



UNIVERSIDAD DEL BIOBIO  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Gestión Empresarial

**“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS  
ECONÓMICOS”**

**Alumnos:** Erik Muñoz C.  
Carlos Pradenas C.  
**Profesor Guía:** Alex Medina G.

CHILLÁN 2009

## ÍNDICE

PARTE I .....	5
Capítulo I.....	6
Introducción.....	6
1. Antecedentes y Justificación del Tema de Estudio.....	8
1.1. Objetivos (generales y específicos) de la Memoria.....	9
1.1.1. Objetivo General.....	9
1.1.2. Objetivos Específicos .....	9
Capítulo II.....	10
EXPLICACIÓN CONCEPTUAL (MARCO TEÓRICO).....	10
1. Concepto de Estrategia.....	10
1.1. Niveles de las estrategias.....	11
1.1.1. Estrategia Corporativa: Estrategia de Concentración.....	11
1.1.2. Estrategia Corporativa: Estrategia de Diversificación.....	12
2. Decisiones Estratégicas orientadas al Mercado Nacional o a la Internacionalización de la Empresa .....	14
2.1. Formas de Internacionalización de la Empresa.....	15
2.1.1. Exportación .....	16
2.1.2. Relación Contractual con el exterior.....	18
2.1.3. Inversión en el Exterior.....	19
3. Motivos que llevan a la Internacionalización.....	21
3.1. Enfoque de aproximación ecléctica de Hirsch.....	22
3.2. Enfoque de aproximación ecléctica de Dunning.....	23
3.3. Menores costos de localización.....	24
3.4. Menores costos de transacción.....	24
4. Estrategias de Internacionalización.....	25
4.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico.....	27
4.2. Estrategia de Localización Internacional.....	27
4.3. Estrategia de Conveniencia Asociativa .....	27
4.4. Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor.....	28
4.5. Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional.....	31
4.5.1. Sociedad de responsabilidad limitada.....	32
4.5.2 Sociedad Anónima.....	33
4.6 Estrategia de Financiamiento.....	34
5. Definición de Grupo Económico.....	36
6. Antecedentes Grupos Económicos en Chile y su Internacionalización.....	38
PARTE II.....	40
CAPÍTULO III.....	41
METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	41

1. Fundamentación.....	41
2. Diseño Metodológico.....	41
3. Nota Explicativa.....	47
PARTE III.....	49
CAPÍTULO IV.....	50
ANÁLISIS DE LOS GRUPOS.....	50
Grupo Lafarge.....	50
Grupo Sodimac.....	54
Grupo Cementos Bio Bio.....	58
Grupo Carozzi.....	63
Grupo Concha Y Toro.....	69
Grupo Arauco.....	75
Grupo Quiñenco.....	80
Grupo El Almendral.....	86
Grupo Campos Chilenos.....	90
Grupo Aes Gener.....	95
Grupo Banmédica.....	100
Grupo Soprole.....	104
Grupo CGE.....	108
Grupo Tattersall.....	112
Grupo Factotal.....	116
Grupo Minera Valparaíso.....	120
Grupo Empresas Navieras.....	127
Grupo Besalco.....	130
Grupo Invercap.....	134
Grupo Sigdo Koppers.....	139
Grupo Inversiones Aguas Metropolitanas.....	143
Grupo Yarur.....	147
Grupo Antarchile.....	151
Grupo Elecmetal.....	155
Grupo Cencosud.....	160
Grupo Ripley.....	165
Grupo Chilena De Fósforos.....	172
Grupo Invertec.....	178
Grupo Duncan Fox.....	185
Grupo Telmex.....	191
Grupo Enersis.....	198
Grupo D&S.....	203
Grupo Sonda.....	209
Grupo Falabella.....	214
CAPÍTULO V.....	219
1. Análisis de las Estrategias de Internacionalización de los Grupos Económicos.....	219

1.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico.....	219
1.2. Estrategia de Localización Internacional.....	220
1.3. Estrategia Jurídico-Organizacional.....	222
1.4. Según el Tipo de Filial.....	223
1.5. Presencia en el Exterior sin Inversión de Capital.....	224
1.5.1. Relación Contractual con el Exterior.....	225
1.6. Presencia en el Exterior con Inversión de Capital.....	226
1.7 Estrategia de Financiamiento Internacional.....	228
1.7.1 Financiamiento Internacional Apalancado.....	229
1.7.2 Financiamiento Internacional Conservador.....	231
1.8 Estrategia de Internacionalización de actividades de la cadena de Valor.....	232
CONCLUSIONES.....	235
Bibliografía.....	238

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

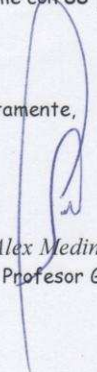
Chillán, Abril 23 de 2010


**Informe: Memoria de Título**


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "Estrategias de Internacionalización de los Grupos Económicos Chilenos", de los alumnos Erik Muñoz Collinao y Carlos Pradenas Calderón.

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 **88** puntos (escala de 1 a 100)

Atentamente,

  
Alex Medina G.  
Profesor Guía

  
Patricia Huerta R.  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Jefe de Carrera

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

# **PARTE I**

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, las empresas apremian la búsqueda constante del aumento de valor para sus actividades operacionales por medio de ventajas comparativas internacionales, y la obtención de estas permite a las empresas distinguirse frente a sus competidores.

Dentro del universo de empresas, existe una estructura que predomina por su influencia en la economía local y el resto de las economías a nivel mundial, organización que se denomina grupo económico.

Estos grupos económicos están compuestos por un conjunto de empresas, unidas por la propiedad de distintas empresas, que participan en 1 ó más sectores industriales.

Las empresas chilenas son reguladas por distintos organismos institucionales del orden público, que exigen ciertas conductas y normas para poder realizar sus actividades en el mercado chileno. Uno de estos organismos de regulación es la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la cual exige ciertas normativas a estas sociedades, las que van orientadas principalmente a la disposición de la información de sus actividades.

En la presente memoria se realizó un estudio sobre los grupos económicos que se encuentran regulados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), tomando una muestra representativa de estos para determinar las estrategias de internacionalización en su salida al mercado exterior.

Esto llevo a delimitar la internacionalización en base a tres criterios de clasificación (ventas, financiamiento e insumos), para así poder determinar cual de estos criterios asociado a estrategias de internacionalización son los utilizados por los grupos económicos.

En los siguientes capítulos usted podrá entender las estrategias de internacionalización utilizada por los grupos económicos, bajo los lineamientos de la memoria expuesto por los autores, para lo cual se utilizó la siguiente estructura:

En la parte I se expuso una introducción, para acercar al lector al tema central de la memoria, el cual es detallado en los apartados bajo el orden de antecedentes y justificación del tema, objetivos generales y específicos, prosiguiendo con la explicación conceptual de la memoria.

En la parte II se explica la metodología utilizada para identificar los grupos económicos chilenos, como también los criterios a considerar para clasificarlos en la recopilación de datos, los cuales son la fundamentación de este trabajo.

En la parte III se procedió al análisis de los grupos y la determinación de la estrategia que utilizan en su salida al exterior, y finalizando con un resumen del análisis de las estrategia de internacionalización de los grupos económicos, entrelazando las estrategias con lo expuesto en el marco conceptual.



## **1. Antecedentes y Justificación del Tema de Estudio**

. Los grupos económicos para seguir siendo competitivos, buscan en otros países las ventajas competitivas que les permitan seguir siendo eficientes en el uso de recursos y capacidades, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de un país a través de las dimensiones económicas que se sustentan bajo las directrices políticas-legales y culturales, que permiten el aumento del bienestar social.

Bajo este lema se buscará encontrar cuáles son las estrategias y formas adoptadas por los grupos económicos chilenos en la salida al exterior de sus negocios, como así también el grado de internacionalización que emplean a fin de integrarse a distintos mercados.

Las fuentes de información históricas acerca de los grupos económicos son limitadas para determinar con exactitud las estrategias utilizadas por estos grupos chilenos. En la búsqueda se encuentran antecedentes encauzados habitualmente a sus negocios y no hacia un norte corporativo en función a estrategias de internacionalización.

De esta manera buscamos explicar con esta investigación las estrategias y formas, de los grupos económicos seleccionados, a fin de aportar al conocimiento académico una visión sobre el accionar de los grupos económicos en la salida al exterior y cuales son sus reales motivaciones y/o incentivos.

## **1.1. Objetivos (generales y específicos) de la Memoria:**

### **1.1.1. Objetivo General**

- Determinar las estrategias de internacionalización que utilizan los grupos económicos chilenos en su salida al exterior.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los grupos económicos internacionalizados a partir de una muestra representativa del universo.
- Analizar las estrategias de internacionalización que adoptan los grupos económicos seleccionados
- Investigar los motivos que han llevado a estos grupos económicos a internacionalizarse.

## CAPÍTULO II

### EXPLICACIÓN CONCEPTUAL (MARCO TEÓRICO)

#### 1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La real academia de la lengua española define el concepto de estrategia como “el arte de dirigir operaciones militares o habilidad para dirigir un asunto, estableciendo un proceso regulable con un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Dada esta definición definida por la RAES, no se aleja de lo aportado al mundo académico en materia económica por algunos autores;

*Andrews (1977)* define estrategia como “el patrón de los principales objetivos, pronósticos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en que clase de negocio de la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser”.

*Cabanelas (1997)*, por su parte, define estrategia como “el proceso que a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas, para establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de recursos”.

*Johnson y Scholes (2001)* señalan que estrategia es “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”.

De esta manera los autores plantean un lineamiento sobre estrategia, el cual conlleva a una serie de acciones que dirigen a la organización a un estado distinto al actual en el corto o largo plazo.

Así se asume el concepto de estrategia como la adopción de diversas medidas y acciones que pretende adoptar una empresa de acuerdo a sus recursos y capacidades, las cuales le permitirán desarrollarse en un entorno complejo en el largo plazo.

## **1.1. Niveles de las estrategias**

Diversos autores que han aportado al conocimiento en el campo de las estrategias, la consideran en 3 niveles jerárquicos en la organización, a fin de clasificar las estrategias. Estos 3 niveles son: estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional. Véase en el cuadro 1

### **1.1.1. Estrategia Corporativa: Estrategia de Concentración**

*Fazzi M. y Sierra S. (2006)*, expresan que la estrategia de concentración que sigue una empresa se basa en que todas sus unidades de negocios se concentran en el mismo sector industrial, vale decir, la empresa centra sus recursos en un número reducido de mercados. Agrega el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN, 2008), que esta estrategia tiene las siguientes características:

- Mayor conocimiento de los mercados elegidos
- Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado
- Reducción de los costos logísticos y de administración
- Mayores recursos para promoción y publicidad de cada mercado
- Control de riesgo de clientes

De esta manera considerando las características mencionadas de la estrategia de concentración, se desmenuzan las estrategias de Especialización, donde la actividad principal se centra en un segmento del sector industrial, traduciéndose en una empresa altamente especializada. Otra de las estrategias es la de Integración, la que puede ser de carácter horizontal o vertical.

La estrategia de integración Horizontal se basa en adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de sus competidores, aumentando su presencia en el sector industrial, mientras que la estrategia de integración Vertical es utilizada por las empresas para tener un mayor control sobre los proveedores y los canales de distribución, por esta razón se clasifican en integración regresiva o integración progresiva, las que van dirigidas hacia atrás o adelante. *Fazzi M. y Sierra S.(2006)*, opinan acerca de la empresa que adquiere un proveedor o un distribuidor que participe en otro sector industrial, en donde esta acción implicará que la empresa pasará a ser diversificada.

Por último de la estrategia de concentración se encuentra la estrategia de desarrollo de negocios, la que debe definir el alcance de los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas según *Hax y Majluf (1997)*, y las decisiones se desarrollarán a nivel de negocios (UEN).

### **1.1.2. Estrategia Corporativa: Estrategia de Diversificación**

Esta estrategia se basa en el crecimiento por medio del desarrollo de negocios pertenecientes a más de un sector industrial. Como también *Berry (1975)* señala, que la estrategia de diversificación representa un incremento en el número de industrias en las cuales las empresas son activas o participan. Agrega *García R. (2002)*, que esta estrategia tiene las siguientes características:

- Mayor flexibilidad operativa de la empresa
- Menor dependencia respecto a la evolución de los mercados en los que está implantados
- Elevado volumen de producción que hacen aprovechar las economías de escala

*Fazzi M. y Sierra S. (2006)*, prevén que la diversificación disminuye el riesgo de la empresa, ya que aunque ésta fracase en un sector, es difícil pensar que fracasará en todos los otros donde participa. En este contexto se distinguen por variados autores dos tipos de diversificaciones, las de tipo relacionadas y no relacionadas, donde la primera es relacionada cuando los sectores industriales en los que participa una empresa mantienen una cierta relación en un cierto rubro, mientras que la no relacionada supone que entre los sectores industriales en los que participa una empresa no existe ninguna relación.

Cuadro 1: Tipos de estrategias de acuerdo a su nivel jerárquico

<p><b>Estrategia a Nivel Corporativo:</b></p> <p><b>a) Estr. de Concentración:</b> - de Especialización          - de Integración Horizontal          - de Integración Vertical          - de Desarrollo de Negocio</p> <p><b>b) Estr. De Diversificación:</b> - Relacionada          - no Relacionada</p> <p><b>c) Estr. Ajuste y Adaptación:</b> - Cambio de Posición          - Atrincheramiento          - Reestructuración de la Cartera</p> <p><b>d) Estr. Método de Desarrollo Estratégico:</b> - Desarrollo Interno          - Desarrollo Externo          - Desarrollo Conjunto</p>
<p><b>Estrategia a Nivel de Negocio:</b></p> <p><b>a) Estr. de Crecimiento:</b> - Penetración en el Mercado          - Desarrollo de Mercado          - Desarrollo de Productos</p> <p><b>b) Estr. Competitivas Genéricas:</b> - de Impulso a la Oferta          - de Impulso a la Demanda</p>
<p><b>Estrategia a Nivel Funcional:</b> - Estr. de Internalización y Externalización de las actividades de Valor</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Decisiones Estratégicas orientadas al Mercado Nacional o a la Internacionalización de la Empresa

Toda unidad económica en su constante búsqueda de aumentar su valor económico, debe optar por decidir si se dirigirá al mercado nacional o saldrá al exterior, como también debe determinar la modalidad en que lo hará.

Esta decisión estratégica contempla la definición del mercado de destino, por lo cual se analizará con detalle las formas de internacionalización de la empresa

## 2.1. Formas de Internacionalización de la Empresa

El proceso de internacionalización según Medina (2009), puede ir desde la exportación o la relación contractual con el exterior hasta la inversión externa, por lo que corresponde dar una estructura y clasificación a estas tres grandes fórmulas que pueden seguir toda empresa en su afán de cruzar las fronteras nacionales, tal cual como se expone en el cuadro 2, en su estrategia de crecimiento.

Cuadro 2: Formas de internacionalización de la Empresa

<b>PRESENCIA EN EL EXTERIOR SIN INVERSIÓN DE CAPITAL</b>	
<b>Exportación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación Indirecta</li> <li>Exportación Directa</li> </ul>
<b>Relación Contractual con el exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación con representante en el exterior</li> <li>Licencia al Exterior</li> <li>Franquicias al Exterior</li> <li>Contratos de fabricación en el exterior</li> <li>Contratos de gestión en el exterior</li> </ul>
<b>PRESENCIA EN EL EXTERIOR CON INVERSIÓN DE CAPITAL</b>	
<b>Inversión Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en filial</li> <li>Inversión mixta (Joint Ventures)</li> <li>Oficina de representación en el exterior</li> <li>Consortios en el exterior</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (1999) y Bueno (1996)



Cabe destacar que en el caso de la exportación y de la relación contractual con el exterior corresponden a formas de internacionalización que no requieren inversión de capital, en cambio la inversión al exterior si requiere inversiones de capital (Bueno, 1996) para llevarla a efecto.

Se procederá a exponer brevemente las características de cada una de estas formas de internacionalización, de acuerdo a lo planteado por Medina (2006) y Jara (2000).

### **2.1.1. Exportación**

Según *Jara (2000)* y adaptado de *Calvo (1993)*, definen a la exportación como:

“La estrategia más común para penetrar mercados extranjeros. Infiere que esta alternativa es el primer paso que las entidades dan en el largo proceso de internacionalización, y para ellos existen dos alternativas de exportaciones: en forma directa o indirecta”.

Así también Medina (2006) define la exportación como “La forma de internacionalización más común de la empresa y requiere de una inversión comparativamente baja al relacionarla con las otras modalidades de salida al exterior, por lo que en este contexto las opciones de una empresa para exportar, ya sean productos y/o servicios, van de la exportación indirecta a la directa”.

**a) Exportación directa.** Según Jara (2000), “La característica de este tipo de exportación radica en que la gestión de promoción y comercialización de los productos es realizada por la propia empresa, ya sea a través de su propio departamento de comercio exterior o mediante la creación conjunta de una entidad especializada en el tema (Consortios de Exportación). Esta alternativa permite a las unidades económicas un mayor conocimiento y control sobre sus operaciones internacionales”.

En tanto Medina (2006), la define como “La modalidad más compleja que la anterior, ya que la propia empresa se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como de destino, por lo que ella asume toda la responsabilidad. Es importante indicar que la modalidad de venta al exterior puede revestir diversas formas, de acuerdo a la realidad de cada empresa exportadora en su relación con sus mercados de destino”.

**b) Exportación indirecta.** “En esta fórmula de internacionalización la empresa no se compromete en las tareas de comercialización y marketing de sus productos en los mercados de destino, tareas que son encomendadas a empresas intermediarias de comercio exterior. Esta alternativa proporciona un bajo control sobre las operaciones internacionales y un menor conocimiento de la actividad internacional”. Jara (2000)

“Para la pequeña y mediana empresa las exportaciones son la solución al problema de la internacionalización, principalmente atendiendo a sus bajos requerimientos de recursos y a la gran posibilidad de adquirir nuevos conocimientos (relacionados con comercio exterior) claves para el desarrollo de nuevas estrategias internacionales” expresa Jara (2000).

A su vez Medina (2006) la expresa como “La forma más simple de internacionalización de la empresa, ya que se realiza en forma indirecta, es decir, por intermedio de una tercera empresa, que es en realidad la que está exportando, no obstante, el hecho de que parte o incluso toda la producción vaya al exterior, implica que también esta empresa productora se está internacionalizando”.

### 2.1.2. Relación Contractual con el exterior

Esta es otra forma de internacionalización de la empresa la cual implican la cesión a otra empresa ubicada en un tercer país de determinados derechos que son propios de una empresa, quedando el beneficiario obligado a las condiciones establecidas del contrato y a cubrir la paga en la forma y montos acordados.

**a) Exportación con representante en el exterior.** “Esta modalidad es similar a la exportación directa, pero a diferencia de ella aquí existe un contrato con otra empresa la cual es importadora y distribuidora, y se encuentra ubicada en el país de destino para la venta de los productos exportados, por lo cual establece una relación constante en el tiempo y mayor seguridad en la colocación de los productos en el mercado de destino”, Medina (2005).

**b) Licencia al Exterior.** “Supone un acuerdo contractual que permite al adquirente acceder a un conocimiento protegido (generalmente incorporado en un activo intangible, en un proceso de producción o en una marca) a cambio de satisfacer una determinada compensación, que se define en función de las ventas”. Jara (2000)

“Es la facultad o permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas actividades, procesos o productos, según las condiciones establecidas en la respectiva licencia”. Medina (2005)

**c) Franquicias al Exterior.** “Suele cederse no sólo un conocimiento, sino también una forma de organizar el negocio, un nombre comercial y una tecnología de gestión”. Jara (2000)

“Es el derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que ésta inicie determinadas actividades, como la

producción, distribución o venta, pero en donde el franquiciador es responsable de la marca u otros aspectos estratégicos de los productos o procesos franquiciados”. Medina (2005).

**d) Contratos de fabricación en el exterior.** “Es el acuerdo plasmado en un contrato, en donde una determinada empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos (o partes o piezas de ellos) a otra (subcontratación), ubicada en ese país, quedando esta última sujeta a las condiciones y obligaciones expuestas en el respectivo contrato”. Medina (2006)

**e) Contratos de gestión en el exterior.** Es el acuerdo establecido mediante el cual una empresa entrega la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en un tercer país, de acuerdo a las propias condiciones y obligaciones del contrato.

### **2.1.3. Inversión en el exterior**

Otra alternativa válida en la internacionalización es la inversión en el exterior, aunque representa una alternativa de riesgo elevado, pero en contra respuesta proporciona un mayor control de las operaciones internacionales. De esta manera las alternativas de inversión en el exterior son:

**a) Inversión en filial.** “Una filial es una compañía local sujeta a la ley del país en que se instala, y cuyo capital es propiedad de una compañía matriz radicada en el extranjero. Esta fórmula de internacionalización es básicamente destinada a la gran empresa, debido a la elevada inversión que compromete” Jara (2000), de tal manera “pueden obtener una filial creando una empresa nueva en el tercer país o comprando una empresa ya existente en dicho país”, Medina (2005).

**b) Inversión mixta (joint ventures).** “Una empresa mixta es una compañía en la que participan con voluntad de permanencia, dos o más agentes procedentes de países distintos. Es ésta, una de las formas de presencia internacional más utilizadas”. Entre sus ventajas se encuentran las siguientes según Jara (2000):

- Se consigue una mayor permisividad de los gobiernos locales, que son menos reacios a esta fórmula compartida, en comparación con opciones como la filial.
- Permite una más fácil transferencia de recursos y capacidades tecnológicas y de gestión por parte de los socios comprometidos.
- Disminuye el volumen de recursos financieros que son necesarios por parte de la empresa internacional para poner en marcha el proyecto empresarial.

En tanto Medina (2005) lo define como “Acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices, lo que implica la inversión de una significativa cantidad de dinero. Esta inversión, desde el punto de vista de la empresa inversora, puede ser minoritaria o mayoritaria”.

**c) Oficina de representación en el exterior.** “Esto es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, mediante la implementación de una estructura organizativa que represente sus intereses comerciales en dicho país, lo cual requiere realizar las inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus actividades”, Medina (2005).

**d) Consorcios en el exterior.** “Los consorcios pueden implicar a dos o más empresas que mantienen un contrato de Joint Venture en el exterior, y suelen estar centrados en un proyecto concreto de gran envergadura, y que requieren

además de elevadas inversiones, que una empresa en particular o un grupo de ellas es muy difícil que puedan llevar a cabo”, Medina (2005).

### **3. Motivos que llevan a la Internacionalización**

*Rueda (2008)*, se sustenta en la evolución de diversos conceptos económicos que están inicialmente fundamentados en las ideas de *A. Smith (1776)* y *D. Ricardo (1800)*, hasta las más contemporáneas como las *M. Friedman (1950)* o *I. Fisher (1938)*; así afirma *Rueda* que, “es evidente que el intercambio comercial internacional resulta ser una de las formas más efectivas hoy en día para fortalecer el crecimiento económicos y los niveles de productividad de las naciones. La especialización y el comercio aumentan la productividad de los recursos productivos de un país, logrando obtener un producto total mayor.”

A su vez *Pastors (2007)* expone, “la clasificación de los sectores de actividad en diferentes tipologías ayuda al proceso de reflexión y definición estratégica. La existencia de barreras de acceso relevantes en los diferentes sectores, y la caracterización de las mismas en función de la segmentabilidad del mercado y la existencia de economías de escala, facilitarán la identificación de las claves para la creación de valor y la competitividad en los mercados. De este modo es posible limitar, a priori, la disponibilidad de opciones estratégicas para el crecimiento en el proceso de internacionalización de las empresas”.

*Medina (2005)*, dice que “al tratar de establecer cuáles son los motivos que llevan a una empresa a salir al exterior hay que remitirse, en primer lugar, a la finalidad genérica de toda compañía: cuál es la intención de buscar incrementar su valor económico, lo que la lleva a desarrollar diversas actividades económicas en pos de alcanzar dicha finalidad”.

Por su parte agrega *Medina*, los motivos que llevan a la internacionalización se pueden orientar hacia los enfoques de aproximación ecléctica que plantean *Hirsch (1976)* y *Dunning (1977)*, donde cada uno de estos enfoques pretende explicar el motivo que llevaría a la empresa a salir fuera de sus fronteras.

### 3.1. Enfoque de aproximación ecléctica de Hirsch

Para internacionalizarse se debe cumplir:

- a) **Ventaja comparativa dinámica.** Estrechamente relacionado con el costo de comercialización en el mercado del país de origen con el costo de comercialización de la exportación. Es decir, los costos de comercialización en el mercado del país de origen sean mayores a los costos de exportación.
- b) **Ventaja específica de la empresa.** Directamente vinculado a una ventaja organizacional, tecnológica o comercial de la empresa, vale decir que no es imitable por otra, por lo tanto para la empresa que no la posee, esto representa un costo.
- c) **Ventaja del costo de internalización.** Se comparan los costos de internalización del país de origen con los costos de internalización de la actividad exterior, buscando que comprar en el país de destino es más asequible que en el mercado local. Ampliando la posibilidad de la inversión directa.

### 3.2. Enfoque de aproximación ecléctica de Dunning

Para la internacionalización de la empresa existen:

- a) **Ventaja específica.** La empresa debe poseer una ventaja específica frente a sus competidores dentro y fuera del país, esta ventaja debe o se espera que sea perdurable lo mas posible en el tiempo, para poder diferenciarse de las empresas competidoras.
  
- b) **Ventaja de internalización.** La empresa que posea una ventaja específica, deberá decidir si desea internalizarla, buscando mayores beneficios, los que pueden ser de rentabilidad en los nuevos mercados mediante la exportación, la relación contractual o la inversión directa en el extranjero.
  
- c) **Ventaja de localización.** Todas estas ventajas especificadas por Dunning van de la mano una de otra, es así donde en este punto la empresa decide por la opción de inversión directa, analizando en qué lugar reporta mejores y mayores ventajas para instalarse en el extranjero.

Según *Hirsch* y lo reafirma *Dunning*, la existencia de ventajas específicas de la empresa es una condición determinante para su salida al exterior.

Siguiendo con lo anterior *Medina (2005)*, expone propuestas que permitirían comprender los motivos que impulsan a las empresas a la salida de sus propias fronteras nacionales, de las cuales se consideran:



### 3.3. Menores costos de localización

“En este caso, la empresa ubica sus actividades en donde estas tengan menores costos, lo cual puede explicar el motivo de por qué muchas empresas salen de sus propias fronteras. Es importante indicar que dicho enfoque parte de considerar al país cuyo destino son las actividades de la empresa y no al país de origen. Los factores de localización de uno u otro país pueden traducirse en ventajas de localización para una empresa, lo cual podría llevar a esta entidad a extender su actividad a un tercer país”.

Así también *Medina (2005)*, cita a *Buigues y Jacquemin (1992)*, que en este entendimiento han reconocido dos tipos de localización estrechamente ligadas entre sí, estas son:

- a) Aquellas basadas en las propias características de los países que permiten mejorar la eficiencia de la propia empresa al internacionalizarse.
- b) Las basadas en el comportamiento estratégico de la empresa internacionalizada para defender o aumentar su poder de mercado.

### 3.4. Menores costos de transacción

*Medina (2005)*, cita a *Alonso (1994)*, y éste define “este enfoque plantea que la empresa crece internalizando mercados hasta el punto de lograr que los beneficios de esta acción compensen a sus costos, lo cual puede llevarla a buscar su salida fuera de sus fronteras para lograr este equilibrio”.

Así también *Durán (2001)*, pronuncia “la empresa busca distribuir directamente sus productos y/o servicios en el exterior, ya sea mediante exportaciones o producción en el exterior, para incrementar el volumen total de ventas y así lograr minimizar sus costos de transacción”.

Según *Buckley y Casson (1976)*, el crecimiento de la empresa a partir del concepto de internalización de los mercados, se basa en, “una transacción se internaliza sólo cuando los beneficios derivados de la internalización superan a los costos de la misma”. Siguiendo con el mismo lineamiento *Galán y González (2000)*, señalan que se trata de economizar los costos de transacción, que son altos en el mercado en situaciones de incertidumbre, asimetrías de información, escasez de contratantes, racionalidad limitada o activos específicos, favoreciéndose el riesgo de comportamientos oportunistas, lo que unido a la frecuencia de la transacción provocan que la internalización pueda ser una mejor solución que el mercado.

#### **4. Estrategias de Internacionalización**

Para lograr entender el concepto de estrategias de internacionalización será necesario inmiscuirse en el ¿Cómo? se internacionaliza la empresa, dado que en parte viene asociado en forma directa al tipo de estrategia o forma de internacionalización que la empresa puede adoptar.

Según *Jara (2000)*, “La internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo en la organización y también, como defensa en la pérdida de presencia en los mercados locales. La decisión debe ser concebida con el apoyo de alguna ventaja competitiva que le asegure un relativo éxito en la tarea internacionalizadora. Además, es aconsejable que la empresa mantenga una posición estable y consolidada en el mercado local antes de dar comienzo a la conquista de nuevos mercados”.

Esta salida al exterior puede revestirse de diversas formas (*Johnson y Scholes (1999)*); *Bueno (1996)*) que pueden ir desde la exportación, pasando por la relación contractual con el exterior hasta la inversión externa, como así también utilizando las formas que puede seguir toda empresa en su afán de cruzar las fronteras nacionales.

“Tiene como elemento analítico y de decisión la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), que permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico” *Springer (1973)*, de tal manera que la empresa debe definir en que negocios desea participar, ya sea en un mismo sector industrial o en diversos sectores industriales, como también el área geográfica que desea cubrir.

La estrategia de negocios está limitada por la posición en que se encuentre el negocio, es decir en el ciclo de vida de los negocios y por la posición competitiva de la empresa, que a su vez esta condicionada por sus actividades y el entorno en el que se desarrollan estas, así los planteamientos están basados y determinados en la obtención de las sinergias tanto en el ámbito nacional, como también internacional.

