. Es por ello que las empresas deciden realizar inversión extranjera directa vertical hacia atrás y extraer ellas mismas sus materias primas y ocupar sus conocimientos propios en otro país, donde no hay un productor eficiente que los abastezca.

- *Inversión en Activos Especializados*: Esto ocurre cuando una empresa debe invertir en activos especializados, cuyo valor depende de los insumos abastecidos por un proveedor extranjero.

## **2.4 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAISES DE ORIGEN Y RECEPTORES.**

(Hill, 2007)

La inversión extranjera directa, trae consigo tanto beneficios como costos, y esto dependerá tanto del país de origen como del receptor. Estos factores están directamente relacionados con los resultados de la empresa, ayudando a mejorar la competitividad del negocio en el mercado, es por ello, que se analizarán estos factores detalladamente.

### **2.4.1 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA EL PAIS DE ORIGEN.**

Los países de origen que deciden realizar inversión extranjera directa, deben adoptar medidas para lograr que los beneficios superen a los costos, al llevar a cabo, este tipo de desafíos, pero también deben tener muy en claro cuáles son estos beneficios y costos.

#### **2.4.1.1 Beneficios de la Inversión Extranjera Directa para el País de Origen.**

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

- a) **Beneficios en la Balanza de Pagos**: la cuenta de capital de la balanza de pagos del país de origen se beneficia de las entradas de ganancias en el extranjero, esto quiere

decir, que un país al invertir en un negocio de un tercer país, las utilidades van a parar al país inversor. A su vez, la inversión extranjera directa es beneficiosa para la cuenta corriente de la balanza de pagos para el país de origen, si la subsidiaria en el extranjero genera una demanda de exportaciones del país de origen en equipo de capital, bienes intermedios, productos complementarios, entre otros.

- b) **Beneficios de la Inversión Extranjera Directa en el Empleo:** al igual que la balanza de pagos el efecto es positivo en el empleo, se produce cuando la subsidiaria del extranjero genera una demanda de exportaciones del país de origen en equipos de capital, bienes intermedios, productos complementarios, entre otros.
  
- c) **Beneficio para la Multinacional:** se produce cuando la multinacional del país de origen adquiere habilidades valiosas para su exposición a los mercados foráneos, y las transfiere a su nación, lo que equivale a un efecto de transferencia inversa de recursos. Esto quiere decir, que una multinacional puede asimilar y mejorar sus técnicas administrativas o tecnológicas de productos y procesos. Estos recursos pueden transferirse al país de origen, lo que contribuye a su crecimiento económico.

#### **2.4.1.2 Costos de la Inversión Extranjera Directa para el País de Origen.**

Así como la inversión extranjera directa trae consigo beneficios para el país de origen, también se deben considerar los evidentes costos de llevar a cabo esta actividad. Las principales preocupaciones giran en torno de los efectos de la salida de la inversión extranjera directa en la balanza de pago y el empleo. La balanza de pagos del país de origen sufre tres inconvenientes:



- ✓ La cuenta de capital reciente la salida inicial de capital para financiar la inversión extranjera. Pero este efecto se compensa con la entrada de las ganancias en el extranjero.
- ✓ La cuenta corriente se ve perjudicada, si el propósito de la inversión es atender al mercado interno desde un centro de producción barato.
- ✓ La cuenta corriente de la balanza de pagos, se reciente si la inversión extranjera directa sustituye exportaciones directas.

En lo que respecta al empleo, las inquietudes mas graves se deslumbran cuando la inversión extranjera directa se considera un sustituto de la producción nacional. Un resultado evidente de la inversión extranjera directa, es que se recortan fuentes de empleo en el país de origen. Si el mercado de trabajo en el país de origen ya es muy estrecho, no resulta de gran relevancia un poco de desempleo; pero si el país ya sufre de desempleo, resulta preocupante por la exportación de puestos de trabajo.

#### **2.4.2 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAISES RECEPTORES.**

Así como los países de origen están sujetos tanto a beneficios como costos a causa de la inversión extranjera directa, los países receptores también están afectos a estas consecuencias. Las que pueden traer contribuciones positivas o negativas al crecimiento de la economía receptora.

##### **2.4.2.1 Beneficios de la Inversión extranjera Directa para los Países Receptores.**

Los países receptores obtienen cuatro importantes beneficios de la inversión extranjera directa, las cuales se verán a continuación:

- a) **Efectos de las Transferencias de Recursos:** esto quiere decir, que la inversión extranjera directa puede aportar a la economía del país receptor, recursos de capital, tecnología, y administración que de otra forma no obtendría, ayudando esto a la aceleración de la tasa de crecimiento de un país. Los factores mencionados se detallan a continuación:
- ✓ **Capital:** las multinacionales en virtud de su gran tamaño y poder económico, tienen accesos a recursos financieros que no están al alcance de las empresas del país receptor, esto quiere decir, por ejemplo, que las multinacionales tienen mayores facilidades para tramitar préstamos en los mercados de capital.
  - ✓ **Tecnología:** la tecnología puede estimular el desarrollo económico y la industrialización. Adopta dos formas igualmente importantes. En primer lugar, se puede incorporar a los procesos de producción, y en segundo lugar se puede incorporar al producto. Muchos países carecen de los recursos y capacidades para desarrollar su propia tecnología de productos y procesos. Estos países dependen de las naciones industrializadas y avanzadas para conseguir la tecnología para fomentar su crecimiento económico, lo que hace que la inversión extranjera directa sea un factor fundamental para proporcionársela.
  - ✓ **Administración:** la inversión extranjera directa en materia de capacidades administrativas, arroja beneficios importantes para el país receptor. Tales como, el conocimiento de los expertos extranjeros que cuentan con técnicas actualizadas de gestión, con lo cual, mejoran la eficiencia de las operaciones en el otro país. También se producen beneficios positivos, cuando el personal local capacitado para ocupar puestos gerenciales de finanzas y técnicos en la subsidiaria de una multinacional extranjera, dejan la empresa y colaboran en el establecimiento de empresas nacionales. Otro beneficio a destacar, es aquél que se produce cuando una multinacional foránea estimula a los proveedores, distribuidores y compradores locales, para que mejoren sus propias habilidades de gestión.

- b) **Efectos en el Empleo:** La inversión extranjera directa es beneficiosa, ya que, abre en el país receptor fuentes de trabajo que en otras circunstancias no se generarían. *Los efectos de la inversión extranjera directa en el empleo son directos e indirectos. Los efectos directos* ocurren cuando se crean puestos para los proveedores locales como resultado de la inversión extranjera y cuando se generan puestos porque los empleados de una multinacional incrementan el gasto. *Los efectos indirectos* en el empleo son tan grandes, o más, que los efectos directos. El incremento neto probable de empleos puede llegar a ser un importante punto de negociación entre una multinacional que quiere realizar inversión extranjera directa y el gobierno receptor. Al ser la inversión extranjera directa por adquisición de una empresa establecida en la economía receptora, en lugar de una actividad nueva, el efecto inmediato puede llegar a ser la reducción del empleo, mientras las multinacionales reestructuran las operaciones de la compañía adquirida, todo esto para mejorar su eficiencia.
- c) **Efectos en la Balanza de Pagos:** El efecto de la inversión extranjera directa en las cuentas de la balanza de pagos de un país, es un tema político importante para los países receptores.
- Existen tres posibles consecuencias de la inversión extranjera directa en la balanza de pago:
- ✓ 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 o servicios, puede mejorar la cuenta corriente de la balanza de pagos del país receptor.
  - ✓ Cuando la multinacional se vale de la subsidiaria foránea para exportar bienes y servicios a otros países.

d) **Efecto en la Competencia y el Crecimiento Económico:** Cuando la inversión extranjera directa adopta la forma de una inversión nueva y se funda una empresa, 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, lo que abate los precios y fomenta el bienestar de los consumidores. El aumento de la competencia estimula las inversiones de capital de las empresas en plantas, equipos e investigación y desarrollo, porque compiten para obtener una ventaja sobre sus rivales. Los resultados de largo plazo abarcan un aumento de la productividad, innovaciones de productos y procesos, y mayor crecimiento económico.

#### 2.4.2.2 Costos de la Inversión Extranjera Directa en los Países Receptores.

Los costos asociados a los países receptores, están asociados o son el resultado de los posibles efectos adversos en la competencia local, efectos adversos en la balanza de pagos y la idea de pérdida de la soberanía y autonomía nacional.

1. **Efectos Adversos en la Competencia:** A los gobiernos les preocupa que las subsidiarias foráneas de las multinacionales tengan más poder económico que sus competidores locales. Esto quiere decir, que si la multinacional forma parte de una organización internacional más grande, puede tomar fondos generados en otros lugares para subsidiar sus costos en el mercado local, lo que desplazaría a las compañías locales y les permitiría monopolizar el mercado. Esta preocupación es mayor en los países con pocas empresas grandes y propias. Cuando la inversión extranjera directa toma la forma de empresas nuevas, aumenta la competencia, no así, cuando se trata de una adquisición, ya que si un inversionista extranjero compra dos o más empresas en otro país y las fusiona, el efecto sería reducir el nivel de competencia en ese mercado.

**2. Efectos Adversos en la Balanza de Pagos:** Existen dos inquietudes principales respecto de la balanza de pagos:

- ✓ En contra de la entrada inicial de capital que viene con la inversión extranjera directa, está la salida de utilidades que pasan de una subsidiaria extranjera a la compañía propietaria, estas salidas aparecen como débito en la cuenta de capital. Algunos gobiernos toman como medida para responder a esto las restricciones al monto de las utilidades lo que puede repatriar una subsidiaria extranjera a su país de origen.
- ✓ Cuando una subsidiaria foránea importa del extranjero muchos insumos, lo que genera un asiento de débito en la cuenta corriente de la balanza de pagos del país receptor.

**3. Pérdida de la Soberanía y Autonomía Nacional:** los gobiernos de los países receptores de inversión extranjera directa temen de que este fenómeno signifique pérdida de independencia económica. Una de las preocupaciones importantes es que las decisiones fundamentales que afectan a su economía la tome la propietaria en el extranjero, la cual, no tiene ningún compromiso real con el país receptor y cuyo gobierno, por su parte, no tiene ningún control sobre ella. Pero en un mundo en el que las empresas de todas las naciones avanzadas invierten más y más en los mercados de unas y otras, no es posible que un país capture a otro como rehén económico sin causarse a sí mismo algún perjuicio.

Una vez que se ha profundizado sobre la inversión extranjera directa y que ya se conoce más sobre su composición, se dará paso a analizar las Estrategias de los negocios internacionales.

## 2.5 ESTRATEGIAS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

(Hill, 2007)

En los negocios internacionales existen cuatro estrategias básicas, las cuales son: Estrategias de Estandarización Global, Estrategias de Localización, Estrategia Transnacional y Estrategia Internacional. Estas estrategias para ser seleccionadas por las empresas dependen de dos factores: *la presión de reducción de costos*, esto quiere decir, que no siempre será posible servir al mercado global desde una ubicación de bajo costo, producir un producto estandarizado a nivel global y comercializarlo mundialmente. El otro factor, son *las presiones para mostrar la sensibilidad local*, esto implica que quizás para una empresa no sea posible los beneficios completos de las economías de escala, curvas de experiencia y economías de localización, por lo antes mencionado, la selección idónea de cada estrategia para las empresas que desean realizar o que realizan inversión extranjera directa, va a depender de las condiciones de estos dos factores.

### 2.5.1 Estrategia de Estandarización Global

Las empresas que deciden adoptar esta estrategia, se centran en el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. Al adoptar la reducción de costos que provienen de las economías de escala, las curvas de experiencia y las economías de localización; esto quiere decir, que su objetivo principal es una estrategia de bajo costo de escala global. En lo que respecta a la tecnología y a las actividades de investigación y desarrollo, una empresa que decide adoptar una estrategia de estandarización global concentra estas actividades en algunas ubicaciones favorables. Las empresas globales prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo para cosechar los máximos beneficios, y no se preocupan de adaptar la oferta de sus productos y sus procesos a las condiciones locales, ya que esto, significa un aumento en los costos.

Esta estrategia cobra mayor relevancia, cuando existen fuertes presiones para reducir costos y son mínimas las demandas para mostrar sensibilidad local. Las compañías que siguen esta estrategia, tienden a operar con una estructura de división mundial de producto. Para coordinar su red mundial y sus actividades de creación de valor, la matriz debe mantener el control sobre la mayoría de las decisiones de operación, esto quiere decir, que estas empresas son altamente centralizadas a diferencia de las otras multinacionales.

### **2.5.2 Estrategia de Localización**

Las empresas que adoptan esta estrategia, se centran en incrementar la rentabilidad al adaptar los bienes y servicios a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales. La estrategia de localización resulta más apropiada cuando existen diferencias sustanciales entre los países en relación con los gustos y preferencias de los consumidores, y en donde las presiones de reducción de costos no son tan altas. Las empresas al adaptar su producto a las demandas locales, incrementan el valor de este producto en ese mercado local. Un factor negativo, es que la adaptación limita las habilidades de la empresa para capturar la reducción de costos asociados a la producción. Esta estrategia cobra sentido si el valor agregado asociado con la adaptación local apoya una fijación de precios elevada, lo que le permite a la compañía recuperar sus costos elevados o genera una demanda local suficientemente mayor, que le permita a ésta reducir sus costos, por medio de las economías de escala en el mercado global.

Las organizaciones que utilizan la estrategia de localización, operan con una estructura mundial por áreas, dentro de la cual las decisiones operativas se descentralizan a las subsidiarias o filiales autónomas, siendo la coordinación entre ellas baja. La falta de interdependencia explica que el nivel de ambigüedad del desempeño de estas empresas sea bajo, así como sus costos de control, a su vez, por la baja necesidad de integración y coordinación, la necesidad de interacción de los procesos comunes y la necesidad de la integración de la cultura organizacional también son muy bajas.

### **2.5.3 Estrategia Transnacional**

Las empresas que deciden seguir esta estrategia, desean obtener bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar diferencias locales; y fomentar el flujo multidireccional de habilidades entre las diferentes subsidiarias del mercado global de la empresa. Un factor negativo es que las organizaciones a través de esta estrategia deben diferenciar el producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados, lo que eleva los costos, lo que significa ir en contra de los objetivos de la reducción de éstos.

Las empresas que utilizan esta estrategia, generalmente operan con estructuras matriciales, en las que tanto las divisiones de productos como las de área tienen influencias importantes. La necesidad de coordinar cadenas de valor mundialmente dispersas y la transferencia de capacidades, genera presiones para la centralización de algunas decisiones operativas, entre las que se encuentran la producción e investigación y desarrollo. También la necesidad de ser localmente sensible crea presiones para descentralizar otras decisiones operativas a las operaciones nacionales, como por ejemplo marketing. En estas compañías la necesidad de coordinación es por lo general muy alta, y esto se ve reflejado en la adopción de estructuras formales matriciales y de redes informales de administración, los costos de control son altos y su alta integración genera una significativa ambigüedad de desempeño.

### **2.5.4 Estrategia Internacional**

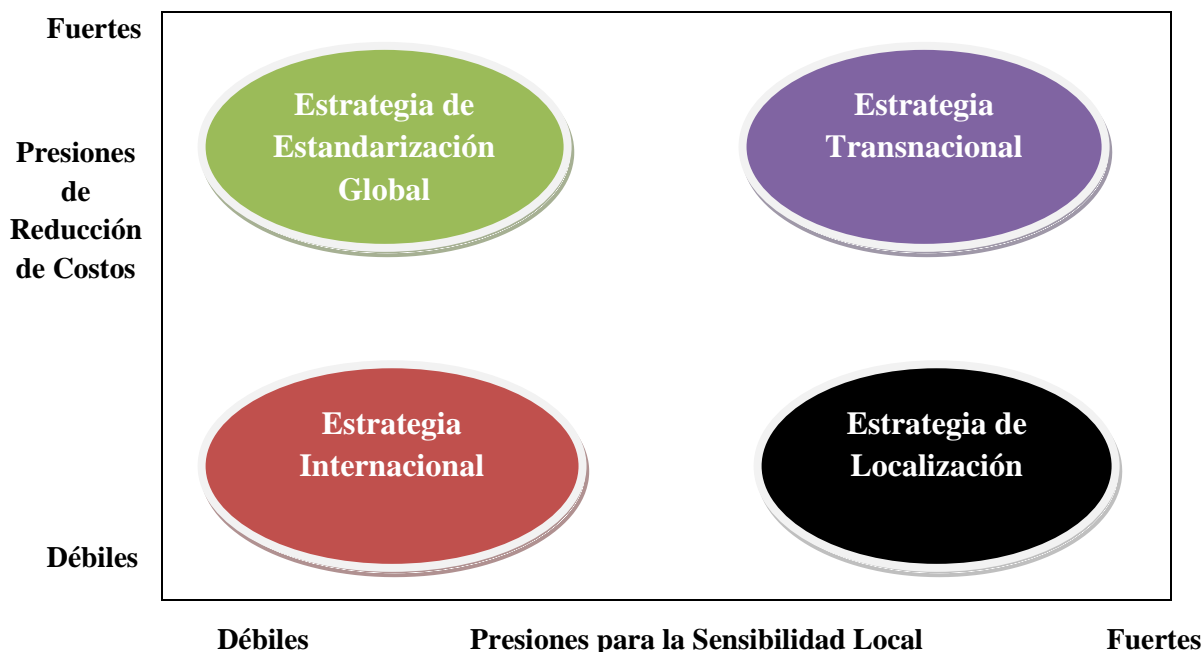
Las empresas que deciden utilizar este tipo de estrategia de internacionalización, se enfrentan a una posición privilegiada donde las presiones para reducir los costos son bajas y las presiones de sensibilidad local también lo son. Al seguir una estrategia internacional, las empresas eligen producir primero para su mercado interno y venderlos internacionalmente con una adaptación local mínima. Una característica importante de estas organizaciones, es que venden un producto que satisface las necesidades universales, pero que no tienen que



lidiar con competidores significativos, por lo que no enfrentan presiones para reducir la estructura de sus costos. Estas empresas tienden a centralizar las funciones de desarrollo de producto, como investigación y desarrollo, pero a su vez tienden a establecer funciones de mano factura y mercadotecnia en cada uno de los países importantes en donde realizan sus negocios, lo que genera altos costos. Las empresas que adoptan este tipo de estrategia crean valor al transferir competencia básica del país de origen a las subsidiarias o filiales extranjeras.

Estas compañías operan con una estructura de división mundial de producto. La necesidad de coordinación en estas compañías es moderada, lo que refleja la necesidad de transferencia de las competencias básicas. El nivel relativamente bajo de interdependencia crea un nivel de ambigüedad de desempeño moderado, y las necesidades de cultura organizaciones y de procesos comunes no es tan alta.

**DIAGRAMA N° 1: LAS CUATRO ESTRATEGIAS BASICAS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONES**



Fuente: Hill, (2007).

## 2.6 FACTORES QUE MOTIVAN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE

Chile, es reconocido internacionalmente en materia de atracción de IED, y se encuentra entre los 20 principales receptores de ésta, según el informe mundial de inversión 2012 publicado por UNCTAD.

Chile se encuentra ubicado entre los 10 primeros países del mundo con mayor atracción de inversión extranjera directa, posesionándose en el lugar número 6 en el índice de atracción 2011. Según lo expuesto por la UNCTAD, en Chile los flujos de IED llegaron a alcanzar durante el 2011 a 17.299 millones de dólares, con un crecimiento del 12,5% con respecto al año 2010, superando esto el promedio de las economías emergentes que llegó al 10,9% y alineándose con el promedio de América Latina y el Caribe, el cual se vio incrementado en un 15%. Chile se ha mantenido en el lugar número 19 entre los principales receptores de inversión extranjera directa, situándose en el tercer lugar de la Región después de Brasil y México.