En este sentido la elección de la estrategia estará sujeta de acuerdo a la actividad que desea internacionalizar la empresa, pasando estas por las diversas formas de internacionalización que fueron mencionadas en los párrafos anteriores.

De esta siguiente manera se clasifican las estrategias internacionales:

#### **4.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico.**

“La Implantación en el Exterior (IE) puede ser creada a través de un crecimiento orgánico (crecimiento interno) o también por medio de la adquisición de una empresa ya establecida en el país (crecimiento externo)”, Villarreal (2008).

Así se puede entender el crecimiento internacional a través de dos formas:

- El crecimiento interno supone la creación de una IE de plena propiedad, recurriendo a la creación de una nueva empresa con sus propios recursos en el país de destino de la inversión.
- El crecimiento externo supone la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión.

#### **4.2. Estrategia de Localización Internacional.**

“En este ámbito el enfoque de esta estrategia es lógicamente el propio ámbito geográfico (selección del país mercado)” como postula *Andersen (1997)*, es decir, “la estrategia de localización se enfoca a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar”.

#### **4.3. Estrategia de Conveniencia Asociativa.**

“La internacionalización de la empresa puede ser en solitario o conjuntamente con otra(s) empresa(s) (acuerdo de cooperación). En este último

caso se fundamenta en la alianza estratégica, que argumenta *García Canal, 1999; García et al., (2002)*, Esto se puede llevar a cabo de la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de distintas opciones (franquicias, licencias, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas”. En este contexto respondemos al cuestionamiento de *¿con quién vamos?*

Es de manera usual combinar las estrategias de crecimiento y la estrategia de conveniencia, de manera que a las opciones a) y b) de la estrategia de crecimiento se añaden otras dos: c) Creación de una empresa conjunta: se crea una nueva empresa en el país de destino en colaboración con otros socios que aportan recursos adicionales y comparten la propiedad. d) Adquisición parcial del capital de una empresa ya establecida en el país de destino. Estas opciones se pueden visualizar en el cuadro 3.

Cuadro 3: Formas de Implantación en el Mercado Destinatario a Través de una IDE

		<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>	
		<b>Crecimiento Interno</b>	<b>Crecimiento Externo</b>
<b>ESTRATEGIA DE CONVENIENCIA ASOCIATIVA</b>	<b>En Solitario</b>	Creación IE plena Propiedad (a)	Creación empresa conjunta (c)
	<b>Acuerdo de Cooperación</b>	Adquisición IE plena propiedad (b)	Adquisición parcial compartida (d)

Adaptado de Villareal (2008).

#### **4.4. Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor.**

“La empresa puede realizar internacionalmente una de las actividades de la cadena de valor (empresa exportadora o empresa importadora) o puede

convertirse en una EMN en las que sus IE realicen todas las actividades primarias de la cadena de valor (EMN integradas verticalmente), *Jarillo y Martínez (1991)*. Es importante recalcar que todas las actividades de la cadena de valor se puede internacionalizar (dimensión “alcance de valor”, expuesto por *White y Poynter (1984)*; rol específico de la filial, *Pla y León (2004)*. Para esto se necesita una visión global de todas las actividades de la cadena de valor de los clientes y proveedores *Villarreal et Al., (2004)*”. En este contexto estratégico se responde a la cuestión, *¿qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?*

Según *Fontela (1990)* expresó que las estrategias empresariales de internacionalización mantienen un concepto estratégico para las empresas y se caracterizan por cuatro aspectos esenciales:

- a) Suministros (insumos)
- b) Tecnología
- c) Mercados y ventas
- d) Producción

Estos aspectos son el eje fundamental para fundamentar la estrategia de internacionalización y quedan definidos en;

- a) Internacionalización de los insumos.** *Fontela (1990)*, basándose en la realidad del mercado europeo dice que, “para todas las empresas sin ninguna excepción, modifica las condiciones de oferta para todos los insumos primarios (capital, trabajadores) o intermedios (materias primas, semiterminados, servicios)”. Agregando que “la internacionalización (o simplemente la confrontación internacional) de los insumos, es una estrategia empresarial que garantiza la competitividad a largo plazo de todo el sistema vasco. La internacionalización de los insumos es un arma estratégica; la racionalización competitiva de las relaciones con los

suministradores es el verdadero objetivo de la acción empresarial en este campo”.

**b) Internacionalización de la tecnología.** Existe un mercado cambiante, dinámico, con gran disponibilidad de información y los conocimientos científicos no tienen fronteras. Según *Fontela (1990)*, dice que la internacionalización de la tecnología, “es la fuerza competitiva de las empresas y que promueve proyectos de I+D transnacionales. La internacionalización de la tecnología será también la que mejor podrán aprovechar las oportunidades del nuevo entorno productivo, de esta manera las empresas podrán ser más innovadoras”.

**c) Internacionalización de las ventas y mercados.** Desde este punto de vista estratégico de la internacionalización de las ventas, *Fontela (1990)* dice que “centra los esfuerzos en la distribución, ya sea en un sistema de producción y de distribución ya existente, que se traduce como suministrador de productos para un grupo o empresas extranjeras. Lleva al desarrollo de una política de distribución propia”. Y para la penetración de los mercados se deben analizar las siguientes características:

- Analizar experiencias exportadoras de competidores de otros países.
- Adquirir experiencias propias intentando, simultánea o secuencialmente, diferentes métodos de distribución.
- Establecer un programa evolutivo (por etapas, por países) para cada mercado.

“Este proceso de preparación estratégica, como en el caso de la tecnología, requiere abundante información (genéricamente y estudios de mercados), es caro y complejo, e implica una clara concepción previa de las prioridades que permita actuar desde un principio con los productos mas competitivos en los mercados de mayor demanda”.

**d) Internacionalización de la producción.** Expresa *Fontela (1990)* que, “el desarrollo de una estrategia internacional de producción ofrece una alternativa similar a la observada en el caso de exportación. Internacionalizar su propia producción dotándose de capacidades productivas en otros países (para fabricar productos intermedios a menor costo o para efectuar operaciones de montaje final, más o menos complejas, con vistas a una mayor competitividad en ciertos mercados)”.

Agrega *Fontela* que existen dos instrumentos de política empresarial, para tomar decisiones de internacionalización, estas son:

1. *Acción directa (inversión, exportación).* “Adoptar políticas de acción directa (cambio de la estructura de suministros, externalización o internalización de funciones, creación de una función de investigación y desarrollo, inversiones en redes de distribución, inversiones en nuevas unidades productivas, etc.), pensado en los cambios del entorno internacional”.
2. *Acuerdos con otras empresas.* “Establecer acuerdos de cooperación con otras empresas (para un suministro en condiciones especiales, para investigaciones tecnológicas, para utilizar ciertos canales de distribución o para organizar conjuntamente sus producciones). Y evidentemente, también pueden adentrarse en procesos de fusión con otras empresas para adquirir la dimensión y el grado de internacionalización necesarios, perdiendo en contrapartida una parte de su identidad inicial”.

#### **4.5. Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional.**

“El componente fundamental es el diseño de la estructura organizativa que permita afrontar las actividades internacionales”, según *García (2005)*. “Las



alternativas son: estructura funcional original o adaptada, división internacional, por producto-proceso, por áreas geográficas, estructura matriz-filial, matricial, la organización virtual y la federal”, expresadas por *Pla (2000); Pla y León (2004)*. “La creación de una división internacional conlleva al establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior, las cuales tradicionalmente son de dos dimensiones (facturación internacional relativa y amplitud de gama internacional) que pueden provocar diversas reorganizaciones”, *Stopford y Wills (1972)*. “Esta tipología pone su énfasis en la mencionada estructura primaria y en los aspectos organizativos de carácter más formal que determina el modo de tomar decisiones y de controlarlas”, *Villarreal (2008)*.

Pero la estructura organizacional es un determinante en la creación del ser jurídico que adoptará la empresa en su internacionalización, como también lo determinante el ser jurídico que se cree a fin de adoptar un tipo de estructura organizacional.

De esta manera el origen natural de un ser jurídico viene dado por la creación de una sociedad comercial, la que es definida por la Raes 2009, como “Agrupación de comerciantes, hombres de negocios o accionistas de alguna compañía”. En este ámbito los grupos económicos en Chile participan casi en su totalidad como sociedades, donde encontramos las de tipo de responsabilidad limitada y las anónimas.

#### **4.5.1. Sociedad de responsabilidad limitada**

Según Pro-Chile la sociedad de responsabilidad limitada es el tipo de sociedad más común. Ya que, sus socios son responsables de sus aportaciones y, mancomunadamente ellos realizan las aportaciones necesarias para desembolsar la totalidad del capital de la sociedad. Los socios de una

Ltda. tienen "participaciones" y no acciones, y las participaciones se describen en los estatutos, no estando representadas mediante títulos de acciones, además las "participaciones" sólo pueden transmitirse mediante escritura pública.

#### **4.5.2. Sociedad anónima**

Pro-Chile define sociedad anónima como una estructura administrativa y de dirección más compleja que la anterior, donde es más adecuada para grandes empresas con múltiples propietarios.

La ley chilena define Sociedad Anónima como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

La sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades: es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título. La administración se efectúa por 2 órganos colegiados la junta de accionistas y el directorio, el cual designa un gerente. Los derechos de los socios son representados en acciones de libre cesibilidad.

Estas sociedades son siempre comerciales, aun cuando se formen para fines civiles. La sociedad anónima es de carácter solemne, tanto en su constitución, modificación y disolución, pues se forma y prueba por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.

No obstante a partir de la creación de una empresa constituida en sociedad, cuyas acciones o participaciones en su mayoría pertenecen a otra empresa pasan a llamarse FILIAL, y estas se clasifican de la siguiente forma:

- a) Filial Comercial
- b) Filial Productiva
- c) Filial de Investigación y desarrollo
- d) Filial Financiera
- e) Filial Instrumental

#### **4.6. Estrategias de Financiamiento**

Desde la perspectiva de la empresa *Hamel y Prahalad (1989)*, dicen que “las estrategias además se encuentran estrechamente relacionadas al capital de trabajo o financiamiento, así la solvencia financiera de sus negocios permite un desarrollo orientado a la rentabilidad mediante la proporción de una fuerte gestión estratégica de los recursos en función al rendimiento.

*Reyes M. y Díaz K. (2008)*, estipulan que desde un punto de vista funcional la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado. Asimismo desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas.

De esta forma la estrategia de financiamiento se orienta a la búsqueda de fuentes de recursos que permitan cubrir todos los requerimientos de fondos proyectados a largo plazo, como también a corto plazo. Y para clasificar la adopción del tipo de estrategia de internacionalización se plantean las siguientes estrategias:

- a) Estrategia de financiamiento de conservador:
  - a. Con Aporte de Inversionista Extranjero
  - b. Con Colocación de Capital en el Exterior
  
- b) Estrategia de Financiamiento Apalancada:
  - a. Con Colocación de Deuda en el Exterior
  - b. Con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.

*De esta forma el concepto de estrategia de internacionalización se define como la adopción de diversas medidas y acciones que utiliza una empresa de acuerdo a sus recursos y capacidades en un mercado geográfico distinto al cual se desarrolla habitualmente, a fin de buscar nuevas oportunidades de desarrollo en otros mercados y obtención de ventajas competitivas sostenibles que le permitan aumentar su valor.*

## 5. DEFINICIÓN DE GRUPO ECONÓMICO

Los grupos económicos se mueven en distintas dimensiones tales como, las económicas, político-legales, socio-culturales, ambientales, aumentando el bienestar social. *Khanna (2000)* y *Sapelli (2002)*.

Debido a la diversidad es que existen múltiples definiciones de grupos económicos, no pudiendo cribar una mejor de otra. Pero diferentes definiciones de grupos económicos nos entrega una visión amplia de esta enunciación.

*Leff (1978)*, por ejemplo presenta al grupo económico como “una firma con múltiples compañías que opera en diferentes mercados y lo hace bajo control administrativo y financiero centralizado”. “La diferencia con la empresa familiar es que el capital y los ejecutivos pueden provenir de varias familias, pero permanecen en el grupo como una sola unidad económica. Los individuos participantes están ligados por relaciones de confianza, basadas en una historia común” (*Fuentes, 1997*).

Según *Dahse (1979)* especifica a los grupos económicos “como un grupo familiar o personas asociadas que controlan un número importante de empresas que corresponden a distintas ramas o sectores de las actividades económicas nacionales y que tienen como objetivo la diversificación de las inversiones para reducir los riesgos, logrando una rentabilidad estable y creciente. La gestión coordinada de las empresas está garantizada por relaciones económica patrimoniales entre ellas”.

*Sanfuentes (1984)* quien define al grupo económico “como una organización económica destinada a dirigir centralizadamente a un conjunto de empresas de diferentes sectores o actividades, y que comparten una propiedad y una administración común, donde los propietarios cumplen también roles ejecutivos”.

Apoyándose de la definición de Leff, *Paredes R. y Sánchez J. (1994)* indican que “las características fundamentales de los grupos económicos son la administración común de diversas empresas que controlan en varios sectores económicos (conglomeración) y su integración al sector financiero. En base a esta caracterización, que se basa en un análisis histórico en los países menos desarrollados (PMD), se puede señalar que los grupos tradicionales tienen las siguientes características: i) conglomeración productiva, ii) pequeña, si es que alguna separación entre propiedad y control (esto es asimilable a la categoría de grupos familiares) y, iii) integración al sector financiero”.

*Fuentes (1998)* define a los grupos económicos como “un conjunto de empresas vinculadas por lazos de propiedad cuya administración altamente centralizada se encuentra en manos de personas vinculadas por lazos familiares o de confianza recíproca y que operan en los diversos sectores económicos o industriales y, en algunos casos, vinculados al sector financiero”.

*Pérez (1998)* “los grupos económicos son un conjunto de empresas operativas independientes, pero bajo coordinación de un ente central y sus actividades pueden estar concentradas en un producto o en una cadena de diversificación productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en diversos sectores de la actividad económica y en muchos casos incluyen instituciones financieras”

Así también, la Superintendencia de Valores y Seguros define en el artículo 96 de la Ley de Mercado de Valores, “Grupo empresarial (económico) como el conjunto de entidades que presentan vínculos de tal naturaleza en su propiedad, administración o responsabilidad crediticia, que hacen presumir que la actuación económica y financiera de sus integrantes está guiada por los intereses comunes del grupo o subordinada a estos, o que existen riesgos financieros comunes en los créditos que se les otorgan o en la adquisición de valores que emiten”.

En el cuadro 2.1 se puede observar un resumen de las definiciones anteriores y, además, permite complementarlas entre sí.

Cuadro 2.1. - Definiciones de grupo económico

	Leff	Dahse	Sanfuentes	Fuentes	S.V.S
<b>Constituido por un conjunto de empresas</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Gestionadas centralizadamente por un grupo de individuos concertados – actúa como unidad económica</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ejecutivos de alto nivel trascienden de una simple familia – fundamental el sentido de la confianza y equipo</b>	✓	✓	✓	✓	
<b>Vínculos de carácter económico: en propiedad y/o créditos</b>		✓	✓	✓	✓

Fuente: Adaptado de Fuentes (1997)

*Se conceptualiza grupo económico como el conjunto de empresas, unidas por la propiedad de distintas empresas, que participan en 1 ó más sectores industriales, ya sea para diversificarse e integrarse en su actividad productiva o de dominar la mayor cantidad de etapas en sus procesos productivos o servicios, con el objetivo de desarrollar sus negocios e incrementar el valor total del grupo.*

## 6. Antecedentes Grupos Económicos en Chile y su internacionalización

A fines de los años '70, toman importancia las agrupaciones de empresas, las cuales dan a conocer que pretenden acaparar una mayor cantidad de mercado nacional. Estas agrupaciones durante el tiempo han sido en cada país un eje fundamental del crecimiento económico de una nación, pero a su vez para seguir siendo competitivos, buscan en otros países las

ventajas que les permitan seguir siendo eficientes en el uso de sus capacidades.

La globalización ha hecho que estas agrupaciones, llamados grupos económicos busquen la eficiencia traspasando sus fronteras, además afirma *Aquevedo (2008)*, que estos grupos empresariales son importantes generadores de empleo, tanto directo como indirecto. Es importante poder interiorizarse en las características de los grupos económicos de tal manera de conocer a cabalidad las ventajas y desventajas de estos

Según la información proporcionada por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) desde el año 2002 a la fecha, se presenta el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1: Cantidad de Grupos Económicos desde año 2002 al 2008.

<b>Año</b>	<b>Grupos Económicos</b>
<b>Dic-02</b>	<b>86</b>
<b>Dic-03</b>	<b>91</b>
<b>Dic-04</b>	<b>100</b>
<b>Dic-05</b>	<b>115</b>
<b>Dic-06</b>	<b>133</b>
<b>Dic-07</b>	<b>138</b>
<b>Dic-08</b>	<b>144</b>

Fuente: Elaboración propia, según SVS, Octubre 2009

En la actualidad la SVS entrega datos de Septiembre del 2009, con grupos empresariales de acuerdo a lo establecido en la Circular N° 1.664, apareciendo con 146 grupos, pero según las estadísticas de la SVS el total de grupos empresariales vigentes son 118. El análisis se adopta a la cantidad de 144 grupos a Diciembre de 2008 como universo total. Este universo no incluye, aquellos grupos económicos que no publiquen sus memorias.



# **PARTE II**

### **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE DATOS.**

### **1. Fundamentación**

En Chile no existen estudios que contengan el estudio de las estrategias de internacionalización que adoptan los grupos económicos, especificando las variables que aquí se detallan. Es por esto que la investigación que se llevara a cabo, se orientara a la internacionalización y la forma de traspasar fronteras de las empresas, usando como metodología la recopilación de información, estudio y análisis de los grupos económicos seleccionados a través de sus memorias publicadas en la red.

Cabe mencionar que los grupos económicos son ricos en variables atrayentes de examinar, por lo que de este tema se podrían levantar una infinidad de monografías adicionales (Rojas y Sepúlveda 2008). De esta manera, la presente investigación descriptiva y explicativa de carácter hermenéutico *Verstehen*<sup>1</sup>, entregará comprensión a las estrategias y formas de internacionalización de los grupos económicos que se seleccionarán, a fin de aportar al conocimiento académico una visión sobre el accionar de los grupos económicos en la salida al exterior.

### **2. Diseño metodológico**

1. Los grupos económicos por su naturaleza compleja pueden clasificarse de distintas maneras, pero para fines de esta investigación se analizarán

---

<sup>1</sup> Anexo. Paradigmas.

y estudiarán los grupos que la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) considera como tales dentro de su base de datos.

2. Dentro de las publicaciones de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), se confeccionó una lista de los grupos económicos encontrados desde el año 2004 hasta Diciembre del 2008, resultando 144 grupos, los cuales tienen como matriz a sociedades anónimas abiertas, por lo tanto existen publicaciones de sus estados financieros.
3. Una vez obtenida la lista se realiza un muestreo aleatorio simple, basada en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde **n: cantidad de grupos económicos a analizar.**

N: universo total o población.

Z: nivel de confianza aplicada (90%).

p: variabilidad positiva (0.5)

q: variabilidad negativa (0.5)

E: error muestral (10%)

4. Se consideró al universo de grupos económicos como los 144 establecidos por la SVS entre el año 2004 hasta Diciembre del 2008, con una confiabilidad del 90%.

**Determinación Tamaño Muestral**

---

P = 0,5

Q = 0,5

E = 0,1

Z = 1,645

N = 144

**n = 46**

Con un error del 10%, la cantidad de grupos económicos es de 46 mediante un muestreo con reemplazamiento, en donde se analizará los grupos de forma aleatoria, y de existir algún tipo de impedimento ya sea por la información disponible, se reemplazará por otro grupo al azar.

5. Composición de la estructura jurídico-organizacional. El primer criterio de organización de los grupos económicos obedeció a recopilar la información de cada empresa perteneciente al grupo para así clasificar entre filiales y casa matriz según su propio porcentaje de propiedad, en una tabla de Excel. Así también se clasificó su cuerpo legal como sociedad, las que quedaron estipuladas por:
  - a. Sociedad Anónima Abierta
  - b. Sociedad Anónima Cerrada
  - c. Sociedad de Responsabilidad Limitada

De esta clasificación se busca relacionar el tipo de financiamiento que optan los distintos tipos de sociedad, como también el tipo de estructura jurídica que adoptan los grupos económicos en la inversión directa en el exterior.

6. Clasificación de cada grupo según su actividad internacional. Se procedió a organizar a las empresas o Unidades Estratégica de Negocios (UEN) que gocen de presencia internacional mediante los siguientes criterios de inclusión:
  - a. Ventas
  - b. Financiamiento
  - c. Servicios e Insumos Internacionalizados.

Con el estudio de estas tres variables se buscó investigar si existe alguna región específica en donde los grupos económicos centren sus

operaciones, ya sea en materia de obtención de financiamiento, desarrollo de un nuevo mercado, o la obtención de insumos.

También se buscará en la variable venta si existe relación entre los distintos tipos de venta globales al exterior y el tipo de sociedad, en tanto para la variable financiamiento se centró la búsqueda en el tipo de financiamiento (bonos, deuda o Capital) y la procedencia geográfica; en tanto para la variable servicios o insumos se indagó el destino y procedencia de estos.

Para el análisis de las variables ventas, financiamiento e insumos, se consideraran los mercados internacionales en donde el grupo tenga o no participación de forma integrada (filial) o no integrada, y se explicará de manera grafica la variable que no este integrada o la que tenga mayor actividad internacional de acuerdo al mayor numero de países.

7. Clasificación según forma de internacionalización. De acuerdo a la sustracción de la información del grupo se clasificó de manera cuidadosa la forma de internacionalización que adopta el grupo en su salida al exterior. Esto llevo a investigar de manera exhaustiva la relación con el exterior que el grupo adopta, la cual se clasifico en las siguientes tablas de trabajo:

Presencia en el Exterior sin Inversión de Capital										
Relación Contractual con el Exterior										
Empresa	Exp. Con Repl	Cant	Licencia	Cant	Franquicias	Cant	Ctto de Fabr.	Cant	Ctto de Gestio	Cant

Presencia en el Exterior con Inversión de Capital								
Inversión Externa								
Empresa	Inv. En Filial	Cant	Inv. Mixta	Cant	Of de Repres	Cant	Consortio	Cant

8. Clasificación según tipo financiamiento y procedencia. Se realizará analizando las distintas formas de financiamiento que utilizan los grupos, en su accionar en los mercados internacionales, ya sea por medio de transacciones en el mercado secundario, endeudamiento e importaciones de financiamiento. De esta manera se consideran los siguientes criterios en la tabla adjunta:
- a. Financiamiento de capital
  - b. Financiamiento por medio de deuda
  - c. Financiamiento por operaciones de comercio exterior

Financiamiento						
Empresa	Capital	País	Deuda	País	Carta de Credito	País

De esta clasificación se buscó investigar la procedencia de la deuda en cuanto al país en donde esta se origina, a fin de concluir si existe algún país que concentre esta vía de financiamiento, como también se busca concluir el tipo de financiamiento más recurrente en los grupos económicos.

9. Clasificación según criterio de mercado. Esta clasificación se realizó mediante el análisis de los sectores industriales en los que participaba cada empresa miembro del grupo para determinar si está concentrada o diversificada. De esta manera se investigó cuales son los sectores en que se desarrollaba cada empresa y se analizó de forma minuciosa a las empresas que participaban en mas de un sector industrial a fin de que su clasificación fuera la correcta.

Luego de la creación de las tablas de clasificación según mercado se procede a la clasificación del grupo mediante el estudio de las empresas en mas de un sector industrial internacional, caso en el cual se

consideran diversificadas, o bien si poseían todas sus empresas en solo un sector determinado, clasificándose así como grupo concentrado.

Para aquellos grupos que poseen empresas en más de un sector industrial y estas empresas complementan la actividad principal del grupo, aportando financiamiento, inversiones u otro servicio complementario serán considerados como grupo concentrado.

10. Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización. Esta clasificación se realizó acorde a los criterios antes recopilados, en donde cada criterio de clasificación es ligada a una estrategia y de alguna forma se pretende determinar la estrategia de internacionalización expuesta en este trabajo, las cuales puede ser:
  - a. Estrategia Corporativa Internacional
  - b. Estrategia de Método de Desarrollo Estratégico
  - c. Estrategia de Localización Internacional
  - d. Estrategia de Conveniencia
  - e. Estrategia de Internacionalización de Activ. en la Cadena de Valor
  - f. Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional
  
11. De no existir información clara de la actividad del grupo en sus memorias con respecto a la internacionalización de sus negocios, se procederá a analizar las memorias de los negocios que son más influyente dentro del grupo en los períodos de análisis del estudio.

### 3. Nota explicativa:

De acuerdo a la muestra obtenida en el capítulo III, esta nos indica el análisis de 46 grupos económicos, en cambio el análisis real en esta investigación fue de 34 grupos, lo cual se debió a las siguientes limitaciones que restringieron la cantidad de análisis de grupos:

- El cambio de la información de los períodos de objeto del estudio en el sitio web de la Superintendencia de Valores y Seguros, lo cual restringió la búsqueda de las memorias de los grupos económicos. Esto se argumenta dado que la información disponible hasta diciembre de 2009 contaba con las memorias de los grupos desde el año 2004 hasta el 2008, pero a raíz de un cambio realizado por el sitio web la disponibilidad de las memorias paso a ser del año 2007 hasta el 2009. Así también las dificultades técnicas que presenta el sitio en las descargas de las memorias.
- Al no encontrar la información disponible en la web de la SVS, se recurrió a la búsqueda de la información en los sitios web de los grupos económicos en cuestión, en donde nos encontramos con información incompleta, dado que en algunos casos las memorias no estaban disponibles, o bien no se encontraban disponibles las memorias de los períodos de estudio.
- En cuanto a las memorias, estas presentaron insuficiencias para el análisis de la información, dado que en su mayoría la disposición de las memorias en la red no era clara en cuanto a la calidad de la información<sup>2</sup>, esto sucedió principalmente con las memorias de los períodos de 2005 a 2007, ya que en el 2008 las memorias eran mucho mas clara, lo cual lo podemos atribuir a normativas de la SVS en cuanto a la presentación de la información.

---

<sup>2</sup> Esto se refiere a que las memorias eran fotografiadas o escaneadas, lo cual en muchos casos era ilegible dada la mala calidad de la captura de las imágenes.



- En el análisis de algunos grupos se encontró ambigüedad de la información, dado que no existía claridad de los destinos de internacionalización de los grupos, en donde solo se limitaba a explicar la región a la cual se internacionalizaba el grupo, lo cual nos llevo a limitar nuestros análisis en cuanto a los países en donde los grupos participaban.
- Para el caso de algunos grupos los cuales quedaron seleccionado en la muestra y se procedió a la búsqueda de la información, nos encontramos con la limitante que no se pudo acceder a la información disponible en la SVS, como también estos no contaban con sitios Web disponibles en donde se pudiese obtener información de ellos.

Lo anteriormente explicado nos llevo a revisar 63 grupos económicos, de los cuales se pudo analizar 34 grupos económicos, y de los restantes grupos nos encontramos con las limitantes expuestas anteriormente. De esta forma nuestra muestra se vio limitada a 34 grupos económicos, analizando las memorias del 2005 hasta el 2008.

# **PARTE III**

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS GRUPOS**

#### **GRUPO LAFARGE**

LAFARGE CHILE S.A. es una sociedad anónima que nace el año 2001 producto de la compra de Blue Circle Industries PLC (empresa controladora de Cementos Melón S.A.) por parte de la sociedad francesa Lafarge S.A.

Las actividades industriales que realiza la empresa son soluciones constructivas en forma directa o a través de sus empresas filiales, en donde produce, comercializa y provee cemento, hormigón premezclado, moteros predosificados y áridos a empresas distribuidoras de materiales de construcción, a empresas constructoras ligadas a los sectores inmobiliario, de infraestructura, obras civiles y de minería, y a empresas de prefabricados de hormigón a lo largo de todo el país.

#### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Lafarge tiene presencia internacional en diversos países, y tiene su matriz internacional en Francia, pero en su proceso de internacionalización opta por tener filiales por países las cuales son sociedades anónimas, como es el caso de LAFARGE CHILE S.A., a fin de satisfacer la demanda local.

#### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional que Lafarge Chile S.A. utiliza en su salida al exterior es la venta de servicios principalmente hacia América del sur y América Central, no obstante esta venta de servicios la hace a sus filiales, por productos

o servicios, según su memoria. Así también existe la venta de activos fijos hacia otros mercados, pero tal como se menciona anteriormente esta se realiza entre sus filiales. Por lo que podemos concluir que en su proceso de internacionalización en cuanto a las ventas estas son integradas al ser dentro del mismo grupo.