La inversión extranjera directa, es de real importancia en el crecimiento y desarrollo económico de Chile, estos flujos contribuyen a la competitividad de la economía, aportando recursos, nuevos mercados, desarrollo tecnológico, conocimientos especializados e insumos para el aumento de un ambiente de innovación y emprendimiento.

Según lo mencionado anteriormente. *¿Cuáles serían los factores motivacionales para los inversionistas extranjeros para realizar sus inversiones en Chile?*

Chile es la economía emergente mejor evaluada de Latinoamérica y reconocida a nivel mundial, también se ha consolidado como la economía más competitiva de la región. Debiéndose esto, principalmente al crecimiento económico sostenido y a la apertura

comercial, lo que le ha permitido generar un mercado libre y dinámico. Chile se ubica en el lugar número 28 entre 59 países, manteniendo el liderazgo en América latina, debido a la fortaleza en sus flujos de inversiones extranjeras, esto según el informe mundial de competitividad 2012, publicado por IMD. Con todo esto, Chile se muestra como un lugar atractivo para las actividades productivas y de servicios, en la que se pueden encontrar diversos factores que influyen en la decisión de los posibles inversores, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Chile tiene una alta disciplina fiscal, lo que le ha permitido mantener una sólida y estable economía sostenida en el tiempo.
- ✓ Chile presenta un Producto Interno Bruto (PIB) sólido pese a las crisis que ha tenido que enfrentar en el transcurso del tiempo, y de las que se ha sabido recuperar de manera exitosa.
- ✓ Chile es un lugar seguro y confiable para hacer negocios, así lo aseguran las agencias clasificadoras de riesgo, entre ellas *Moody's*, calificándolo *Aa3*, como el país más sólido de América Latina en términos fiscales, poniendo énfasis en el bajo nivel de deuda, el buen sistema financiero y la solidez de sus instituciones. Chile es el octavo país del mundo con menos riesgo y el más seguro en latino América.
- ✓ Chile cuenta con una estabilidad política y económica, con aperturas comerciales, certeza jurídica y excelentes proyecciones de crecimiento, lo que mantiene un atractivo y dinámico ambiente de negocios para los inversionistas.
- ✓ Chile se destaca por sus altos niveles de transparencia, debido a la baja presencia de corrupción a nivel país, principalmente en el sistema financiero, debido a los esfuerzos estatales por mejorar los estándares de administración pública.
- ✓ Chile cuenta con una activa política de acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales, lo que le ha llevado a un aumento sostenido del comercio exterior de bienes y servicios, y de la competitividad del país, consolidándolo como un

activo socio internacional. Chile mantiene 22 acuerdos comerciales vigentes con 59 países. La red de acuerdos sostenida es la siguiente:

- **Tratados de Libre Comercio (TLC):** Australia, Canadá, Centro América, China, Colombia. República de Corea, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein), Estados Unidos, Malasia, México, Panamá, Perú y Turquía.
  - **Acuerdo de Asociación Económica (AAE):** EU, Japón, P4 (Nueva Zelanda, Singapur, Chile y Brunei Darussalam).
  - **Acuerdo de Complementación Económica (ACE):** Bolivia, Cuba, Ecuador, MERCOSUR.
  - **Acuerdo de Alcance Parcial (AAP):** India.
  - **Acuerdos con Negociaciones Concluidas:** Nicaragua y Vietnam (aun no entran en vigencia).
- ✓ Chile es un país preparado para la adopción de nuevas tecnologías, desde la educación primaria hasta los negocios y servicios públicos. Chile cuenta con avances en materia de conectividad digital y tecnologías de la información y la comunicación (TICS).
  - ✓ Chile cuenta con capital humano altamente calificado, siendo esto, una de las principales ventajas comparativas del país, enfatizando el alto estándar alcanzado por la educación Chilena, particularmente por las universidades y sus escuelas de negocios.
  - ✓ Chile cuenta con una posición privilegiada en calidad de vida dentro de la región. Esto se debe, a su diversidad de paisajes, seguridad social, estabilidad política y moderna infraestructura.
  - ✓ Chile muestra una de las menores tasas de pobreza y desigualdad de ingreso de América Latina.

- ✓ Chile cuenta con una de las ciudades más baratas del mundo para la instalación de las empresas extranjeras, siendo ésta su capital, Santiago.
- ✓ Chile cuenta con un estatuto de inversiones extranjeras (D.L. 600), en el cual el inversionista firma un contrato con el Estado de Chile, donde se establecen sus garantías y derechos y que autoriza al inversionista a transferir capital u otras formas de inversión al país. El D.L 600 ofrece equidad tanto para los inversores nacionales como para los extranjeros.

Una estabilidad política, indicadores de crecimiento sostenibles en el tiempo, bajos niveles de corrupción entre otros factores, son variables motivacionales atrayentes para cualquier inversor foráneo, es por ello que Chile es considerado una oportunidad de negocio para el inversionista extranjero.

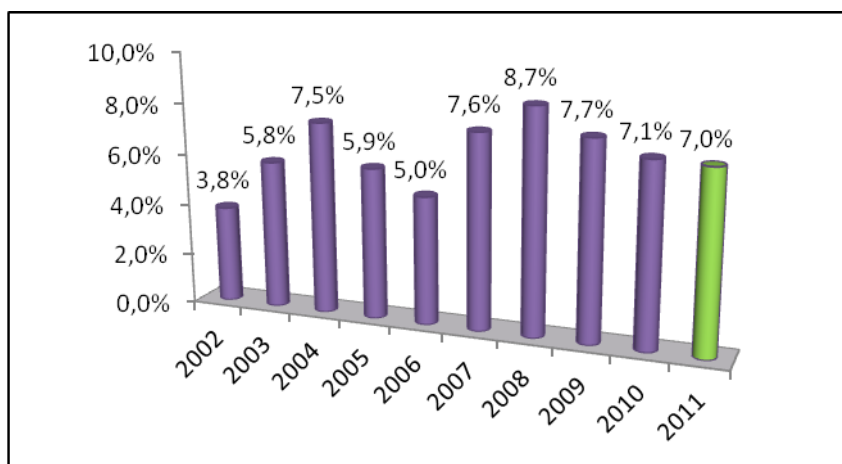
## **2.7 EVOLUCION DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE**

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 Chile.

A continuación se analizarán, los flujos de inversión extranjera directa materializada en los últimos años en Chile y cuáles son sus principales características, de manera gráfica y explicativa.

En el gráfico n°2, se encuentran las variaciones registradas entre los periodos comprendidos desde 2002 hasta 2011, señalando con esto, la evolución de la inversión extranjera directa, registrada en Chile.

**GRAFICO N° 2: EVOLUCION DE LA IED INGRESADA AL PAIS (D.L.600)  
DESDE EL 2002-2011 (% DE PIB)**



Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile.  
Elaboración Propia.

Entre 1974 y 2011, se han materializado 82.021 millones de dólares a través del estatuto de inversión extranjera, lo que representa un 56,5% del total de los ingresos brutos de capitales en Chile.

Durante 2001 a 2003, el mercado de fusiones y adquisiciones, se desplomó a nivel global y por ende en Chile. Por otra parte, la caída de los precios de las acciones y las menores utilidades de las empresas, llevaron a las multinacionales en Chile a suspender o reformular sus proyectos de expansión. En 2004, la entrada de IED en Chile mostró un aumento, reflejándose en un repunte en las fusiones y adquisiciones, además del desarrollo de proyectos en los sectores de la minería, telecomunicaciones e infraestructura. Es así como entre los años 2004 a 2006, la IED promedio anual alcanzó a 7.255 millones de dólares, mostrando esto una recuperación de la confianza de los inversionistas en Chile y mayoritariamente la continuidad de sus proyectos en expansión. Por su parte durante 2007 a 2009 la IED, alcanzó un promedio que supera a los años anteriores en un 88,4%, tendencia de crecimiento, que si bien se vio moderada a raíz de la crisis internacional, se ve sólida en los años 2010 y 2011. Durante este periodo, la reinversión de utilidades representa

aproximadamente un 50% de IED total, lo que quiere decir que un porcentaje considerable de los inversionistas extranjeros continúan invirtiendo en Chile, en lugar de enviar sus utilidades a su país de origen.

**✚ Inversión Extranjera Directa por Sector Económico:**

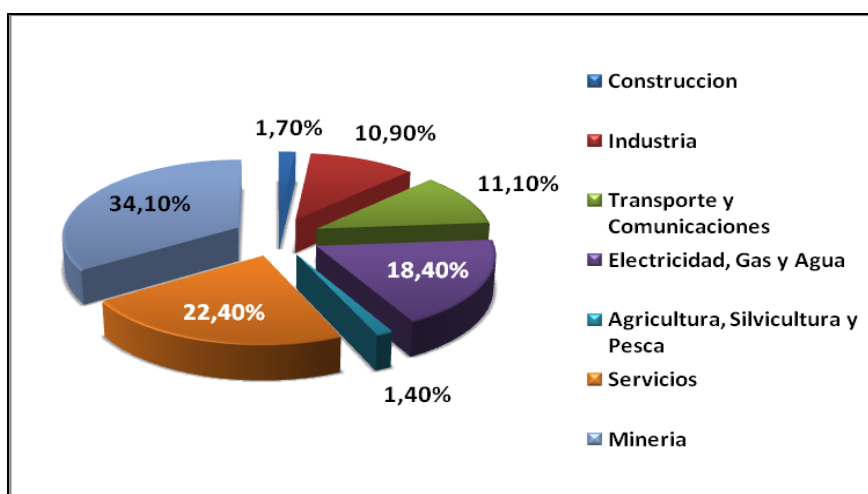
En el gráfico n°3, se puede apreciar la distribución de los sectores, indicando el porcentaje de los ingresos brutos de capitales materializados a través del D.L 600, pudiendo apreciar que el sector de la minería es quien representa un mayor índice de inversión, seguida por los servicios; electricidad, gas y agua; transporte y comunicaciones; industria; construcción; agricultura, silvicultura y pesca.

En el sector de los servicios, los segmentos de mayor importancia corresponden a la intermediación financiera con un 41,5%, conformado principalmente por bancos y sociedades de inversión. A ésto le sigue el comercio con un 26,6% y por último los seguros con un 15,6% de inversión.

**GRAFICO N° 3: INVERSION EXTRANJERA MATERIALIZADA (D.L.600)**

**1974-2011**

**SEGUN SECTOR**



Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile. Elaboración propia.

La participación del sector minero, comenzó a disminuir gradualmente hasta el punto de alcanzar una media del 15% de inversión entre los períodos de 1999-2011, producto de la decisión de las autoridades nacionales de eliminar las reestricciones a la inversión privada en la exploración y explotación de yacimientos mineros, representando este sector hasta los años de 1995 más del 50% promedio de las inversiones, apesar de lo expuesto, el sector de la minería ha mantenido su importancia en la estructura sectorial de la inversión extranjera materializada.

La disminución de la importancia relativa de las inversiones mineras, se debe a las altas inversiones que se han producido en el sector de electricidad; gas y agua; transporte y comunicaciones. Las cuales fueron incentivadas a causa de las privatizaciones de los respectivos sectores y por la gran competitividad que se originó luego de la desregulación de los servicios de telefonía móvil y larga distancia.

Durante 2006 y 2007 las inversiones se vieron marcadas por operaciones de adquisiciones las cuales se dieron en diversos sectores de la economía nacional, por ejemplo: Terpel compañía colombiana, compra la cadena de distribución de combustibles Repsol YPF. También en este mismo período se comienza a dar la expansión de las inversiones en las centrales hidroeléctricas de pasada La Higuera, Confluencia y Chacayes por parte de la compañía Australiana Pacific hydro como parte del programa de generación de energía limpia y renovable.

Durante 2008, se dieron importantes inversiones en los sectores de electricidad, gas, agua y obras sanitarias, por ejemplo: la compañía Canadiense OTPPB invierte en SAESA.

En el área financiera, Chile se ha vuelto un sector atractivo para los inversionistas extranjeros que ven en su gestión una plataforma de negocios hacia otros mercados de la región, Por ejemplo: durante 2007 se instala con agencia en Chile la institucion financiera



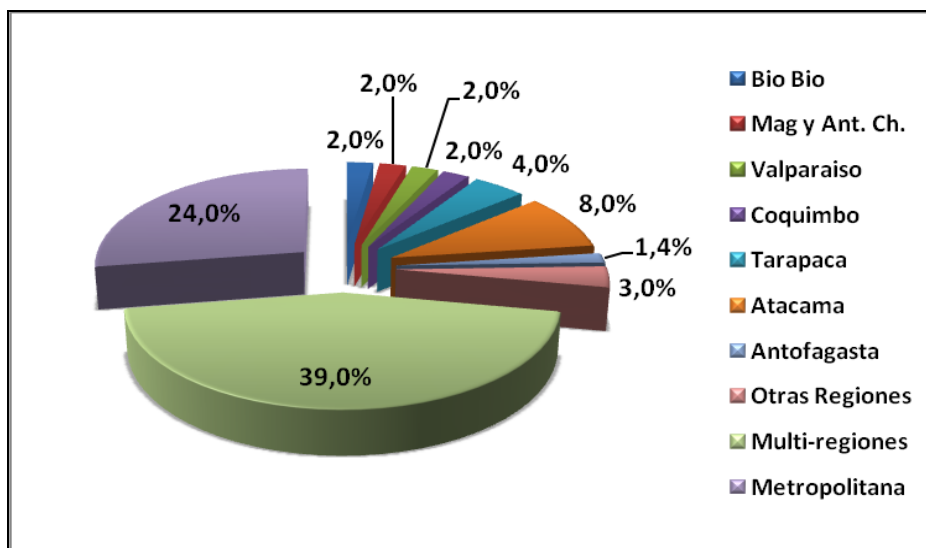
Brasileña Banco Itau. También se destaca en materia de seguros, la adquisición de Santander Seguros por parte de la compañía Suizo- Española Zurich Santander, durante 2011.

**✚ Inversión Extranjera Directa por Región de Destino:**

En el gráfico n°4 se muestra, la inversión extranjera directa en Chile, según destino geográfico, en el cual se ve, que el mayor porcentaje de la inversión materializada entre 1974-2011 ha sido destinado a proyectos muntiregionales, mientras que en menor proporción se destinó a la región metropolitana de Santiago, seguida por la región de Antofagasta, Atacama y Tarapacá ubicadas en el norte del país.

En el norte, las regiones obedecen a la importancia en cuanto a su vocación productiva minera, en cambio, la inversión multiregional obedece esencialmente a proyectos energéticos, de telecomunicaciones y servicios financieros.

**GRAFICO N°4: INVERSION EXTRANJERA MATERIALIZADA  
(D.L.600) 1974-2011, SEGÚN REGION DE CHILE**

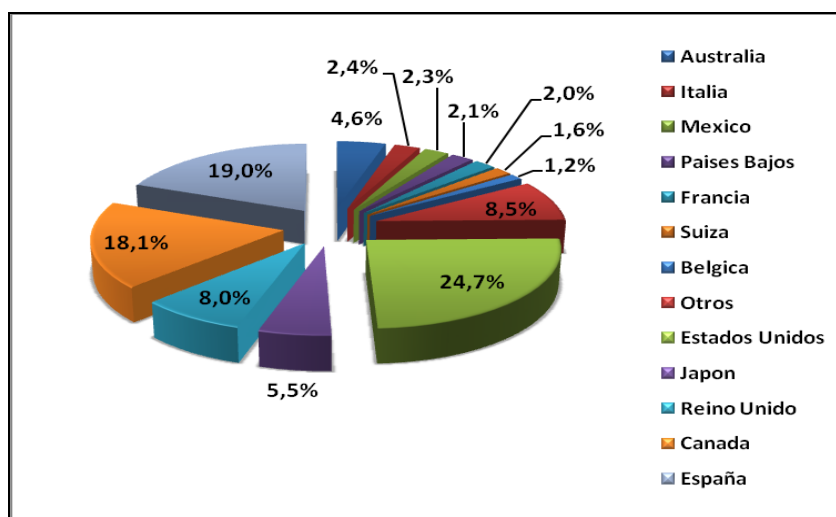


Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile.

Elaboración propia.

En el gráfico nº5 se puede apreciar, que entre los periodos de 1974 y 2011, el mayor porcentaje de las inversiones se originaron en Estados Unidos, siguiéndolo España, Canadá, Reino Unido, Japón y Australia. Durante 2011 lo países que conforman la Unión Europea han materializado sus inversiones a un un 36,7% del total ingresado al país.

**GRAFICO Nº5: INVERSION EXTRANJERA MATERIALIZADA (D.L.600)  
1974-2011 SEGUN PAIS DE ORIGEN**



Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile. Elaboración propia

## 2.8 REQUISITOS PARA REALIZAR INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN CHILE.

Todos los países tienen una estructura funcional distinta, dependiendo de sus sistemas políticos, económicos, legales, culturales, sociales, etc. Es por esto, que es de vital importancia investigar sobre cada uno de ellos antes de llevar a cabo inversiones en el país receptor. A continuación se mencionan algunos de los requisitos indispensables que estipula la ley para que una empresa realice inversión extranjera directa en Chile.

## **1.- Obtención del Rol Único Tributario:**

Para toda persona natural o jurídica que desee desarrollar una actividad económica en Chile, el primer trámite que debe realizar es la obtención del Rol Único Tributario (RUT), documento que es otorgado en el Servicio de Impuestos Internos del País.

Este RUT permite identificar a todos los contribuyentes del País y es requisito para los inversores en los siguientes casos:

- ✓ Sociedades no residentes en Chile que efectúen inversiones en el país, cualquiera sea la forma de inversión.
- ✓ Las personas naturales o jurídicas no residentes ni domiciliadas en Chile que vayan a participar en sociedades como socios o accionistas.
- ✓ Las personas no residentes ni domiciliadas en Chile que abran agencias o sucursales en el país o ejerzan actividades a través de un establecimiento permanente.
- ✓ Personas naturales no residentes que se desempeñen como representantes, turistas, funcionarios internacionales y sus familiares en cuanto sean residentes en Chile y otras personas no residentes, si realizan inversiones en el país, tales como la adquisición de bienes inmuebles.

## **2.- Elección del Tipo Societario:**

Una vez cumplido con el trámite de la obtención del RUT, es necesario definir el tipo de empresa que se creará, el ordenamiento jurídico Chileno reconoce varios tipos de sociedades respecto a qué tipo de empresa constituir, estas dependerán de la estrategia de negocios del inversionista, la dimensión de los aportes de capital, entre otros factores. Los tipos de societarios a la inversión extranjera son:

- ✓ Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ✓ Sociedad Anónima.

### 3.- Iniciación de Actividades:

Una vez constituida la sociedad, el inversionista extranjero deberá cumplir con otra formalidad ante el Servicio de Impuestos Internos, y ésta corresponde a la Iniciación de Actividades, donde por medio de una declaración jurada el contribuyente informa al SII que realizará actividades que puedan quedar afectas al pago de impuestos. Conforme a la legislación tributaria vigente.