Cuadro 1: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

Año	Asia	A. Sur	A. Norte	A. Central	Europa	Oceanía	U. Europea
2005	Corea del Sur	Brasil Ecuador Venezuela	México	Honduras		Australia	Francia
2006		Brasil Ecuador Venezuela	México	Honduras			Francia
2007		Brasil Ecuador Venezuela	México	Honduras			España Francia
2008		Brasil Ecuador Venezuela	México	Honduras	Suiza		Francia

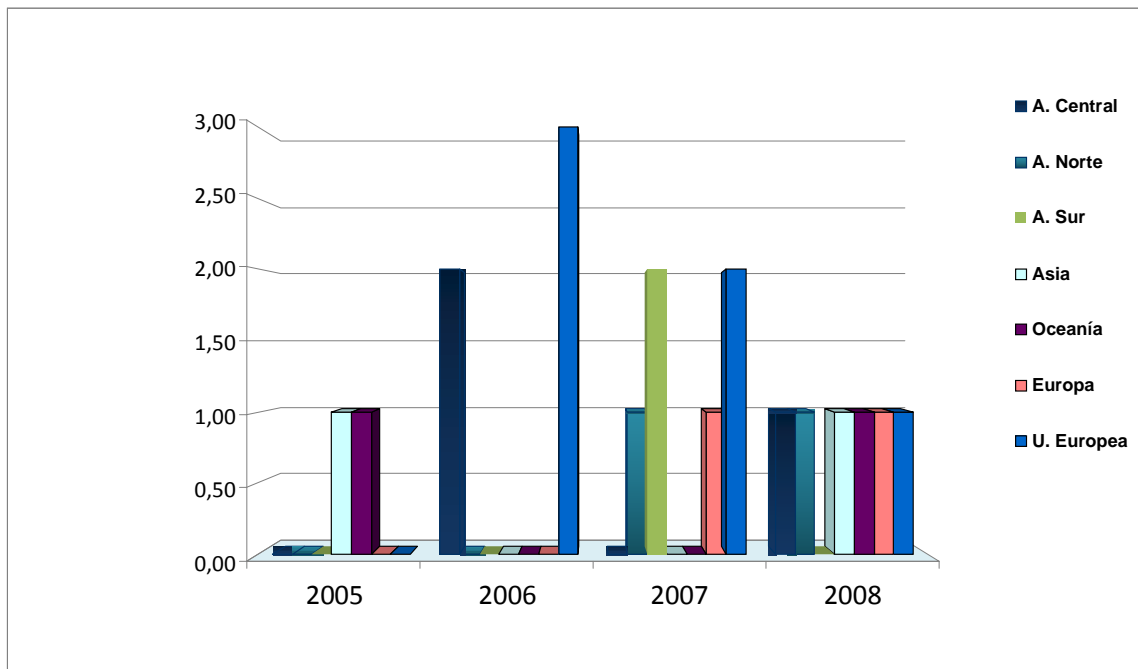
Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En el cuadro 1 se aprecia una fuerte presencia en países de América, esto es porque el Grupo LAFARGE S.A. con matriz para América en Chile, mantiene una fuerte presencia en este continente a través de sus filiales en distintos países de la región, los cuales venden en sus filiales con producción autónoma, abasteciéndose de insumos y financiamiento por el mismo grupo.

Para el caso de los servicios e insumos, la empresa importa insumos desde entidades relacionadas con LAFARGE Francia en otros mercados para su proceso productivo, como lo es la empresa Suiza Cementia Trading que aprovisiona el suministro de clinker y escoria siderúrgica (slag), y también se abastece de servicios de entidades que no tienen relación alguna con el grupo como lo son Solid Energy New Zealand Limited, Coal & allied Operations Pty Ltd. Australia, y fletes navieros con STX Panocean Co Ltda. Corea del Sur, aunque estos proveedores varían de acuerdo al tipo de contrato que pactan.

De esta manera los insumos no provienen de una región específica, si no de distintas regiones, tal cual como lo muestra el gráfico 1.

Gráfico 1: Procedencia de Insumos y Servicios por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

A partir de esto se concluye que los servicios e insumos de LAFARGE Chile S.A. se encuentran internacionalizados de manera concentrada integrada y diversificada.

En tanto para el financiamiento el grupo opta por el refinanciamiento a partir de las utilidades obtenidas por sus filiales.

### Clasificación según forma de internacionalización.

El grupo Lafarge tiene filiales por países en distintas regiones del mundo. Para el caso de Lafarge Chile esta mantiene relaciones comerciales con filiales

perteneciente al mismo grupo, lo que hace predecir que exporta en forma directa para otras filiales.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del Grupo LAFARGE CHILE S.A. concluimos que el grupo utiliza las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de internacionalización de actividades de la Cadena de valor en insumos.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas AbiertasSegún tipo de filial:
  - a) Comerciales
  - b) Productivas
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO SODIMAC**

Se constituye como Sociedad Anónima Cerrada con el nombre de “Fados S.A.”, y en el tiempo cambio de razón social por el de “Casa y Hogar S.A”. A partir de ello fue sufriendo modificaciones en el tiempo, y su transformación como sociedad anónima abierta fue producto de la fusión Sodimac uno S.A. y Homestore S.A., la cual trajo consigo Sodimac S.A. el año 2004.

Los negocios de Sodimac S.A. se enfocan en dos lineamientos principales: Venta de productos para mejoramiento del hogar y Venta materiales de construcción, en donde en su gama de productos que ofrece, una cantidad son de marca propia, como también otros son colocados por proveedores nacionales e internacionales

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

Sodimac S.A. tiene su matriz en Chile, la cual es la plataforma de negocios para América del Sur, y mantiene una fuerte presencia en la región a través de filiales integradas en Argentina, Colombia y Perú. De estas filiales internacionales posee el control absoluto.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional que posee Sodimac S.A. proviene a través de Inversión Directa en el Exterior, de tal manera que la actividad internacional que adopta Sodimac S.A. es integrada (ventas y financiamiento a filiales) como también no integrada al ser provista de insumos tanto por proveedores desde diversas localidades del mundo.

Cuadro 2: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

Año	África	A. Sur	A. Norte	Asia	U. Europea
2005		Perú Colombia	Estados Unidos		Dinamarca Inglaterra
2006		Argentina Colombia Perú	Estados Unidos	China	Dinamarca Inglaterra Suiza
2007	Sri Lanka	Argentina Colombia Perú	Estados Unidos	China Vietnam	Dinamarca Inglaterra Suiza
2008	Sri Lanka	Argentina Colombia Perú	Estados Unidos	China Vietnam	Dinamarca Inglaterra Suiza

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

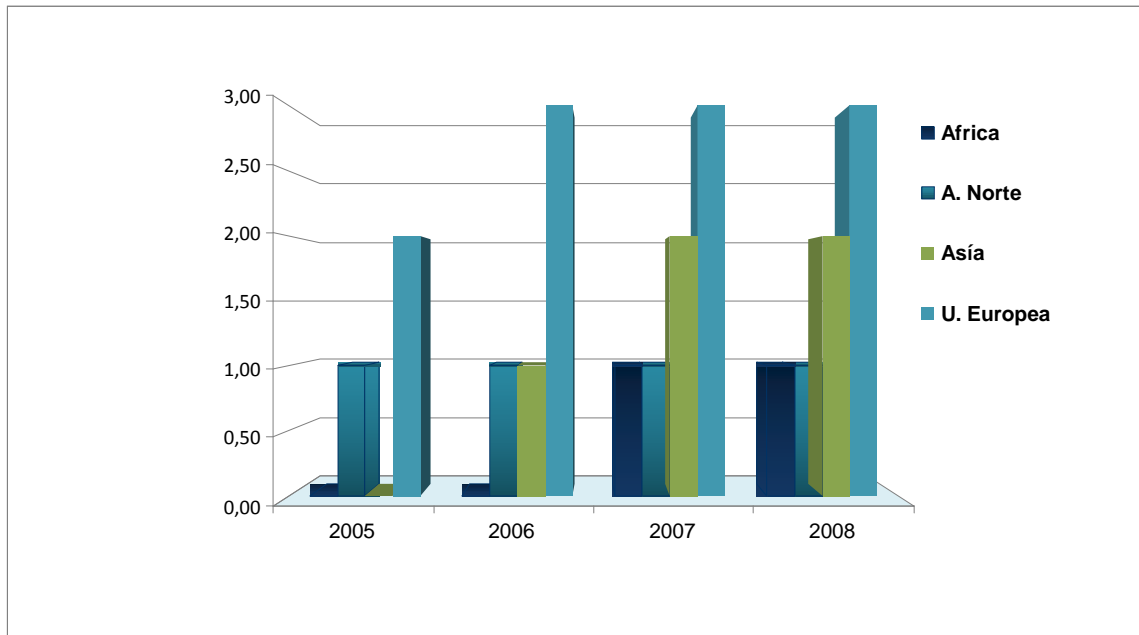
En el cuadro 2 se aprecia una fuerte presencia en el exterior, con una connotada demarcación de actividad en la región sur americana, esto es por las filiales con las que cuenta el grupo en los mercados de la región, donde les provee financiamiento a través de préstamos a las filiales y productos para su venta, por lo cual conlleva a una internacionalización concentrada e integrada en las variables ventas y financiamiento.

El criterio de internacionalización que implica una mayor relación con el exterior es el de insumo, esto hace entrever la estrategia declarada por Sodimac S.A. que dice sobre la estrategia de compras poniendo énfasis en las variables Precio-Calidad, con el fin de entregar a sus clientes productos de calidad a precios razonables de acuerdo a su necesidad, proveyéndose de productos de cualquier lugar del mundo.

El grafico 2 nos muestra la procedencia de los insumos por región que abastecen a Sodimac, donde la mayor presencia la obtiene la Unión Europea, la cual provee de insumos por medios de Telemercados Europa.



Gráfico 2: Procedencia de Servicios e Insumos por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización.

La presencia de Sodimac S.A. es a través de Inversión Directa en el Exterior con exportación directa hacia el exterior, situación que lleva a desarrollarse en la región sudamericana con filiales actualmente en 3 países, y con proyección de seguir aumentando su participación regional.

Así también se destaca el aprovisionamiento en materia de insumos, las cuales no tan solo son provenientes de territorio nacional, sino que en gran parte vienen de mercados competitivos en cuanto a calidad y precio.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

Se concluye que el grupo Sodimac adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de las ventas y mercados.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de: a) Sociedades Anónimas Abiertas  
Según tipo de filial: a) Comerciales
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial.

## **GRUPO CEMENTOS BÍO-BÍO**

Cementos Bío Bío S.A. es la Sociedad Matriz de distintas filiales, agrupadas en dos áreas de negocios: Cementos, y Cerámicos, donde estas comprenden la producción y comercialización de cementos, hormigones premezclados, cales, caliza, morteros, áridos, cerámica sanitarias y accesorios para el baño, y aisladores eléctricos. Con esta gama de negocios en los cuales se desarrolla el grupo, le permite abastecer a la matriz y sus filiales con distintos servicios complementarios.

Pero no tan solo ha abarcado negocios relacionados a las áreas mencionadas, ya que hasta el 2007 poseía negocios relacionados a la industria forestal, los cuales posterior a la fecha indicada fueron vendidos.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Cementos Bío Bío tiene su matriz en Chile y a partir de ella ejerce el control de sus negocios, lo cuales están organizados en 3 líneas: Área Cemento, Área Cerámicos, y Otras sociedades.

En cuanto a su composición Jurídico Legal las empresas que constituyen el grupo de Cementos Bío Bío son en su totalidad Sociedades Anónimas, y el control absoluto es ejercido por el grupo Cementos Bío Bío.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional de Cementos Bío Bío de acuerdo al orden de las tres variables internacionales de estudios, es por medio de las ventas, financiamiento, e insumos y servicios, y es en el continente americano en donde

concentra mayormente su actividad internacional, dado que es aquí en donde realiza sus principales operaciones tanto productiva como de comercialización.

Cuadro 3: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

Año	A. Sur	A. Norte	Asia	Medio Oriente
2005	Colombia Ecuador Perú Venezuela	Estados Unidos	China Japón	Golfo Árabe
2006	Bolivia Colombia Ecuador Perú Venezuela	Estados Unidos	China Japón	
2007	Bolivia Colombia Ecuador Perú Venezuela	Estados Unidos	China	
2008	Colombia Ecuador Perú Venezuela	Estados Unidos	China	

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

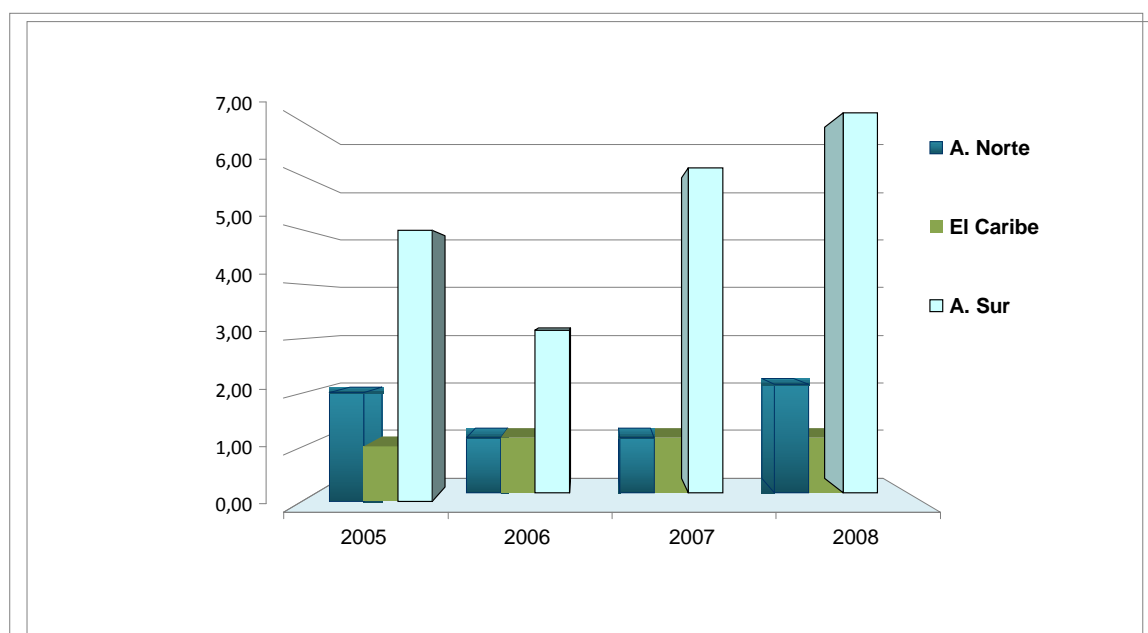
Es por esto que podemos apreciar en el cuadro 3 de regiones donde el grupo cuenta con presencia internacional, la presencia destacada de países como Ecuador, Estados Unidos, Perú y Venezuela, y es que en estos países el grupo tiene sus filiales en el área de cerámica (CISA S.A.), los cuales permiten dar abasto con su producción a los países que coligan con estos. Para el caso de Estados Unidos este es provisto no solo de su industria local, si no también de una planta productiva de sanitarios de China, empresa que el grupo adquirió en el 2004 el 20%, y tiene por finalidad abastecer a la filial norteamericana.

Pero la actividad internacional del grupo Cementero no es tan solo a través de la variable venta, también su internacionalización es por medio del financiamiento internacional en países de América del sur, como Ecuador y

Venezuela, donde han conseguido financiamiento por medio de préstamos con entidades bancarias de estos países<sup>3</sup>, así también en menor medida con instituciones de Argentina, Estados Unidos y del Caribe, tal cual como lo muestra el gráfico 3.

En materias de insumos y servicios Cementos Bío-Bío mantiene relaciones comerciales con proveedores norteamericanos, quienes son los que le proveen el clinker para su proceso productivo.

Grafico 3: Procedencia de Financiamiento por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

<sup>3</sup> Corpbanca C.A. Venezuela, Banco Bolivariano Venezuela, Banco Mercantil de Venezuela, Banco Pichincha de Ecuador, Lloyd Banks de Ecuador, Banco de Guayaquil de Ecuador, Banco Produbanco de Ecuador, Banco de Miami de Estados Unidos, General Electric Capital Corporation Estados Unidos, Banco Santander Río de Argentina y Banco del Caribe.

## **Clasificación según forma de internacionalización**

Cementos Bío Bío esta internacionalizado por Inversión Directa en el Exterior para el área de negocios de cerámicos, donde a través de estas filiales abastece los mercados en forma autónoma como es el caso de las filiales Ecuador, Estados Unidos y Venezuela, las cuales producen de manera interna para abastecer el mercado local y también el mercado objetivo internacional que el grupo le ha determinado, no obstante para el caso de la filial Perú esta es provista de productos por la filial Chile y Ecuador, ya que no cuenta con una planta productiva y su labor es enfocada a la venta y distribución de productos del área de cerámicos.

Para el área de cementos también cuenta con Inversión Directa en el Exterior por medio de una Inversión Mixta con Soprocal Calerías e industrias S.A., en donde se crea la Sociedad Inversiones San Juan S.A., con el objetivo de afrontar la compra y puesta en marcha de las instalaciones y minas de compañía minera del pacífico, productora de cal en Argentina. Con la compra de esta minera Argentina se busca abastecer al mercado local y entrar al mercado trasandino.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Cementos Bío Bío S.A. se ha distinguido por el uso de las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategias de Financiación Apalancada de Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO CAROZZI**

Industrias Alimenticias Carozzi S.A., es una sociedad que nace en el año 1898 con la sociedad comercial colectiva “Augusto Carozzi y Compañía”, dotada de instalaciones destinadas a la fabricación de fideos; en 1926 se constituye legalmente ante notario y aprobada por Decreto Supremo N° 198, durante los años fue asociándose con otras compañías donde en 1964 acuerdan un cambio en la razón social denominándose “Fideos y Alimentos Carozzi S.A.” Desde 1982 dan el vamos a la diversificación de productos ampliando el giro al comercio de importación y exportación. Al mismo tiempo toman control de la Fábrica de Chocolates y Confites Costa S.A.

Siguiendo con el rubro alimentario en 1989 realizan un proyecto agroindustrial denominado Agrozzi S.A. destinada principalmente a la producción de pastas y salsa de tomates. Desde 1993 Empresas Carozzi S.A. incursionan en los mercados internacionales invirtiendo en filiales en los países vecinos de Argentina y luego a Perú, siguiendo la senda internacional en los Estados Unidos crearon Carozzi North America INC. en 1997 y la más reciente Empresas Carozzi Ecuador S.A. en el 2002.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CAROZZI S.A. es una sociedad anónima abierta que mantiene una presencia comercial internacional importante en Iberoamérica, contando con su matriz en Chile y a través del tiempo incorporando empresas filiales en Argentina y Perú, llevando las exportaciones hasta representantes en continentes como Asia y Europa, además de contar con oficinas comerciales establecidas en Estados Unidos, Ecuador, México y Paraguay.



El control de la sociedad Industrias Alimenticias Carozzi S.A. corresponde a 474 accionistas, pero la sociedad Principado de Asturias S.A. es el principal propietario con el 54,5091% de las acciones.

Sus negocios están orientados hacia el sector alimenticio y comprende la fabricación y comercialización de productos tales como, pastas, harinas, galletas, chocolates, confites, jugos, bebidas, postres, pasta de tomates, pulpas de frutas y verduras, arroz, cereales, avena, explotación de predios agrícolas y mercado del café en Argentina.

### **Clasificación según actividad Internacional**

Las actividades en el ámbito internacional que realiza la empresa están orientados hacia el sector alimenticio y comprende la fabricación y comercialización de productos, éstos son comercializados principalmente en países vecinos liderando el sector de alimentos y golosinas, así también exportaciones de pasta de tomates y pulpas de fruta en menor cantidad a Japón y Rusia, a su vez mantiene una poderosa presencia en toda América (sur, centro y norte), tanto en ventas como en producción.

La internacionalización de la producción y las ventas se centra en atender las necesidades de cada mercado. La presencia en golosinas gana participación mediante una flexible y evolutiva producción, donde se destaca la llegada al segmento infantil a través de licencias del Chavo (México), Spederman y Disney (Estados Unidos).

Las exportaciones de productos de consumo masivo se realizan en los distintos países a través de distribuidores locales y en el caso de Perú, Argentina, Ecuador y Estados Unidos, por medio de una fuerza de venta propia

que utiliza los canales de distribución usuales para este tipo de productos (productos agroindustriales).

Cuadro 4: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>Europa</b>	<b>A. del Norte</b>	<b>A. Central</b>	<b>A. del Sur</b>
<b>2005</b>	Japón Finlandia	Alemania Holanda Inglaterra	Estados Unidos México	Costa Rica Guatemala	Argentina Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Venezuela
<b>2006</b>	Japón		México Estados Unidos	Costa Rica Guatemala	Argentina Colombia Ecuador Paraguay Perú Venezuela
<b>2007</b>	Japón	Rusia	Estados Unidos Canadá México	Guatemala Costa Rica	Argentina Brasil Ecuador Paraguay Perú
<b>2008</b>	Japón	Rusia	Estados Unidos México	Guatemala Costa Rica	Paraguay Uruguay Argentina Perú Venezuela Brasil Ecuador Colombia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

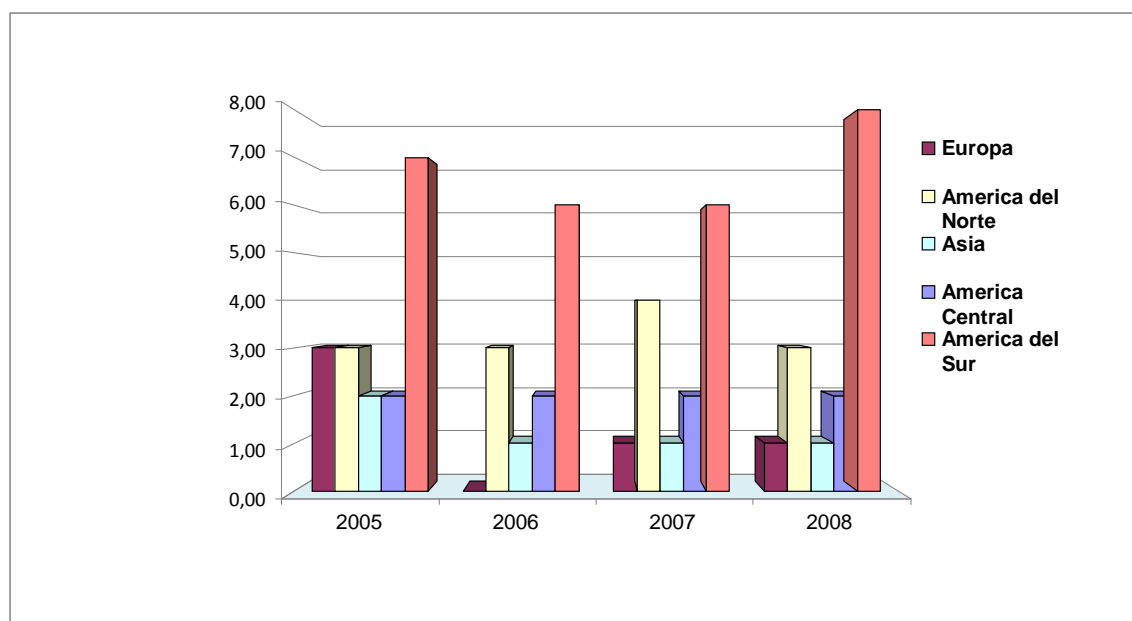
El cuadro 4 detalla las regiones en donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta, siendo América (Norte, Centro y Sur) los clientes principales en el porcentaje de ventas.

En el año 2005 fue uno de los más fructíferos, ya que alcanzó fronteras en la exportación de pulpas de frutas y verduras en los mercados de Alemania, Holanda e Inglaterra.

En el 2006 el mercado que había logrado en Europa se perdió mediante los incrementos en la exportación a través del alza del petróleo, manteniéndose hasta el 2008, centrando los esfuerzos en el 2007 a las exportaciones de pastas de tomates y pulpas de fruta a Rusia, pero lo más destacable son las exportaciones a gran parte de América, a través de Food Service donde se despachan productos a pedido, tales como ketchup y salsa de tomates (salsa pizza) a cadenas como Mcdonald's, Domino's Pizzas, Telepizza, Pizza Hut y Burger King.

En el 2008 se alcanzaron exportaciones por más de US \$230 millones, manteniendo los mercados satisfactoriamente conquistados, sumándose el mercado Uruguayo en la línea de chocolates y golosinas.

Gráfico 4: Procedencia de las Ventas por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En otro ámbito, el financiamiento no tiene una estructura determinada por Industrias Alimenticias Carozzi S.A., pero sin embargo el Directorio tiene la facultad de definir las políticas de financiamiento e inversión, privilegiando el

uso de recursos propios para el financiamiento de las inversiones. Cabe destacar que el grupo mantiene préstamos bancarios en pesos y dólares en Argentina y Perú, pero no existe información disponible sobre inversiones en capitalización o de otra deuda extranjera.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CAROZZI S.A., cuenta con ventas en América, Europa y Asia detalladas en sus memorias, abasteciendo tales mercados a través de filiales productivas en Argentina, Perú y Chile, además cuenta con oficinas de representación comercial en Ecuador, Estados Unidos, México y Paraguay, teniendo una gran presencia en el mercado Iberoamericano.

Por consiguiente se adjudica licencias de dibujos animados como estrategia para abastecer el mercado infantil, estas licencias son otorgadas en México a través del Chavo y Estados Unidos por medio de Spederman, High School Musical y Disney, sin embargo el despegue mas grande se denota en Argentina con la adquisición de Bonafide SAI y C con una participación de 96,4133% de capital en acciones, ya que en el 2005 contaba con 103 locales de venta de café molido a la vista y chocolates, pero la estrategia de otorgar franquicias le fue todo un éxito, ya que ese mismo año abrieron 23 locales nuevos, luego en el 2007 14 más, alcanzando a los 140 locales y en el año siguiente 11 nuevos, llegando a la cifra no menor de 151 locales en toda Argentina

La inversión mixta (Joint Ventures) en Honduras, Costa Rica y Guatemala, adquiriendo porcentajes de participación en aserraderos y hectáreas de bosques con la intención de ampliar los mercados internacionales, donde permite una más fácil transferencia de recursos y capacidades

tecnológicas disminuyendo los recursos de inversión, pero la forma de internacionalización que domina son las oficinas de representación, que cumplen la función de comercializar los productos en los mercados mas solicitantes.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo deducimos que tiene la particularidad de utilizar muchas de las estrategias de internacionalización para lograr sus objetivos, pero la *estrategia corporativa internacional* es su estrategia macro.

Desmembrándose de ésta las siguientes subestrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas CerradasSegún tipo de filial:
  - a) Productivas
  - b) Comerciales
- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
  - b) Licencia al Exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Ventures)
  - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO CONCHA Y TORO**

El grupo económico Viña Concha y Toro S.A. es una sociedad que nace alrededor de 126 años; la trayectoria con la que cuenta está distinguida por importantes reconocimientos a nivel internacional, otorgando una importante imagen a los vinos chilenos en el mundo.

Viña Concha y Toro S.A. es la mayor empresa productora y exportadora de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino en el mundo. En 1933 realizó su primera exportación a Holanda, así se dio inicio a la fase exportadora. La fase exportadora descansa en su sólida red de distribuidores y oficinas propias de distribución lo que ha llevado a sumar 131 países donde tiene presencia, a su vez la compañía ha desarrollado un amplio portfolio de vinos Premium con la marca Concha y Toro.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Viña Concha y Toro S.A., es una sociedad anónima abierta que tiene su matriz en Chile y a la vez cuenta con filiales dentro del territorio chileno y argentino. El control de la sociedad está conformada por 751 accionistas, entre ellos destaca Rentas Santa Bárbara S.A. con un 11,60% e Inversiones Totihue con un 11,53% de propiedad en acciones.

Este grupo es administrado por un directorio, donde su presidente es el Sr. Alfonso Larraín.

Viña Concha y Toro S.A. mantiene una presencia comercial internacional importante, su principal mercado es el europeo destacando el Reino Unido con un 54,2% del total de sus exportaciones; Cabe señalar que mantiene una presencia en 131 países mediante representantes, tal ampliación de mercado

llevo a la inversión de oficinas comerciales establecidas en China, Reino Unido, Inglaterra, Gales y Brasil.

Sus negocios están orientados hacia el sector vitivinícola donde comprende la producción y comercialización de vinos, se encuentra integrada verticalmente operando con viñedos, vinificación y embotellamientos propios.

### **Clasificación según actividad Internacional**

El grupo económico Viña Concha y Toro posee actividades en el ámbito internacional en un solo sector industrial que comprende la producción y comercialización de vino, champagnes y licores. Estos productos son comercializados en gran parte del mundo, liderando las exportaciones el mercado europeo, especialmente Reino Unido, Inglaterra, Gales y Escandinavia, así también exportaciones en menor cantidad a Centro y Sudamérica con un 16%, Estados Unidos con un 15,4%, Asia 7,4%, Canadá 5% y África 1,4%.

Las exportaciones de productos se realizan en los distintos países a través de distribuidores locales donde las ventas se centran en atender las necesidades de cada mercado, la fuerte presencia en Europa obligó en el año 2008 a abrir filiales de distribución propia en Noruega, Finlandia y Suecia para evitar los intermediarios. Además destaca los Joint Venture con empresas estadounidenses, la distribuidora Diageo Chateau & Estate Wine y Vineyard Brands; estas alianzas van orientadas a ser exclusivos en vender vinos Premium.

El cuadro 5 detalla las regiones en donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta en exportaciones, siendo Europa el cliente principal en el porcentaje de ventas.