Los inversionistas sin domicilio ni residencia en Chile que sólo obtengan rentas capitales mobiliarios están obligados a obtener RUT, pero no a hacer el trámite de Inicio de Actividades, ya que esta iniciación procede cuando la inversión se ha materializado a través de la constitución de una sociedad o un establecimiento permanente en Chile. También se deben hacer junto con la iniciación de actividades las siguientes formalidades:

- ✓ **Apertura Cuenta Bancaria:** una vez establecida la compañía, se requerirá de la apertura de una Cuenta Corriente Bancaria, contrato basado en la confianza, en virtud del cual una persona elige un Banco determinado y éste la acepta como cliente, las condiciones del contrato dependerán de la entidad escogida y deberá ser firmada como aceptación de las partes involucradas.
- ✓ **Permisos o Licencias Especiales:** el inversionista deberá tener claro que toda actividad económica que pretenda desarrollar en el País puede estar sujeta a permisos o requisitos especiales, los que variarán dependiendo de la naturaleza de la actividad. Es por ello que se recomienda que antes de iniciar la actividad se busque un buen asesoramiento sobre los permisos necesarios.

#### 4.- Contratación del Personal:

Toda empresa que realice sus actividades, requerirá de la contratación de personal, y para ello es indispensable conocer las normas laborales y de seguridad social existentes en Chile. En el Código del Trabajo se podran encontrar todo tipo de normas que regulan las obligaciones y derechos de trabajadores y empleados.

Se debe tener presente que la legislación laboral Chilena establece una limitación para contratar extranjeros, según el artículo 19 del código del trabajo indica que todo empleador que tenga más de 25 trabajadores, el 85% a lo menos deberán tener nacionalidad Chilena. El 15% restante pueden ser de distintas nacionalidades.

#### 5.- Otros Datos que debe tener en cuenta el Inversionista Extranjero:

- ✓ **Regulaciones Sanitarias para el ingreso al País:** la ley en Chile establece que toda entidad que ingresa al país, deberá declarar bajo juramento en el formulario especial Declaración Jurada Conjunta Servicio Nacional Aduana/Servicio Agrícola y Ganadero.
- ✓ **Protección Ambiental:** como una forma de proteger el Medio Ambiente y prevenir su deterioro, se ha creado el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) al que deben someterse la gran mayoría de empresas tanto del sector productivo como extractivo. A través de este instrumento se trata de asegurar que las iniciativas, tanto del sector público como privado, sean ambientalmente sustentables y de certificar que ellas cumplan con todos los requisitos ambientales que el sean aplicables.
- ✓ **Protección de la Propiedad Intelectual:** en Chile, existen dos instituciones competentes en materia de propiedad intelectual, el Instituto de Propiedad Industrial, para las patentes de invención, modelos de utilidad, marcas comerciales, colectivas, de certificación e indicaciones geográficas y denominaciones de origen.

La segunda entidad es la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, la cual es un departamanto de Derechos Intelectuales para los derechos de autor y demás derechos conexos.

- ✓ **Incentivos a la Inversión Extranjera:** Chile, en su perspectiva general no utiliza subsidios o beneficios tributarios para apoyar actividades o atraer nuevas inversiones, sin embargo, provee incentivos, o dicho de otra manera, lo que realiza es la legislación de excepción para ciertas áreas geográficas del país ubicadas en las zonas extremas y éstos pueden ser utilizados tanto por empresas chilenas como extranjeras, pudiendo ser aplicadas también a las actividades productivas turísticas.

Esta promulgación, responde al propósito del gobierno de promover un más acelerado desarrollo de tales regiones, por la importancia geopolítica que ellas revisten.

# **CAPITULO III**

## ***METODOLOGIA***

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación realizada corresponde a un estudio de carácter exploratorio, en donde fue necesario indagar en el tema con el fin de dar una visión más certera sobre el problema en cuestión.

Las fuentes de investigación que fueron utilizadas son a partir de revisiones bibliográficas de las memorias publicadas por las compañías, ya sea a través de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) o directamente de las páginas electrónicas de las Compañías. Para obtener los datos de las compañías extranjeras que realizan Inversión Directa en Chile, la fuente de información primaria fue la página WEB del Comité de Inversiones Extranjeras del Gobierno de Chile. Otras fuentes secundarias que también fueron utilizadas son, la página electrónica del Comisión Económica para Latino América y el Caribe (CEPAL) y del Banco Central de Chile.

La investigación tiene un carácter cualitativo, es decir, una investigación que se basa en las Memorias de las compañías, donde se obtuvo y analizaron datos, correspondientes al tema en cuestión, así como los balances y estados de resultados de sus filiales en Chile para la determinación de los resultados y su relación con la implementación de las estrategias seguidas por las compañías extranjeras.

### **3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.**

Para poder llevar a cabo el análisis planteado anteriormente, es necesario determinar el universo de empresas sobre las cuales se llevó a cabo dicho estudio. Para esto se determinaron las compañías extranjeras que realizan inversión directa en Chile las cuales son las que generaron sus principales inversiones materializadas, durante los años 2007 a



2011, correspondiendo éstas al universo de empresas a investigar. En donde a esa fecha las empresas con inversión materializada en Chile alcanzaban un total de 134, a partir del registro llevado por el Comité de Inversiones Extranjeras.

### 3.3 DETERMINACION DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR.

Se discriminaron las empresas según la información disponible que estas tenían para facilitar la investigación, como lo eran memorias, estados financieros u otros, ya que no todas las organizaciones contaban con la información disponible y esto dificultaba el proceso. Por tanto, aquellas que no contaban con este requisito, no fueron consideradas en el análisis.

Se seleccionaron 31 empresas, las cuales en su conjunto representan el 60% del total de la inversión materializada en Chile en los últimos 5 años, monto que asciende a 11.231.400 miles de dólares.

La siguiente tabla N°1, muestra los montos materializados en detalle de los últimos 5 años.

Inversión Extranjera Anual Materializada (Miles US\$)	
1.369.000	2007
5.171.000	2008
5.363.000	2009
2.676.000	2010
4.140.000	2011
<b>18.719.000</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN.

Las empresas seleccionadas debían tener publicadas las memorias de los 5 últimos años, es decir a partir del 2007 al 2011. Este es el período de estudio que se utilizó para lograr datos representativos, por tanto, aquellas empresas que no tenían disponible esta información fueron excluidas del análisis.

Listado de Empresas Seleccionadas: Tabla N°2

N°	INVERSIONISTAS
1	AFP Provida S.A
2	Aguas Andinas S.A
3	Aguas del Valle S.A.
4	Aguas Nuevo Sur Maule S.A
5	Anglo American
6	Banco BBVA
7	Banco Itaú Chile
8	Banco Security
9	Chilectra S.A.
10	Chilena Consolidada Seguros Generales S.A.
11	Coca-Cola Embonor S.A.
12	Compañía Minera Barrick Chile Limitada
13	Elecnor S.A.
14	Enersis S.A.
15	Essbío S.A.
16	Esva S.A.
17	Farmacías Ahumada S.A.
18	Ferro vial S.A.
19	IANSA S.A
21	Mina Doña Inés de Collahuasi
22	OHL Concesiones Chile S.A.
23	Parque Arauco S.A.
24	Rabobank Chile
25	Sacyr Chile S.A.
26	SAESA
27	Santander Chile
28	Telefónica Chile S.A.
29	Transelec S.A.
30	Walmart Chile S.A.
31	Zara S.A

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.4 PERIODO DE ESTUDIO.**

Con el fin de lograr una mayor precisión entre la relación de las estrategias utilizadas por las empresas que realizan inversión extranjera directa en Chile y los rendimientos obtenidos por las filiales, el período de estudio estará representado por 5 años a contar del 2007 al 2011. Los datos que se analizarán para realizar la investigación serán obtenidos de las memorias publicadas por estas empresas y los estados de resultados de las filiales correspondientes. Solamente serán analizadas 26 de las 31 empresas seleccionadas, ya que las que se excluyeron del estudio, no contaban con la información necesaria.

### **3.5 CRITERIO DE ANÁLISIS.**

#### **3.5.1 Criterios para identificar el tipo de estrategia que utilizan las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile.**

Para llevar a cabo la identificación de 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 la Superintendencia de Valores y Seguros ([www.svs.cl](http://www.svs.cl)), y de las publicadas por cada empresa según correspondan (páginas web de las empresas) además, se obtuvo información de fuentes adicionales.

La clasificación de tipologías y formas de IED, queda claramente representada en la siguiente tabla n°3, en donde podemos observar inversiones extranjeras directas concentradas, siendo estas de tipo horizontales y verticales, de las que a su vez, de esta última, se desprenden las inversiones verticales hacia adelante y hacia atrás. Y también Diversificadas de tipo relacionadas y no relacionadas.

**Tabla N°3:** Tipos y Formas de Inversión Extranjera Directa, adoptadas por las empresas inversoras en Chile.

		TIPOS DE IED	
		CONCENTRADA	DIVERSIFICADA
FORMAS DE IED	Inversión de Inicio	Horizontal	
	Consiste en el establecimiento de una operación nueva en el extranjero	Es una inversión en el mismo sector extranjero, que el sector en el opera una empresa en su país de origen.	
	Adquisición o Fusión	Vertical	
	Consiste en adquirir o fusionarse con una empresa que ya opera en otro país.	<b>Hacia Atrás</b>	<b>Hacia Adelante</b>
	Es una inversión en un sector foráneo que proporciona insumos para los procesos de producción internos de una empresa.	En la que un sector foráneo, vende su producción para los procesos fabriles de una empresa nacional.	
		Presencia en más de dos sectores industriales sin relación entre ellos.	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2 Criterios para evaluar los rendimientos obtenidos por las Filiales de las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile.

Se evaluó la capacidad de la empresa para generar resultados positivos en un período determinado, producto del acuerdo pactado.

Este análisis tiene por objeto evaluar la eficiencia en la gestión de los ejecutivos o directivos de las empresas, que les permitan obtener utilidades, la evaluación se llevará a cabo por el indicador de Rendimiento Sobre la Inversión (RSI), perteneciente al método del valor económico añadido.

A través de este indicador de Rentabilidad, se conocerá si la compañía o filial receptora de la inversión aumentó o disminuyó su creación de valor, y si la inversión afectó en sus resultados económicos.

Esta tasa se obtiene de la siguiente forma, adaptando lo expuesto por Stewart (2000).

$$RSI = MBE * RIE * (1 - TIE)$$

En donde:

$$MBE = BAIT_{op} / V$$

$$RIE = V / I_N$$

$$I_N = CTN_{OP} + AF_{OP} + OA_{OP}$$

$$TIE = (T - (T_{IFT} + T_{NOP}) + T_{GF} \pm TDV) / BAIT_{op}$$

El indicador RSI es la proporción entre Utilidad neta después de impuestos, dividida entre la inversión. El porcentaje que resulta muestra el poder de generar ganancias que tiene la inversión de los accionistas, de acuerdo a su valor en libros. Esta razón es sólo una medida aproximada del rendimiento sobre la inversión.

**Siendo:****RSI = Rendimiento sobre la inversión****MBE = Margen de beneficio de explotación****RIE = Rotación de la inversión****TIE = Tasa impositiva efectiva sobre los beneficios de explotación****V= ingresos por ventas operacionales****CTNOP=Capital de trabajo neto operativo****AFOP= Activo fijo operacional****OA=Otros activos****TIFT = impuesto sobre inversiones financieras temporales****TNOP = Impuesto sobre resultados no operacionales****TGF = Impuesto sobre gastos financieros****IN = Inversión del periodo inmediatamente anterior****V = Ventas****BAITOP = Beneficio antes de intereses e impuestos operacionales****T = Gasto por impuesto**

**CAPITULO IV**

***ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE  
EMPRESAS EXTRANJERAS  
QUE REALIZAN INVERSIÓN  
DIRECTA EN CHILE Y SU  
RELACIÓN CON EL  
RESULTADO DE SUS FILIALES.***

#### **4.1 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y DE INTERNACIONALIZACION UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSION EXTRANJERA DIRECTA A TRAVES DE SUS FILIALES EN CHILE.**

Las empresas a nivel corporativo buscan formular y desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos con el fin de lograr una ventaja corporativa, buscando con esto, que se traduzca en un mayor valor económico para la empresa, con este propósito surge el desarrollo de las estrategias según mercado, como lo son estrategias de ajuste y adaptación y las de crecimiento, surgen las estrategias según financiamiento entre ellas conservador y apalancado, además se encuentran las estrategias según inversión, dentro de las que encontramos estrategias de internalización y externalización, y por último, se encuentran las estrategias según forma de departamentalización, entre ellas las estrategias simples y complejas.

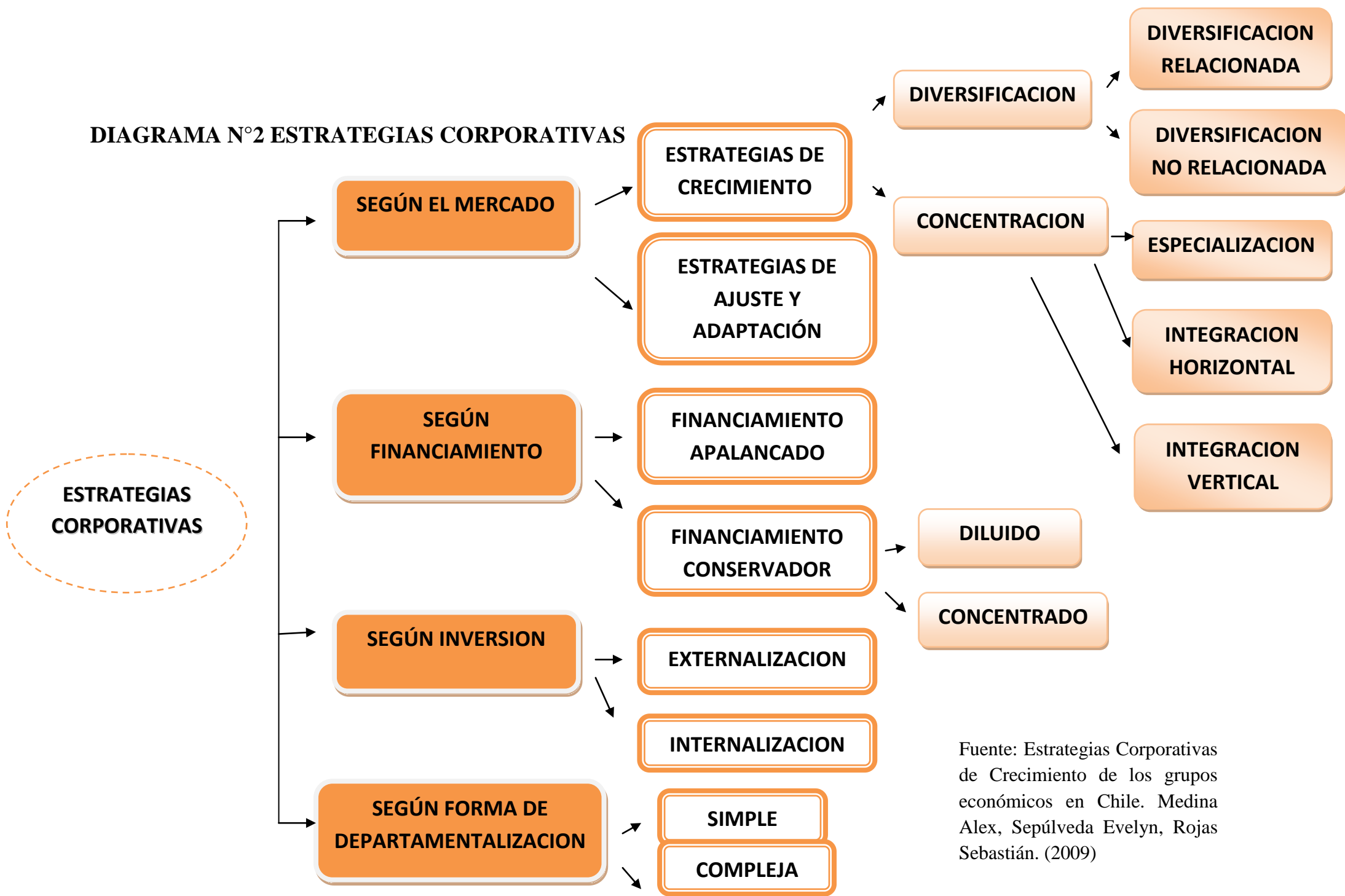
Además, se realizó una clasificación de la Inversión Extranjera Directa seguidas por las empresas que han realizado sus inversiones a través de sus filiales en Chile, según forma, dentro de las cuales encontramos las inversiones de inicio y por adquisición y fusión. Se identifican también según tipo, dentro de las cuales tenemos la inversión extranjera directa horizontal, inversión extranjera directa vertical hacia adelante y hacia atrás. Además encontramos la inversión extranjera directa relacionada y no relacionada.

A su vez se identificaron las estrategias de Internacionalización, llevadas a cabo por las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa en sus filiales en Chile, entre las que se encuentran: Estrategia de Estandarización Global, Estrategia Internacional, Estrategia Transnacional, Estrategia de Localización y también Alianza Estrategia de tipo Franquicia.



A continuación se detalla en el diagrama n° 2, las posibles estrategias corporativas que han utilizado las empresas que han desarrollado inversión extranjera directa en Chile. Y luego se realizará un análisis detallado de las estrategias de internacionalización.

DIAGRAMA N°2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS



Fuente: Estrategias Corporativas de Crecimiento de los grupos económicos en Chile. Medina Alex, Sepúlveda Evelyn, Rojas Sebastián. (2009)

#### 4.1.1 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSION EXTRANJERA DIRECTA A TRAVES DE SUS FILIALES EN CHILE.

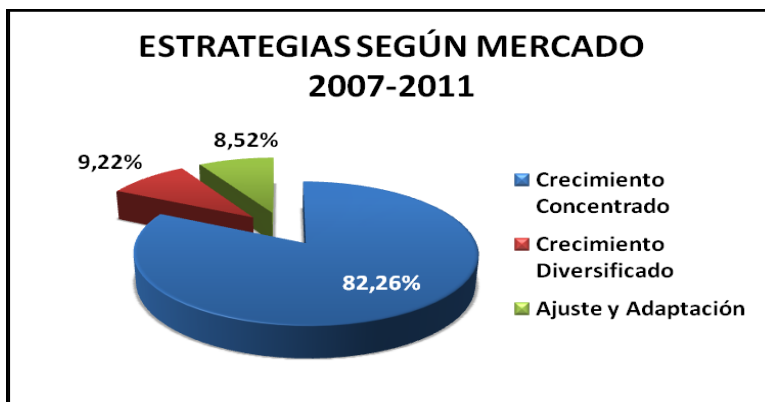
Una vez analizadas las 26 empresas de la muestra, se identificó las estrategias que cada una de ellas ha utilizado durante su periodo de inversión, el proceso siguiente fue agruparlas por año y realizar una muestra representativa de las estrategias utilizadas durante los años comprendidos entre el 2007 y 2011.

#### 4.1.2. ANALISIS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS 2007-2011

Cada una de las empresas analizadas en el estudio, han implementado durante los años, diferentes estrategias corporativas, esto con el fin de crear valor económico y aumentar su ventaja competitiva, coordinando sus distintas actividades en el mercado. También busca un alineamiento interno de todas las actividades e inversiones de la empresa, además el posicionamiento externo de la compañía frente a sus competidores.

En el siguiente gráfico n°6, encontramos cuales son las estrategias corporativas según mercado que más han adoptado las empresas extranjeras que realizan inversión directa en Chile a través de sus filiales.