Cuadro 5: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>Europa</b>	<b>América del Norte</b>	<b>América Central</b>	<b>América del Sur</b>
<b>2005</b>	China Japón Singapur	Alemania Bélgica Escandinavia España Gales Holanda Hungría Inglaterra Italia Reino Unido	Estados Unidos México		Argentina Venezuela
<b>2006</b>	China Japón Singapur	Dinamarca Escandinavia Finlandia Gales Inglaterra Irlanda Reino Unido Rusia Suecia	Estados Unidos		Argentina
<b>2007</b>	China Corea del Sur Japón	Alemania Dinamarca  Gales Holanda Inglaterra Irlanda Reino Unido Rusia Suecia	Estados Unidos		Argentina Venezuela
<b>2008</b>	China Corea del Sur Japón	Alemania Dinamarca  Escandinavia Finlandia Irlanda Noruega Reino Unido Rusia Suecia	Estados Unidos Canadá  México		Argentina Brasil  Venezuela Colombia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En el año 2005 las exportaciones abrieron nuevas fronteras llevando a Concha y Toro a participar en lanzamientos internacionales de vinos,

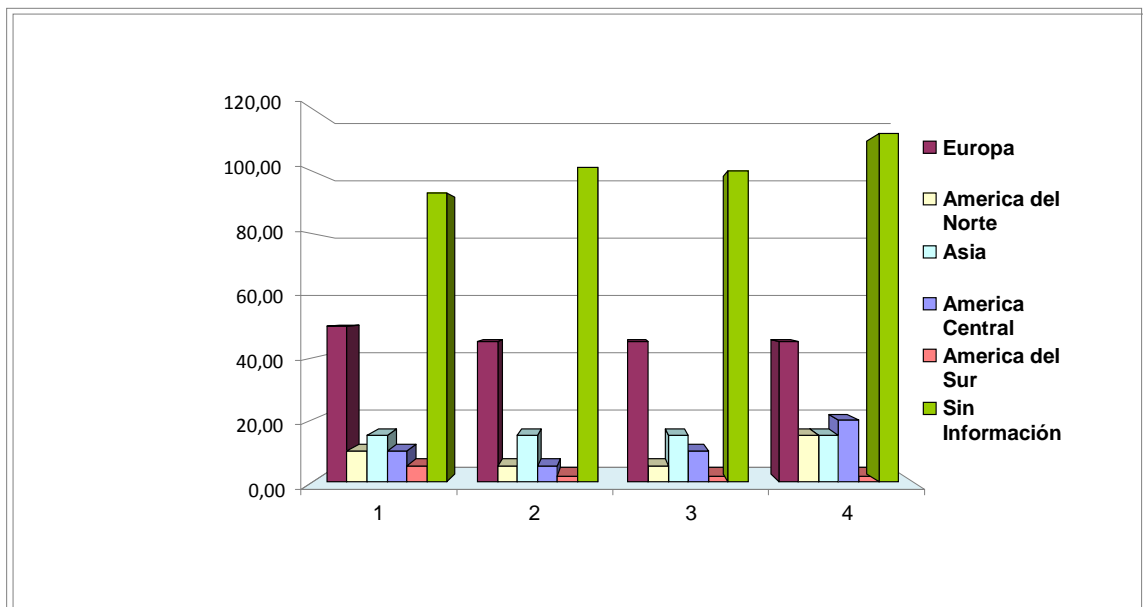


destacando el mercado Venezolano, donde obtuvo una importante aceptación, otorgándole medalla de oro al vino carmenere (Carmín de Peumo).

En el 2006 el mercado se amplía con un Joint Venture en Estados Unidos, una alianza con Vineyard Brands orientada a vender vinos de lujo. En el año siguiente se agrega otro Joint Venture en Estados Unidos, esta alianza se encausa a ser exclusivo de una empresa distribuidora de vinos Premium Diageo Chateau & Estate Wine.

A fines del 2007 y a principios del 2008 se adquiere tecnología importada desde Italia, optimizando la línea de producción. La demanda creciente en el mercado europeo llevó a la apertura de tres nuevas inversiones en el mercado extranjero, sumándose las filiales de distribución propia en Noruega, Finlandia y Suecia, creando una red de 131 países donde tiene presencia Concha y Toro S.A.

Gráfico 5: Destino de las Ventas por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En el ámbito del financiamiento no tiene una estructura predeterminada, ésta es administrada por el directorio compuesto por siete miembros nominados por la Junta General de Accionistas, pero cabe destacar que el grupo mantiene una estrategia de financiamiento en el exterior alimentada por paquetes de acciones Nemo-técnico VCO y ADR en la bolsa de Nueva York.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

En el 2006 el mercado se amplía con un Joint Venture en Estados Unidos, una alianza con Vineyard Brands orientada a vender vinos de lujo, asimismo en Europa los incrementos de este mercado se ampliaron a Irlanda y Rusia, sumando 5 fronteras más que en el año anterior, llegando a 115 países. Cabe señalar que en el año siguiente se agrega otro Joint Venture en Estados Unidos, esta alianza se encausa a ser exclusivo de una empresa distribuidora de vinos Premium Diageo Chateau & Estate Wine.

No menos importante, en el 2007 la demanda por vinos chilenos en Asia presiona a la decisión de invertir en una oficina de representación comercial en Shanghai, de esta manera pretende optimizar recursos de comercialización y distribución en el mercado asiático.

Viña Concha y Toro S.A., cuenta con ventas en América, Europa y Asia detalladas en sus memorias, abasteciendo tales mercados a través de filiales productivas en Argentina y Chile, además cuenta con oficinas de representación comercial en Noruega, Reino Unido, Inglaterra, Gales, China y Brasil.

Mediante la información recopilada se infiere que Viña Concha y Toro S.A. es un grupo económico Concentrado, ya que posee bodegas, transportes, inversiones, industria corchera, viñedos, entre otros; donde enfoca sus actividades al sector industrial del vino, orientado hacia la satisfacción de

ofrecer productos de calidad en el sector vitivinícola, tanto en el mercado nacional como internacional.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que tiene la particularidad de utilizar varias estrategias de internacionalización para lograr sus objetivos, centradas en la penetración y desarrollo de mercado en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización que adopta son:

- Estrategia de Localización Internacional
  - Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación
    - a) Sociedades Anónimas Abiertas
    - b) Sociedades Anónimas Cerradas
- Según tipo de filial: a) Productivas
- Estrategias de Financiación Con Colocación de Capital en el exterior
  - Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
    - a) Representante en el exterior
  - Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con:
    - a) Intermediarios en los países sin información.
  - Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
    - a) Inversión en filial
    - b) Inversión mixta (Joint Ventures)
    - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO ARAUCO**

Celulosa Arauco y Constitución S.A., es una sociedad que se formó en el año 1979 después de la fusión de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A. que mantiene una visión de ser un referente mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales.

Copec es el principal propietario y controlador de la empresa, sin embargo las actividades industriales que realiza el grupo son la producción y la venta de celulosa en la sociedad matriz y sus filiales.

En el sector forestal en el que participa se desenvuelve en cuatro áreas estratégicas de negocio: forestal, celulosa, madera aserrada y paneles, las que negocia a través de sus oficinas comerciales a más de 50 países.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A. es una sociedad anónima abierta que mantiene una presencia comercial internacional en más de 50 países, contando con su matriz en Chile y nutrida tanto nacional como internacionalmente de filiales, donde tiene representantes de venta en los 5 continentes, además de oficinas comerciales establecidas y consolidadas en Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos, Holanda, Japón, México, Perú y Chile, atendiendo de acuerdo con las necesidades de cada mercado.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional que la empresa utiliza en su salida al exterior es la venta de productos derivados de la madera, éstos son comercializados

principalmente en Asia, siendo Japón uno de los más potentes clientes seguido de Europa, a su vez mantiene una imperante presencia en toda América (sur, centro y norte), tanto en ventas como en producción.

La internacionalización de las ventas y los mercados que maneja este grupo se basa en el grado de distribución que emplea a través de su logística de salida y control de existencias. Por ello podemos concluir que establece un programa evolutivo por países, donde construye etapas que atiendan las necesidades para cada mercado.

Cuadro 6: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

Año	África	Asia	A. Norte	A. Central	A. Sur	Europa
2005	Países del norte de África	Japón	Estados Unidos México	Costa Rica Guatemala Honduras Suiza	Argentina Brasil Ecuador Perú Uruguay	España Holanda Suiza
2006	Países del norte de África	Japón	Estados Unidos México	Costa Rica Guatemala Honduras Panamá	Argentina Brasil Ecuador Perú Uruguay	España Holanda
2007	Países del norte de África	Japón	Estados Unidos México	Costa Rica Dinamarca España Guatemala Holanda Honduras Panamá	Argentina Brasil Ecuador Perú Uruguay	Dinamarca España Holanda
2008	Países del norte de África	Japón	Estados Unidos México	Argentina Brasil Ecuador Perú Uruguay	Costa Rica Guatemala Honduras Panamá	Dinamarca España Holanda

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

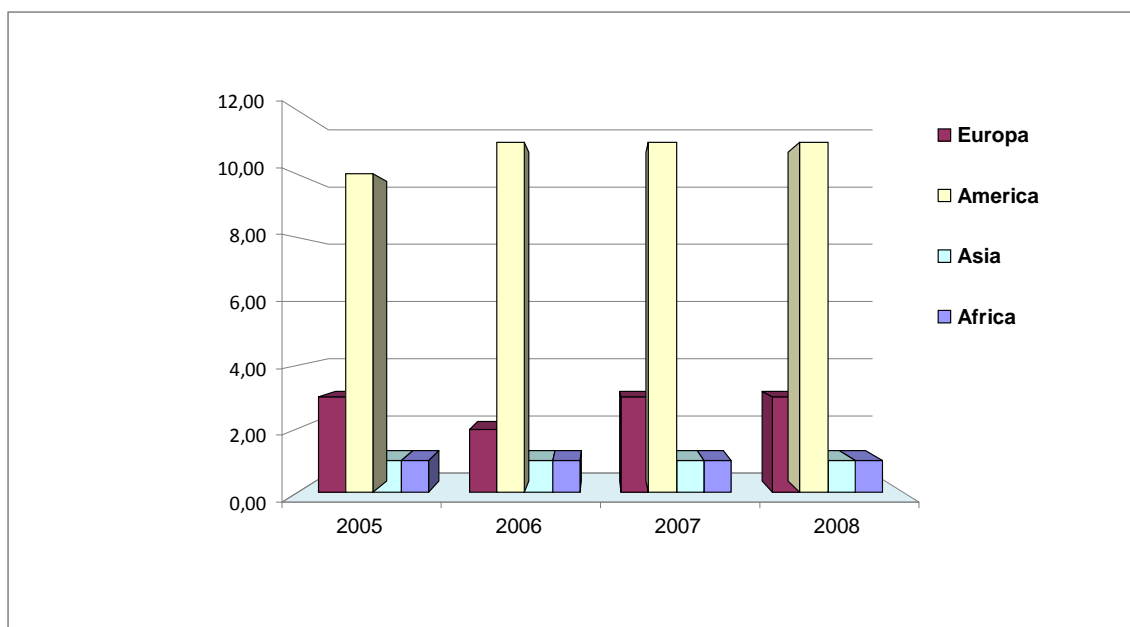
El cuadro 6 detalla las regiones en donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta, siendo Asia y Europa los clientes principales en el porcentaje de ventas.

En el año 2005 el 53% de celulosa, el 53% de madera aserrada y el 37% de venta de paneles fueron dirigidos al Asia, manteniéndose casi igual en estos tramos hasta el 2008.

En el año 2006 el 27% de celulosa y el 28% de venta de paneles fueron hacia Europa, no teniendo registros de madera aserrada en ese año, al contrario del 2008 que registra un 5% de madera aserrada.

En el 2007 el 17% de celulosa, el 16% de madera aserrada y el 45% de paneles fueron para América, mientras que en el 2008 los países del norte de África pasan los dos dígitos con un 13% solo en la venta de madera aserrada.

Grafico 6: Procedencia de las Ventas por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

Además de las ventas el grupo mantiene una política de financiamiento internacional en base a inversiones en fondos mutuos y una gestión de títulos y acciones en países como Estados Unidos, Francia, Argentina, Canadá y Japón, donde han conseguido financiamiento para la inversión en filiales y oficinas de representación siguiendo su directriz de desarrollo de mercado.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A. cuenta con ventas en los 5 continentes, pero es desde América del Sur donde se nutre y exporta sus productos, de esta manera mantiene una fuerte inversión en el extranjero, destacando Argentina, Brasil y Uruguay sus principales filiales.

También se adjudica la inversión mixta (Joint Ventures) en Honduras, Costa Rica y Guatemala, adquiriendo porcentajes de participación en aserraderos y hectáreas de bosques con la intención de ampliar los mercados internacionales, donde permite una más fácil transferencia de recursos y capacidades tecnológicas disminuyendo los recursos de inversión, pero la forma de internacionalización que domina son las oficinas de representación, que cumplen la función de comercializar los productos en los mercados mas solicitantes.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia corporativa internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización, donde la descomposición de unidades homogéneas se centra en un punto de vista estratégico, ya que predomina el desarrollo de mercado.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de la producción.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con:
  - a) Intermediarios (sin información)
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Oficina de representación en el exterior



## **GRUPO QUIÑENCO**

Quiñenco es uno de los Grupos más importante para la economía nacional, como también un agente importante en la economía de la región. Esta entidad controladora de importantes empresas líderes en servicios financieros e industriales como lo son las empresas que se consideraron para este estudio<sup>4</sup>, y cuenta con un portafolio de negocios diversificado en el mercado, abarcando de una u otra manera una gran presencia en los mercados internacionales.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Quiñenco que tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia en toda la región latinoamericana a través de su diversidad de negocios, donde cada negocio tiene filiales autónomas orientadas al mercado local con producción propia y financiamiento propio.

Es así como encontramos para CCU filiales comerciales, productivas y financieras, teniendo un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedades anónimas abiertas y cerradas, y también de responsabilidad limitada. En tanto para el Banco de Chile tiene oficinas de representación en Argentina, Estados Unidos, China, Brasil y México, las cuales están incorporadas en la estructura de la matriz del Banco de Chile como división internacional. En cambio Madeco tiene filiales productivas y comerciales en Argentina, Brasil, Perú y Colombia, siendo todas de estructura organizacional jurídico legal Sociedades Anónimas Cerradas.

---

<sup>4</sup> Para el estudio de este grupo se consideraron las memorias de Quiñenco, Banco de Chile, MADECO y CCU.

Cabe destacar que ambas empresas tienen una filial financiera en Islas Caimanes.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La internacionalización del grupo Quiñenco es producto de sus unidades de negocios las cuales han adoptado distintas formas de internacionalización con una fuerte presencia en Latinoamérica. Es así como Madeco y CCU tienen sólidos asentamientos de negocio que permiten cubrir la región Sudamericana, a través de IDE en países como Argentina, Perú, Colombia y Brasil por medio de filiales productivas y comercializadoras de Madeco y CCU que abastecen el mercado local, como también por medio de exportación directa hacia otros destinos.

Así la presencia del grupo se hace intensa en los mercados internacionales, ya que por medio de CCU (unidad de negocio del grupo) la producción de vinos que son destinados 69% a Europa, 14% Sudamérica 15% Norteamérica 4% otros<sup>5</sup>, lo cual justifica su presencia en más de 80 países con las marcas de viña San Pedro, Cabo de Hornos, 1865 Single Vineyard, Castillo de Molina, 35 Sur, Gato Negro, Santa Helena, Altair, Finca La Celia, entre otras marcas que vienen a aportar a la creación de valor y al posicionamiento estratégico del grupo en todos los segmentos relevantes por cubrir.

CCU en su portafolio de negocios concentra principalmente sus actividades en la producción de bebidas alcohólicas y analcohólicas, teniendo el criterio de mercado concentrado integrado, pero con la incorporación de la marca Calaf el negocio se diversificó, ya que con esta línea de negocio entró al sector industrial de productos alimenticios.

---

<sup>5</sup> Información extraída de la memoria anual de CCU del año 2008.

Otra unidad de negocio que contribuye a la internacionalización es Madeco S.A.<sup>6</sup>, donde sus exportaciones son dirigidas a Norteamérica en 53,6%, Latinoamérica 16,9%, Europa 24%, Asia 0,3%, otros 5,2%<sup>7</sup>. De esta manera Madeco exporta a más de 20 países alrededor del mundo, y mantiene representantes de ventas en 8 países, y sus principales exportaciones son dirigidas a Europa y Estados Unidos. En cuanto al criterio de mercado, Madeco se encuentra concentrado integrado.

Cuadro 7: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional.

<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>A. Sur</b>	<b>A. Del Norte</b>	<b>El Caribe</b>	<b>EUROPA</b>	<b>U. Europeo</b>
<b>2005</b>		Argentina Bolivia Brasil Colombia Perú Uruguay	Estados Unidos	Islas caimán		Alemania España Francia
<b>2006</b>		Argentina Bolivia Brasil Colombia Perú Uruguay	Estados Unidos	Isla Caimán		Alemania Francia Inglaterra España
<b>2007</b>	China	Argentina Bolivia Brasil Colombia Perú Uruguay	Estados Unidos	Isla Caimán		Alemania Francia Inglaterra España Gales
<b>2008</b>	China	Argentina Brasil Colombia Perú	Estados Unidos	Isla Caimán	Principado de Liechtenstein	Alemania Francia Inglaterra España Gales

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

<sup>6</sup> No se encuentra pública la memoria anual de Madeco del año 2005, por lo cual no se considero información para el análisis de aquel año.

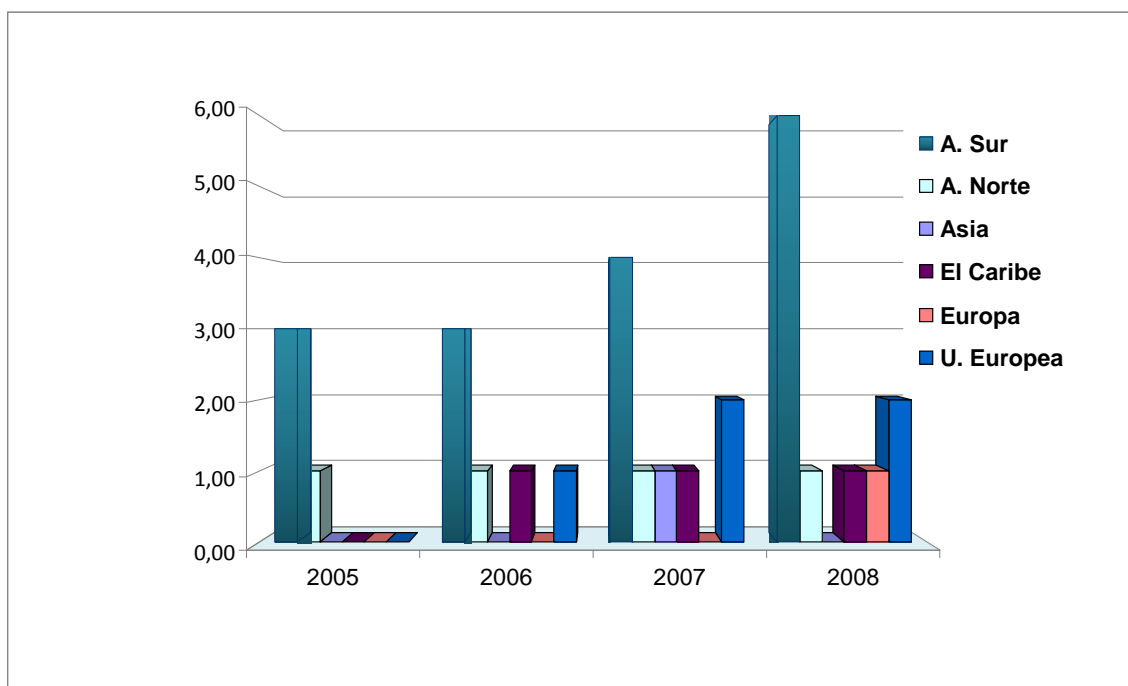
<sup>7</sup> Información extraída de la memoria anual de Madeco del año 2007.

Para el financiamiento que obtienen ambas unidades de negocios, este lo realizan en los países en donde se encuentran sus filiales, por lo cual la filial opera en materia de financiamiento de manera autónoma, aunque también ambos negocios tiene filial en la isla caimán, por lo cual pueden obtener financiamiento desde esta fuente de origen.

El Banco de Chile se ha internacionalizado producto de las oficinas de representación en ciudades como Beijing, Buenos Aires, Hong Kong, Nueva York, Miami y Sao Paulo, pero también tiene presencia internacional por medio de financiamiento a través de instrumentos financieros que se transa en la bolsa de Nueva York, Londres y España, y permite a través de Banchile ofrecer a sus clientes mas de 50 fondos mutuos para diversificar sus inversiones en distintos instrumentos financieros, aprovechando así oportunidades de negocio en Chile y en el mundo

El grafico 7 nos muestra el financiamiento del grupo obtenido por región mundial, y en el podemos apreciar un claro dominio de America del Sur en materia de financiamiento, por lo que en el tiempo el financiamiento se ha incrementado de manera constante, lo cual se puede explicar por oportunidades de mercado aprovechadas por las filiales de Madeco y CCU en los mercados sudamericanos.

Gráfico 7: Procedencia del Financiamiento por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El grupo Quiñenco tiene presencia en los 5 continentes, y la mayor concentración de sus actividades la tiene en el continente Americano, donde en Sudamérica tiene las filiales de Madeco y CCU, las cuales abastecen el mercado de la región, como también otros mercados. De esta forma la internacionalización viene dada por Inversión directa en el exterior para Madeco y CCU, y esta última empresa cuenta en su haber con 22 contratos de licencia para la producción y comercialización de distintos tipos de bebidas.

En cuanto al Banco de Chile su internacionalización viene dada por las oficinas de representación que tiene en distintos mercados estratégicos, lo que permite desarrollar una plataforma amplia de negocios. Y por medio de la trazabilidad de instrumentos financieros en la bolsa de Madrid, Nueva York, y Londres, la presencia de este organismo financiero es aún más global.

## Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización

Las estrategias de internacionalización que ha adopta del grupo Quiñenco son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Conveniencia Asociativa.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de las ventas y mercados
  - b) Internacionalización de la producción.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad LimitadaSegún tipo de filial:
  - a) Comerciales
  - b) Financieras
  - c) Productivas
- Estrategias de Financiación:
  - a) Conservador: Con Colocación de Capital en el exterior
  - b) Apalancada: Captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
  - b) Licencia al Exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con:
  - a) Licencia al Exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Ventures)
  - c) Oficina de representación en el exterior
  - d) Consorcios en el exterior

## **GRUPO ALMENDRAL**

Almendral S.A. es una sociedad de inversiones que participa en distintos sectores industriales, pero principalmente en el los sectores Eléctrico, Telecomunicaciones, Inmobiliario y de Servicio Sanitarios.

Este Holding que controla la propiedad de ENTEL (posee 54,76% de las acciones) a través de su filial ALTEL, ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de las telecomunicaciones en nuestro país, como también lo ha sido la filial Inmobiliaria El Almendral S.A. con importantes inversiones en la V región. En tanto, en servicios sanitarios participa a través de su coligada Compañía Hispano Americana de Servicios. Esto nos permite concluir que el grupo posee un portafolio Diversificado, ya que maniobra en distintos sectores industriales, que no necesariamente tienen relación entre si.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Almendral tiene su matriz en Chile, y a través de ella controla sus actividades tanto nacionales como internacionales, las que realiza por medio de sus filiales.

Las filiales de cada negocio son sociedades anónimas, donde las filiales son productivas y comercializadoras, exclusivamente para los mercados domésticos en donde se encuentran establecidas.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional del Grupo Almendral proviene de filiales productivas y comercializadora de servicios que el grupo dispone para los

mercados de Argentina como lo es el servicio electricidad; Perú, Panamá, Estados Unidos, El Salvador, Hondura, entre Otros mercados les ofrece el servicio de Telecomunicación, la que ha sido establecida por medio de Inversión Directa en el Exterior.

Cuadro 8: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

<b>Año</b>	<b>A. Central</b>	<b>A. Norte</b>	<b>A. Sur</b>	<b>U. Europea</b>
<b>2005</b>	El Salvador Guatemala Honduras Panamá	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Venezuela	España Holanda Inglaterra
<b>2006</b>	El Salvador Guatemala Honduras Panamá	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Venezuela	España Inglaterra
<b>2007</b>	El Salvador Guatemala Honduras Panamá	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Venezuela	España Inglaterra
<b>2008</b>	El Salvador Guatemala Honduras Panamá	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Venezuela	

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

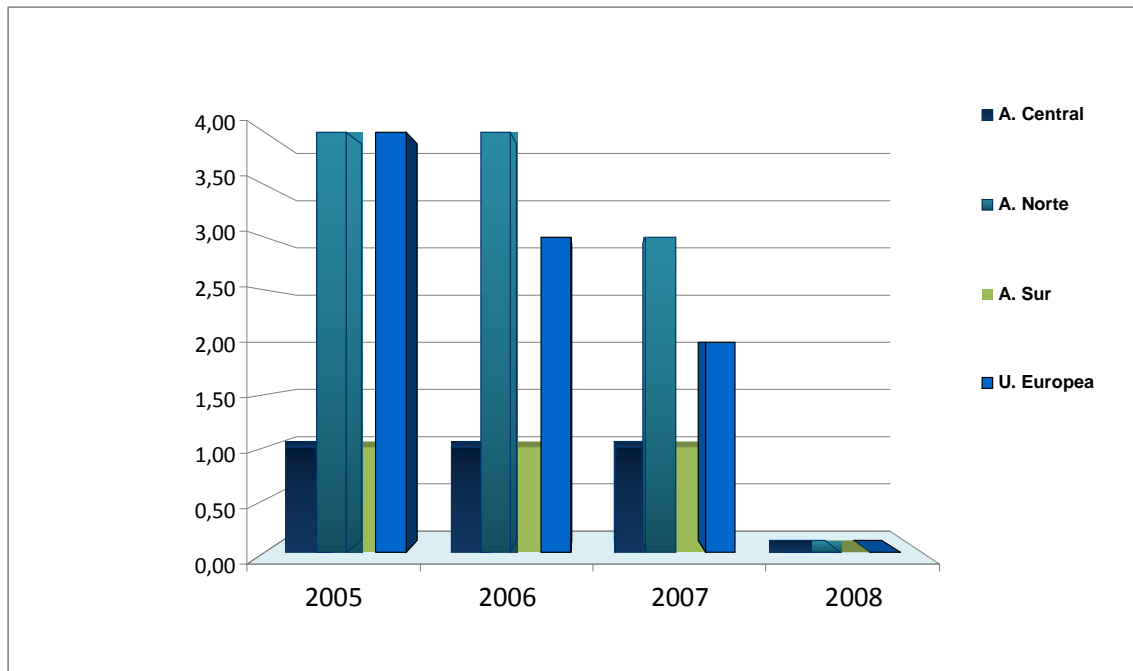
En el cuadro anterior podemos apreciar una fuerte presencia en Latinoamérica, donde se puede concluir que el grupo estable sus operaciones principalmente en el continente americano.

En cuanto a la financiación entre los años 2005 y 2008 la sociedad ha consolidado su inversión en ENTEL y mejorado situación financiera. En el año 2007 Almendral Telecomunicaciones S.A. realizó un prepago de pasivos por US \$ 23 millones que le permitieron liberar la prenda sobre 47.304.740 acciones de ENTEL, con esta operación termina de pagar el crédito sindicado por US\$ 110 millones que había contraído con bancos nacionales y extranjeros.

En Agosto de 2008 almendral telecomunicaciones S.A. llevo a cabo un rescate anticipado de bonos por UF 880.000



Gráfico 8: Procedencia del Financiamiento por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El grupo Almendral S.A. se ha internacionalizado mediante Inversión directa en el exterior a través de la adquisición de empresas nacionales ya establecidas en los mercados que se ha internacionalizado, por lo cual accede a una cartera de clientes ya establecida, cambiando solo la propiedad de estas empresas adquiridas, y pasando a ser filiales del grupo Almendral.

También se destaca que por vía financiamiento el grupo ha tenido una continua salida al exterior con el fin de captar fondos, los cuales provienen principalmente de América del norte y América central.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo almendral adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategias de Financiación:
  - a) Conservador: Con Colocación de Capital en el exterior
  - b) Apalancada: Con Captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO CAMPOS CHILENOS**

Campos Chilenos es una sociedad anónima abierta, con una antigüedad de 20 años en el mercado.

Su activo se encuentra compuesto por la participación en el capital social de Empresas Iansa que alcanza al 45,0745%, y la participación en el capital social de las Empresas Colombianas Maquilagro S.A. y Proabo S.A., que alcanza al 31 en cada una de ellas.

Desde su constitución en 1988 el principal negocio de campos chilenos ha sido su inversión en Empresas Iansa S.A., compañía agroindustrial que tiene una trayectoria de más de cincuenta años en la producción de azúcar, su actividad Central. El abastecimiento de materia prima agrícola proviene principalmente de siembras de remolacha realizadas bajo la modalidad de agricultura de contrato con productores de la zona centro-sur de Chile,

De esta manera el Grupo Campos Chilenos tiene inversiones en empresas relacionadas en sus sectores industriales, donde son en su mayoría relacionados a productos agrícolas y derivados del azúcar. Esto nos lleva a clasificar de acuerdo al portafolio de negocios en el criterio de mercado concentrado integrado, y concentrado no integrado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Campos Chilenos tiene su matriz en Chile, y a través de ella controla sus actividades tanto nacionales como internacionales, donde su internacionalización en cierto sentido viene dada por medio de sus filiales.

Las filiales de cada negocio son sociedades anónimas y otras son de responsabilidad limitada donde las filiales son productivas y comercializadoras, exclusivamente para los mercados domésticos en donde se encuentran establecidas, y también abastecen otros mercados internacionales.

### Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional del grupo Campos Chilenos es principalmente por la unidad de negocios de IANSA, la cual tiene presencia internacional en tres continentes (Americano, Europeo, y Asiático), en donde exporta en forma directa como también indirecta.

Cuadro 9: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	A. Central	A. Norte	A. Sur	El caribe	Europa
2005	Japón China		Estados Unidos	Brasil Perú	Isla Caimán	*
2006	Japón China		Estados Unidos	Brasil Perú	Isla Caimán	*
2007	Japón China	Panamá Guatemala	Estados Unidos	Bolivia Brasil Ecuador Perú	Haití Isla Caimán	*
2008	Japón China	Panamá	Estados Unidos	Brasil Colombia Perú	Isla Caimán	*

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

\*Las memorias mencionan la presencia en Europa del grupo, pero no revelan países en los cuales participa.

Pero si bien IANSA representa un fuerte negocio exportador, el grupo tiene asimismo una posición destacada internacional en los rubros de los jugos concentrados a través de su filial de negocio Patagoniafresh S.A., que exporta a grandes procesadoras de alimentos en el mercado mundial. Así también exporta insumos agrícolas y producción de alimentos para bovinos a través de licencias del exterior, como también agrego la elaboración de aceites vegetales

y de alimentos para mascotas los cuales son productos exportables a diversos mercados.

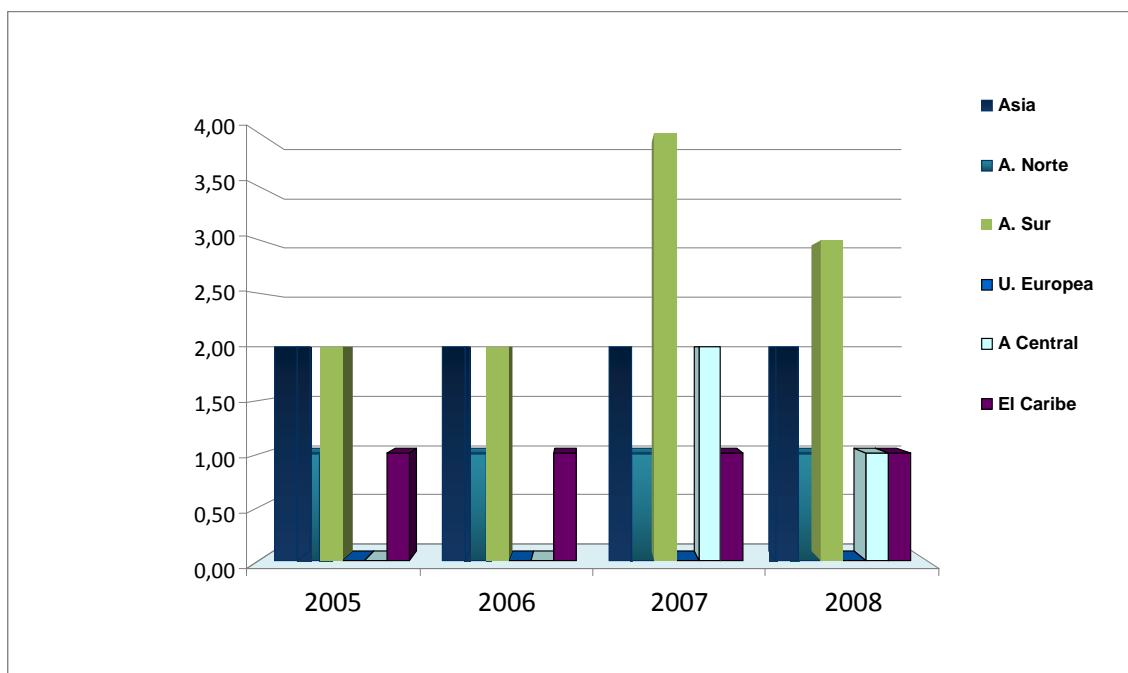
De esta manera la actividad internacional es a través de ventas al exterior, la cuales son por medio de sus negocios establecidos en Chile, como también de sus filiales, como lo es en Perú en el procesamiento de derivados de tomate y verduras congeladas que abastecen el mercado interno, y también para la exportación.

Esta presencia internacional del grupo Campos Chileno la realiza principalmente por los negocios lansa, lansaagro y Patagoniafresh, todos incorporados en el portafolio del grupo, como también las filiales extranjeras las que han sido adquiridas por medio de inversión directa en el exterior en países como Perú, Colombia y Brasil, siendo estas filiales productivas y comercializadoras, para el mercado domestico, como también para la exportación.

Dada la participación internacional que tiene el grupo por sus negocios se concluye que participa en 3 continentes, con una fuerte presencia en America, esto es producto de las filiales que están establecidas dentro de la región latinoamericana. Así el destino de las ventas está establecido dentro de esta región, no obstante según información de las memorias los principales destinos de las exportaciones, para lansa, lansaagro y Patagoniafresh son los mercados Estados Unidos, Japón, Europa y Latinoamérica, donde para las últimas regiones no existe información de los destinos por países.

En materia de financiamiento en Agosto de 2005 lansa pago anticipadamente el crédito sindicado con sus bancos acreedores, extinguiéndose por tanto las restricciones pactadas en virtud de dicho contrato, por lo cual no obtiene financiamiento internacional.

Gráfico 9: Destino de las Ventas al Exterior



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

La actividad internacional del grupo es a través de la exportación directa e indirecta en mercados ya establecidos, donde esta es abastecida por sus filiales las cuales han sido incorporadas a los negocios productos de inversión directa en el exterior, adquiriendo empresas ya establecidas, donde acceden al mercado domestico de los países en donde estas se localizan y también a su red exportadora.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Campos Chilenos adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Conveniencia Asociativa.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de la producción.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedad de responsabilidad LimitadaSegún tipo de filial:
  - a) Comerciales
  - b) Productivas
  - c) Financieras
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con Licencia del Exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO AES GENER**

El grupo AES Gener S.A. es una sociedad anónima abierta orientada a trabajar en el negocio de la generación de electricidad en Chile, Argentina, Colombia y República Dominicana en actividades tales como la generación de vapor; la extracción y comercialización de carbón; la explotación, extracción y el transporte de gas natural; la exploración y explotación de petróleo; la preparación y comercialización de biocombustibles densificado; la prestación de servicios naviero portuarios; y la prestación de servicios de ingeniería, fundamentalmente en el ámbito eléctrico y sanitario.

De esta manera AES Gener S.A. provee energía eléctrica de manera eficiente, segura y sustentable para sus clientes, asumiendo los compromisos pactados con trabajadores, comunidades, accionistas y entes relacionados dentro del territorio nacional como también internacional.

Esta definición del negocio permite clasificar al grupo en el criterio de mercado concentrado integrado, ya que los sectores industriales son en su mayoría relacionados a la producción y distribución de energía.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo AES Gener S.A. pertenece en 80,11% a inversiones Cachaguas Ltda. filial de AES Corp, empresa global de energía e infraestructura que desarrolla negocios en 28 países y cuenta con oficinas centrales en Estados Unidos, por lo cual AES Gener S.A. Chile es una filial.

La matriz para Sudamérica de AES GENER S.A. se encuentra en Chile, y esta es una sociedad anónima abierta. Para los otros países en el marco de la estructura jurídico legal de estas filiales, son sociedad anónima abierta y



sociedad de responsabilidad limitada, filiales que son productivas y comercializadoras exclusivamente para los mercados domésticos en donde se encuentran establecidas, como también para abastecer ha otros mercados colindantes.

### **Clasificación según actividad Internacional**

Gener es productora de energía eléctrica en Colombia, Argentina y Republica Dominicana, abasteciendo estos mercados por medio de filiales productivas comercializadoras, las que son orientadas a satisfacer la demanda local como también proveer de electricidad a países que delimitan con ellos.

Es por esto que para Colombia y Republica Dominicana mediante la filial Chivor y la coligada Itabo satisfacen la demanda local, aunque también abastecen otros mercados, como lo realiza la filial cafetera al proveer de electricidad a Ecuador.

De esta manera podemos concluir que cada planta productiva se adosa a un red de interconexión para abastecerse de manera conjunta, lo cual permite el desarrollo energético entre países, como lo fue la conexión en septiembre de 2007 de la filial Argentina Termoandes (es abastecida por la filial Norgener de ubicación en el norte de Chile), la cual conectó su turbina a vapor al sistema Argentino, y desde entonces la compañía también puede inyectar electricidad al sistema Argentino de interconexión, SADI.

Pero la internacionalización del grupo también viene de la mano de otros activos como lo es la comercialización de carbón, donde el grupo Gener mantiene contratos de corto y mediano plazo con proveedores canadienses, estadounidenses, indonésicos, colombianos y neozelandeses, lo que crea un ambiente de internacionalización mayor.

Cuadro 10: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	A. Central	A. Norte	A. Sur	El caribe	Oceanía
2005	Indonesia	Republica Dominicana	Canadá Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador	Isla Caimán	Nueva Zelanda
2006	Indonesia	Republica Dominicana	Canadá Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador	Isla Caimán	Nueva Zelanda
2007	Indonesia	Republica Dominicana	Canadá Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador	Isla Caimán	Nueva Zelanda
2008	Indonesia	Republica Dominicana <sup>8</sup>	Canadá Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador	Isla Caimán	Nueva Zelanda

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

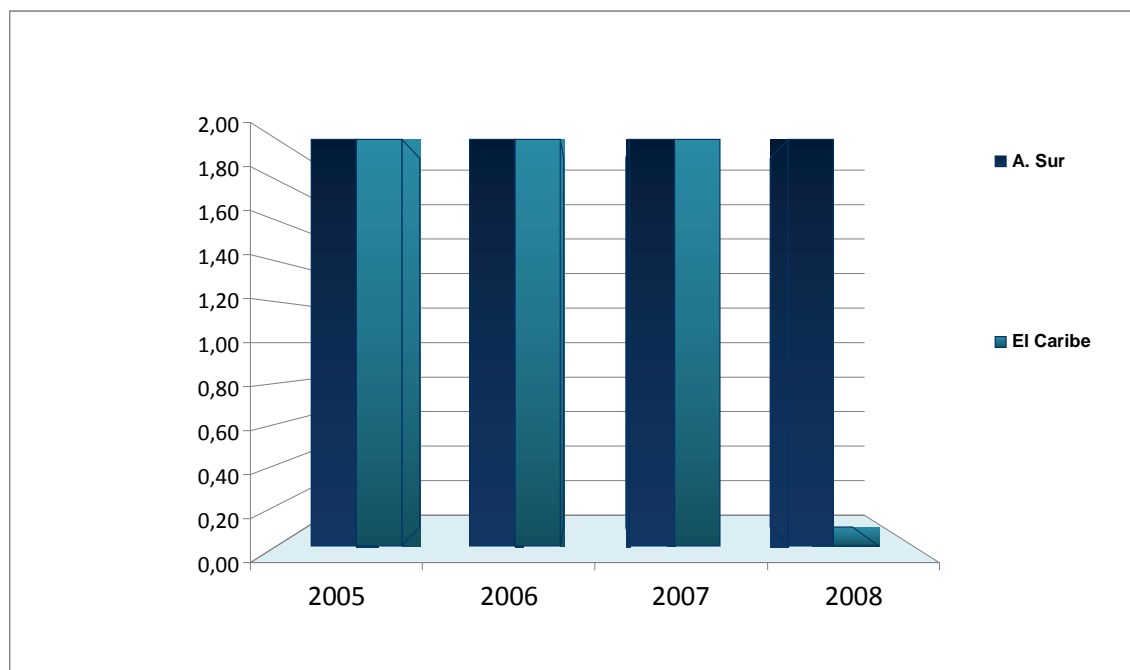
En cuanto a la financiación, el grupo recurre a préstamos en la banca Chilena de manera muy frecuente, pero también lo hace con la banca colombiana y con la banca Brasileira, a fin de obtener créditos para su financiamiento.

Esto puede ser comprendido como el financiamiento a las filiales por medio de la banca en el país en el cual reside la filial, aunque también las unidades de negocios pueden obtener financiamiento de la filial financiera que posee el grupo en Isla Caimán, lo cual tampoco es deducible de acuerdo a la limitación de la información obtenida del grupo. Pero se destaca en la memoria de 2008 el pago por adelantado de la obligación con el banco Calyon que se

<sup>8</sup> Gener vendió en el mes de agosto su participación accionaria directa e indirecta en la generadora Itabo, ubicada en republica dominicana

había contraído en el mes de octubre de 2005, que tenía vencimiento el día 24 de octubre de 2012, por un pago anticipado en diciembre de 2007 del total de la deuda.

Gráfico 10: Destino de las Ventas al Exterior por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

La concentración de las ventas al exterior se materializa por las filiales que tiene AES GENER, la que se concentra principalmente en America del Sur, aunque también tiene participación en la región caribeña, pero esta fue desligada del grupo al venderse en el mes de agosto la participación accionaria directa e indirecta de la generadora Itabo, localizada en Republica Dominicana.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El grupo AES GENER tiene presencia en la región Sudamericana por medio de Inversión Directa en el Exterior de filiales productivas y comercializadoras, las cuales han sido incorporadas al grupo a través de la

adquisición de plantas establecidas orientadas a la satisfacción del mercado local, como también al abastecimiento de energía para mercados que delimitan con los países donde el grupo cuenta con presencia internacional.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

Las estrategias que adopta el grupo AES GENER son las siguientes:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Financieras

- Estrategias de Financiación Apalancada con captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO BANMEDICA**

El sostenido crecimiento, innovación y gran nivel de inversiones, han sido razones fundamentales para que Empresas Banmédica sea la organización de salud privada más importante de Chile. Esto lo avala los casi 20 años de presencia en el país, donde ha logrado satisfacer las necesidades de salud de un gran porcentaje de la población en Chile. Asimismo, posee experiencia internacional en el negocio asegurador y prestador en países como Colombia y Argentina.

Así Banmédica ofrece servicios completos y modernos en clínicas, laboratorios especializados, Centros Médicos de última tecnología, Isapres y Unidades de Rescate Médico, consolidan a Empresas Banmédica como la compañía de salud mas completa del país y una de las más relevantes de Latinoamérica.

Además, cuenta con presencia en el sector inmobiliario, y de inversiones, cada una de estas filiales entrega servicios adicionales y complementarios al negocio principal, realizando obras de infraestructura relacionadas e inversiones en salud privada.

Por lo tanto, podemos clasificar al grupo en su estructura de mercado bajo el criterio concentrado integrado en su estructura de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Banmédica tiene su empresa matriz en Chile, constituida a través de una sociedad anónima abierta, cuerpo legal que también es adoptado por las filiales que el grupo ha tenido en los distintos países de Latinoamérica.

De esta manera las filiales que el grupo posee internacionalmente, que han sido constituidas con un cuerpo jurídico legal como sociedades anónimas, son filiales comerciales y productivas destinadas a satisfacer la demanda local, aunque también el grupo cuenta con una filial instrumental en Panamá, la cual posee inversiones en Colombia.

### Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional de Banmédica se ha centrado en tres países Colombia, Argentina y Perú, en donde ha desarrollado en aquellos países un modelo de negocio similar al que opera en Chile, pero solo en las áreas correspondiente a la salud a través de venta de servicios por medios de clínicas, laboratorios especializados y centros Médicos.

Cuadro 11: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

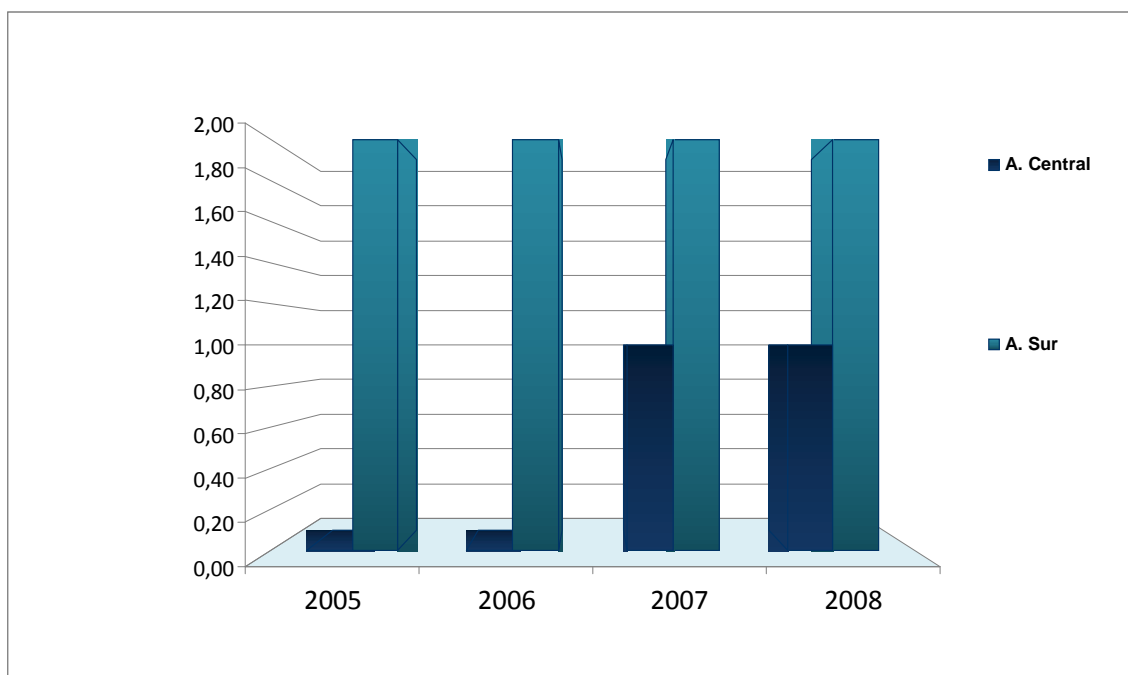
Año	A. Central	A. Sur
2005		Argentina Colombia
2006		Argentina Colombia
2007	Panamá	Argentina Colombia
2008	Panamá	Colombia Perú

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

Para el caso de Argentina por medio de consorcio con pares argentinos del grupo empresarial Alindar y ABN Amro Bank de Holanda, crearon Previar S.A. en el año 1994, con la cual ingresó al mercado Argentino Banmédica, y en el tiempo se transformo en el único controladora al adquirir la totalidad de las acciones de la sociedad, pero el año 2007 esta filial es vendida a Swiss Medical Group. El mismo año de la venta de filial en Argentina el grupo adquiere la Clínica San Felipe y los laboratorios Roe de Lima Perú, negocio con gran potencial de crecimiento en dicho país.

En 1998 Banmédica S.A. entró al nuevo sistema privado de salud en Colombia, a través de Colmena Salud (hoy Colmédica), antigua compañía de medicina prepagada en ese país, donde esta inversión fue el comienzo de actividades de negocios en el área de la salud que permanecen hasta la actualidad.

Gráfico 11: Destino de Ventas al Exterior por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En materia de financiamiento, el grupo Banmédica obtiene financiamiento a través de la banca chilena, aunque también invierte en instrumentos de renta fija de los cuales no existen mayores antecedentes.

## **Clasificación según forma de Internacionalización**

El grupo Banmédica tiene presencia en la región Sudamericana por medio de Inversión Directa en el Exterior de filiales productivas y comercializadoras, las cuales han sido producto de adquisición de negocios establecidos, como también a través de consorcios.

También el grupo cuenta con presencia en America Central, la que proviene de Panamá a través de una Filial instrumental, donde esta reside en el país mencionado, pero tiene inversiones en Colombia.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

Las estrategias que adopta el grupo Banmédica son las siguientes:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico
- Estrategia de Conveniencia.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Instrumentales

- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Consorcios en el exterior
  - b) Inversión en filial
  - c) Inversión mixta (Joint Ventures)



## **GRUPO SOPROLE**

Soprole S.A., se constituyó en 1949, y tuvo su origen en la visión de un grupo de empresarios de Santiago para suministrar leche fresca a los hogares de la capital abasteciéndose de leche de productores de las actuales región Metropolitana y VI región.

Producto de la venta de un paquete accionario a un importante número de productores lácteos de la X región, a contar de 2002 Soprole se convirtió en una sociedad anónima abierta sujeta al control de la Superintendencia de Valores y Seguros.

El grupo Soprole en la actualidad orienta sus esfuerzos en producir, transformar y distribuir productos derivados de la leche, en todas sus formas y diseños, lo que la han llevado a ser conocida por su diversidad de productos que son comercializados en el mercado nacional, como también en el mercado extranjero.

Además, el Grupo Soprole tiene participación en el sector de investigación agrícola, la cual conlleva a estar relacionada con su negocio principal, al conferir información y diseños de procesos fundamentales para la mejora continua de sus productos.

De esta manera Soprole S.A. desarrolla actividades comerciales en sectores industriales relacionados, lo cual nos lleva a clasificarla como criterio concentrado integrado en su estructura de mercado.

## **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo tiene su matriz y filiales en Chile, donde encontramos que para su matriz es una sociedad anónima abierta, en cambio sus filiales son sociedades anónimas cerradas.

## **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional que ha tenido el Grupo Soprole ha sido producto de ventas al exterior, las que comenzaron el 2003 con la introducción de queso a mercados externos, consolidándose el año 2004 como el principal exportador de quesos del país y la empresa que genera el mayor saldo exportador nacional

Así en el tiempo la consolidación de la presencia en el exterior fue a partir del 2006, donde se logró consolidar la presencia en América central, América del Norte y Corea del Sur entrando a mercados con una gran demanda de acuerdo a su población. Así también en el mismo año se dieron los primeros pasos en la apertura de los mercados de Brasil, Venezuela, Rusia y Argelia.

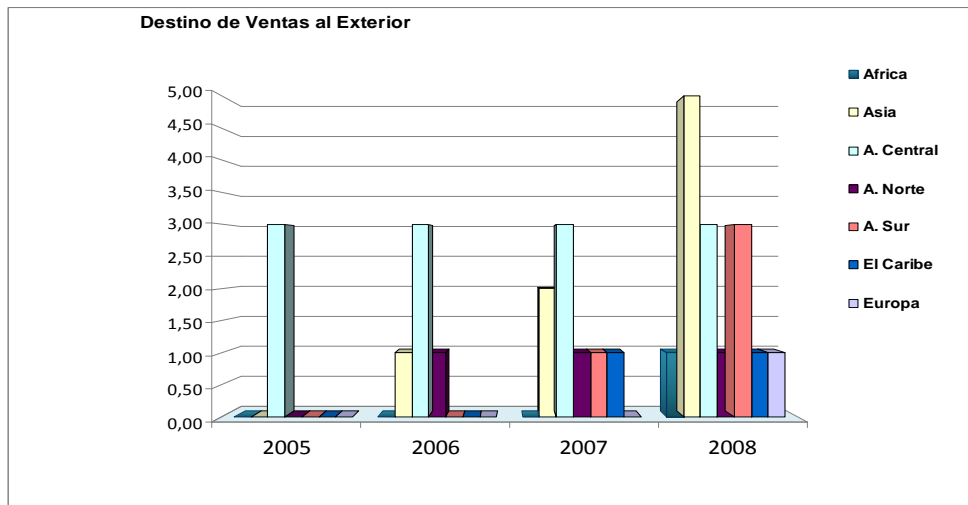
Cuadro 12: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	África	Asia	A. Central	A. Norte	A. Sur	El caribe	Europa
2005			El salvador Guatemala México				
2006		Corea del Sur	El salvador Guatemala México	Estados Unidos			
2007		Corea del Sur Filipinas	El salvador Guatemala México	Estados Unidos	Perú	Cuba	
2008	Argelia	China Corea del Sur Filipinas Singapur Taiwán	El salvador Guatemala México	Estados Unidos	Brasil Perú Venezuela	Cuba	Rusia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

El paso a la internacionalización del Grupo Soprole, es estrechamente ligado a los mercados de preferencia arancelaria con los cuales Chile ha pactado con otras economías en la actualidad, al aprovechar el producto nacional lácteo por sus ventajas competitivas en el mercado internacional, aunque también el aumento de la demanda internacional frente a la disminución de la oferta internacional le permitió penetrar nuevos mercados.

Gráfico 12: Destino de Ventas al Exterior por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En relación al financiamiento de Soprole, este es gestionado en la banca Chilena, como también por medio de acciones colocadas en la bolsa de Santiago.

### **Clasificación según forma de Internacionalización**

La forma de internacionalización que adopta el grupo es por medio de la exportación de productos elaborados en Chile.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

Las estrategias adoptadas por Soprole son:

- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta.

## **GRUPO CGE**

CGE es un grupo económico que posee una presencia significativa en el sector eléctrico, particularmente en distribución, transmisión y transformación de energía eléctrica, y también en el sector de gas licuado como gas natural, participando en la distribución de energía eléctrica en Chile y en Argentina por medio de filiales distribuida en distintas provincias de ambos países, a fin de alimentar el sistema interconectado de electricidad que utilizan ambos países.

Así el grupo CGE se caracteriza por poseer una estructura patrimonial relacionada en sus sectores industriales, los que son totalmente orientados a la producción y distribución. Por lo tanto, podemos clasificar al grupo como criterio concentrado integrado y diversificado, al poseer inversiones en sectores industriales distintos al negocio principal del Grupo.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo CGE posee empresas del orden sociedades anónimas abiertas y cerradas y sociedades de Responsabilidad Limitada, aunque existe una clara diferencia para las empresas del sector industrial eléctrico, ya que ellas han sido constituidas como sociedades anónimas abiertas, y caso contrario sucede con las empresas del sector industrial del gas donde más del 80% son sociedades anónimas cerradas.

En cuanto a las filiales, estas son filiales productivas y comercializadoras, las que se ubican en Argentina y Chile, aunque también el grupo posee una filial financiera en la Isla Caimán.

## Clasificación según actividad Internacional

El año 1995 marcó el inicio de la presencia de CGE en el sector eléctrico argentino, cuando junto a su filial CONAFE, integró con socios transandinos un consorcio que hoy controla las empresas provinciales de distribución de energía eléctrica en Tucumán (EDET) y Jujuy (EJESA).

Así CGE participa en el negocio de distribución de energía eléctrica principalmente en Chile, y también en Argentina, abasteciendo una considerable porción de la población en ambos países.

De esta manera la internacionalización en cuanto a venta de servicios es en Argentina, la que se realiza por medio de las filiales productivas y comercializadoras, las cuales exportan insumos para la producción de energía eléctrica en Chile por medio de sistemas combinados de producción, y desde Chile se les exporta energía, la cual es conectada al sistema Argentino de Interconexión (SADI).

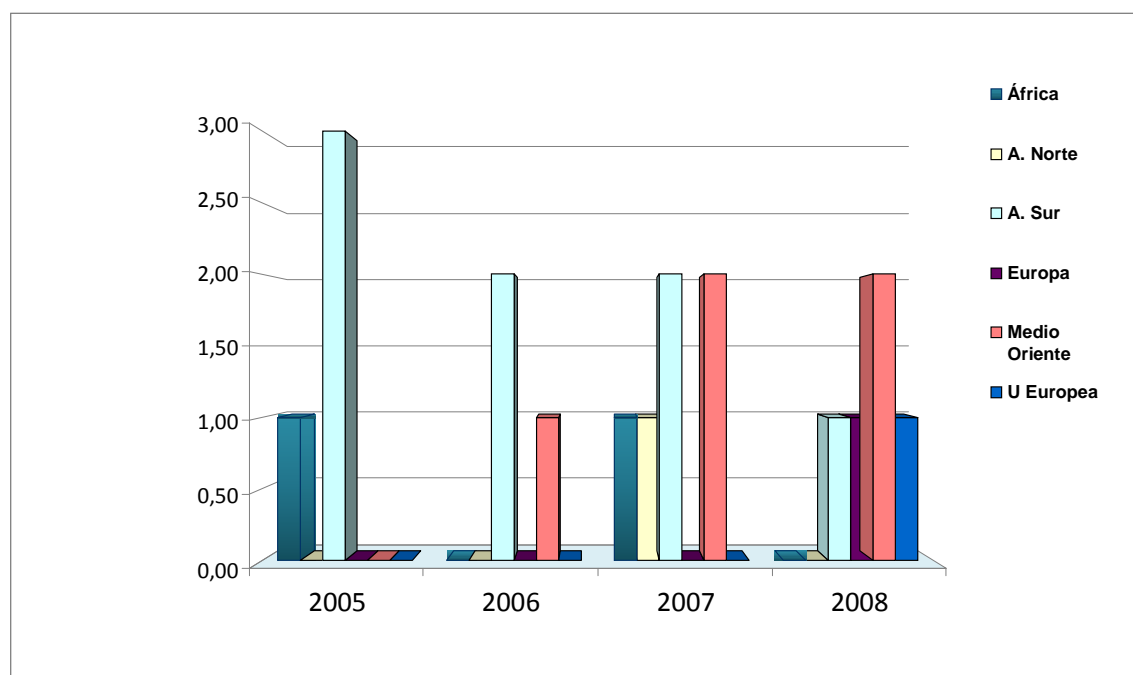
Cuadro 13: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	África	A. Norte	A. Sur	El caribe	Europa	M. Oriente	U. Europea
2005	Nigeria		Argentina Brasil Perú	Isla Caimán			Bélgica
2006			Argentina	Isla Caimán			Bélgica
2007	Angola	Estados Unidos	Argentina Venezuela	Isla Caimán		Arabia Saudí Qatar	Bélgica
2008	Argelia		Argentina	Isla Caimán	Noruega	Arabia Saudita Qatar	Inglaterra

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

Pero el mayor grado de internacionalización en cuanto a cantidad de países es el criterio de insumos y servicios, ya que el Grupo CGE posee contratos con países de distintos continentes, los cuales proveen de propano<sup>9</sup> y butano a Gasmar. Estos proveedores no son de una región específica, ya que va existiendo rotación de acuerdo a la oferta internacional de este insumo.

Gráfico 13: Procedencia de Insumos por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

El grupo CGE ha combinado distintas fuentes de financiamiento tales como: aumento de capital, retención de utilidades, créditos bancarios, efectos de comercio y bonos, donde en esta última categoría se ha constituido en uno de los principales emisores del país, pero no tan solo se financia en el mercado chileno, también ha obtenido préstamos internacionales con BBVA Grand Cayman Branch.

<sup>9</sup> Insumo fundamental para el aprovechamiento energético como combustible.

## **Clasificación según forma de Internacionalización**

El Grupo CGE tiene presencia en la región Sudamericana por medio de Inversión Directa en el Exterior de filiales productivas, comercializadoras y financiera, las cuales han sido incorporadas al grupo a través de la adquisición de plantas establecidas orientadas a la satisfacción del mercado local, como también al abastecimiento de energía para mercados de Argentina y Chile. Aunque también la internacionalización proviene por la adquisición de licencias desde los Estados Unidos para la implementación de nuevos procesos productivos.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

- Estrategia de Crecimiento Orgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de los insumos.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Financieras

- Estrategias de Financiación Apalancada con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital con Consorcios en el Exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con Licencia del Exterior.



## **GRUPO TATTERSALL**

El grupo Tattersall inicio sus actividades hace 95 años en el negocio de intermediación de ganado, principalmente en recintos y ferias, lo que junto a otros negocios que se fueron agregando, lo llevaron a transformarse en un actor relevante en el sector agrícola y ganadero del país, lo que en la actualidad no permite apreciar la dimensión que el grupo ha alcanzado, tras su incorporación a otros sectores.