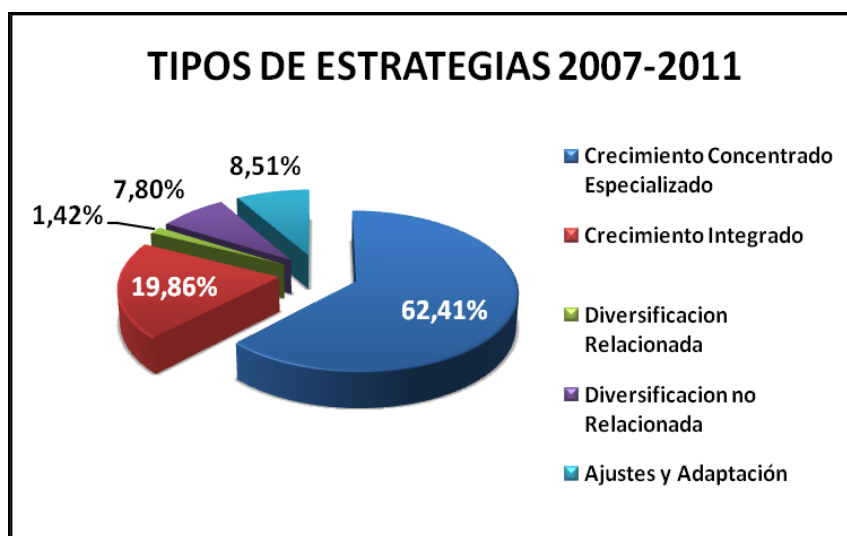
**GRÁFICO N°6**



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo expuesto en el gráfico Estrategias de Según Mercado 2007-2011, se extrae que durante esos años, existió una mayor utilización de la estrategia de Concentración; donde un 82,26% del total de las 26 compañías analizadas, utilizan esta estrategia, mientras que un 9,22% corresponde a la estrategia de Diversificación. Y por ultimo un 8,52% de empresas que utilizaron la estrategia de Ajuste y Adaptación.

GRÁFICO N°7



Fuente: Elaboración Propia.

➤ **Análisis Tipo de Crecimiento 2007**

En el año 2007, el 51,72% de las 26 compañías analizadas implementaron durante este período una Estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista, donde las compañías realizaron actividades en un sólo eslabón de la cadena industrial en el cual operan, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un sólo negocio. Por ejemplo **BARRICK GOLD** la cual se especializa en la extracción selectiva de minerales y otros materiales de la corteza terrestre.

Durante el 2007 Barrick fortaleció sus inversiones en exploración en la mina de cobre y oro Zaldívar en Chile, su crecimiento especializado se debe al descubrimiento de nuevas reservas minerales en las localidades donde se desarrolla. Otro claro ejemplo es **BANCO ITAU CHILE** que se especializa en la entrega de servicios financieros para segmentos de clientes de altos ingresos. Durante el 2007 la compañía realizó una expansión de su infraestructura con la implementación de 9 sucursales, las que llegaron a totalizar una red de 60 locaciones, las cuales cubren gran parte de Chile. Con esto la compañía apoyó en 2007 su especialización en el negocio y en la mejora del servicio a sus clientes.

Además encontramos a **RABOBANK** empresa especializada en servicios financieros en Chile, principalmente enfocado al segmento de clientes del sector agroalimenticio, a los cuales les otorga financiamientos, les brinda asesorías, entre otros servicios.

Un 31,03 % de empresas implementaron una Estrategia de Crecimiento de tipo Concentrada Integrada. Mediante este tipo de Estrategia de Mercado, la compañía participa en distintos eslabones de la cadena de valor, lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio. En este caso podemos mencionar por ejemplo, a **ESSBIO** la cual cuenta con producción y distribución de agua potable y recolección, descontaminación y disposición de aguas servidas y realización de las demás prestaciones relacionadas a estas actividades. En 2007 realiza la puesta en marcha de la planta de tratamiento de aguas servidas en la cuenca del Bío-Bío, Santa Bárbara.

Otro ejemplo es **AGUAS DEL VALLE**, es una empresa dedicada a los servicios sanitarios, la cual produce y distribuye agua potable, y recolecta, trata y dispone aguas servidas. Su giro abarca además prestaciones relacionadas con las actividades mencionadas, en la forma y condiciones establecidas en la ley que autoriza su creación y otras normas aplicables.

En el año 2007 destinó gran parte de sus inversiones al programa de mejoramiento continuo de las redes de agua potable en las provincias de Elqui, Limarí y Choapa, pero puso especial preocupación en la construcción de nuevas captaciones en localidades pequeñas que requieren un refuerzo en sus sistemas, tales como en Combarbalá, Canela Alta, Canela Baja, Punitaqui y Chañaral Alto. Además encontramos a **IANSA**, la compañía es la principal productora, distribuidora y comercializadora de azúcar y otros alimentos naturales en Chile, desarrolla un crecimiento integrado ya que la compañía es productora de remolacha la cual es la principal materia prima para la elaboración de su negocio principal que es el azúcar, lo que la hace estar presente a lo largo de la cadena de valor de la industria.

La estrategia de Diversificación Relacionada durante este periodo fue empleada por un 6,91 % de las 26 compañías analizadas, las cuales participan simultáneamente en dos o más negocios que pueden estar relacionados con el negocio inicial de la compañía.

Ejemplo de esto es la Compañía **ENERSIS S.A.** que emplea la estrategia de diversificación relacionada al poseer directa e indirectamente una participación en inmobiliarias Manso de Velasco, la cual centra su actividad en el desarrollo de proyectos inmobiliarios y en dar asesoría a las empresas del sector industrial al cual pertenece el grupo ENERSIS.

En tanto, que las estrategias de Diversificación no relacionada la que supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa, donde su objetivo financiero persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Para clarificar este concepto, podemos mencionar que un 10,34% de las compañías las utilizan, tal es el caso de **SAESA** una empresa cuya principal actividad es la distribución de electricidad en la zona sur del país. En conjunto con sus filiales atiende a más de 360 mil clientes en la Región de Aisén, participando también en el negocio de transmisión eléctrica.

Cuenta con una estrategia de diversificación no relacionada ya que además del servicio eléctrico por la cual se conoce, ha inaugurado Retail Saesa en donde se realiza la venta de equipos de telefonía celular, la cual proyecta índices de crecimiento en años futuros. Otro ejemplo es **PARQUE ARAUCO S.A** la cual su actividad principal es la construcción y arrendamientos de locales comerciales. Adopta una estrategia de diversificación no relacionada al tener un negocio el cual está enfocado en la organización de eventos publicitarios y promociones con el nombre Todo Arauco S.A.

➤ **Análisis Tipo de Crecimiento 2008**

En el año 2008, el 62,07% de las 26 compañías analizadas implementaron durante este período una Estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista, donde las compañías realizaron actividades en un sólo eslabón de la cadena industrial en el cual operan, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un sólo negocio. Por ejemplo **SANTANDER CHILE**, empresa que otorga a sus clientes servicios financieros. Cuenta con un crecimiento especializado ya que las inversiones realizadas en este periodo corresponden al mismo negocio. Durante 2007 Santander puso en marcha importantes acciones destinadas a seguir liderando el proceso de bancarización en Chile y a satisfacer las necesidades de sus clientes: personas de ingresos medios, medios- bajos y microempresarios. Otro ejemplo es **ENERSIS S.A** que durante el periodo 2007 adoptaba una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada al centrar sus inversiones en negocios como Inmobiliaria Manso de Velasco. Pero durante el 2008 la compañía ha centrado todas sus inversiones en su negocio principal adoptando con esto una estrategia de crecimiento concentrada especializada. Ejemplo de esto es que durante el periodo se desarrolló la central Termoeléctrica Tal-Tal y también abocó sus inversiones en las operaciones de la central térmica San Isidro II.

Un 20,69 % de empresas implementaron una Estrategia de Crecimiento de tipo Concentrada Integrada. Mediante este tipo de Estrategia de Mercado, la compañía participa en distintos eslabones de la cadena de valor, lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio. En este caso podemos mencionar por ejemplo, a **RABOBANCK CHILE**, que adoptaba durante el 2007 una estrategia de crecimiento concentrado especializado. Durante el 2008 esta compañía al adquirir el 100% de la propiedad de HNS Banco, único banco en Chile ciento por ciento especializado en empresas. Rabobanck adquirió esta empresa con el fin de ampliar su oferta en productos de financiamiento como Leasing, Factoring, Comex entre otros, y a la vez ampliar su presencia en el mercado. Por lo que durante el periodo la compañía adoptó una estrategia de crecimiento integrado al adquirir un competidor. Otro ejemplo es **PARQUE ARAUCO S.A.**, en 2007 esta compañía utilizaba una estrategia de crecimiento concentrado especializado al desarrollar su negocio de construcción y arrendamiento de locales comerciales. Además desarrollaba una estrategia de diversificación no relacionada al participar en el negocio de organización de eventos publicitarios y promociones. Durante el 2008 la compañía paso a adoptar una estrategia de crecimiento concentrado integrado al adquirir a su competidor Mall Plaza Estación, hoy llamado Paseo Arauco Estación, permitiéndole con esto aumentar su posicionamiento en el mercado.

En tanto que las estrategias de Diversificación no relacionada la que supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa, sus objetivos persiguen una reducción del riesgo global de la compañía, transferir sus capacidades, habilidades o conocimientos, desde la matriz a sus filiales, lo cual puede aumentar las ventajas competitivas.

Para clarificar este concepto, podemos mencionar que un 6,90% de las compañías las utilizan, tal es el caso de **D&S** cuyo negocio principal es la distribución de alimentos a través de diversos formatos dirigidos a las distintas necesidades de los clientes.



Antes de que esta compañía fuera adquirida por sus accionistas controladores Wal Mart Stores en 2008, realizaban una estrategia de crecimiento de especialización.

Después de ese hecho cambia de estrategia para comenzar a utilizar la estrategia de diversificación no relacionada ya que se desarrolla en una división de tres áreas, retail, inmobiliaria y servicios financieros.

Un 10,34% corresponde a las empresas que en este periodo han utilizado la estrategia de Ajuste y Adaptación, la cual corresponde a adaptar la organización según los requerimientos del mercado ya sean estos económicos, legales u otros, además de cambios estructurales dentro de la organización, o todo aquello que signifique realizar cambios importantes en la compañía. Un claro ejemplo de lo antes mencionado es **COACOLA EMBONOR S.A** la cual durante el 2008 realizó ajustes y reestructuraciones dentro de su organización, implementando una gerencia de seguridad y medio ambiente, con el objetivo de dirigir, desarrollar y establecer un nivel óptimo de buenas prácticas, acorde a las exigencias legales. Con esto se buscó proveer a la organización de la estructura necesaria para que a través del entrenamiento y el desarrollo de las personas, se establezca una cultura preventiva que permita alcanzar los objetivos de seguridad y medio ambiental, y con esto asegurar su permanencia en el tiempo. A lo cual toda la organización tuvo que adaptarse a este cambio, adoptando una nueva visión organizativa.

#### ➤ **Análisis Tipo de Crecimiento 2009-2010**

Entre los años 2009-2010, el 64,29% de las 26 compañías analizadas implementaron durante este período una Estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista, donde las compañías realizaron actividades en un sólo eslabón de la cadena industrial en el cual operan, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio.

En estos años las empresas correspondientes al sector industrial de servicios financieros han mostrado una tendencia a la utilización de la estrategia de crecimiento concentrado especializado, esto es porque dichas entidades se centran en la entrega de servicios a todo tipo de clientes según corresponda su área de segmentación, las inversiones están relacionadas a mejorar las ofertas de financiamiento, a la creación de nuevas formas de llegar al cliente, a la implementación de nuevas herramientas y procesos que le permitan ofrecer un servicio cada vez más especializado y distinguido lo cual le permite que su cartera sea más atractiva y eficiente para el mercado, mejorando con esto su ventaja competitiva. Entre las cuales encontramos a BANCO SANTANDER, BANCO BBVA, BANCO ITAU, RABOBANCK CHILE. Un ejemplo es lo desarrollado por el banco BBVA donde su crecimiento concentrado especializado durante el 2009 se centró en implementar nuevos modelos de atención y gestión a sus clientes de la banca personas y banca empresas, con lo cual se transformó en un actor clave en la industria de los servicios financieros, también desarrolló un proyecto estratégico el cual estuvo dirigido a posicionar a las fuerzas de venta de la compañía como un canal altamente productivo, competitivo y eficiente. También implementó sistemas para la mejora del servicio al cliente como los sistemas de call center y también fortaleció los atributos y atractivos de las tarjetas de crédito del banco, con lo que se ofreció nuevos beneficios pensando en las preferencias y necesidades del público. Posteriormente en 2010 el banco BBVA siguió su crecimiento concentrado especializado llevando a cabo el crecimiento orgánico de la red de sucursales, para lo cual también aumentó la dotación de ejecutivos para el desarrollo de estos nuevos puntos de atención.

Otro sector que tiende a la utilización de la estrategia de crecimiento concentrado especializado es el minero, ya que centran su actividad en la explotación y extracción de minerales y desarrollo de proyectos para encontrar nuevas reservas para sus operaciones. Entre las empresas analizadas encontramos a ANGLOAMERICAN y BARRICK GOLD.

Durante este periodo Barrick Gold desarrolló proyectos de explotación y extracción en Pascua-Lama en Chile, el cual es uno de los depósitos de oro y plata no desarrollados y más grandes en el mundo, por lo cual este proyecto le entrega a la compañía una producción importante y efectos significativos en sus resultados. También desarrolló estudios de factibilidad y optimización en el proyecto Cerro Casale en Chile, el cual es un depósito de oro y cobre, también no desarrollado y uno de los más grandes del mundo. Ambos proyectos le permiten a Barrick Gold mantener una fuerte posición en el mercado y optimizar sus retornos y lograr sus metas anuales de producción.

Un 14,29 % de las empresas analizadas, implementaron una Estrategia de Crecimiento de tipo Concentrada Integrada. Mediante este tipo de Estrategia según Mercado, la compañía participa en distintos eslabones de la cadena de valor, lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio.

El sector industrial que tiene tendencia a la utilización de la estrategia de crecimiento concentrada integrada es el de Servicios Sanitarios, ya que se dedican tanto a la producción, distribución y recolección de agua potable, además de la descontaminación de aguas servidas y la prestación de servicios que estén relacionados. Todo lo anterior sitúa a las empresas en distintos eslabones de la cadena, y las constantes inversiones en mejoramiento de sus instalaciones y servicios los hacen tener un crecimiento concentrado con integración. Entre las que se encuentran AGUAS DEL VALLE, ESSBIO S.A, ESVAL S.A, AGUAS ANDINAS S.A, AGUAS NUEVO SUR S.A. Un ejemplo de esto, es la estrategia utilizada por ESSBIO en el periodo correspondiente a 2009 realiza inversiones con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, llevando a cabo la adquisición de camiones, los que ayudan a la desobstrucción para la mantención de redes de alcantarillados. Además de la inauguración de nuevas plantas de tratamientos.

En lo que corresponde a 2010 ESBIBIO ha realizado importantes inversiones para construir nuevas plantas de descontaminación de aguas servidas y llegar a altos índices de cobertura en saneamiento. Otro ejemplo de la implementación de la estrategia de crecimiento concentrado integrado en el sector de Servicios Sanitarios es AGUAS ANDINA S.A la cual durante el 2009 desarrolló planes, de mediano y largo plazo de obras necesarias para producir y distribuir agua potable, como también recolectar y tratar las aguas servidas, a su vez, la compañía realizó durante el año una serie de estudios con el fin de efectuar mejoras en la operación de sus plantas de tratamiento de aguas servidas. En el periodo de 2010 Aguas Andinas inició la construcción de la planta de aguas servidas Mapocho, la cual sanea las aguas residuales generadas en el gran Santiago. También, en este mismo año, la compañía comenzó el diseño y construcción del plan estratégico de cliente (PEC) el cual tiene como fin la aproximación de la compañía hacia las necesidades de sus clientes. Además se desarrollaron proyectos de agua potable y alcantarillado, lo que le permitió a la compañía obtener nuevos clientes.

El caso de las estrategias de Diversificación no relacionada, no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa, donde su objetivo financiero persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Para clarificar este concepto, podemos mencionar que un 7,14% de las compañías las utilizan.

Las empresas que cuentan con la estrategia de diversificación no relacionada son aquellas que son adquiridas por terceros y que incluyen sus diversas áreas de negocio, como es el caso de D&S que como mencionábamos anteriormente fue adquirida por Walmart adoptando más adelante no solamente su nombre sino que también el desarrollo de sus actividades como inmobiliaria y servicios financieros. Otro caso en el que encontramos la utilización de esta estrategia es SAESA pero esta vez, no fue por adquisición, sino más bien, porque la empresa ha querido incursionar en unidades de negocio distintas a las que ya desarrolla.

Su negocio es principalmente la distribución de electricidad pero han querido incursionar en el área de Retail, vendiendo equipos de telefonía celular, la cual tuvo una buena recepción por los clientes y tiene proyecciones de crecimientos futuros.

Un 14,28% corresponde a las empresas que en este periodo han utilizado la estrategia Ajuste y Adaptación, la cual corresponde a adaptar la organización según los requerimientos del mercado ya sean estos económicos, legales u otros, además de cambios estructurales dentro de la organización, o todo aquello que signifique realizar cambios importantes en la compañía.

Dentro de las empresas que han utilizado las estrategias de Ajuste y Adaptación en este periodo, encontramos a AFP PROVIDA que ha tenido que someterse a cambios en su estructura debido a la reforma previsional. Entre los cambios que tuvo que adoptar fue la puesta en marcha de licitación de seguros de invalidez y sobrevivencia y adaptar sus sistemas de operación para implementar el pago de los nuevos beneficios que contempló la ley. Otro caso de la implementación de la estrategia de ajuste y adaptación lo encontramos en COCACOLA EMBONOR la cual durante el 2010, tuvo que adaptar sus operaciones realizando importantes esfuerzos logísticos para no fallar a sus clientes, ya que, durante este periodo la compañía fue afectada seriamente por el terremoto del 27 de febrero, teniendo que cerrar dos plantas de la séptima y octava región, por lo cual tuvo que ajustar y adaptar la mayor parte de su distribución durante este periodo en las plantas de la quinta y novena región, para seguir así satisfaciendo las necesidades de sus clientes, y con esto mantener la eficiencia en su operaciones.

#### ➤ **Análisis Tipo de Crecimiento 2011**

En el año 2011, un 70,37% de las 26 compañías analizadas implementaron durante este período una Estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista, donde las compañías realizaron actividades en un sólo eslabón de la cadena industrial en el cual operan, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio.

Un ejemplo de esta estrategia es la compañía **ZARA S.A** ya que su negocio en Chile es la venta de ropa exclusiva y de diseño, la cual es vendida en puntos estratégicos del país, llegando a aquellos segmentos de población emergente, en este periodo ha realizado inversiones de apertura de nuevas tiendas donde sigue desarrollando su negocio de venta exclusiva de productos. Otro ejemplo de la utilización de la estrategia de crecimiento concentrado especializada es **ANGLOAMERICAN** la que durante el 2011 realizó diferentes proyectos para desarrollar su negocio, entre los que se encuentran consolidar y profundizar su gestión en sustentabilidad, actualizó su gestión en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, se crearon planes de interacción de sus operaciones en Chile con la comunidad, también desarrolló lineamientos para llevar adelante mejoras en la gestión con su cadena de proveedores. Además durante el 2011 se invirtieron recursos en los distintos yacimientos mineros entre los que destacan la adquisición de equipos de transporte, de montaje, proyectos de trazado alternativos que permitan operar hasta el año 2013 en los bronce. Y por último el desarrollo de una zona de extracción de cobre fino, como lo es Montecristo.

Un 18,52 % de empresas implementaron una Estrategia de Crecimiento de tipo Concentrada Integrada. Mediante este tipo de Estrategia de Mercado, la compañía participa en distintos eslabones de la cadena de valor, lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio. En 2011 la tendencia de las empresas del sector de Servicios Sanitarios continuó siendo la utilización de la estrategia de crecimiento concentrado integrada, un ejemplo de esto es **ESVAL S.A** la cual durante el 2011 centró sus inversiones en la expansión de sus servicios de producción y distribución de agua potable, recolección y descontaminación de aguas servidas, al igual que la mantención de sus activos, focalizando estos proyectos en la región de Valparaíso donde también ejecutó el reforzamiento de la conducción de agua potable a distintas localidades. Además desarrollaron renovaciones de redes, y aplicación de tramos de matriz de hormigón en estas mismas, todo esto con el fin de orientar sus servicios al mejoramiento continuo.

Además, encontramos implementando esta estrategia a empresas como IANSA, la cual centro inversiones en la producción de remolacha, ésta compañía ha desarrollado planes para acceder al sector agrícola y reducir costos en la obtención de materias primas, en este caso remolacha, a través de Terrande la cual es una nueva empresa orientada a la producción de remolacha. Su objetivo es estabilizar el abastecimiento de materia prima a las plantas azucareras de IANSA. Además ha realizado inversiones en sacar a la venta atractivos productos como lo es Iansa Cero K y Iansa light, los cuales han tenido gran aceptación y los motiva para seguir en la constante búsqueda de la satisfacción de necesidades de su clientes.

En tanto, en las estrategias de Diversificación no relacionada, no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa, donde su objetivo financiero persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Para clarificar este concepto, podemos mencionar que un 7,41% de las compañías la utilizaron durante el 2011. Las empresas que en este periodo han continuado con la utilización de la estrategia de crecimiento de diversificación no relacionada son D&S, la que ahora recibe el nombre de WALAMART, ya que ha continuado con el desarrollo de sus actividades en las tres distintas áreas de negocios, sean estas retail, sector inmobiliario y financiero. Y por último como ya habíamos mencionado, tenemos a SAESA que deja de desarrollar su estrategia de especialización en su negocio de distribución de energía, para adoptar una estrategia diversificación no relacionada incursionando en los negocios de Retail, específicamente en el área de venta de equipos de telefonía celular.

Un 3,70% corresponde a las empresas que en este periodo han utilizado la estrategia Ajuste y Adaptación, la cual corresponde a adaptar la organización según los requerimientos del mercado, ya sean estos económicos, legales u otros, además de cambios estructurales dentro de la organización, o todo aquello que signifique realizar cambios importantes en la compañía.

Un claro ejemplo lo encontramos en RABOBANCK CHILE, durante el 2011 la compañía de servicios financieros tomó la decisión de readecuar su portafolio, por lo cual tomó la determinación de cerrar sus sucursales en el Norte del país con el fin de focalizar sus esfuerzos en aquellas regiones donde tienen una posición relevante y una preferencia por sus clientes. También durante este periodo la compañía aprobó un nuevo plan de negocios, el que consta de 5 años de implementación, a lo cual la organización tendrá que adaptarse, todo esto con el objetivo de ofrecer a sus clientes los productos que necesitan y el nivel de servicios que se merecen. Otro claro ejemplo es el BANCO BBVA, ya que durante este periodo también implementó la estrategia de Ajuste y Adaptación, esto es, debido a que la compañía en el año 2011 sufrió una transformación, a la cual esta y todos sus colaboradores tuvieron que adaptarse. Esta reforma estaba focalizada a la aproximación de la empresa hacia sus clientes. Entre los cambios que se llevaron a cabo se encontraron los siguientes: transformación de la red física, modelo comercial, en los canales de distribución, ajustes en el modelo de convenio de ventas y la profundización en los modelos de gestión. Este cambio trajo consigo un sólido proceso de crecimiento y la mejora del posicionamiento del banco en los segmentos objetivos, permitiendo consolidar los mayores niveles de generación de resultados y de satisfacción de sus clientes.

El siguiente gráfico N°8, se muestra de manera porcentual, las formas de financiamiento de las empresas que realizan inversión extranjera directa a través de sus filiales en Chile, durante los años 2007-2011.



**GRÁFICO N°8**



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo expuesto en el gráfico estrategias corporativas según financiamiento, se extrae que en el periodo que comprende desde 2007 a 2011, existió una tendencia hacia el financiamiento conservador, correspondiendo a un 45,38% del total de las 26 compañías analizadas, seguido por el financiamiento apalancado que cuenta con un porcentaje de 35,38% y finalizando con un 19,24% correspondiendo a las que utilizaron ambos tipos de financiamiento.

Durante este periodo el 45,38%, de un total de 26 de compañías optaron por tipo de financiamiento conservador, el cual se refiere al caso de aquellas empresas que utilizan el autofinanciamiento como medio para financiar sus inversiones, es decir, realizar emisión de acciones o reinvertir sus utilidades en una proporción mayor que el endeudamiento a corto y largo plazo, como una forma de evitar el riesgo que se supone utilizar otro tipo de financiamiento.

Por ejemplo en el caso de **ZARA S.A** que cuenta con un financiamiento conservador, se caracteriza por una fuerte generación de caja, que se destina a la reinversión en el negocio y a mantener una remuneración atractiva al accionista. También encontramos a **AGUAS NUEVO SUR S.A** la cual cuenta con un financiamiento a través de la generación de fondos propios obtenidos de flujos de caja operacional, de la venta de servicios regulados y otros servicios no regulados.

Un 35,38 % de las empresas analizadas, implementaron una estrategia según financiamiento apalancado, el cual consiste en utilizar un criterio más agresivo de financiación, el cual se caracteriza por hacer uso de medios más riesgosos, como deudas a corto plazo u otros medios que suponen mayor expansión, ya sea, porque no cuentan con financiamiento interno suficiente o porque buscan mejorar su rentabilidad financiera por medio del apalancamiento. En este caso podemos mencionar a **AGUAS ANDINAS S.A** la cual realizó una reestructuración de sus pasivos, financiando sus obligaciones a través de la obtención de financiamientos bancarios para los requerimientos de caja del ejercicio. Nos encontramos también con **TRANSELEC S.A.** que cuenta con financiamiento apalancado, con el fin de asegurar la disponibilidad de fondos para cubrir las necesidades de capital de trabajo, financiamiento de los proyectos de inversión en activo fijo, adquisición de líneas de transmisión y posibles refinanciamientos de deuda, la empresa cuenta con líneas de crédito comprometidas, como lo son Scotiabank, Corpbanca entre otros.

19,24 % restante pertenece a las empresas analizadas que utilizaron ambos tipos de financiamiento durante el periodo. un ejemplo de esto es la compañía **ENERSIS S.A** la cual para hacer frente a sus obligaciones, depende de los dividendos, créditos, pagos de intereses, reducción de capital y otros pagos que recibe de sus filiales, además de la emisión de su propio capital social y financiamientos bancarios de corto y largo plazo.

También encontramos a **CHILECTRA S.A** que cuenta con una política de financiamiento conservadora, reinvertiendo porcentajes de las utilidades del ejercicio. Pero además cuenta con una política de financiamiento apalancado, ya que conforme a las necesidades de ésta, u se obtendrá la emisión de acciones, créditos de proveedores, créditos bancarios y sindicados, agencias de créditos multinacionales, bonos simples o convertibles y otros. Asimismo, los recursos se podrán obtener de inversionistas nacionales, extranjeros y otros.

Durante el 2008 se presentaron cambios en las políticas de financiamiento, esto debido a que las empresas tuvieron que hacer frente a la crisis financiera mundial que también afectó a Chile, donde empresas como BARRICK GOLD tuvieron que pasar de una estrategia de financiamiento conservador a una más bien apalancada, ya que durante este periodo, adquirió créditos financieros a largo plazo, todo esto, con el fin de seguir desarrollando sus proyectos de exploración y explotación de minerales. Cabe destacar que el sistema apalancado de BARRICK fue de carácter más bien moderado, ya que esta compañía cuenta con un manejo prudente de sus balances, permitiéndole hacer frente a sus obligaciones. Luego, durante el 2009 la compañía volvió a utilizar la estrategia de financiamiento conservador, ya que administró activamente su liquidez, enfocándose en mantener y hacer crecer los flujos efectivos operativos, asignar en forma efectiva el capital etc.

A su vez en 2008, encontramos el caso de AFP PROVIDA que pasó de utilizar una estrategia 100% conservadora a utilizar una combinación de ambas estrategias de financiamiento. La intención de la compañía era utilizar fundamentalmente recursos propios para el financiamiento de nuevas inversiones de largo plazo, ya que este sistema más conservador conlleva menores compromisos y mayor flexibilidad para los flujos futuros de caja.

Pero para hacer frente a nuevos compromisos, debido a fusiones efectuadas en años anteriores, la empresa asumió compromisos de endeudamiento de largo plazo para financiar dichas operaciones. En los años posteriores siguieron conservando la utilización de ambas estrategias de financiamiento.

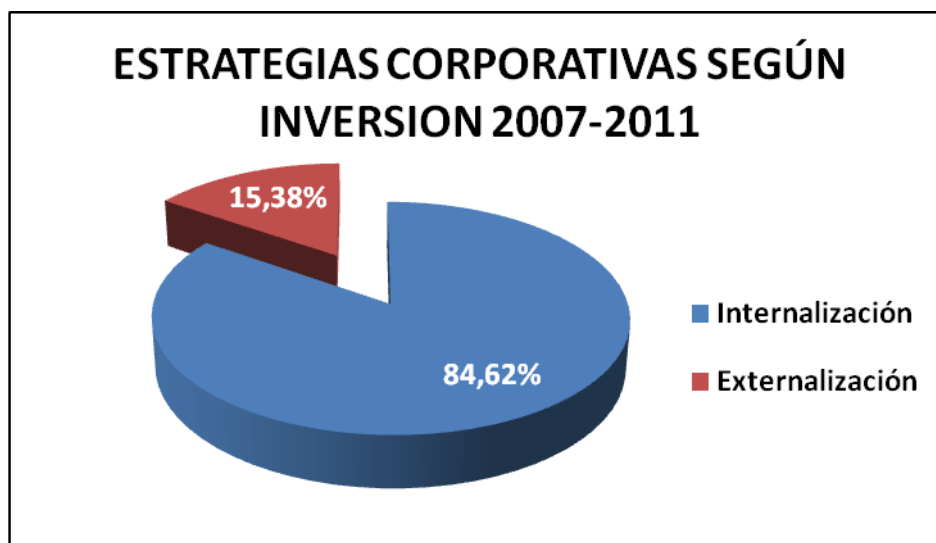
La Compañía ESSBIO S.A en el año 2008 pasó de contar con una estrategia de financiamiento apalancada a una estrategia conservadora, esto es, debido a los buenos resultados obtenidos en el ejercicio anterior, logrando financiar sus inversiones a través de fondos propios del flujo de caja operacional, además de la venta de servicios regulados y otros servicios no regulados.

En el año 2009 AGUAS DEL VALLE pasó de utilizar una estrategia de financiación apalancada a una combinación de ambas estrategias, ya que en la junta de directorio se acordó no repartir las utilidades del periodo con el fin de disminuir las deudas que tenían con entidades bancarias, por lo que los accionistas destinaron un porcentaje de sus utilidades para bajar los niveles de endeudamiento de la compañía.

En el año correspondiente a 2011, WALMART pasa de utilizar ambas estrategias, tanto la apalancada como la conservadora, a utilizar un financiamiento conservador, ya que gracias al desarrollo de sus nuevas áreas financieras e inmobiliarias, además de los buenos rendimientos en Retail, ha logrado obtener buenos resultados en sus ejercicios, permitiéndoles con esto, la reinversión de sus ganancias.

El gráfico N°9, demuestra el tipo de inversión que han desarrollado las empresas que han realizado sus inversiones a través de filiales en Chile, en los años comprendidos desde 2007 a 2011.

## GRÁFICO N°9



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo expuesto en el gráfico estrategias corporativas según inversión, existió una tendencia hacia la internalización con un 84,62% de un total de 26 empresas analizadas, un 15,38 % de las empresas tuvieron tendencia a la externalización.

➤ Estrategia según inversión de Internalización, utilizadas por 22 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: ESVAL S.A, ANGLOAMERICAN, AGUAS NUEVO SUR S.A, AFP PROVIDA, AGUAS ANDINAS S.A, ENERSIS S.A, RABOBANK, BANCO ITAU, BARRICK GOLD, BANCO BBVA, ESSBIO S.A, CHILECTRA, ZARA S.A, SAESA entre otras.

➤ Estrategia de según inversión de Externalización, utilizadas por 4 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: COCACOLA EMBONOR S.A, PARQUE ARAUCO S.A, IANSA S.A, FERROVIAL.

Durante este periodo, el 84,62% de un total de 26 compañías optaron por la internalización, la cual consiste en el desarrollo interno del negocio y/o de sus actividades.

Aquí podemos encontrar a **TELEFONICA CHILE S.A** cuenta con una estrategia según inversión internalizada, ya que, su foco fue incrementar fuertemente los niveles de satisfacción de los clientes, mediante inversiones destinadas a hacer más confiable la red, mejorar las plataformas de atención y reducir los tiempos de respuesta en instalaciones y reparaciones. Otro ejemplo claro de implementación de la estrategia de internalización es la llevada a cabo por **SAESA S.A**, ya que, el desarrollo de su negocio considera inversiones que incluyen la ampliación de redes que permitan satisfacer el aumento de la demanda en las zonas de operación y recursos para mantener la constante mejora en el nivel de servicios, así como la implementación de la nueva tecnología que permiten entregar una mejor y eficiente atención. Adicionalmente este plan de inversiones contempla nuevas iniciativas para la materialización de proyectos que representan oportunidades de desarrollo en torno al negocio principal.

Un 15,38 % de las empresas analizadas implementaron una estrategia de externalización, la cual consiste en el desarrollo externo o conjunto de su actividad y/o negocio. Un ejemplo de esto es **COCACOLA EMBONOR S.A** la cual mantiene contratos de arrendamiento de camiones para la distribución de sus productos a sus clientes. Otro ejemplo es **FERROVIAL S.A** la cual cuenta con contratos outsourcing con empresas contratistas de recursos humanos para llevar a cabo sus proyectos, además de la adquisición de materiales necesarios para la construcción los cuales obtiene a través de terceros.

Durante los años 2007-2011 la tendencia de inversión se concentró en la estrategia de inversión internalizada, ya que la mayor parte de las compañías dedican sus inversiones al desarrollo interno del negocio, como en obras de expansión, al desarrollo de los planes de negocio a largo plazo de las compañías, otorgar capacitaciones a sus empleados, a renovación de activos operacionales, implementación de desarrollos tecnológicos entre otros.

El gráfico N° 10, representa la estrategia según departamentalización que han desarrollado las empresas que han realizado a través de sus filiales en Chile, inversión extranjera directa, en los años comprendidos desde 2007 a 2011.

### GRÁFICO N°10



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo expuesto en el gráfico de estrategias corporativas según departamentalización, se extrae que existió una tendencia hacia la implementación de estrategias Complejas, representado por un 73,93% del total de las 26 empresas de la muestra, el 23,07% está representado por las estrategias simples.

➤ Estrategia de Departamentalización Compleja, utilizada por 20 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: BARRICK GOLD, AFP PROVIDA, BANCO BBVA, CHILECTRA S.A, WAL-MART, TELEFONICA CHILE, SAESA, TRANSELEC, AGUAS DEL VALLE, SANTANDER, FERROVIAL, ELEC NOR, IANSA,

CONSESIONES CHILE S.A, COCACOLA EMBONOR S.A, ANGLOAMERICAN, PARQUE ARAUCO S.A, AGUAS ANDINAS S.A, ENERSIS S.A, AGUAS NUEVO SUR S.A.

➤ Estrategia de Departamentalización Simple, utilizada por 6 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: BANCO ITAU, RABOBANK, ESVAL S.A, ESSBIO S.A., CHILENA CONSOLIDADA SG, ZARA.

76,93 % pertenece a las empresas analizadas que utilizaron una estrategia de departamentalización compleja, la cual consiste en que su estructura organizacional está compuesta ya sea por unidades de negocios, líneas de Staff o otras divisiones según corresponda la actividad económica. Un ejemplo de esto es **IANSÁ S.A** cuenta con una departamentalización compleja, ya que su estructura organizativa cuenta con un directorio, está compuesto por unidades de Staff corporativo y por unidades de negocio, es decir, cuenta con una estructura matricial. **ANGLOAMERICAN** lleva a cabo una estrategia según departamentalización de carácter complejo, ya que combina dos tipos de estructuras organizacionales, el primero por división de funciones o actividad de la empresa y el segundo por área geográfica donde se encuentran las operaciones de las distintas mineras que explota en Chile.

Durante este periodo el 23,07% de un total de 26 compañías optaron por la estrategia de departamentalización simple, la cual cuenta con una estructura simple ya sea funcional, lineal, encabezadas por un líder y seguida de sus correspondientes subordinados. Un ejemplo de ello es ESVAL S.A, la que utiliza una estructura funcional, lideradas por la gerencia general y controlada por un directorio. Donde se centraliza la toma de decisiones. Además de CHILENA CONSOLIDADA SG, encabezada por altos ejecutivos los cuales controlan la toma de decisión, seguido por la vicepresidencia y la división de áreas gerenciales correspondientes.



En el periodo analizado, las empresas tuvieron una tendencia a utilizar las estrategias de departamentalización compleja, las cuales son estructuras que se pueden clasificar en matriciales, unidades de negocio, producto, área geográfica entre otras. Esta estrategia de departamentalización es regularmente utilizada por las empresas que cuentan con negocios internacionales.

Esta estructura tiende a la descentralización, ya que ofrece tiempo al cuerpo directivo para dedicarse a cuestiones críticas, pues delegan un número mayor de problemas de rutina a los directivos de menor nivel. La descentralización de las actividades motiva la investigación, ya que generalmente las personas están dispuestas a entregarse más al trabajo cuando tienen un mayor grado de libertad y control individual. Además, estas estructuras permiten una mayor flexibilidad, una respuesta más expedita a los cambios ambientales, y una menor burocracia.

La adopción de esta estrategia, apoya a generar mejores decisiones, ya que, estas se toman de donde emana el problema, por individuos que tal vez cuenten con mejor información que los gerentes de niveles superiores.

Este tipo de estructura, sirve para establecer subunidades relativamente autónomas dentro de la organización.

## **4.2 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION UTILIZADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE REALIZAN INVERSION EXTRANJERA DIRECTA A TRAVES DE SUS FILIALES EN CHILE.**

La expansión global permite que las empresas aumenten su rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad, lo cual no se encuentra accesible para las empresas puramente nacionales. Las empresas que operan internacionalmente pueden expandir el mercado para sus ofertas nacionales de producto, al venderlos en mercados internacionales, construir economías de localización al dispersar las actividades individuales de creación de valor alrededor del mundo donde se desempeñan en forma más eficiente y eficaz, construir mayores economías de costos con base a la experiencia al servicio a un mercado global desde una ubicación central, y reducir con ello, los costos de creación de valor y también obtener un rendimiento mayor al apalancar cualquier actividad valiosa desarrollada en operaciones extranjeras y transferirlas a otras entidades de la red global de operaciones de la empresa.