Al respecto cabe hacer presente que la presencia consolidada del holding en el sector agrícola y ganadero alcanza al 30% de sus activos, lo que da cuenta que un 70% de estos que están invertidos en otros sectores, tales como arriendo de flotas, rent a car, venta de autos usados, venta y renta de maquinarias, gestión de activos, sector inmobiliario, factoring, servicios financieros y otros. Todo esto ha permitido un alto grado de diversificación y se ha traducido en un crecimiento muy significativo.

De esta manera podemos clasificar al grupo como criterio diversificado en su estructura de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo tiene su matriz y filiales en Chile, donde en encontramos que para su matriz es una sociedad anónima abierta, en cambio sus filiales son sociedades anónimas cerradas.

## Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional del grupo proviene principalmente de Insumos y Servicios los cuales son principalmente de Norteamérica, y las ventas de servicios e insumos en la filial de Argentina, aunque en el año 2008 la cabaña Tattersall quedo habilitado como predio PABCO-A U.E., lo que posibilitó cumplir un importante objetivo, que permitirá exportar ovino a la Unión Europea.

Cuadro 14: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	A. Norte	A. Sur	Europa	Oceanía	U. Europea
2005	Estados Unidos	Argentina	Austria		
2006	Estados Unidos	Argentina	Austria		
2007	Estados Unidos	Argentina	Austria		
2008	Estados Unidos	Argentina	Austria	Nueva Zelanda	Irlanda

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

Monasterio Tattersall, Argentina participa en la intermediación de ganado, remates de excedentes, administración y corretaje de campos. El negocio de ganado es el de mayor participación de la empresa en Argentina, y opera principalmente en la provincia de Buenos Aires, donde explota 10 recintos feriales realizando remates mensuales de ganado gordo y de crianza, salvo el mercado de Liniers donde opera diariamente, manteniéndose dentro de los tres principales consignatarios del mercado.

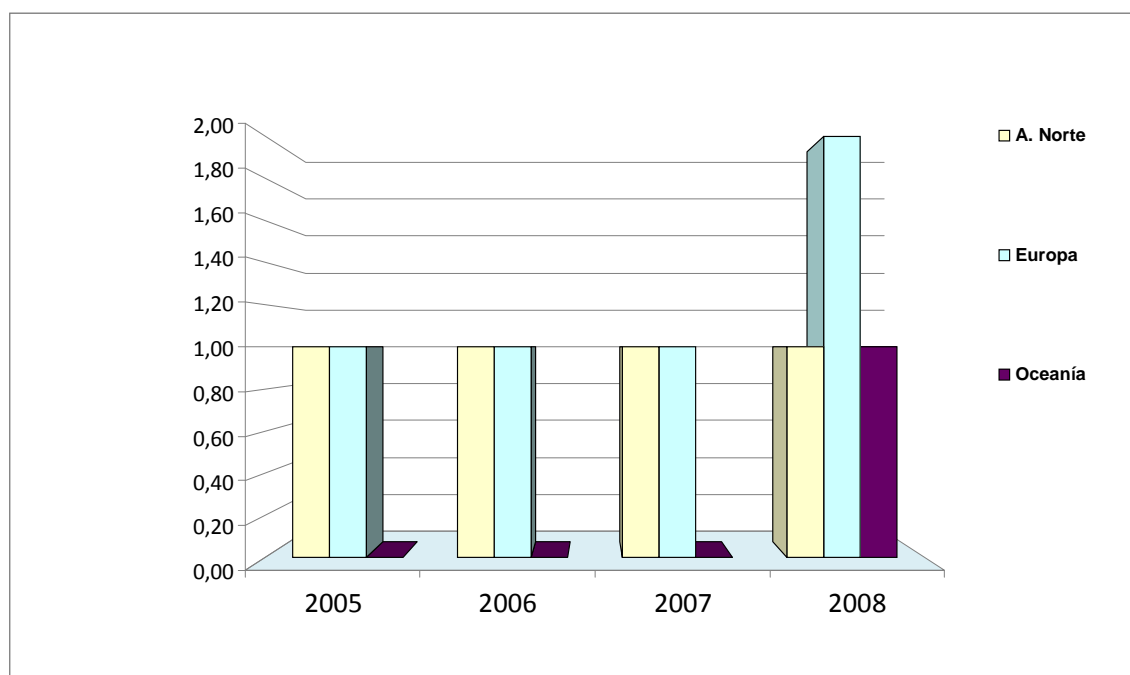
A partir del segundo semestre del año 2008, y como una forma de potenciar su cartera de clientes, la empresa inició una etapa de diversificación de sus negocios en Argentina, ampliando su giro e incorporando el servicio de maquila e intermediación de cereales.

Por otra parte el 2008 se sentaron las bases para poner en marcha un proyecto destinado a abrir una filial en Perú, para lo cual se logró obtener la

representación de importantes productos de la línea de especialidades nutricionales la que se usaran para ingresar a un mercado atractivo de alto potencial.

En cuanto a la procedencia de insumos y servicios, estos provienen principalmente de Norteamérica, los cuales abastecen el negocio agrícola, arriendo de flotas, rent a car, venta y renta de maquinarias, aunque en el año 2008 se incorporaron Irlanda de donde proceden maquinarias y Nueva Zelanda de donde se extraen ovinos para la inseminación con animales chilenos.

Gráfico 14: Procedencia de Insumos y Servicios



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

La sociedad y sus filiales obtienen financiamiento mayoritariamente con proveedores, como también en el sistema financiero chileno, y no mantiene inversiones significativas en el mercado de capitales.

## **Clasificación según forma de Internacionalización**

El Grupo Tattersall tiene presencia en Argentina por medio de Inversión Directa en el Exterior de filiales productivas y comercializadoras, las cuales han sido incorporadas al grupo a través de la adquisición de plantas establecidas orientadas a la satisfacción del mercado local, así también tiene exportación directa al exterior hacia la Unión Europea por medio de representante en el exterior.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

Las estrategias de internacionalización que ha adoptado del Grupo Tattersall son:

- Estrategia de Crecimiento Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas CerradasSegún tipo de filial:
  - a) Comerciales
  - b) Productivas
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con Representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO FACTOTAL**

Factotal es un grupo económico fundado en el año 1993, orientando su negocio especializado en factoring y leasing a fin de generar capital de trabajo para las empresas de los distintos sectores industriales a lo largo de todo Chile.

Así el grupo Factotal se ha desarrollado bajo una estructura patrimonial relacionada en sus sectores industriales, donde sus sectores industriales son totalmente orientados a los servicios de factoring en Chile, aunque también el grupo está posicionado en el sector de inversiones, pero esta filial está directamente relacionada con el negocio principal, prestando servicios complementarios a los servicios de factoring.

De acuerdo a la descripción del grupo Factotal, lo podemos clasificar al grupo como de criterio concentrado integrado en su estructura de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Factotal tiene su matriz y filiales en Chile, donde encontramos que su matriz es una sociedad anónima abierta, y el resto de las oficinas a lo largo del país funcionan como sucursales.

### **Clasificación según actividad Internacional**

En materia de internacionalización el grupo tiene presencia internacionalmente por medio de Factoring Internacional lo que representa el 10,85% de los ingresos del grupo, de la cual no hay procedencia de donde se realiza la operación

Cuadro 15: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

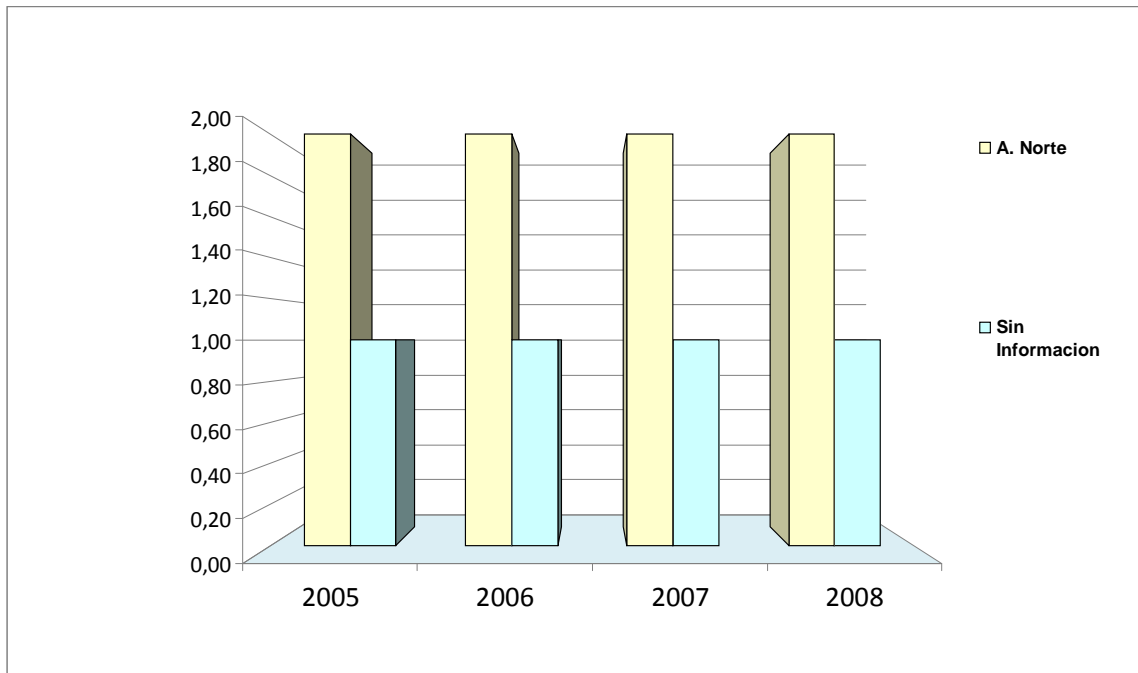
Año	A. Norte
2005	Estados Unidos
2006	Estados Unidos
2007	Estados Unidos
2008	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

Pero la actividad internacional de grupo es fuerte en materia de financiamiento internacional, como los hechos que se suscriben a continuación:

- En 1996 Factorline es aceptado como miembro de Factors Chain International (fci), la cadena de empresas de factoring más grande del mundo (244 empresas de factoring en 70 países), lo cual le permite a Factorline desarrollar operaciones de comercio internacional.
- En 2004 se obtuvo un importante nuevo financiamiento en moneda extranjera a través de la Corporación Interamericana de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Bid) de Estados Unidos.
- En 2005 en Junio se obtuvo US 150 millones de financiamiento a través del International Finance Corporation del Banco Mundial a 4 años plazo.
- En 2007 se inscribió una quinta línea de Efectos de Comercio y una primera línea de Bonos con lo que se totalizan \$58000 millones en fuentes de recursos captados de inversionistas calificados. Lo que junto a las líneas bancarias, tanto nacionales como extranjeras, hace un total de fuentes de financiamiento superior a US130 millones.
- En 2008 obtiene financiamiento bancario en moneda local en bancos de la plaza y en moneda extranjera en bancos dentro y fuera de Chile. Usualmente las líneas se renuevan en forma anual, y se utilizan en créditos a plazo de entre 30 y 90 días renovables, con tasas a negociar en cada operación.

Gráfico 15: Procedencia del Financiamiento por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

La internacionalización es por medio de inversión directa en el exterior, con representante en el exterior, lo cual se justifica al ser socio de Factors Chain International la cual representa a Factotal de Chile en operaciones intencionales.

Así también la otra forma de internacionalización del grupo viene por medio del Financiamiento por medio de Bonos obtenidos por la Banca Internacional, con sucursal en los Estados Unidos.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Factotal adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas
  - Según tipo de filial: a) Comerciales
  - b) Prestadora de Servicio
- Estrategias de Financiación:
  - a. Conservador: a) Con aporte de Inversionista Extranjero
  - b) Con Colocación de Capital en el exterior
  
  - b. Apalancada: a) Con Colocación de Deuda en el Exterior
  - b) Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
  - b) Consorcio en el Exterior



## **GRUPO MINERA VALPARAÍSO**

Minera Valparaíso se constituyó como Sociedad Anónima el 12 de Mayo de 1906, bajo el nombre de “Sociedad Fábrica de Cemento Melón”, dando inicio a sus actividades en 1909, siendo la mencionada sociedad la actividad principal del grupo.

Minera Valparaíso S.A. actualmente participa con inversiones en el sector bancario, forestal, portuarios, eléctrico, industria del papel e industrialización de la madera, además de la explotación de bienes raíces urbanos, donde el desarrollo de estas actividades son directamente o a través de sociedades filiales o coligadas, dentro de Chile como también fuera en otros mercados.

De acuerdo a lo analizado el grupo se ha clasificado bajo el criterio diversificado de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Minera Valparaíso tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia en internacional a través de sus diversos negocios, donde cada negocio tiene filiales autónomas orientadas al mercado local con producción propia y financiamiento propio.

Es así como encontramos filiales comerciales, productivas, financieras, y de investigación y desarrollo, teniendo un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedades anónimas abiertas y cerradas, y también de responsabilidad limitada, para el conjunto de negocios que posee el grupo.

## **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional del grupo es amplia, donde la interacción con distintas regiones del mundo es producto de sus principales UEN, las que son COLBUN (Generación y venta de energía eléctrica), PUERTO LIRQUEN (Servicios Portuarios), EMPRESAS CMPC (Actividad Portuaria) y BICECOPR, (servicios financieros) donde por medio de distintos tipos de filiales y coligadas abastecen al mercado mundial. De esta manera la internacionalización del grupo proviene por los tres criterios de clasificación, los cuales son ventas, financiamiento, y servicios e insumos.

Pero la UEN que aporta mayor internacionalización al grupo en cuanto a ventas con destino ha mercados internacionales es CMPC, debido a que los negocios que están inmerso dentro de este grupo de empresas, cuentan con oficinas de representación en el exterior, como también tiene filiales productivas en países como Argentina, Perú, Colombia y Brasil.

Cuadro 16: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

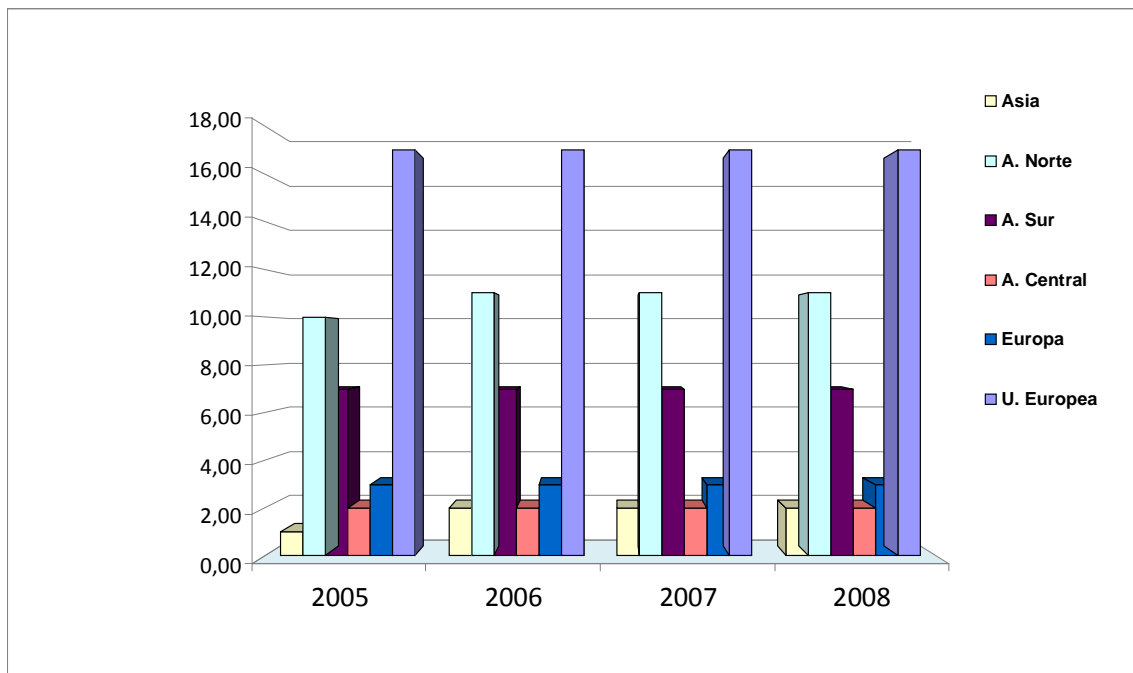
Año	África	Asia	A. Central	A. Norte	A. Sur	El caribe	Europa	M. Oriente	Oceanía	Unión Europea
2005	Egipto Sudáfrica	China Corea India Indonesia Japón Tailandia Taiwán Taiwán Vietnam	Costa Rica El salvador Guatemala Hondura México Nicaragua Panamá Puerto Rico	Canadá USA	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Isla Caimán Republica Dominicana	Noruega Suiza	Emiratos Árabes	Australia	Alemania Austria Bélgica Escocia España Francia Holanda Inglaterra Países Bajos
2006	Egipto Sudáfrica	China Corea India Indonesia Japón Tailandia Taiwán Vietnam	Costa Rica El salvador Guatemala Hondura México Nicaragua Panamá Puerto Rico	Canadá USA	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Isla Caimán Republica Dominicana	Noruega Suiza	Emiratos Árabes	Australia	Alemania Austria Bélgica Escocia España Francia Holanda Inglaterra Países Bajos
2007	Egipto Sudáfrica	China Corea India Indonesia Japón Tailandia Taiwán Vietnam	Costa Rica El salvador Guatemala Hondura México Nicaragua Panamá Puerto Rico	Canadá USA	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Isla Caimán Republica Dominicana	Noruega Suiza	Emiratos Árabes	Australia	Alemania Austria Bélgica Escocia España Francia Holanda Inglaterra Países Bajos
2008	Egipto Sudáfrica	China Corea India Indonesia Japón Tailandia Taiwán Vietnam	Costa Rica El salvador Guatemala Hondura México Nicaragua Panamá Puerto Rico	Canadá USA	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Isla Caimán Republica Dominicana	Noruega Suiza	Emiratos Árabes	Australia	Alemania Austria Bélgica Escocia España Francia Holanda Inglaterra Países Bajos

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En cuanto al criterio de insumos y servicios internacionales, la UEN que más recurre a este criterio es Colbún, donde utiliza gas para el funcionamiento de sus turbinas, materia prima fundamental para la generación de energía. Esto conlleva a la dependencia de este suministro, el cual proviene desde Argentina.

Pero también la actividad internacional para Colbún proviene por medio de distintos contratos de asesorías y capacitaciones desde México y Estados Unidos a fin de mejorar los procesos productivos en materia de optimización de procesos productivos.

Gráfico 16: Procedencia del Financiamiento por Región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

El financiamiento del grupo es heterogéneo debido a que cada UEN consigue financiamiento de forma autónoma de acuerdo a la revisión de sus memorias, aunque las memorias de CMPC declaran la relación con una determinada cantidad de bancos de distintos países del mundo, debido a su activa participación exportadora.

Pero dentro del grupo existen operaciones de financiamiento al exterior por medio de bonos al extranjero los cuales son gestionados por BICE CORP según declaran sus memorias, aunque no se tiene información de los mercados donde son colocados estos bonos.

### **Clasificación según forma de Internacionalización**

El grupo Minera Valparaíso tiene presencia en los 5 continentes, teniendo en Sudamérica sus actividades productivas con matriz en Chile y con distintos tipos de filiales para Sudamérica.

Así la presencia internacional del grupo se da en forma directa por medio de relación contractual en el exterior con oficina de representación en el exterior para las distintas regiones que abastece, aunque para el caso de Sudamérica, el grupo tiene Inversión directa en el exterior por medio de filiales productivas y comercializadoras las cuales son el eje fundamental para la exportación de los productos fabricados en Chile, como también en otros países.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Minera Valparaíso adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de los insumos.
  - b) Internacionalización de la producción.
  - c) Internacionalización de las ventas y mercados
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Investigación y desarrollo

d) Financieras

- Estrategias de Financiación Apalancada:
  - a) Con Colocación de Deuda en el Exterior
  - b) Captación de Créditos Intermediados desde el Exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
  - b) Contratos de fabricación en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversion mixta (Joint Ventures)
  - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO EMPRESAS NAVIERAS**

Empresas navieras S.A., es una sociedad de inversiones controlada por sus filiales directas Compañía Chilena de Navegación S.A., Agencias Universales S.A. y portuaria Cabo Fowards S.A., donde a través de ellas participa en otras sociedades que en total suman 93 empresas tanto nacionales como extranjeras.

A través de estas inversiones, Naviera S.A. esta en el negocio de transporte marítimo, agente de naves, servicios a las cargas, representaciones de operadores de transporte tanto marítimo como aéreo, inversiones e infraestructura portuaria y aérea, equipos terrestres y a flote, transporte terrestre, almacenaje y distribución de productos y en general todo lo relacionado con el transporte y servicio a las cargas tanto de importación como de exportación.

De acuerdo a la definición de negocio del Grupo Empresas Navieras, lo podemos clasificar dentro del criterio concentrado integrado, ya que las empresas que conforman su cartera de negocios tienen directa relación entre sí, prestando servicios complementarios para el holding entre las empresas que pertenecen al Grupo.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Empresas Navieras tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia internacional a través de sus sociedades, donde sus negocio tiene filiales orientadas al mercado local con producción propia.

Es así como encontramos para Empresas Navieras filiales comerciales y productivas, teniendo un cuerpo jurídico organizacional principalmente de sociedades anónimas abiertas, y en menor medida de sociedades anónimas cerradas.

## Clasificación según actividad Internacional

La sociedad participa principalmente en el mercado nacional, a través de las sociedades chilenas que controla, sin embargo también participa en el extranjero por intermedio de dichas sociedades y que consideran los principales mercados del comercio exterior Chileno, y la presencia activa por inversiones efectuadas en Argentina, Brasil, Perú, Paraguay, Ecuador, Colombia, Venezuela, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Guatemala, Estados Unidos, España, Italia, Portugal, China, Japón, y Corea)

Cuadro 17: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	A. Central	A. Norte	A. Sur	El caribe	U. Europea
2005	China Japón		Estados Unidos	Perú Argentina Brasil Colombia Ecuador Paraguay Uruguay Venezuela		Alemania España
2006	China Japón		Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Venezuela	Jamaica	Alemania España Portugal
2007	China Japón	El Salvador Honduras	Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Venezuela		Alemania España Portugal
2008	China Japón	Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras	Estados Unidos	Argentina Brasil Colombia Ecuador Paraguay Perú Venezuela		Alemania España Italia Portugal

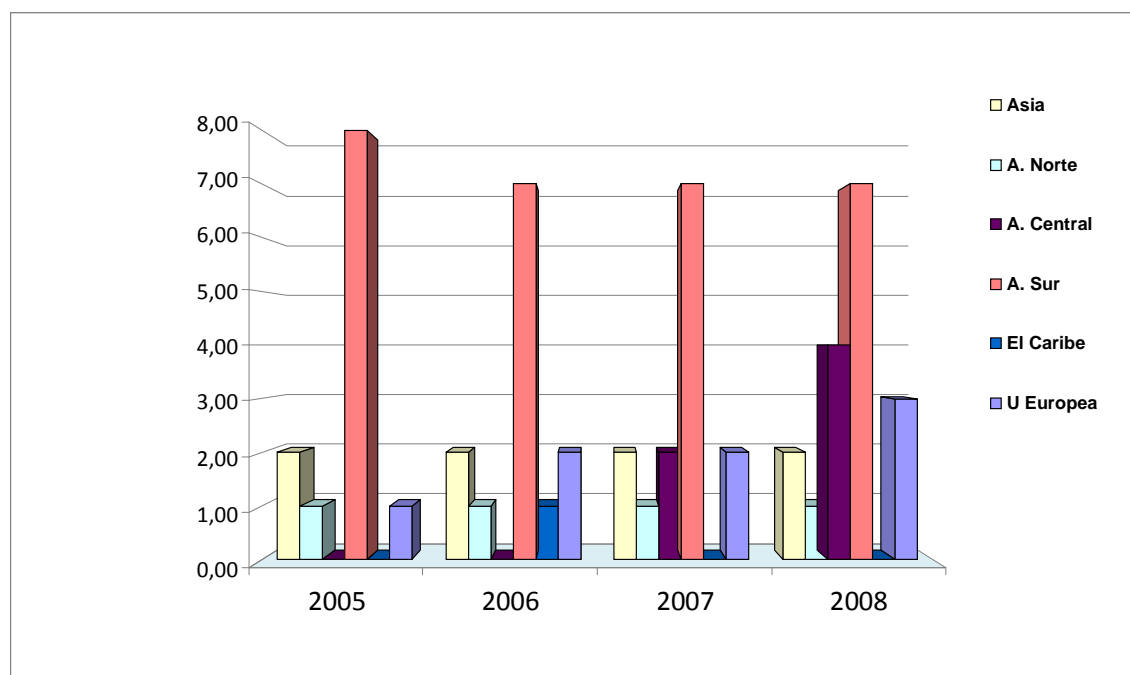
Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.



La empresa naviera compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A., tiene a su cargo el transporte marítimo, manteniendo servicios regulares entre los países sudamericanos de la costa occidental y los principales mercados de su comercio exterior: Norte de Europa, Mediterráneo, Asia Pacífico, Costa Este de Estados Unidos.

En tanto para sus actividades financiera, la sociedad ha efectuado la mayoría de sus inversiones con fondos propios, por intermedio de los bancos con que opera, los cuales son BBVA de Valparaíso, Banco Security de Santiago, y a nivel internacional con banco Barclays, Banks P.L.C y Citibank N.A.

Gráfico 17: Destino de Ventas al exterior por región



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El Grupo Empresas Navieras tiene una fuerte presencia internacional, la que proviene por medio de Inversión directa en el exterior, principalmente para los

mercados de America Central en países como Costa Rica, Guatemala y El Salvador para la construcción de puertos.

Para el resto de los países esta internacionalización comienza por medio de oficina de representación, las cuales en el tiempo van adquiriendo empresas en los mercados en donde se ubican, adoptando inversión directa en el exterior.

En otros países como España e Italia, la entrada a estos mercados provino de Joint Ventures con empresas locales a fin de facilitar el acceso a estos mercados, y desarrollar las actividades productivas del grupo, aunque en el tiempo el Grupo ha adquirido la totalidad de estas empresas, obteniendo así el control.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Empresas Naviera adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Conveniencia Asociativa.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de las ventas y mercados.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en :
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Ventures)
  - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO BESALCO**

La organización de Besalco S.A., como ente matriz esta dirigida principalmente al mercado de construcción de obras civiles, montaje industrial y edificaciones, así también participa en el desarrollo inmobiliario en Chile y en el extranjero (Perú), y en áreas de servicios como: concesiones, operaciones de tranques de relave, explotación minera, explotación forestal, etc.: rubro de obras de infraestructura, obras sanitarias, aguas subterráneas, montajes, túneles, cárceles, establecimientos médicos, metro, etc., las que ejecuta directamente o a través de las empresas filiales y coligadas tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Así el grupo Besalco participa en varios sectores industriales, sin embargo, como podemos apreciar existe directa relación entre las actividades, ya que estas son complementarias entre negocios, de tal manera se clasificó como un porfolio de mercado concentrado integrado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Besalco tiene su matriz y filiales en Chile, y también posee filiales en Perú y Argentina, y en estas encontramos que su estructura jurídico organizacional para su matriz es sociedad anónima abierta, y para sus negocios son sociedades anónimas abiertas y sociedades de responsabilidad limitada.

En cuanto a sus filiales, estas son productivas comercializadoras y se encuentran en distintas zonas geográficas, tanto en Chile, como también en Perú, abasteciendo los mercados locales en los cuales esta inmerso.

## Clasificación según actividad Internacional

Besco es la filial internacional más activa del grupo, ya que participa en negocios inmobiliarios en la ciudad de Lima y también en la primera concesión de carreteras bajo el sistema de concesión de Ministerio de Obras Públicas del Perú, como también ha desarrollado caminos mineros y otros negocios en dicho país.

Cuadro 18: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	A. del Sur
2005	Argentina Perú
2006	Argentina Perú
2007	Argentina Perú
2008	Argentina Perú

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

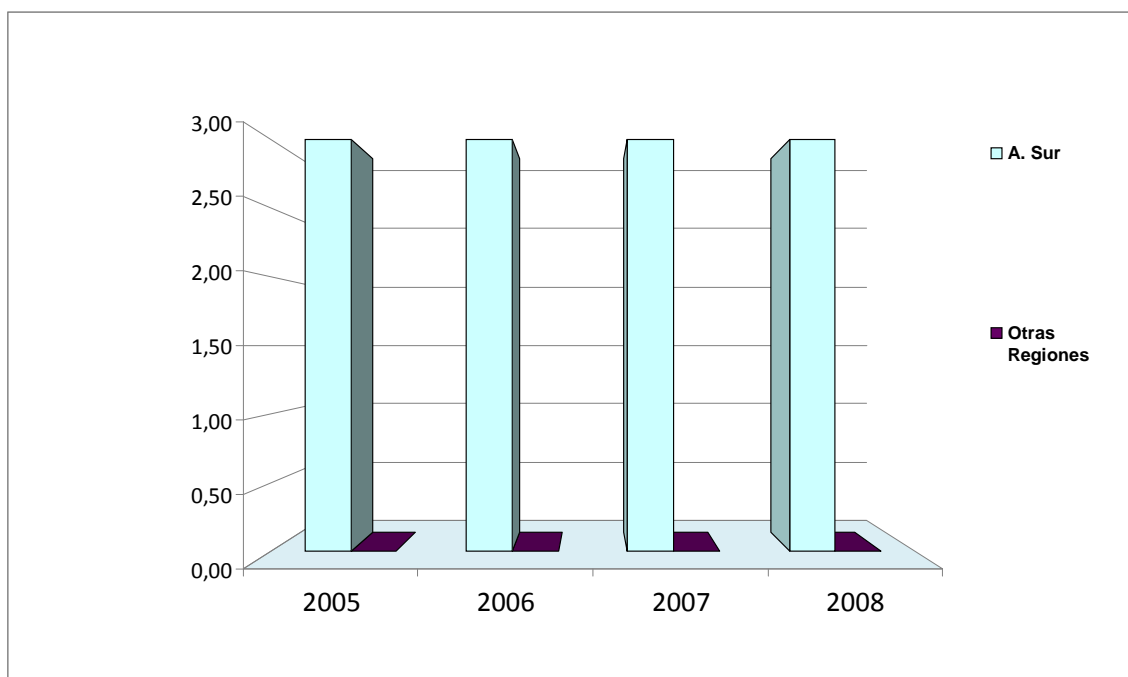
Respecto a los negocios internacionales Besco-Perú cabe destacar que la rentabilidad del negocio viene dada mayoritariamente por el rubro no operacional, proveniente tanto de concesiones como de negocios inmobiliarios, lo anterior debido a la conformación societaria que se adoptó para dichos proyectos.