La habilidad de una empresa para aumentar su rentabilidad y crecimiento de la utilidad mediante la utilización de estrategias internacionales, está limitada por la necesidad de personalizar su oferta de producto, mercadotecnia y de negocios, de acuerdo con las diferentes condiciones nacionales, es decir, por el factor de localización.

#### **4.2.1 Análisis Global de las 26 Compañías Seleccionadas que realizan a través de sus Filiales, Inversión Extranjera Directa en Chile.**

Las compañías que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile y que utilizan las estrategias de Internacionalización en las 26 empresas del estudio son las siguientes:

- ✓ ONTARO TEACHERS PENSION PLAN administradora de fondos de pensiones de origen Canadiense, que tiene el control en Chile de ESVAL S.A., AGUAS NUEVO SUR S.A., ESSBIO S.A. y AGUAS DEL VALLE S.A. SAESA.
- ✓ AGUAS DE BARCELONA empresa española internacional de Servicios Sanitarios. Posee filial en Chile con AGUAS ANDINAS S.A.
- ✓ GRUPO BBVA ESPAÑA líder en el sector financiero que tiene filial en Chile con BANCO BBVA, y posee el control de AFP PROVIDA S.A.
- ✓ ENDESA INTERNACIONAL S.A grupo español que posee en Chile el control de CHILECTRA S.A, ENERSIS S.A
- ✓ TELEFONICA INTERNACIONAL HOLDING empresa española de telecomunicaciones, con filial en Chile con TELEFONICA S.A
- ✓ BANCO ITAU HOLDING FINANCIERA institución brasileña que posee el control en Chile de BANCO ITAU CHILE
- ✓ GRUPO SANTANDER es un grupo bancario español que posee filial en Chile con BANCO SANTANDER
- ✓ GRUPO RABOBANK NEDERLAND institución financiera Holandesa, que posee filial en Chile con RABOBANK CHILE
- ✓ ZURICH INSURANCE GROUP, es una empresa de seguros suiza la que posee el control en Chile de CHILENA CONSOLIDAD SG.
- ✓ ANGLO AMERICAN PLC grupo minero, de origen inglés que posee filial en Chile con ANGLOAMERICAN CHILE

- ✓ BARRICK GOLD CORPORATION minera multinacional canadiense que posee filial en Chile con BARRICK GOLD CHILE.
- ✓ THE COCA-COLA COMPANY corporación multinacional Norteamericana, dedicada a la elaboración y distribución de bebidas y analcoholicas que posee las franquicias en Chile COCACOLA EMBONOR S.A
- ✓ ED&F MAN HOLDINGS LIMITED, compañía Inglesa que ofrece productos agrícolas y servicios financieros en todo el mundo, posee en Chile el control de IANSA S.A
- ✓ GRUPO INDITEX grupo multinacional español de fabricación y distribución textil, que tiene filial en Chile con ZARA S.A.
- ✓ GRUPO FERROVIAL empresa española, es uno de los principales grupos mundiales de Infraestructuras. Opera a través de las divisiones de Autopistas, Aeropuertos, Construcción y Servicios, tiene filial en Chile con FERROVIAL.
- ✓ EQUITY INTERNATIONAL MANEGEMENT LLC fondo inmobiliario de inversión Norteamericano que posee el control en Chile de PARQUE ARAUCO S.A.
- ✓ WAL-MART STORES INC. Es una empresa multinacional de origen Estadounidense. Posee en Chile el control de D&S la cual después de su adquisición toma el nombre de la empresa controladora WAL-MART CHILE.
- ✓ OBRASCON HUARTE LAIN (OHL) empresa española. Es un gran grupo internacional de concesiones y construcción que posee filial en Chile con OHL CONSESIONES CHILE.
  
- ✓ ELECNOR empresa española dedicada a la ingeniería, desarrollo y construcción de proyectos de infraestructuras, energías renovables y nuevas tecnologías. Tiene filial en Chile con ELECNOR S.A
- ✓ BROOKFIELD ASSET MANAEMENT INC, es una compañía canadiense de bienes raíces. Los activos de la empresa se concentran en el sector inmobiliario, la

generación de energía renovable, infraestructura y capital privado. Posee en Chile el control de TRANSELEC S.A.

Es importante dar a conocer, cuáles fueron las formas y tipos de IED, que utilizaron las compañías extranjeras para realizar sus inversiones en Chile. En la siguiente tabla n°4, se clasificaran las filiales de las compañías foráneas en el país, según forma de IED: Inicio u Adquisición o fusión y según tipo de IED: Concentrada; horizontal o vertical o Diversificada; relacionada o no relacionada.

Tabla N°3, Tipos y Formas de Inversión Extranjera Directa, adoptadas por las empresas inversoras en Chile.

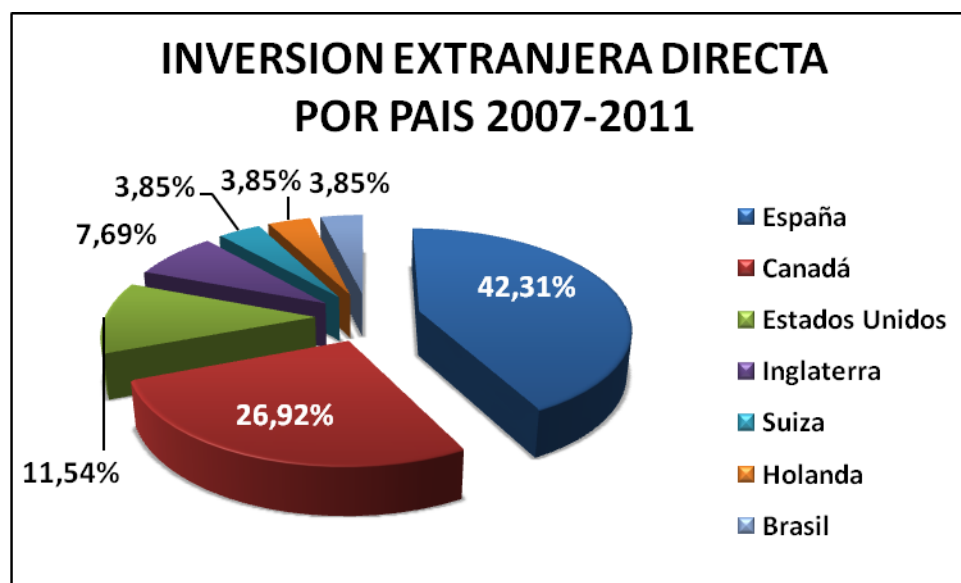
		TIPO DE IED	
		CONCENTRADA	DIVERSIFICADA
FORMA DE IED	Inversión de Inicio	Horizontal	
	Banco BBVA Chile, Barrick Gold, Coca-Cola Embonor S.A., Rabobank Chile, Zara S.A., Santander S.A., Ferrovial, Elecnor S.A., Concesiones Chile OHL., Telefonica Chile S.A.	Aguas Andinas S.A., Anglo American Chile, Banco BBVA Chile, Banco Itau Chile, Barrick Gold, Coca-Cola Embonor S.A., Enersis S.A., Rabobank Chile., IANSA S.A., Chilectra S.A, Zara S.A., Transelec S.A., Santander S.A., Ferrovial, Elecnor S.A., Chilena Consolidada S.G., Concesiones Chile OHL., Telefónica Chile S.A.	
			AFP Próvida, Parque Arauco S.A.
FORMA DE IED	Adquisición o Fusión	Vertical	
	AFP Próvida, Aguas Andinas S.A., Aguas Nuevo Sur S.A., Anglo American Chile, Banco Itau Chile, Enersis S.A., Esval S.A, Parque Arauco S.A., Essbio S.A., IANSA S.A., Chilectra S.A., Wal Mart Chile, Saesa S.A., Transelec S.A., Aguas del Valle S.A., Chilena Consolidada S.G.	Hacia Atrás	Hacia Adelante

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se clasificaron las filiales de las empresas que realizan inversión extranjera directa en Chile, según forma y tipo de IED. De la cual se puede analizar que un 62% de las empresas extranjeras, llevaron a cabo sus inversiones por adquisición y a su vez, un 69% de ellas desarrollaron un tipo de IED concentrada horizontal. Lo que quiere decir que estas compañías foráneas, prefieren e invierten en empresas ya establecidas en el mercado receptor y que sean del mismo sector industrial al que ellas pertenecen

En el siguiente gráfico N°11, se puede observar la inversión extranjera directa por país de origen de las 26 empresas analizadas. Y cuál ha sido su tendencia durante el periodo comprendido entre 2007 y 2011.

**GRÁFICO N°11**



Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico se puede extraer que durante este periodo el país que más ha realizado inversión extranjera directa en Chile es España con un 42,31% de un total de 26 empresas analizadas, sus inversiones han estado enfocadas en distintos sectores industriales, siendo algunos de ellos, el de servicios sanitarios, Sector Financiero, Sector Eléctrico, Telecomunicaciones, Textil, Infraestructura, Concesión y Construcción. Quien también ha tenido gran participación en el mercado Chileno es Canadá, quien representa un 26,92% las inversiones realizadas en este periodo. Este país ha concentrado sus inversiones en el Sector de Servicios Sanitarios, seguido en menor cantidad por el Sector Minero e Inmobiliario.

Estados Unidos también ha realizado inversión extranjera directa en Chile y del total de las empresas estudiadas el 11,54% corresponden a adquisiciones o filiales realizadas por este país, sus inversiones están materializadas en el sector de Producción y Distribución de Bebidas Alcohólicas, Sector Inmobiliario y Retail. Un 7,69% es representado por las inversiones realizadas por Inglaterra en este periodo, la cual ha desarrollado sus negocios en el Sector Minero y Agrícola.

Suiza, cuenta con un porcentaje de inversión de 3,85%, la cual durante este periodo ha realizado inversiones en Chile, en el Sector de Seguros. Holanda también está representada por este mismo porcentaje, pero su inversión durante este periodo lo ha realizado en el Sector Financiero. Y por último se encuentra Brasil, también con un 3,85%, país que ha realizado su inversión extranjera directa en el Sector Financiero.

**Ahora se dará a conocer ejemplos claros, de por qué algunas de las 26 empresas inversoras seleccionadas, han desarrollado IDE en Chile.**

✓ ENDESA INTERNACIONAL S.A (España), el proceso de internacionalización de Endesa, se genera por la maduración del sector eléctrico en España, lo cual obliga a la compañía a incursionar en mercados foráneos, siendo uno de estos, Chile. Atraído por su fuerte desarrollo económico, los importantes procesos de privatización que se llevaron a cabo en el país, la similitud de sus culturas, y también las necesidades de la compañía por reducir sus gastos, buscando con esto, incrementar sus beneficios y la creación de valor. Su inversión en Chile, es una de las operaciones de mayor volumen efectuada por la empresa en el exterior. Donde su inversión en Enersis S.A le permitió lograr presencia como el principal conglomerado eléctrico en Chile.

✓ TELEFONICA INTERNACIONAL HOLDING (España), esta compañía decidió desarrollar su proceso de internación, para lograr un lugar de privilegio en el mercado mundial de las telecomunicaciones, utilizando como uno de sus principales mercados el



Latinoamericano, particularmente Chile, ya que, este le otorga una importante seguridad jurídica y flujos de ingresos relativamente constantes en el tiempo.

✓ ONTARIO TEACHER'S PENSION (Canadá), esta compañía de fondos de pensiones, realiza inversiones a nivel internacional para ampliar su portafolio. Su llegada a Chile, se produce tras la adquisición de participación mayoritaria en Essbio S.A, Aguas Nuevo Sur S.A, Esvál S.A, Aguas del Valle S.A. (Sector Sanitario). y posteriormente el Grupo Saesa (distribución de energía eléctrica). La decisión de la compañía de invertir en Chile, fue a raíz de que buscaban una economía abierta, con un entorno favorable para la inversión extranjera y un ambiente político estable. A esto se suma un sistema regulatorio maduro, comprensible y predecible para los negocios.

✓ WAL-MART (Estados Unidos), inicia su proceso de internacionalización en Chile, tras adquirir una participación mayoritaria en la firma local D&S. ampliando con esto, su presencia en América del Sur. Wal-Mart tomó la decisión de invertir en Chile, ya que, reconocía que el país contaba con incentivos a la inversión extranjera a través de su estabilidad política y económica. Además, el país otorgaba fundamentos sólidos en su clima de negocios, economía abierta y competitiva. Lo cual volvió a Chile, un lugar apropiado para las inversiones. Los factores claves para que Wal-Mart tomara la decisión de adquirir D&S, era que esta última era una compañía sólida, estable y seria, con valores corporativos a fines a los de Wal-Mart, lo que facilitó la integración entre ambas entidades.

#### **4.2.2 Análisis de las Estrategias de Internacionalización Años 2007-2011.**

Las empresas que deciden internacionalizarse en el mercado foráneo, para lograr su éxito en estos, implementan distintos tipos de estrategia, dependiendo de cuales sean sus objetivos y el negocio que desean desarrollar. También se enfrentan en los mercados exteriores a presiones en la sensibilidad local, la que surge de las diferencias de los gustos y preferencias de los consumidores, de la infraestructura, prácticas comunes de negocios, canales de distribución y demandas gubernamentales del país receptor.

Responder a estas presiones requiere que la empresa diferencie sus productos y estrategias de mercado, en cada país para adecuar estos factores, los cuales tienden a elevar la estructura de costos de la empresa. Además, algunas compañías se enfrentan a las presiones para la reducción de sus costos, lo cual requiere que una empresa reduzca sus costos de creación de valor. Una empresa, por ejemplo, puede fabricar una serie de productos estandarizados en una ubicación óptima en el mundo, esto para llevar a cabo economías de escala, curvas de experiencia y economías de localización. Así mismo, una empresa puede subcontratar ciertas funciones a proveedores en el extranjero para reducir costos. (Hill, 2007).

**GRÁFICO N°12**



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo expuesto en el gráfico de estrategias de internacionalización, se extrae, que existió una tendencia hacia la utilización de la estrategia internacional representadas por un 46,16% de un total de 26 empresas analizadas, seguidas por un 42,31% de empresas que han utilizado la estrategia de localización, la estrategia transnacional está representada

por un 7,69% del total de la compañías y por último con un 3,84% se encuentran la de alianza estratégica.

- Estrategia Internacional utilizada por 12 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: ESVAL S.A, AGUAS NUEVO SUR S.A, AGUAS ANDINAS S.A, ENERSIS S.A, ANGLOAMERICAN, BARRICK GOLD, ESSBIO S.A, IANSA S.A, CHILECTRA S.A, SAESA S.A, TRANSELEC, AGUAS DEL VALLE S.A.
- Estrategia de Localización utilizada por 11 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran. AFP PROVIDA, RABOBANK, BANCO ITAU, BANCO BBVA, ZARA. S.A, TELEFONICA CHILE, BANCO SANTANDER, FERROVIAL, ELEC NOR, CHILENA CONSOLIDAD SG, CONSESIONES CHILE.
- Estrategia Transnacional, utilizada por 2 de las 26 empresas analizadas, entre las que se encuentran: WALMART, PARQUE ARAUCO S.A.
- Alianza Estratégica, utilizada por 1 de las 26 empresas analizadas, entre las cuales se encuentran: COCACOLA EMBONOR S.A.

#### ✓ **Análisis estrategia Internacional**

Durante el periodo de estudio, que comprende desde 2007 a 2011, las compañías que realizan IED en Chile en los sectores de Servicios Sanitarios, Eléctricos, Mineros y Agroalimentario, han desarrollado la estrategia internacional, ya que están representadas con un 46,16% de un total de 26 empresas analizadas. Las características que distinguen a estos sectores es que producen, venden o entregan un servicio que satisface necesidades globales, además que no enfrentan fuertes competidores, desarrollándose más bien en un mercado monopólico, por lo que no enfrentan tampoco fuertes presiones en la reducción de sus costos. Estas compañías al desarrollar un producto o servicio que satisface necesidades universales, son ampliamente valoradas por los países donde se desarrollan. Estas empresas, al seguir la estrategia internacional tienen un desarrollo similar en los diferentes mercados donde actúan.

Otra característica de estos sectores que adoptan la estrategia internacional es que se encuentran bajo una mínima adaptación local, ya que si bien es cierto, pueden sufrir modificaciones en la oferta de sus productos en los mercados en los que opera, estos no serían de importancia significativa.

Un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente, lo encontramos en el Sector Sanitario con la compañía NUEVO SUR S.A la que al igual que las demás empresas Sanitarias del país, ejerce una actividad de carácter monopólico natural, al ser el único prestador del servicio dentro de su zona de concesión. A fines del periodo de estudio, la compañía alcanzó una cobertura del 99,7% en agua potable, 94,8% en alcantarillado, 94,8% en tratamiento de aguas servidas. Estos porcentajes de cobertura se refieren al total de la población de la zona de concesión en donde ella opera (Región del Maule). Nuevo Sur, presenta un escaso factor de riesgo comercial, esto se debe por su condición de proveedora exclusiva de un bien de primera necesidad. Cuenta con una cartera diversificada de clientes, entre los que se encuentran residenciales, comerciales, industriales y fiscales. Pero sin embargo, la compañía está expuesta a riesgos que pueden provenir de fenómenos naturales o del entorno regulatorio por cambio o aplicación de normativas que afectan sus posibilidades de desarrollo futuro. AGUAS NUEVO SUR S.A es la cuarta empresa sanitaria más importante de Chile. Son por estas y otras razones, que la compañía Canadiense ONTARIO TEACHER'S PENSION PLAN, líder en la administración de fondos de pensiones, decidió invertir en empresas del Sector Sanitario como Aguas Nuevo Sur S.A., ya que esta compañía les asegura a sus inversionistas un marco regulatorio estable y transparente, lo que les permite recibir justos retornos en el capital invertido. Teacher's cree que estas empresas al estar bien administradas, constituyen buenas inversiones a largo plazo, y este fue justamente uno de los factores que motivaron su inversión en el sector sanitario.

En el sector eléctrico, nos encontramos con la compañía TRANSELEC S.A., empresa de transmisión de energía eléctrica más importante de Chile, las líneas de transmisión de la compañía transportan la electricidad desde los centros de producción, hacia las ciudades y a grandes usuarios industriales y mineros. Su responsabilidad se centra en que sus clientes dispongan de un suministro continuo y sin interrupciones, puesto que sus líneas transmiten la energía que ilumina las ciudades donde habita el 99% de la población. Transelec S.A., pone a disposición de las autoridades regulatorias y del desarrollo del país su experiencia, conocimiento y estudios en torno a las iniciativas que son necesarias para garantizar un sistema de transmisión confiable y sustentable. La empresa está empeñada en ofrecer a sus clientes de los sectores eléctrico, minero e industrial su experiencia y altos estándares en el desarrollo, operación y mantenimiento de sistemas de transmisión, de modo de permitirles focalizar sus recursos financieros y humanos en sus principales áreas de negocios. Chile, es una de las plazas de inversiones más valoradas debido al respeto y estabilidad de sus leyes. Es por ello que su controlador Brookfield Asset Management identificó en este nuevo escenario una alternativa de inversión atractiva y de largo plazo que lo llevó a adquirir el 100% de Transelec. Así, desde julio de 2006, ha puesto su fortaleza financiera al servicio de las necesidades de crecimiento del país y de sus clientes.

Un claro ejemplo en el sector minero es, ANGLOAMERICAN PLC, la cual es una compañía reconocida en la minería mundial, enfocada a agregar valor a sus productos y a su negocio en general. Anglo American Plc, implementa la estrategia internacional, ya que, emplea patrones similares para expandirse en el mercado global. Por lo cual, su fin es conseguir activos mineros de gran calidad y de esta manera llevar al grupo a tener operaciones distribuidas en todos los continentes. Su inversión en Chile a través de su filial Anglo American Chile no es la excepción, ya que, con ella busca ampliar su mercado en América del Sur y también su posición como empresa líder en el Sector Minero, realizando operaciones en los yacimientos de cobre con los más altos índices de calidad.

Otra característica que distingue a Anglo American Plc al implementar la estrategia internacional, es que centraliza algunas actividades en su casa matriz, como la investigación y desarrollo, sin embargo, también establece funciones de operación, proyectos y comercialización en cada uno de los países donde desarrolla su negocio, como lo hace en Chile, donde con su filial desarrolla, proyectos, operaciones y comercializa el cobre que extrae de los distintos yacimientos con los que cuenta en el país, entre los que se pueden mencionar: Los Bronces, Mantos Blancos, El soldado, Manto Verde, Chagres, Doña Inés de Collahuasi.

Anglo American Plc, tiene un fuerte control sobre las estrategias utilizadas en sus distintas filiales, para lo cual desarrolló una estrategia llamada, One Anglo, la cual consta de crear una sola compañía, con los mismos estándares, con los mismos valores y que aspira a ser la empresa minera líder en el mundo.

En el último de los Sectores, encontramos al Agroalimentario y como ejemplo de este contamos con IANSA, empresa que centra sus negocios en la producción de azúcar y la cual se encuentra estrechamente ligada con los productores agrícolas del centro sur del país. La calidad de los productos y servicios ofrecidos, le han permitido consolidar un nombre de prestigio. Una de las principales motivaciones para invertir en Chile, son las excelentes condiciones agrícolas que ofrece el país. El controlador de empresas IANSA, ED&F Man Holdings Limited, identificó el gran potencial de esta compañía y quiso fusionarla con su gran experiencia y conocimiento en el mercado azucarero mundial, así como también en otros negocios tales como la melaza, el alcohol y la nutrición animal, potenciando enormemente a la compañía, entregándole ventajas competitivas en los ámbitos agrícola, productivo y comercial. Permitiéndoles mirar el futuro con gran optimismo y con la firme convicción de llevar a Empresas Iansa a una posición de liderazgo sostenido y potenciar la estrategia de crecimiento.

**✓ Análisis Estrategia de Localización**

Un 42,31% del total de las empresas analizadas que han desarrollado IED a través de sus filiales en Chile, han utilizado las estrategias de localización. Los sectores que han adoptado este tipo de estrategia son los financieros, fondos de pensiones y seguros y en el Sector de la Construcción. Estos sectores se han caracterizado en Chile, por llevar este tipo de estrategias, ya que, se han centrado en incrementar su rentabilidad al adaptar sus servicios a los gustos y preferencias de sus clientes, buscando aumentar el valor de estos en el mercado en el que se desarrollan y que sean preferidos por sus clientes para aumentar su posicionamiento en el mercado. Además estos sectores, al centrarse en la localización deben ser eficientes y dinámicos a lo largo del tiempo.

En el sector financiero tenemos como ejemplo a SANTANDER, que ha iniciado sus negocios en Chile, ya que considera que es uno de los tres países de Latinoamérica que cuenta con la mayor economía de la Región. Banco Santander, busca tener una posición equilibrada entre sus mercados maduros y mercados emergentes de alto crecimiento, combinación que les permite alcanzar un alto crecimiento de los ingresos y del beneficio a lo largo de todo el ciclo económico. Santander puso en marcha importantes acciones destinadas a seguir liderando el proceso de bancarización en Chile y a satisfacer las necesidades de sus clientes, personas de ingresos medios, medios- bajos y microempresarios, ya que su foco principal es otorgar servicios de calidad y ganar la confianza y preferencia de sus clientes.

Un ejemplo que se puede mencionar en el Sector de las Administradoras de Fondos de pensiones es el caso del Grupo BBVA, el cual es controlador en Chile de AFP Próvida, quien adopta una estrategia de Localización en el mercado. Esto quiere decir que AFP Próvida tiene una fuerte presión en sensibilidad local por lo que su objetivo es potenciar la oferta de sus servicios para sus afiliados y buscar generar una mayor presencia y

disponibilidad de estos, sin limitantes de tiempo y espacio, para así cumplir con los gustos y preferencias de sus clientes.

AFP Próvida ha desarrollado varios proyectos para seguir avanzando en mejorar la calidad en la entrega de sus servicios a sus afiliados; como también aumentar su capacidad tecnológica y continuar con su proceso de adaptación a los desafíos del mercado.

Durante el periodo de estudio, AFP Próvida estuvo marcada por grandes desafíos y planes de acción para mejorar la calidad de los procesos y servicios de la compañía, mejorando con estos, la posición y resultados en el Índice de Calidad de Servicio de las AFP (ICSA), el cual está regulado por la Superintendencia de Pensiones y está orientado a la medición de la calidad de servicio de todas las AFP, considerando la eficiencia y eficacia de cada administradora en los trámites relacionados con la obtención de pensiones que realizan sus afiliados y beneficiarios, en la capacidad y rapidez de respuesta ante las consultas y requerimientos que formulen sus afiliados o público en general, y en la gestión de las cuentas de sus afiliados y de los recursos administrados.

AFP Próvida al desarrollar una estrategia de localización, lleva a cabo, proyectos que apuntan a mejorar los servicios prestados por la red de oficinas y a disminuir los tiempos de tramitación en todos los tipos de beneficios para sus afiliados. También con este mismo objetivo, se destaca la ampliación de la red de pago de pensiones a través de la incorporación de nuevos proveedores y el avance en el desarrollo de canales remotos que permiten realizar a través de internet una serie de transacciones tales como obtener certificados, consulta de saldos, entre otros.

El Grupo BBVA, encontró en Chile un ambiente seguro para invertir y desarrollar su filial en el Sector de las AFP, ya que en el país, las pensiones están plenamente respaldadas por los diversificados ahorros en las cuentas individuales de capitalización, por



la gestión independiente y profesional de éstos y por las garantías del Estado a los sectores más vulnerables.

#### ✓ **Análisis estrategia Transnacional**

Representado con un 7,69% de las empresas que han realizado IED a través de sus filiales en Chile, encontramos a aquellas que han desarrollado estrategias transnacionales. El sector Industrial analizado que la ha adoptado es el de Retail, debido a que este sector tiene una alta sensibilidad local, ya que se ajusta a las condiciones que los clientes necesitan, además cuentan con presiones de reducción de costos, debido a la gran variedad que los clientes tienen para elegir. Todo esto debido a que el mercado donde se desarrollan es altamente competitivo y una de las formas de mantenerse viable en el tiempo es lograr diferenciarse de los demás competidores ya sea en calidad, precio o servicio.

Un ejemplo del área de Retail, es WALMART, su negocio principal son los supermercados, el que desarrolla a través de sus formatos Líder, Express de Líder, Ekono y SuperBodega Acuenta, distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas. El crecimiento de Walmart Chile está fundado en una estrategia continua de precios bajos, junto a una oferta de servicios integral para sus clientes. A esto se suma una constante expansión de locales sobre la base de multiformatos, cada uno de ellos situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país. Walmart se ha convertido en la principal cadena de supermercados de Chile, con una amplia base de clientes provenientes de todos los estratos socioeconómicos del país.

WALMART utiliza la estrategia transnacional, ya que debido a las diferencias en los grupos y preferencias de los consumidores, ha tenido que realizar cambios en algunas de sus estrategias de producción, distribución y administración. Todo esto, con el fin de lograr éxito en los mercados que se desarrolla. Al mismo tiempo, conserva las estratégicos

y operaciones fundamentales en cada mercado en el que compite, haciendo énfasis en la estrategia de precios bajos siempre.

#### ✓ **Análisis Alianza Estratégica**

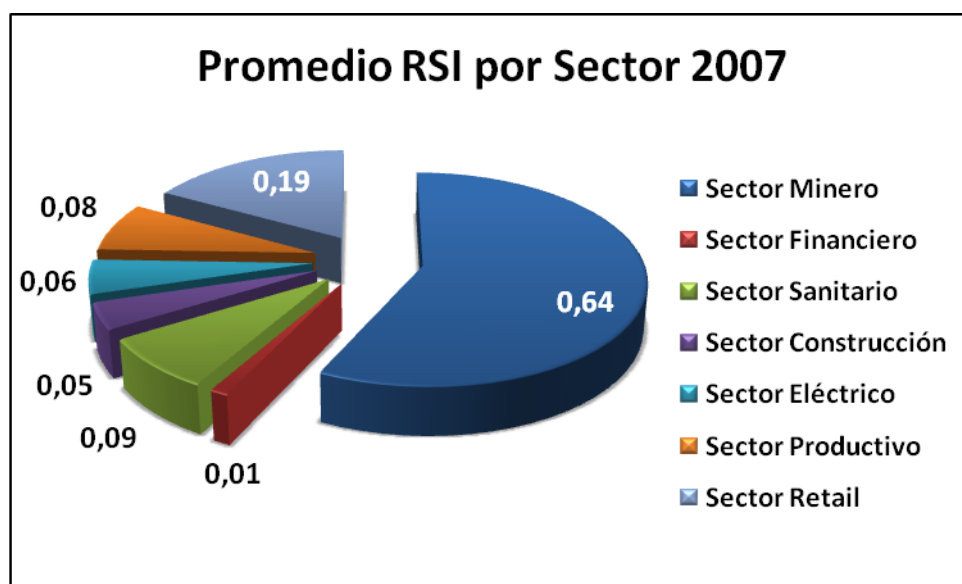
Un 3,84% corresponde a la utilización de Alianza Estratégica, que es otro tipo de inversión extranjera directa utilizada por las compañías, en este caso representada por COCACOLA EMBONOR S.A que tiene la franquicia exclusiva en Chile de THE COCACOLA COMPANY para la producción y distribución de bebidas analcohólicas, de la que CocaCola Embonor S.A recibe asistencia técnica, supervisión, y a cambio de esto, la compañía debe entregar compensaciones económicas a su franquiciador. Esto quiere decir, que en la utilización de este tipo de estrategia ambas partes resultan beneficiadas, sobre todo tratándose de compañías tan prestigiosas como es el caso de THE COCACOLA COMPANY.

A cambio de la entrega de marca, producto, técnicas de producción y prestigio. THE COCACOLA COMPANY exige algunas condiciones a CocaCola Embonor S.A, la cual es la empresa franquiciada, las cuales hacen referencia a aspectos de imagen, gestión de pedidos, tamaño de locales y plantas de producción y sistema de ventas.

### 4.3 ANÁLISIS DE RENDIMIENTO POR SECTOR ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS QUE REALIZAN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A TRAVÉS DE SUS FILIALES EN CHILE.

A continuación, se muestra el análisis a través del indicador Rendimiento sobre la Inversión (RSI) realizado a las 26 compañías filiales de las empresas que realizan IED en Chile, por sector económico. El análisis será representado por promedios anuales según sector, en el periodo comprendido desde 2007 a 2011.

GRÁFICO N°13



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico, se puede observar que los tres mayores rendimientos de este periodo se encuentran en los siguientes sectores: Sector Minero con rendimiento de 0,64, encontramos también con un rendimiento de 0,19 a el Sector Retail y por último con un rendimiento de 0,09 al sector correspondiente al Sanitario.

Durante el periodo correspondiente a 2007, el Sector Minero fue el que arrojó mayores rendimientos sobre su inversión, con un 0,64, es decir, un 64% de retorno en este periodo. Esto se produjo principalmente, por el alto precio del cobre y sus subproductos, como resultado del aumento del consumo en los países extranjeros.

En segundo lugar encontramos al Sector Retail, el cual registra un rendimiento sobre la inversión de un 0,19, es decir, con un 19%. Esto es debido a que este sector se ha visto favorecido por la estabilidad y mejora en el salario real de las personas, el nivel de los precios y el nivel de empleos, la disminución de los niveles de inflación y la disminución en las tasas de desempleos, ha permitido proporcionar certidumbre a los consumidores respecto de sus expectativas de salario real y por ende en su proceso de toma de decisiones de consumo.

Lo que ha producido un aumento en el poder adquisitivo de las personas, por tanto, mejoras en los rendimientos de este sector.

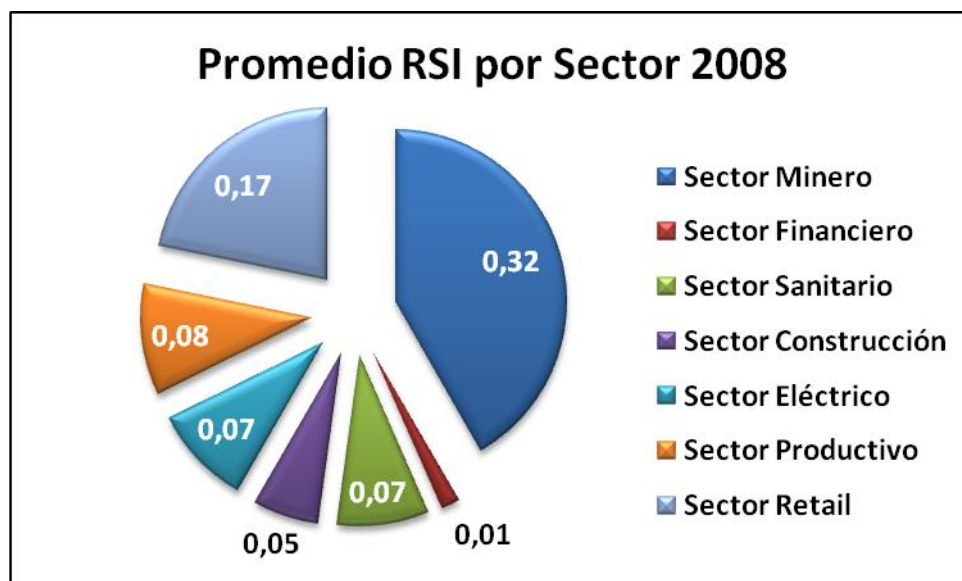
En tercer lugar encontramos al Sector Sanitario, con un rendimiento sobre su inversión de 0,09, es decir, un 9%. Esto, es debido a las favorables condiciones del mercado durante el periodo, lo que le permitió al sector, reducir sus gastos financieros, reducir costos operacionales y mejorar sus indicadores de solvencia, además, estas condiciones permitieron la materialización y optimización de las operaciones de las compañías del sector, lo cual, consideró principalmente la construcción de nuevas instalaciones productivas, redes de agua potable y alcantarillado, como también, plantas de tratamiento de aguas servidas.

En este periodo, los sectores que registraron mayor rendimiento sobre la inversión, fueron aquellas que adoptaron las siguientes estrategias: en el Sector de Minería, la estrategia de Internacionalización utilizada fue la Internacional, siendo el sector que tuvo mayor rendimiento en el año 2007, quienes también tuvieron un significativo valor de rendimiento sobre la inversión, son los del sector Retail, los cuales utilizarán la estrategia

de Internacionalización Transnacional. Por último, se encuentra el sector Sanitario el cual adoptó la estrategia internacional, siendo este, el que tuvo el tercer rendimiento sobre la inversión más alto del periodo.

El gráfico N° 14, muestra las 26 empresas analizadas, agrupadas según sector. Se compararon los rendimientos obtenidos en el año 2008 y el resultado obtenido del periodo fue el siguiente:

### GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico demuestra que en el año 2008, los tres sectores que arrojaron mayores rendimientos fueron los siguientes: con un rendimiento de 0,32 encontramos al Sector Minero, seguido de un rendimiento correspondiente a un 0,17 encontramos al Retail y por último, dentro de los tres sectores de mayor rendimiento del periodo encontramos al Sector Productivo con un 0,08.

Durante el periodo correspondiente a 2008, el Sector Minero fue el que arrojó los mayores rendimientos sobre la inversión con un 0,32, es decir, un 32% menor a 2007. Esto fue a causa de una fuerte caída en el precio del cobre en el año 2008. Esta situación volcó a las compañías del sector minero de un escenario donde debían maximizar su producción y ser eficientes a su llegada a los mercados, a otro, en que lo principal era la reducción de los costos y cuidar sus recursos financieros disponibles.

El segundo de los tres sectores económicos que refleja mayor rendimiento sobre la inversión es el Sector Retail con un 0,17, es decir, 17%. Pero en comparación con el año 2007, se ha reflejado una disminución de un 2%. Esto es debido a la crisis internacional a la que se vió enfrentado el país. Pero la estabilidad macroeconómica de Chile le ha permitido enfrentar el impacto de la desaceleración global de mejor manera que otras economías de la región. Provocando que la disminución en este sector no haya sido tan significativa.

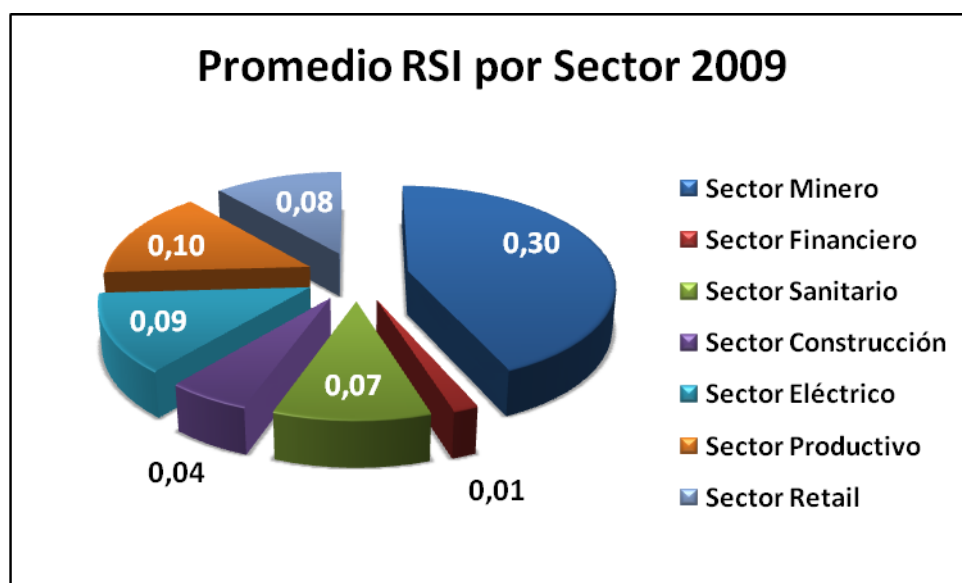
El último de los tres sectores económicos que refleja mayor rendimiento sobre la inversión es el Sector Productivo, con un 0,08, es decir, un 8%. Si bien el sector productivo se desarrolló durante el periodo, en un entorno económico de incertidumbre y volatilidad debido a la crisis existente, este se ha mantenido con buenos rendimientos en el mercado, debido a que las compañías han tenido una efectiva gestión comercial, lo cual les permitió capturar la demanda y elevar la preferencia por sus productos en el mercado. Así mismo, la continua e intensa búsqueda de la eficiencia de las empresas, le generó al sector buenos resultados y mejoras en los principales indicadores durante el periodo.