Actualmente la sociedad posee una agencia en Argentina. Sin embargo su importancia relativa en los resultados es casi nula ya que no se desarrolla ninguna operación y obra en ese país.

En el financiamiento el grupo mantiene una estrecha relación con bancos, empresas de leasing, fondos de inversión y compañías de seguros, ofertando de manera abierta cada necesidad de financiamiento a las instituciones que se interesen en participar<sup>10</sup>, y por medio de la banca del mercado donde opera (Chile o Perú), consigue financiamiento para sus operaciones.

<sup>10</sup> Información extraída de la revisión de sus memorias período 2005 – 2008.

Gráfico 18: Procedencia del Financiamiento del Exterior



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El grupo Besalco se ha internacionalizado mediante Inversión directa en el exterior a través de la creación de empresas en países como Argentina y Perú, donde la participación de la filial del grupo en este último país mencionado ha comenzado a marcar una importante presencia, gracias al crecimiento continuo de las operaciones en este vecino país.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Besalco adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial.

## **GRUPO INVERCAP**

INVERCAP S.A. nace de la división de CAP S.A. en 1994, como una sociedad de inversiones, donde la gestión de la compañía esta orientada al desarrollo de aquellos negocios que permitan en el mediano y largo plazo, conformar un portafolio de inversiones en las áreas minera siderúrgica y de proyectos que contribuyan al crecimiento de Chile.

De esta manera el Grupo Invercap es el controlador de CAP, holding productor y comercializador de mineral de hierro y acero en Chile a través de sus filiales Compañía Minera del Pacífico S.A. y Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.

La gestión del Grupo se emplaza en participar en diversos proyectos que incentivan el desarrollo de Chile, tanto en la industria siderúrgica y minera como otras directamente relacionadas al crecimiento del país. Así cada actividad que desarrolla el grupo por medio de sus negocios sirven de complemento entre sí para potenciar el desarrollo del Grupo Invercap, por lo cual se procede a clasificar en el criterio de mercado concentrado integrado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo INVERCAP S.A. tiene su matriz y filiales en Chile, y también posee filiales en Perú y Argentina, y en estas encontramos que su estructura jurídico organizacional para su matriz y sus negocios son sociedades anónimas abiertas y sociedades de responsabilidad limitada.

En cuanto a sus filiales, estas son productivas comercializadoras y se encuentran en distintas zonas geográficas, tanto en Chile, como también en Argentina y Perú, abasteciendo los mercados locales en los cuales participa.

## Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional de Invercap es por medio de la participación en empresas productoras, comercializadoras y distribuidoras de productos derivados del acero, tanto en Chile como en Argentina y Perú., como lo es el caso de INTASA S.A. propietaria de la totalidad las acciones de las sociedad TUBOS ARGENTINOS S.A.<sup>11</sup>, empresa destinada a la producción de tubos, cañerías y otros, así también el grupo es dueño de la totalidad de las acciones de COSELAVA S.A.<sup>12</sup>, destinada a la producción de diferentes flejes de acero y de nuevos productos galvanizados para el mercado interno y exportación.

Si bien la filial en Argentina es una filial productora y comercializadora, es abastecida por la matriz en Chile y por la filial de Perú, aunque también las empresas del grupo abastecen con sus productos a los mercados de Uruguay, Colombia, Ecuador, Bolivia, y Estados Unidos

---

<sup>11</sup> Empresas con ubicación geográfica en la Provincia de Buenos Aires.

<sup>12</sup> Empresas con ubicación en la provincia de San Luis.



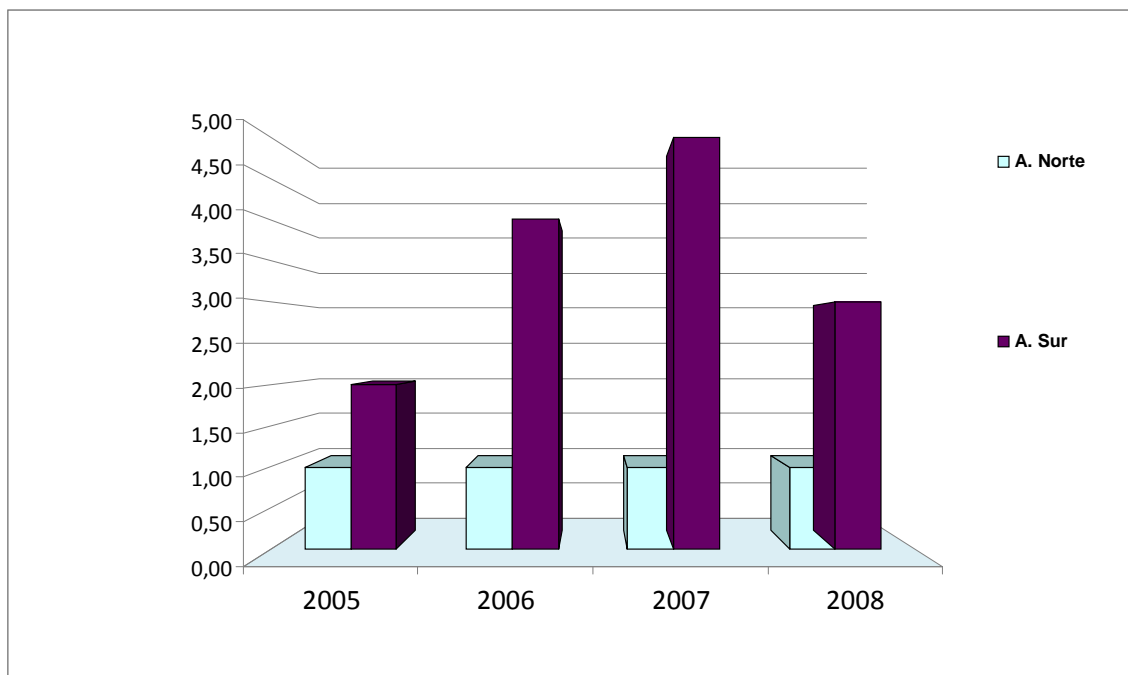
Cuadro 19: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

<b>Año</b>	<b>A. Norte</b>	<b>A. Sur</b>
<b>2005</b>	Estados Unidos	Argentina Bolivia Colombia Ecuador Perú Uruguay
<b>2006</b>	Estados Unidos	Argentina Bolivia Colombia Ecuador Perú Uruguay
<b>2007</b>	Estados Unidos	Argentina Bolivia Colombia Ecuador Perú Uruguay
<b>2008</b>	Estados Unidos	Argentina Bolivia Colombia Ecuador Perú Uruguay

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En materia financiera, la compañía concentra sus recursos financieros disponibles para sus actividades de operación, inversión y minimización de riesgo cambiario, optando por la amortización de créditos de corto plazo y colocando bonos en el mercado local Chileno, y no recurriendo al financiamiento por medio de la banca Norteamericana como lo hizo el año 2006 y el 2005 con la banca Argentina.

Gráfico 19: Destino de Ventas al exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El Grupo Invercap tiene presencia en Argentina y Perú por medio de Inversión Directa en el Exterior de filiales productivas y comercializadoras, las cuales han sido incorporadas al grupo a través de la adquisición de plantas establecidas orientadas a la satisfacción del mercado local, así también tiene exportación directa al exterior hacia países de la región americana por medio de representante en el exterior.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El grupo Invercap adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Inorgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de las ventas y mercados
  - b) Internacionalización de la producción
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategias de Financiación Apalancada por medio Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con representante en el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO SIGDO KOPPERS**

Sigdo Koppers S.A. es uno de los más activos e importantes grupos empresariales de Chile, que orienta sus actividades en las áreas de Servicios, Industrial, Comercial y Automotriz, a través de sus más de 40 filiales y coligadas en compañías que son líderes en sus respectivas industrias.

Con esta diversa participación en los distintos negocios, el grupo se clasifica por el criterio de mercado diversificado, al participar en tan variada gama de negocios y estos a su vez se complementan con los otros negocios del grupo, aunque también existen negocios como los de línea blanca y electrodomésticos, que no tienen relación alguna con los otros negocios del holding.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Sigdo Koppers S.A., tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia operacional en Chile, Argentina, Perú y México, en donde posee filiales orientadas al mercado local.

Es así como encontramos para Sigdo Koppers S.A. filiales comerciales y productivas, teniendo un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedades anónimas abiertas y cerradas, y también de responsabilidad limitada.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional del Grupo la podemos analizar de acuerdo a sus filiales internacionales, las que están ubicadas en Perú, Argentina y México, en donde estas filiales abastecen el mercado local en el cual se encuentran insertos.

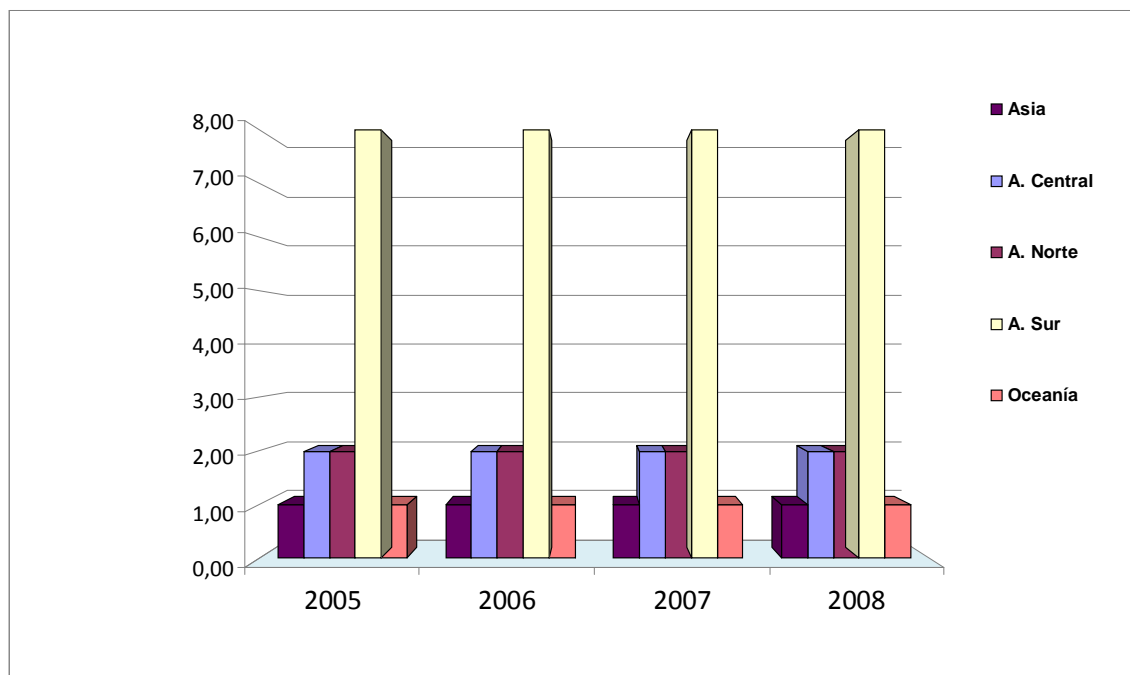
Cuadro 20: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>A. Central</b>	<b>A. Norte</b>	<b>A. Sur</b>	<b>Oceanía</b>
<b>2005</b>	Corea	México Panamá	Estados Unidos Canadá	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Perú Uruguay Venezuela	Nueva Zelanda
<b>2006</b>	Corea	México Panamá	Estados Unidos Canadá	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Perú Uruguay Venezuela	Nueva Zelanda
<b>2007</b>	Corea	México Panamá	Estados Unidos Canadá	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Perú Uruguay Venezuela	Nueva Zelanda
<b>2008</b>	Corea	México Panamá	Estados Unidos Canadá	Argentina Bolivia Brasil Colombia Ecuador Perú Uruguay Venezuela	Nueva Zelanda

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En las regiones de América del Norte y del Sur, Europa y Asia-Pacífico, el grupo exporta distintos tipos de productos de sus unidades de negocio hacia estos mercados, así también la región mundial en donde interactúa con mayor cantidad de países es América del Sur, tal como lo muestra el gráfico adjunto.

Gráfico 20: Destino de Ventas al exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz.

En cuanto al financiamiento el grupo se financia con fondos propios, aunque cuando las magnitudes de inversión exceden la capacidad de fondos propios, se recurre a fuentes de financiamiento externas de financiamiento en proporción adecuadas al tipo de proyecto y riesgo del proyecto.

### Clasificación según forma de Internacionalización

El Grupo Sigdo Koppers S.A tiene presencia en la región Sudamericana por medio de Inversión Directa en el Exterior en filiales productivas y comercializadoras, las cuales han sido producto de inversiones por medio de crecimiento orgánico de cada empresa perteneciente al grupo, aunque también se adopta la exportación directa con representante en el exterior para la exportación de productos.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo SIGDO KOPPERS adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de las ventas y mercados.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con Representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial

## **GRUPO AGUAS METROPOLITANAS**

Inversiones Aguas Metropolitanas S.A., es filial del grupo económico IAM S.A. el cual es la sociedad controladora de Aguas andinas. Por otra parte, sociedad general de aguas de Barcelona, Agbar es dueña del 56,6% del patrimonio de IAM lo que la convierte en el único socio controlador de la Compañía.

Agbar es la matriz de un holding empresarial con residencia de la matriz en España con más de 140 años de historia, y lo constituyen más de 160 empresas prestando servicios a aproximadamente 23 millones de habitantes en todo el orbe

Su principal actividad es la prestación de toda clase de asesorías, consultorías y servicios relativos a la transferencia de tecnológica y know how, asistencia técnica, administración de negocios y proyectos, en especial, los relacionados con la gestión y operación de negocios relativos al giro sanitario. Esto nos permite clasificar como concentrado e integrado en cuanto al criterio de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Inversiones Aguas Metropolitanas S.A., es filial en Chile del grupo económico IAM S.A., donde esta filial del grupo español es orientada al mercado local.

Esta filial comercial, productiva y financiera, tiene un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedad anónima abierta.



## Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional del grupo proviene por medio de los criterios Financiamiento e Insumos y servicios, los cuales complementan la actividad que el grupo desarrolla en Chile.

Estos criterios provienen principalmente de la matriz, la cual tiene residencia en España, en donde esta exporta hacia la filial asesorías, consultorías y servicios de transferencia de tecnológica y know how, para el desarrollo de la filial en Chile.

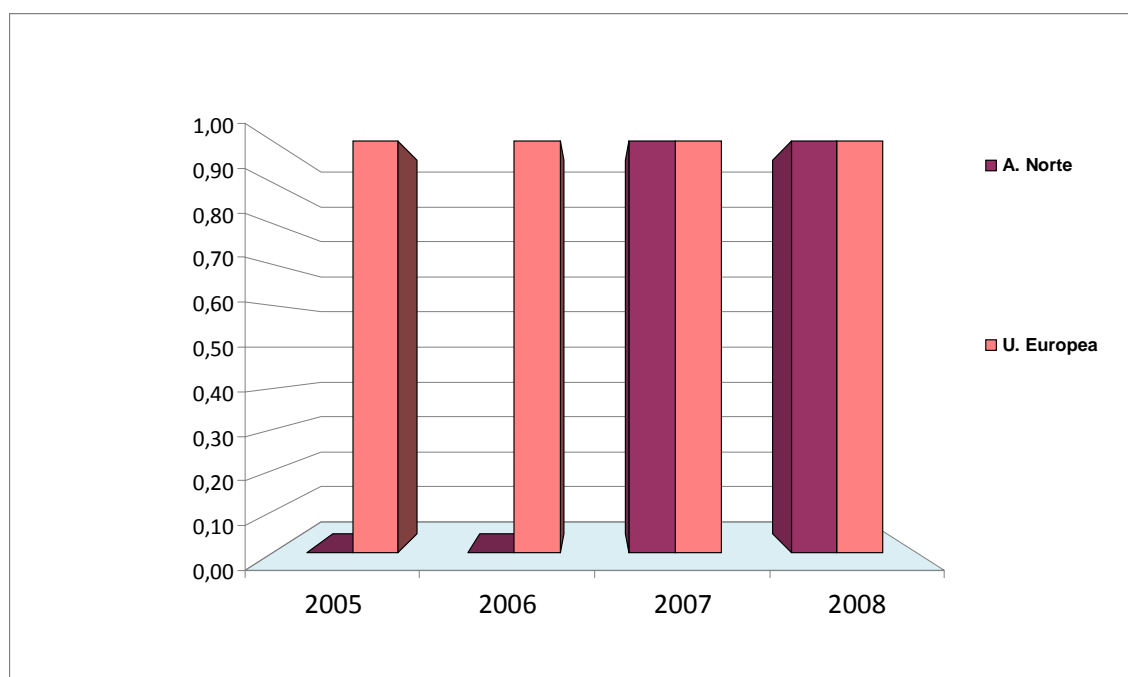
Cuadro 21: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	A. Norte	U. Europea
2005		España
2006		España
2007	Estados Unidos	España
2008	Estados Unidos	España

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

La otra actividad internacional proviene del criterio de financiamiento, en donde el capital es de españoles quienes fueron los que adquirieron la totalidad del patrimonio de inversiones aguas metropolitana S.A., aunque también cabe agregar que el año 2007 se implementó un programa de ADR Level I, permitiendo transar las acciones de IAM en el mercado Over the Counter de Estados Unidos.

Gráfico 21: Procedencia del Financiamiento del Exterior



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de Internacionalización

El Grupo Inversiones Aguas Metropolitanas S.A. tiene presencia en el exterior a través del financiamiento desde el exterior, el que proviene desde su matriz con residencia en España, como también por medio de bonos ofertados en la bolsa de los Estados Unidos.

No obstante la matriz en España hacia la filial Chile transfiere de manera constante KNOWHOW, elemento vital del grupo que le ha permitido convertirse en uno de los principales proveedores mundiales de nuevas tecnologías asociadas a la gestión del ciclo integral del agua.

En tanto el grupo IAM S.A. (Sociedad controladora de aguas Andina), a consolidado su presencia internacional por medio de Inversión Directa en el Exterior en filiales productivas, comercializadoras, las cuales han sido inversiones por medio

de crecimiento orgánico de cada empresa perteneciente al grupo, aunque también se adopta la exportación directa con representante en el exterior para la exportación de productos.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo Inversiones Aguas Metropolitanas S.A. adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de la tecnología
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Abiertas

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

- Estrategias de Financiación Conservador:
  - a) Con aporte de Inversionista Extranjero
  - b) Con Colocación de Capital en el exterior

## **GRUPO YARUR**

El grupo Yarur tiene de matriz Empresas Juan Yarur sociedad anónima cerrada, y desde sus inicios se dedicó a realizar inversiones en el sector textil, pero con el correr del tiempo diversificó sus inversiones hacia el sector financiero, seguros de vida, agroindustria, y otras inversiones.

Una característica muy propia del grupo es la variación en cuanto a sectores industriales que participa, dado que tiene presencia en el sector cementerios, industria vitivinícola, como también el sector de las farmacias, en los cuales cuesta encontrar alguna relación entre los negocios, por lo cual se procede a clasificar en el criterio de mercado como diversificado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Yarur posee participación en distintas empresas, donde una características de ellas es que son en su totalidad sociedades anónimas cerradas, y en menor medida sociedades de responsabilidad limitada.

En cuanto a filial del grupo no se pudo encontrar información al respecto, salvo las filiales de Viña Morandé, las cuales son filiales comerciales en distintos países del mundo.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La actividad internacional del Grupo Yarur proviene por medio de los criterios Ventas al exterior, las que productos del negocio Viña Morandé que en su haber cuenta con una importante cadena de distribución a nivel mundial para la distribución y comercialización de sus productos.

Cuadro 22: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

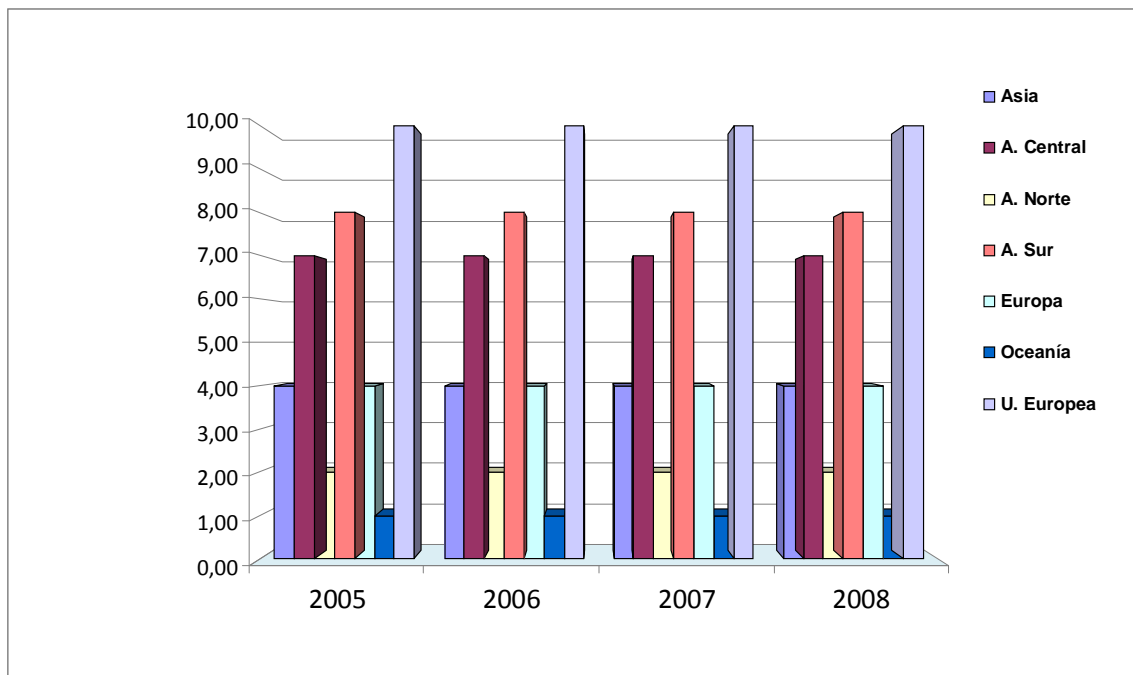
<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>A. Central</b>	<b>A. Norte</b>	<b>A. Sur</b>	<b>Europa</b>	<b>Oceanía</b>	<b>U. Europea</b>
<b>2005</b>	Corea Japón Malasia  Singapur	México Belice Costa Rica  El Salvador Guatemala Panamá Puerto Rico	Estados Unidos Canadá	Bolivia Brasil Colombia  Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Malta Suiza Noruega Republica Checa	Australia	Alemania Bélgica Dinamarca  Finlandia Francia Holanda Irlanda Italia Reino Unido Suecia
<b>2006</b>	Corea Japón Malasia  Singapur	México Belice Costa Rica  El Salvador Guatemala Panamá Puerto Rico	Estados Unidos Canadá	Bolivia Brasil Colombia  Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Malta Suiza Noruega Republica Checa	Australia	Alemania Bélgica Dinamarca  Finlandia Francia Holanda Irlanda Italia Reino Unido Suecia
<b>2007</b>	Corea Japón Malasia  Singapur	México Belice Costa Rica  El Salvador Guatemala Panamá Puerto Rico	Estados Unidos Canadá	Bolivia Brasil Colombia  Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Malta Suiza Noruega Republica Checa Islandia Polonia	Australia	Alemania Bélgica Dinamarca  Estonia Finlandia Francia Holanda Irlanda Italia Reino Unido Suecia
<b>2008</b>	Corea Japón Malasia  Singapur	México Belice Costa Rica  El Salvador Guatemala Panamá Puerto Rico	Estados Unidos Canadá	Bolivia Brasil Colombia  Ecuador Paraguay Perú Uruguay Venezuela	Malta Suiza Noruega Republica Checa Polonia Islandia	Australia	Alemania Bélgica Dinamarca  Estonia Finlandia Francia Holanda Irlanda Italia Reino Unido Suecia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2007-2008 de la empresa matriz

Como se muestra el cuadro 22 el Grupo Yarur por medio del negocio Viña Morandé tiene presencia internacional en gran parte del mundo, y cada vez se centra en la búsqueda de nuevos mercados con sus productos de vinos Premium, los cuales son los que principalmente se exportan.

En cuanto a los destinos de ventas al exterior por región en el siguiente grafico se aprecia una mayor presencia en la Unión Europea, esto se da por la cantidad de países con el que cuenta esta agrupación mundial de economías, en conjunto con la oportunidad de internacionalización que han ofrecido los acuerdos comerciales de nuestro país con esta agrupación de países, le han permitido ofrecer sus productos en gran parte del viejo continente.

Gráfico 22: Destino de Ventas al Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2007-2008 de la empresa matriz

## **Clasificación según forma de Internacionalización**

La internacionalización es por medio de exportación directa con representantes en el exterior, lo cual se justifica de acuerdo a los acuerdos de representación que tiene villa Morandé con diversos organismos en distintos mercados internacionales.

Estos representantes se encargan de la distribución y comercialización de los productos que exporta el negocio vitivinícola del Grupo Yarur.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo Yarur adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Conveniencia Asociativa
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Cerradas
  - b) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

- Estrategia de Internacionalización de exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior.
  - b) Oficina de Representación en el exterior

## **GRUPO ANTARCHILE**

El Grupo Antarchile S.A., es una sociedad anónima abierta con residencia en Chile, y su sustento económico va de la mano de inversiones realizada en bienes muebles corporales e incorporeales, acciones en sociedades, efectos de comercio y valores mobiliarios en general, a su vez mantiene una sólida presencia en los sectores pesqueros, transporte marítimo, actividades forestales y minería, entre otras.

Así el Grupo Antarchile se caracteriza por poseer porcentaje de participación en distintos sectores industriales, y sus negocios por medio de sus filiales poseen participación en otras sociedades de manera directa e indirecta.

De esta manera Antarchile constituyendo un portafolio de mercado diversificado, lo cual nos permite clasificarlo en este criterio de mercado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Antarchile S.A., tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia operacional en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay, principalmente por medio de la unidad de negocio Arauco con el fin de abastecer el mercado local y también la demanda internacional.

Es así como encontramos para Antarchile S.A. filiales comerciales, productivas e investigación y desarrollo, teniendo un cuerpo jurídico organizacional en gran totalidad del orden de sociedades anónimas abiertas y en menor medida de sociedades anónimas cerradas y de responsabilidad limitada.



## Clasificación según actividad Internacional

La internacionalización del grupo Antarchile S.A. es producto de sus unidades de negocios las cuales han adoptado distintas formas de internacionalización con una fuerte presencia en Latinoamérica. Es así como Arauco tienen sólidos asentamientos de negocio que permiten cubrir la región Sudamericana, a través de IDE en países como Argentina, Brasil y Uruguay por medio de filiales productivas y comercializadoras que abastecen el mercado local, como también por medio de exportación directa hacia otros destinos.

Así la presencia del grupo se hace intensa en los mercados internacionales, por medio de Arauco<sup>13</sup>, aunque también la internacionalización es dada por Copec, al recibir combustible desde otros países para abastecer el mercado local en materia de este insumo.

Cuadro 23: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	A. Norte	A. Sur
2005	Estados Unidos	Argentina
		Brasil
		Uruguay
2006	Estados Unidos	Argentina
		Brasil
		Uruguay
2007	Estados Unidos	Argentina
		Brasil
		Uruguay
2008	Estados Unidos	Argentina
		Brasil
		Uruguay

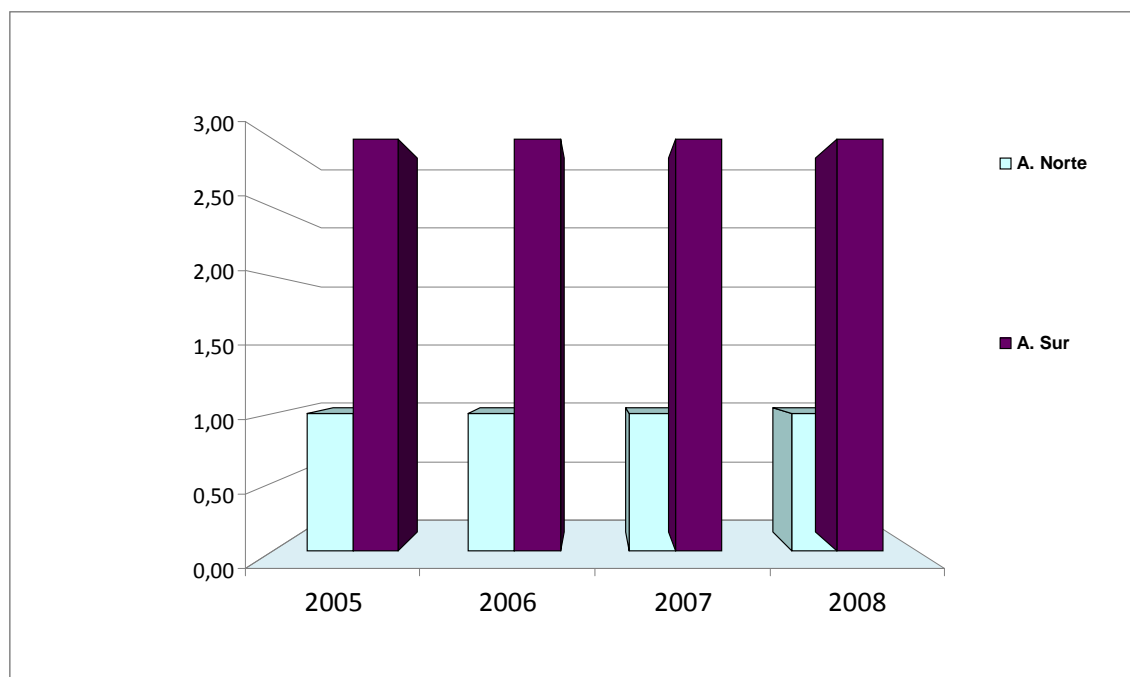
Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

Para el financiamiento que obtienen ambas unidades de negocios, este lo realizan en los países en donde se encuentran sus filiales, por lo cual la filial opera en materia de financiamiento de manera autónoma, aunque también existe

<sup>13</sup> En la presente memoria se analiza en forma a parte al Grupo Arauco, por lo cual no se analizó de manera mas profunda.

financiamiento para las filiales internacionales por parte de las empresas matrices que se encuentran en Chile.