En este periodo, los sectores que registraron mayor rendimiento sobre la inversión, fueron aquellas que adoptaron las siguientes estrategias: en el Sector de Minería, la estrategia de Internacionalización utilizada fue la Internacional, siendo el sector que tuvo mayor rendimiento en el año 2008, quienes también tuvieron un significativo valor de rendimiento sobre la inversión, son los del sector Retail, los cuales utilizaron la estrategia de Internacionalización Transnacional. Por último, está el sector Productivo, donde se

encuentra a IANSA S.A, la cual adopta la estrategia Internacional. También se encuentra a COCACOLA EMBONOR S.A, quien adopta una Alianza Estratégica a través de una Franquicia. Siendo este sector, el que tuvo el tercer rendimiento sobre la inversión más alto del periodo.

El gráfico N° 15, muestra las 26 empresas analizadas, agrupadas según sector. Se compararon los rendimientos obtenidos en el año 2009 y el resultado obtenido del periodo fue el siguiente:

### GRÁFICO N°15



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico correspondiente a los rendimientos por sector del periodo 2009, demuestra que los tres sectores de mayor rendimiento fueron los siguientes: en primer lugar encontramos al Sector Minero con un 0,30 de rendimiento, seguido por el sector Productivo con un rendimiento de 0,10 y por último, nos encontramos con el Sector Eléctrico con un rendimiento de 0,09.

En el año 2009, y como en los años anteriores, el Sector Minero es el que sigue liderando, ya que es el que tiene nuevamente el mayor rendimiento sobre la inversión. Pero si se compará con los rendimientos obtenidos en el año 2008, se registra una disminución de un 2%. Una de las principales causas de esta disminución fue la influencia provocada por la crisis financiera internacional, provocando el descenso en el precio del cobre lo que influyó fuertemente en el ejercicio 2009.

El segundo rendimiento sobre la inversión más alto registrado en este periodo, es el Sector Productivo, con un 0,10, es decir, un 10%. Si se compara con el año anterior se observa un crecimiento del 2%, esto es debido a que las compañías que integran este sector han destinado sus recursos a fuertes inversiones en el desarrollo de sus negocios, con el fin de aumentar su productividad y con esto capturar la preferencia de sus actuales y nuevos consumidores. Con todo lo mencionado anteriormente la compañías pertenecientes al sector productivo, lograron aumentar su eficiencia, un control en sus costos y un aumento en sus rendimientos.

El sector eléctrico es el tercer sector industrial de mayor rendimiento sobre la inversión, registrados en este periodo, con un 0,09, es decir, un 9%. Esto se debe a que durante el periodo el sector tuvo importantes aumentos tanto en los negocios de generación como de distribución de energía eléctrica. También, este importante índice se debe al resultado de las constantes aplicaciones de mejoras en los procesos productivos, y de las constantes investigaciones realizadas en el sector. Además, el sector se caracterizó por un crecimiento en sus oportunidades de inversión, lo cual tiene una importante contribución en el resultado de sus rendimientos. Todo lo antes mencionado, provoca que durante el periodo 2009, el sector eléctrico tuviera excelentes resultados en su ejercicio.

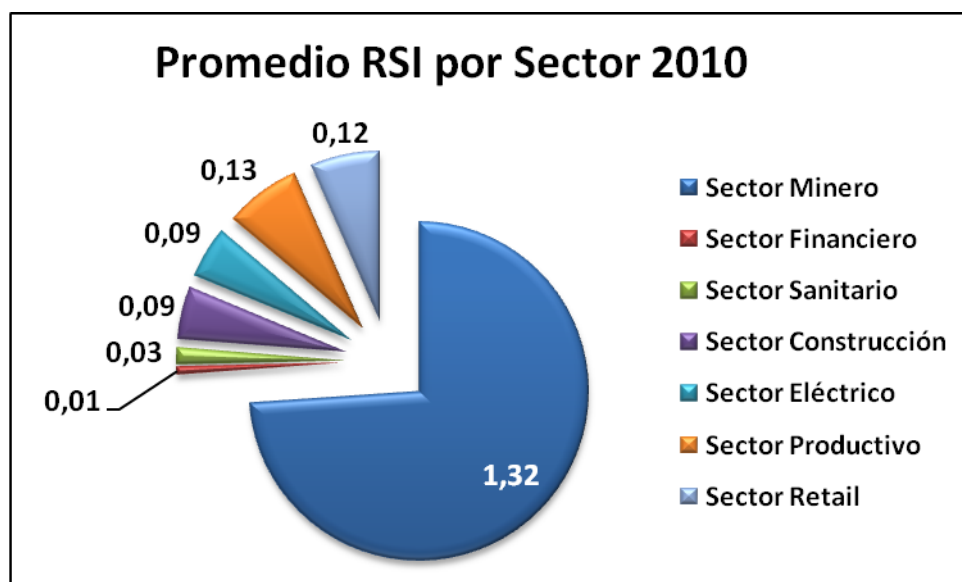
En este año, los sectores que registraron mayor rendimiento sobre la inversión, fueron aquellas que adoptaron las siguientes estrategias: en el Sector de Minería, la estrategia de Internacionalización utilizada fue la Internacional, siendo el sector que tuvo mayor rendimiento en el año 2009, el segundo mayor rendimiento sobre la inversión lo



obtuvo el sector productivo, donde se encuentra a IANSA S.A, la cual adopta la estrategia Internacional. También se encuentra a COCACOLA EMBONOR S.A, quien adopta una Alianza Estratégica a través de una Franquicia. En un tercer lugar se encuentra el sector eléctrico, el cual utiliza la estrategia internacional.

El gráfico N° 16, muestra las 26 empresas analizadas, agrupadas según sector. Se compararon los rendimientos obtenidos en el año 2010 y el resultado obtenido del periodo fue el siguiente:

### GRÁFICO N°16



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico de rendimientos por Sector, correspondiente al año 2010, demuestra que los tres sectores que más destacaron en este periodo fueron: Sector Minero con un rendimiento de 1,32, seguido por el Sector Productivo con un 0,13 y por último con un 0,12 el Sector Retail.

En este periodo, el Sector Minero alcanzó un record de rendimientos sobre su inversión, en comparación a los años anteriores, ya que si bien se habían registrado variaciones, este año se destacó con un alza de 1,02, es decir, un 102% en comparación con el año anterior. Esto fue debido a un factor determinante en 2010, que permitió la maximización de la producción y el aumento en la eficiencia en el sector minero. Este factor fue el firme crecimiento del precio del cobre durante el periodo. También este aumento de rendimientos se refleja tras la mejoría de las condiciones de la economía global, lo cual apoyó firmemente al buen resultado del ejercicio.

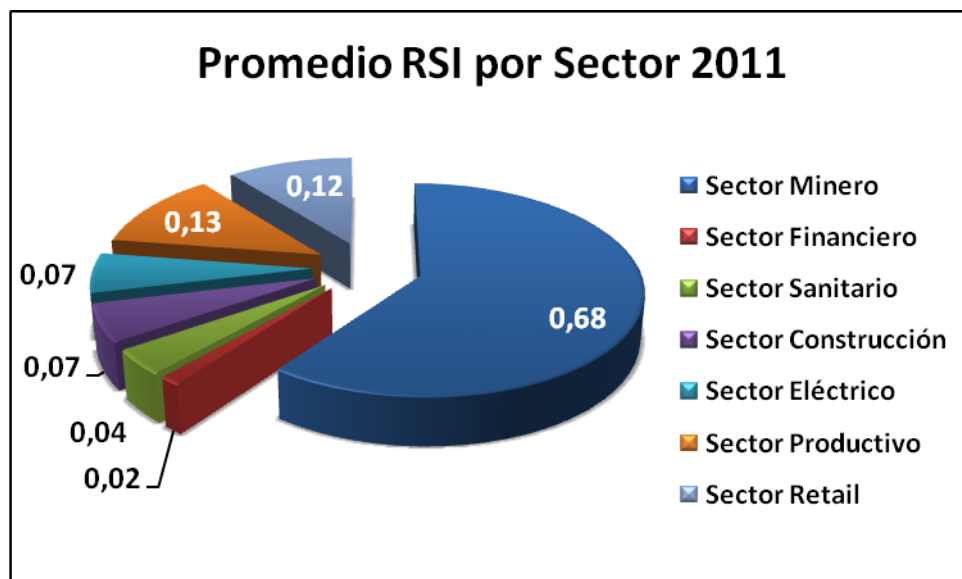
En segundo lugar se encuentra el Sector Productivo, el cual alcanzó un índice de rendimientos sobre la inversión de 0,13, es decir, 13%. Si se compara con el año 2009, se verá un aumento del 3%. Esto es debido a que las compañías del sector durante el periodo desarrollaron importantes logros, entre los que destacan: una sólida posición financiera, logros comerciales en los mercados en que operan, aumento en sus volúmenes de venta en comparación al año anterior, aumentos en la productividad, mayor materialización de la eficiencia en los procesos productivos, fuertes inversiones en capacidad y automatización para sus procesos. Todo lo antes mencionado le ha permitido a las compañías del sector, un crecimiento continuo y el buen resultado de sus rendimientos.

Durante el año 2010 el sector Retail, retomó su ritmo de crecimiento impulsado por la recuperación de la economía y por la sólida gestión que caracteriza a este sector de la industria. Las compañías del sector Retail se caracterizaron durante el 2010 por la implementación de agresivos planes de desarrollos, lo cual incluyó: nuevos proyectos, la consolidación y adquisición de nuevos Activos, implementación de mejores prácticas operativas, avance en el establecimiento de las políticas comerciales, mejoras en sus sistemas de distribución y un aumento sustancial de su productividad interna. Todo esto y más, provocó que durante el periodo analizado el sector Retail haya obtenido mejores resultados en su ejercicio, en comparación al año anterior.

En este periodo, los sectores que registraron mayor rendimiento sobre la inversión, fueron aquellas que adoptaron las siguientes estrategias: en el Sector de Minería, la estrategia de Internacionalización utilizada fue la Internacional, siendo el sector que tuvo mayor rendimiento en el año 2010, el segundo mayor rendimiento sobre la inversión lo obtuvo el sector productivo, donde se encuentra a IANSA S.A, la cual adopta la estrategia Internacional. También se encuentra a COCACOLA EMBONOR S.A, quien adopta una Alianza Estratégica a través de una Franquicia. En tercer lugar se encuentra el Sector Retail, con la utilización de la estrategia de internacionalización transnacional.

El gráfico N° 17, muestra las 26 empresas analizadas, agrupadas según sector. Se compararon los rendimientos obtenidos en el año 2011 y el resultado obtenido del periodo fue el siguiente:

### GRÁFICO N°17



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico correspondiente a los rendimientos por Sector industrial registrados en el periodo correspondiente al año 2011, señala que los tres sectores que más destacaron fueron: Sector Minero con un rendimiento registrado de un 0,68, seguido en un segundo lugar por el Sector Productivo con un 0,13 de rendimiento. Y en último lugar el Sector Retail con un rendimiento de 0,12.

En el año 2011, en comparación con los otros sectores del periodo, el Minero mantiene su liderazgo en los rendimientos sobre la inversión con un 0,68 es decir, un 68%. Pero en comparación con el año 2010, la Minería ha registrado una disminución significativa de un 0,64, es decir, un 64% respecto al año anterior. Esto se debió principalmente a la disminución de la producción en el sector, bajas leyes de los minerales, inusuales cambios climáticos, como lluvia y nevazones que afectó directamente a la producción, además de disminución del precio del cobre. Tales factores fueron determinantes para la disminución de los rendimientos del sector en el periodo.

En un segundo y tercer lugar encontramos a los Sectores Productivo y Retail según corresponde, los cuales mantienen constantes sus rendimientos sobre la inversión, en comparación con el año anterior, esto es debido a la estabilidad económica del país, las buenas gestión comerciales de las compañías lo cual se ha mantenido y crecido en el tiempo, sus índices de productividad constantes, la preferencia de sus consumidores entre otros factores. Esto es lo que le ha permitido a los sectores mantener sus buenos resultados durante los últimos años.

Con menores cifras de rendimientos sobre la inversión con respecto a los otros sectores industriales, pero no por ello menos importante, se encuentra el Sector de Construcción, con un 0,07, es decir, un 7%. El cual ha tenido un crecimiento en el último periodo, debido a la mayor demanda de inmuebles, a causa del aumento de la población. Además el sector se vio impulsado por un crecimiento significativo de la actividad de concesiones, el aumento de su cartera de proyecto, entre otros. Estas características son las que le han permitido al sector obtener un rendimiento estable durante el periodo.

En este periodo, los sectores que registraron mayor rendimiento sobre la inversión, fueron aquellas que adoptaron las siguientes estrategias: en el Sector de Minería, la estrategia de Internacionalización utilizada fue la Internacional, siendo el sector que tuvo mayor rendimiento en el año 2011, el segundo mayor rendimiento sobre la inversión lo obtuvo el Sector sector productivo, donde se encuentra a IANSA S.A, la cual adopta la estrategia Internacional. También se encuentra a COCACOLA EMBONOR S.A, quien adopta una Alianza Estratégica a través de una Franquicia. En tercer lugar se encuentra el sector de Retail, con la utilización de la estrategia de internacionalización transnacional. Y por último el Sector de la Contrucción, el cual utiliza una estrategia de internacionalización de localización.

Durante el periodo de estudio, las principales Estrategias Corporativas utilizadas por las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa en Chile, fueron: Según Mercado; Crecimiento Concentrado Especializado, Según Financiamiento; Conservador, Según Inversion; Internalización y Según Departamentalización; Compleja. Así también las principales Estrategias de Internacionalización, que llevaron a cabo durante los años 2007 a 2011 las empresas que realizan IED en el país son las siguientes: la Estrategia Internacional, adoptada principalmente por los Sectores, Servicios Sanitarios, Minero y Sector Eléctrico. La Estrategia Transnacional, la cual esta mayormente representada por el Sector de Retail. Y por último se encuentra la Alianza Estrategica, adoptada por The Coca-cola Company, con la franquicia Coca-cola Embonor en Chile. La utilización de todas estas estrategias, le han permitido a las compañías inversoras obtener exitosos resultados en sus filiales en Chile y así también un aumento en el valor de su organización global.

## CONCLUSIÓN

La presente Memoria de Título tuvo como principal objetivo determinar la relación existente entre las estrategias utilizadas y el resultado de las empresas que han desarrollado inversión extranjera directa en Chile.

En relación a los resultados obtenidos de las estrategias de crecimiento de mercado se concluye que la estrategia más utilizada durante el periodo evaluado corresponde a la de concentración con un 82,26% de aplicación. Por otro lado la estrategia de diversificación durante el periodo de estudio se utilizó en una menor proporción que la estrategia de concentración, en donde del total de las 26 empresas en el periodo evaluado, un 9,22% la desarrollaron. El porcentaje restante, es decir, un 8,52% corresponde a Ajuste y Adaptación la cual fue desarrollada por la minoría de las empresas estudiadas.

En relación a los resultados obtenidos de los principales tipos de estrategias adoptados por las 26 compañías, se obtiene lo siguiente; de las estrategias según tipo de crecimiento, el 62,41% corresponde a crecimiento concentrado especializado, un 19,86% corresponde al crecimiento integrado, con un porcentaje de 1,42% se encuentran las empresas que adoptaron la estrategia de diversificación relacionada, un mayor porcentaje de compañías adoptaron la estrategia de diversificación no relacionada alcanzando un porcentaje de 7,80%, y por último se encuentran aquellas compañías que adoptaron Ajuste y Adaptación con 8,51%.

Con lo anterior se puede concluir, que el tipo de estrategia corporativa más adoptada por las compañías que realizan inversión extranjera directa en Chile, es la estrategia de crecimiento concentrado especializado, durante los años 2007 a 2011. Ello es a causa de que la gran mayoría de las empresas que desarrollan inversiones en el país, lo hacen en los Sectores de Servicios Sanitarios, Eléctrico, los cuales, se dedican a explotar su producto principal por lo que sus inversiones están destinadas a potenciar su negocio.

Además de las estrategias corporativas, se identificaron las estrategias de Internacionalización llevadas a cabo por las empresas extranjeras que realizan sus inversiones en Chile a través de sus filiales durante el periodo de estudio (2007-2011). Se determinó que estas empresas extranjeras llegan en gran cantidad a realizar sus negocios al mercado nacional adquiriendo empresas locales que sean destacadas o que estén relacionadas con el rubro al que se desarrollan en su país este porcentaje es de un 62%. Una menor cantidad de empresas llegan a Chile por inversiones de inicio, ya que estas le significan un mayor costo y un mayor riesgo para el negocio, el cual podría ser rentable en un periodo a largo plazo, y siempre y cuando el producto con el que se internan en el país tenga una buena aceptación por el cliente.

De las estrategias de internacionalización se identificó lo siguiente: la estrategia más utilizada por las empresas foráneas es la internacional, ya que de un total de 26 empresas analizadas, el 46,16% utiliza esta estrategia, con un menor porcentaje se encuentra la estrategia de localización la cual consta de un 42,31%, con porcentajes significativamente más bajos se encuentra la estrategia transnacional con un 7,69% y para terminar se encuentra, la Alianza Estratégica de tipo franquicia con un 3,84%.

En términos de la relación existente entre las estrategias utilizadas y el resultado económico de las compañías se concluyó que los resultados obtenidos en términos de estrategias y promedios de Rentabilidad sobre la inversión, se extrae que las empresas que han utilizado la estrategia internacional, como lo son las del Sector Minero, Productivo y Eléctrico han obtenido mayores índices de rentabilidad sobre la inversión, y han mantenido su crecimiento constante en los 5 años correspondiente al periodo de evaluación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ CEPAL (2011): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago, 216 págs.
- ✓ CEPAL (2012): “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago, 270 págs.
- ✓ Dorata López G. y Felipe Muñoz N. (2008): “La inversión extranjera directa: el caso de los capitales brasileños en Chile”, Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile, 83-105 págs.
- ✓ Dresdner Céspedes, G. (2004): “Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Economía y Administración, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- ✓ Durán, J. (2001): “Estrategia y economía de la empresa multinacional”, editorial Pirámide, de Madrid.
- ✓ Hill, Ch. (2007): “Negocios internacionales”, editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
- ✓ Jaramillo, J. y Martínez, J. (1991): “Estrategia Internacional”, editorial MC Graw Hill, Madrid, 81-91 págs.
- ✓ Medina, A. (2005): “Causas de la internacionalización de las empresas”, Revista Análisis Económico, México, 49-62 págs.



- ✓ Medina, A. y González J. (2007): “Caracterización de la inversión directa de empresas españolas en empresas Chilenas”, Revista análisis económico, México, 185-199 págs.
- ✓ Ricardo Zabala, Estudio sobre “Inversión Directa en Chile, 1954-1986”, Revista Estudios Públicos, Chile, 220-277 págs.
- ✓ Roberto Álvarez (2002): “Inversión Extranjera Directa en Chile y su Impacto sobre la Productividad”, Departamento de Economía, Universidad de Chile, 1-19 págs.
- ✓ Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2008): “Estrategias Corporativas de los Grupos Económicos”. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales, 247 págs.

### **BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA**

- ✓ Comisión Económica para América Latina. (En Línea)  
<http://www.eclac.org/> (Consulta: 27 de Agosto 2012).
- ✓ Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile. (En Línea)  
<http://www.inversionextranjera.cl/> (Consulta: 21 de Agosto 2012).
- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros. (En Línea)  
<http://www.svs.cl/sitio/index.php> (Consulta: 22 de Agosto 2012).
- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros. Mercado de Valores. (En Línea)  
<http://www.svs.cl/sitio/mercados/consulta.php?mercado=V&entidad=RVEMI> (Consulta: 22 de Agosto de 2012).