Gráfico 23: Procedencia del Financiamiento del Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de Internacionalización.

El grupo Antarchile S.A. tiene presencia en los 5 continentes, y la mayor concentración de sus actividades la tiene en el continente Americano, por medio de empresas Arauco, donde posee filiales en Argentina, Brasil y Uruguay, las cuales abastecen el mercado de la región, como también otros mercados, aunque también empresas Copec contribuye a una internacionalización aún mayor a través de los países productores de petróleos pertenecientes a la OPEP, quienes proveen del suministro de combustible para su posterior procesamiento y distribución en nuestro país.

De esta forma la internacionalización viene dada por Inversión directa en el exterior por medio de filiales productivas y comercializadoras para empresas Arauco; para empresas Copec la internacionalización proviene por medio de los insumos y servicios, los cuales provienen de los países de la OPEP. Aunque el financiamiento es otra actividad internacional, ya que por medio de instituciones financieras en los países en donde estas se encuentran las filiales del grupo (Argentina, Brasil y Uruguay), les permite seguir obteniendo créditos para operar en estas economías.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo Antarchile S.A. adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Conveniencia Asociativa
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de los insumos.
  - b) Internacionalización de la producción.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Investigación y desarrollo

- Estrategias de Financiación Apalancada con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO ELECMETAL**

El Grupo económico Elecmetal es la Compañía Electro Metalúrgia S.A., la cual tiene por objeto el diseño y la fabricación de piezas de acero cuya geometría y metalurgia permiten aumentar el rendimiento de los procesos de movimiento de tierra, trituración y moliendas de minerales.

Pero la participación del Grupo Elecmetal no solo se centra en el sector metalúrgico, ya que cuenta con importante participación en el sector vitivinícola, medios de comunicación, entre otros. A partir de esto podríamos buscar una cierta relación en la complementariedad entre los sectores, pero las líneas de negocios productivas tanto en prestación de servicios como en la fabricación de productos no tienen relación entre sí, por lo cual no participan en conjunto en la realización de una actividad. A partir de aquello clasificamos al grupo Elecmetal en criterio de mercado diversificado.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo ELECMETAL tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia operacional en Chile, Estados Unidos y México, en donde posee filiales orientadas al mercado local.

Es así como encontramos para el Grupo ELECMETAL filiales comerciales y productivas, teniendo un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedades anónimas abiertas y cerradas, y también de responsabilidad limitada.

## Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional del grupo comienza en 1977 cuando la empresa Electro Metalúrgia S.A. accede a un convenio de asistencia técnica con la empresa Owens Illinois de Estados Unidos principal productor mundial de envases de vidrios.

Pero el andar de la compañía se vio seguido de un proceso de modernización y diversificación impulsado por los años 90, lo cual significo la búsqueda de nuevos financiamiento para esta nueva etapa de la compañía. De esta manera hacia fines de 1993 y como una forma de financiar estos nuevos proceso de modernización y diversificación, cristalerías de Chile S.A. efectuó un aumento de capital en que parte importante de las acciones se vendió en los mercados internacionales a través del mecanismo de los American Depositary Receipts (ADR), lo cual dio origen a la internacionalización activa de capital en la bolsa de Nueva York.

Cuadro 24: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	A. Norte	A. Central	A. Sur	Oceanía	U. Europea
2005	Estados Unidos	México	Argentina Brasil	Sudáfrica	Finlandia
2006	Estados Unidos	México	Argentina Brasil	Sudáfrica	Finlandia
2007	Estados Unidos	México	Argentina Brasil	Sudáfrica	Finlandia
2008	Estados Unidos	México	Argentina Brasil	Sudáfrica	Finlandia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

A continuación se mencionan algunas actividades internacionales del Grupo:

- En 1999 la filial Cristalerías de Chile S.A. adquirió el 40% de Rayén Curá S.A.I.C., empresa productora de envasase de vidrios situada en la provincia de Mendoza, Republica de Argentina, lo que significo la entrada al mercado de este país.
- En el 2001 Elecmetal constituyó la sociedad filial Me Global Inc en Delaware EEUU con el fin de hacer realidad su proyecto de globalización como

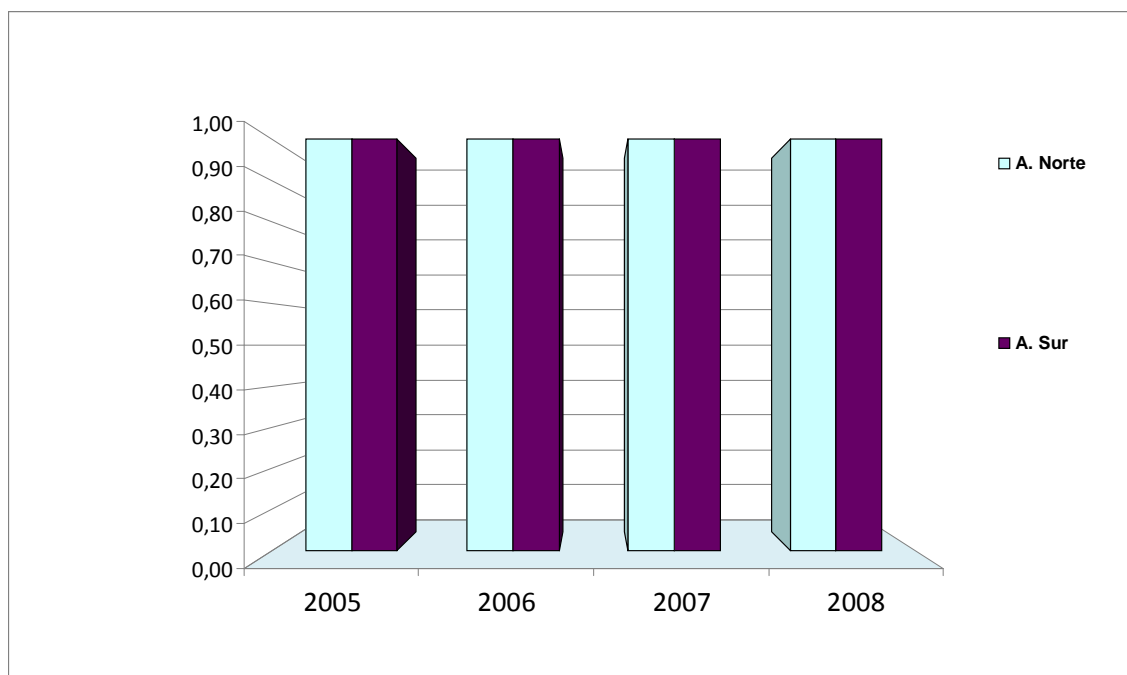
proveedor de repuestos de acero. Con esto la compañía participo exitosamente en el proceso de adquisición de los activos de las sociedad IME internacional, INc y ME West Casting INcs, dado que estas compañías se encontraban en quiebra.

- El año 2007 Elecmetal y Esco Corp (EEUU) suscribieron un Joint Venture y crearon la sociedad Esco Elecmetal fundición limitada, con el objeto de construir una fundición de acero para la fabricación de repuestos para movimiento de tierra para abastecer el mercado nacional y de exportación a la región.

De acuerdo a lo analizado podemos ver una concentración de internacionalización de la actividad metalúrgica, aunque también por el sector vitivinícola el grupo mantiene una fuerte presencia internacional, la cual ha sido expresa en forma implícita en sus memorias, y de ellos se extrae la mención que hace de las viñas que posee Argentina, en donde cuenta con producción propia de vino orientada a ese mercado.

En materia de insumos el grupo es abastecido de proveedores italianos, sudafricanos, y para el financiamiento este es provisto a través de la reinversión de utilidades, las cuales son principalmente obtenida producta del rendimiento operacional del grupo, y también del rendimiento financiero del mercado bursátil.

Gráfico 24: Procedencia del Financiamiento del Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de Internacionalización

La forma de internacionalización la podemos explicar es de la siguiente manera: ESCO Corp. líder mundial de la fabricación de piezas de acero para movimiento de tierra, ha sido el licenciador de ME Elecmetal desde el año 1959 con un contrato de licencia y asistencia técnica para fabricar y comercializar sus productos. Pero también Elecmetal cuenta con cinco fundiciones en Chile (2), Estados Unidos (2) y México (1), las cuales han sido producto de inversión directa en el exterior. A su vez mantiene alianzas con METSO (Finlandia) Bradken (Australia) y otros.

Pero también la compañía ha desarrollado su proceso de internacionalización a través de representantes para la región Asia Pacífico y para África (la compañía sudafricana MULTOTEC).

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo Elecmetal S.A. adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización de los insumos
  - b) Internacionalización de la producción.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Investigación y desarrollo

- Estrategias de Financiación Apalancada con colocación de Deuda en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:
  - a) Representante en el exterior
  - b) Licencia al Exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Ventures)



## **GRUPO CENCOSUD**

El grupo económico Cencosud S.A., es una sociedad anónima abierta y es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina, teniendo operaciones activas en Argentina, Brasil, Colombia y Chile en los sectores inmobiliarios, servicios, retail, logística y distribución entre otros.

La mayoría de sus negocios tienen algún grado de complementariedad, ya que la interrelación entre negocios puede significar una connotada participación operacional, sin embargo cada uno de los sectores industriales a los que pertenece son distintos entre si, lo cual nos lleva a clasificar al grupo en el criterio de mercado diversificado de acuerdo a la variedad de sectores en los cuales sus negocios participan.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Cencosud tiene su matriz en Chile y mantiene una fuerte presencia en toda la región latinoamericana a través de su diversidad de negocios, donde cada negocio tiene filiales autónomas orientadas al mercado local con producción propia y financiamiento propio.

Es así como encontramos filiales comerciales, productivas y financieras, teniendo un cuerpo jurídico organizacional del orden de sociedades anónimas abiertas y cerradas, y también de responsabilidad limitada. Cabe destacar que el grupo posee una filial financiera en Islas caimanes.

## Clasificación según actividad Internacional

La actividad internacional de grupo se centra en América del sur, en los países de Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile; etapa que se inicia en 1982 inaugurando un supermercado jumbo y un Shopping Center en Argentina.

Cuadro 25: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asía	A. Central	A. Sur	Europa
2005		Isla Caimán Panamá	Argentina Brasil Colombia Perú	s/i
2006		Isla Caimán Panamá	Argentina Brasil Colombia Perú	s/i
2007		Isla Caimán Panamá	Argentina Brasil Colombia Perú	s/i
2008	China	Isla Caimán Panamá	Argentina Brasil Colombia Perú	s/i

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

Pero la expansión la región sudamericana no se hizo esperar y es así como empieza a penetrar el mercado argentino, y también a desarrollar otros mercados de la región, tal como se explican a continuación:

- 1993 Cencosud ingresa al negocio de los Homecenter inaugurando el primer Easy en argentina. Posterior ha ese año, desde 1997 a 2001 sigue con la expansión por otras regiones Argentinas.
- 2004 sigue aumentando su presencia en Argentina, donde en rosario crea el portal más grande de todas las provincias.
- 2007 entra a Colombia en acuerdo con casino Guichard Perrachon S.A. para desarrollar el negocio de Homecenter en Colombia. En el mismo año el grupo Adquiere la cadena de Gbarbsosa que opera los formatos de supermercados e hipermercados en el Nordeste de Brasil.

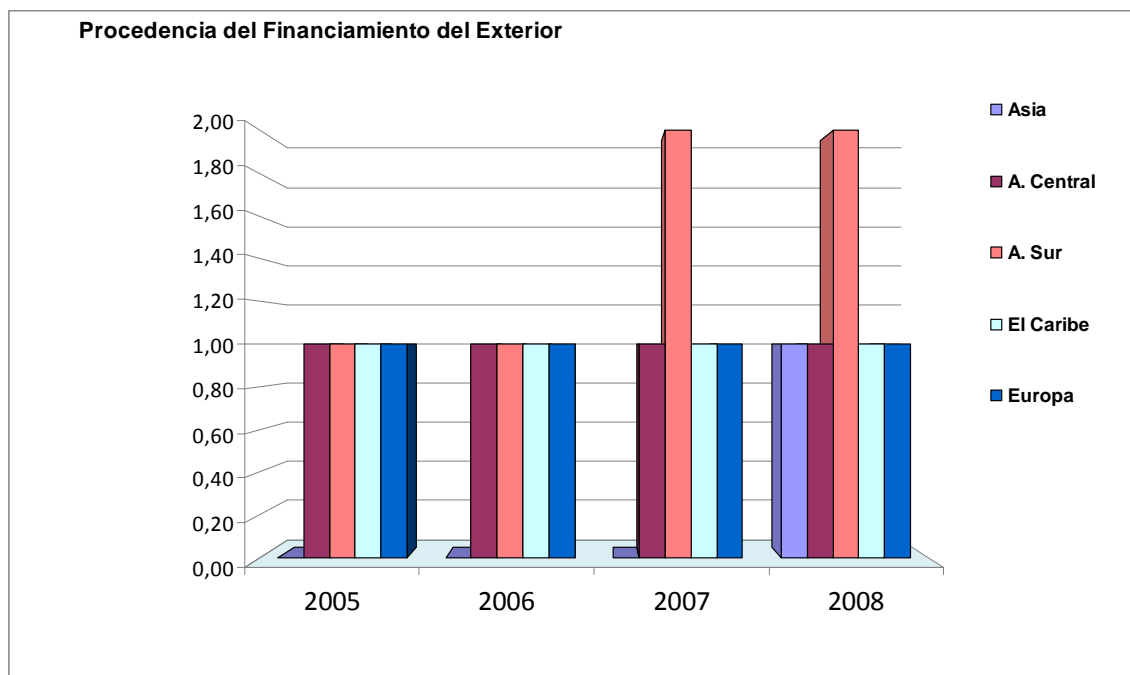
- 2008 Cencosud adquiere el total del capital accionario de GSW S.A. sociedad operadora de supermercados e hipermercados y Shopping centres en Perú, así también se adquiere la cadena de supermercados El Centro ubicada en el norte de Perú con 6 tiendas. El mismo año el grupo Cencosud ingresa al negocio de los Homecenter en Colombia, inaugurando el primer local Easy en Bogotá.

Con estas actividades la presencia en la región de América del Sur se vio fortificada, pero sin duda otra operación relevante fue el establecimiento en Shanghai de una oficina comercial como entidad legal con establecimiento físico propio, la cual tiene por misión dar vida a las operaciones de adquisición, relación con proveedores, seguimiento de ordenes, control de calidad, entre otros, en el mercado Chino.

Esta oficina comercial en Shanghai esta actualmente enfocada en las áreas de textil vestuario, textil hogar, decoración, juguete, muebles (Indoor y Outdoor), electrónica menor y mayor, entre otros, a fin de aprovechar las oportunidades que ofrece en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

En cuanto a la financiación esta proviene de las regiones que se muestran el grafico 25, donde la tendencia del financiamiento por región permanece en el tiempo, aunque hay hecho relevante que comienza a partir del año 2007, en la cual se comienza a obtener créditos de bancos asiático, lo cual se puede presumir que es gestionado por medio de la oficina instaurada en Shanghai.

Gráfico 25: Procedencia del Financiamiento del Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de Internacionalización

El grupo Cencosud tiene una fuerte presencia en América del Sur, en los países de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú, donde posee filiales comerciales las cuales abastecen el mercado de la región. A su vez estas filiales son provistas desde los países en donde reside, como también de los otros países en donde el grupo cuenta con presencia, como también de otros mercados como es el caso de China, donde la oficina comercial se encarga de la compra de insumos y materias primas que serán vendidas en los distintos puntos de ventas que posee el grupo por medio de sus negocios, contribuyendo con esta oficina en Shanghai al control de calidad de los productos, seguimientos de pedidos, entre otras.

De esta forma la internacionalización viene dada en forma directa por medio Inversión directa en el exterior por medio de filiales productivas, comercializadoras y financieras, como también por oficina de representación en el exterior.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización**

El Grupo Cencosud adopta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico
- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Conveniencia Asociativa
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de los insumos
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas Abiertas
  - b) Sociedades Anónimas Cerradas
  - c) Sociedad de responsabilidad Limitada

Según tipo de filial: a) Comerciales

b) Productivas

c) Financieras

- Estrategias de Financiación Apalancada con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con Representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Venture)
  - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO RIPLEY**

El grupo económico Ripley (Grupo Ripley Corp S.A.) es una multinacional chilena que vende al detalle, este grupo cuenta con presencia en Chile y Perú, en ambos mercados participa en el sector financiero y del retail, en 1997 se dio inicio a la fase exportadora.

Marcelo Calderón creó Ripley en 1956, abriendo su primera tienda en la capital, su primer local fuera de Santiago se inaugura en Concepción en 1986, siguiendo con el afán de expandir sus fronteras, realiza su primera incursión internacional en el Perú (1997) con una tienda en el mall Jockey Plaza de Lima.

También en el sector financiero se extiende al país vecino, a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley y del Banco Ripley, ofreciendo créditos de consumo, tarjetas de crédito Mastercard y Max Banco Ripley. Asimismo el grupo participa en el sector inmobiliario, realizando inversiones en propiedad de centros comerciales y en otros negocios asociados al retail como viajes y corretajes de seguros.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Ripley Corp S.A. hasta el 2005 era una sociedad anónima cerrada, en dicho año abre sus transacciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, convirtiéndose en una sociedad anónima abierta. Cuenta con su matriz en Chile y a la vez con filiales dentro del territorio chileno y peruano.

La filial Banco Ripley S.A. Perú (ex financiera Cordillera S.A.) se encuentra sujeta a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú (S.B.S.). El control de la sociedad está conformada por 743 accionistas, 12 son los

principales, entre ellos destaca Inversiones R Ltda. y compañía en comandita por acciones con un 59%, siguiéndole Bujorico Limitada con un 20% de propiedad.

Además existen accionistas minoritarios que representan el 19% del total de acciones emitidas, entre los que destacan Corredores de Bolsa con un 28,7% y Banco de Chile por cuenta de terceros CA con un 18,9%. Desde que Ripley transa en el mercado secundario, se ha mantenido como una de las empresas más transadas en el mercado chileno, por tal motivo que a contar del año 2007 es una de las 40 empresas que conforman el IPSA.

El grupo Ripley participa en los siguientes sectores industriales: Retail con Ripley Chile S.A., Ripley Internacional S.A., Ripley Retail S.A., Ripley Retail II S.A., Tiendas Store S.A., Ripley Hong Kong y Evaluadora de Créditos S.A., igualmente en el sector de las inversiones con Inversiones Tiendas por Dptos. Ltda., Inversiones Padebest Lda. y Coml Eccsa S.A., cabe destacar que interactúa a la par en los sectores Financiero, Inmobiliario y Seguros.

### **Clasificación según actividad Internacional**

El grupo económico Ripley tanto en el ámbito nacional como internacional se orienta a la modernización, crecimiento y expansión de sus negocios en los sectores industriales del Retail, Inversiones, Inmobiliaria, Financiero y Seguros.

En Chile mantiene una fuerte presencia en el Retail, compitiendo directamente con Falabella y Paris, pero otro escenario se vive en Perú, ya que con alianzas formadas con Falabella, Aventura Plaza S.A. y Johnson's invierten en un mix que está compuesto por el sector Inmobiliario con la construcción de Mall Plazas en Perú y tiendas Retail conjuntamente. Además posee el centro de distribución más moderno de Sudamérica.

Siguiendo por el lado de las alianzas, Ripley negoció un Joint Venture con Pacifico Peruano Suiza y Latina Seguros ampliando su cartera de productos en el negocio de los seguros en Perú. Así también posee alianzas estratégicas con Sharp (Japón) en electrónica y Espirit Home (EE.UU.) en artículos de hogar importando insumos a Chile como a Perú.

Cuadro 26: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	A. del Sur	A. del Norte
2005	Hong Kong	Perú	
2006	Hong Kong Japón	Perú Colombia	Estados Unidos
2007	Japón Hong Kong	Perú Colombia	Estados Unidos
2008	Japón Hong Kong	Perú Colombia	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

El cuadro 26 detalla las regiones donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta en exportaciones e importaciones de insumos, siendo Perú y Chile los principales en el porcentaje de ventas.

En Diciembre del año 2005 se inaugura la tienda de Chorrillos en Perú completando 8 tiendas en el país limítrofe, las ventas en las sucursales peruanas aumentaron en un 6,2% comparado con el 2004.

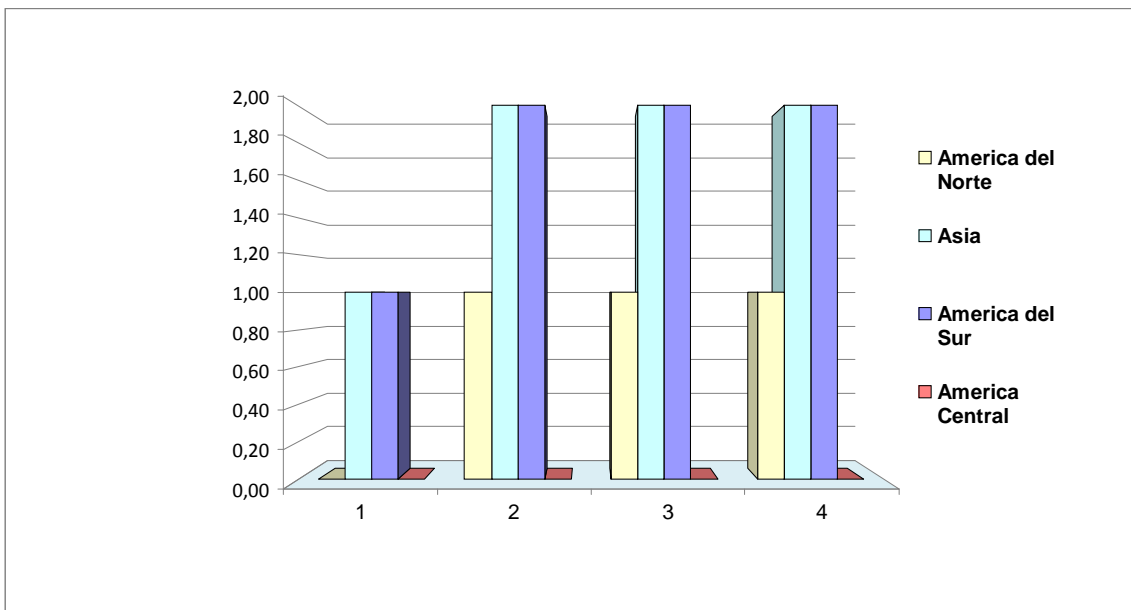
En el 2006 tuvo una utilidad neta de \$ 57.787millones, se trata del mejor resultado de la historia de la compañía superando en un 51% la mejor utilidad anual anterior, abre una nueva tienda en Perú y posee las siguientes marcas propias y con licencias en su portafolio, que se comercializan en Perú y Hong Kong: Axxs,



Aziz, Hi Tech, Marquis, Oil Comapny, Nto, Navigata, Rizzoli, Kenneth Stevens y Cloudbreak. Además cabe destacar que materializa un Joint Venture con la más importante cadena de supermercados en Colombia Carulla Viveros S.A. comprendiendo el mercado de financiamiento comercial (tarjeta de crédito CFC).

A fines del 2007 y a principios del 2008 se fija el objetivo de apertura de 6 tiendas nuevas en Perú, pero al terminar el periodo se han concretado sólo 3 tiendas, sintetizando 11 en el mercado peruano. A Diciembre del año 2008 los negocios de crédito en el Perú fueron de US\$ 160 millones, representando un 30,7% de los ingresos financieros totales de la compañía.

Gráfico 26: Procedencia del Financiamiento del Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

Por otra parte, los resultados y balances del banco en Perú se muestran de manera independiente e ingresan a los resultados de Ripley Corp S.A. como "utilidad inversión empresa relacionada" de la misma forma que el Banco Ripley en Chile, regido por la Superintendencia de Valores y Seguros

En el ámbito del financiamiento la compañía invierte sus excedentes de flujo de caja principalmente en depósitos a plazo y fondos mutuos que operan en Chile y Perú, asimismo realiza operaciones de seguro de cambio y otros instrumentos derivados para minorizar la exposición a monedas extranjeras. Tales como: emisión de instrumentos de deuda pública, créditos de bancos y entidades financieras en Perú y cartas de crédito.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

En el 2005 el mercado de Ripley se encuentra ampliado hacia Perú con tiendas dedicadas al Retail y al sector financiero a través de Banco Ripley Perú, además cuenta con una tienda exclusiva en un balneario de Asia (Hong Kong). En el año siguiente el grupo económico se dedica principalmente a las inversiones de tipo remodelación de sus tiendas, modernizar sistemas bancarios para su filial Banco Ripley Perú e inaugura la segunda tienda en formato Max Minka en Perú.

Por consiguiente el 2006 fue el año donde se concretaron varios Joint Venture, destacándose el conseguido con la cadena de supermercados Carulla Viveros S.A. en Colombia, ingresando al mercado de financiamiento comercial mediante la tarjeta de crédito CFC. Así como los logrados con las marcas Sharp en electrónica y Espirit Home en artículos de hogar, el primero oriundo de Japón y el segundo de Estados Unidos, para ser distribuidores exclusivos de sus marcas. Cabe señalar que Ripley gestiona su mercado del Retail con varias marcas extranjeras y de reconocimiento, pero no existe información de contratos firmados de exclusividad o alguno que demuestre un acuerdo o convenio.

Igualmente Ripley Corp S.A. en el año 2008 concreta dos Joint Venture importantes, uno con Pacifico Peruano Suiza y Latina Seguros, abarcando el negocio de seguros en Perú y el otro con Falabella y Aventura Plaza S.A. industrializando el rubro de Mall plazas en Perú, encontrándose el grupo en una

etapa de crecimiento y penetración regional, centrando sus ventas y esfuerzos en América del Sur.

No menos importante, en el 2007 y 2008 la demanda por ventas al detalle en Perú presiona a la decisión de invertir en locales comerciales, llegando a la no despreciable cifra de 11 tiendas en el mercado peruano, de esta manera alcanza los 52 locales comerciales en los comercios donde opera.

Mediante la información recopilada se infiere que Ripley Corp S.A. es un grupo económico Concentrado, ya que su presencia en el sector inmobiliario, financiero y de inversiones, concentra sus esfuerzos en actividades complementarias al negocio principal, de tal forma que sus obras de infraestructura, inversiones en retail y obtención de financiamiento debido a su presencia en el sector financiero se encuentran estrechamente relacionadas.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que tiene la particularidad de utilizar varias estrategias de internacionalización para lograr sus objetivos, centradas en la penetración y desarrollo de mercado en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización que adopta son:

- Estrategia de Localización Internacional
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación
  - a) Sociedad Anónima Cerrada.

Según tipo de filial: a) Productivas

- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación directa con:

- c) Representante en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con:
  - a) Intermediarios en los países sin información.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en:
  - a) Inversión en filial
  - b) Inversión mixta (Joint Ventures)
  - c) Oficina de representación en el exterior

## **GRUPO CHILENA DE FÓSFOROS**

Se tienen indicios de que en 1878 los fósforos se importaban desde Europa, pero en Talca el año 1900 se instalaron tres fábricas de fósforos. La razón para que se concentraran tres fábricas en dicha zona pareciera ser la conveniencia en cuanto al abastecimiento de la madera, ya que en los alrededores existía abundancia de álamos, cuya madera es la materia prima fundamental en la fabricación de fósforos.

En el año 1913 estas tres sociedades de personas se fusionaron en una sola empresa, quedando legalmente la existencia de La Compañía Chilena de Fósforos S.A., llegando a ser el principal productor y comercializador de fósforos de seguridad del país.

Al mismo tiempo y con sus casi 100 años de experiencia, el grupo económico satisface las necesidades de cada una de las localidades del país, invirtiendo en infraestructura, dotación de personal de ventas, reposición eficiente de productos y óptima orientación de atención al cliente.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Compañía Chilena de Fósforos S.A. es una sociedad anónima abierta producto de decreto supremo N° 1874 del 30 Junio de 1913, ésta compañía mantiene una presencia internacional importante en exportaciones especialmente a Estados Unidos, México, Australia, Nueva Zelanda, Perú, Canadá, Centroamérica, Egipto, Fiji y Japón.

El grupo económico está formado por una matriz denominada Compañía Chilena de Fósforos S.A., hay que añadir que posee las siguientes filiales como Terciados y Elaboración de Maderas S.A., con el 99.99% de participación accionaria y Compañía Agrícola y Forestal El Álamo Ltda. con el 99.99% de participación

social. Además mantiene una participación accionaria de un 30% en Viña San Pedro Tarapacá S.A., ampliando su rubro al vitivinícola.

El control de la Compañía Chilena de Fósforos S.A. corresponde a Inversiones Cell Chile Ltda. Propietaria del 55,51% del patrimonio, equivalente a 34.141.108 acciones, le sigue Depósitos Central de Valores S.A. con un 17,63% y la sociedad Inmobiliaria Monte Alto S.A. con un 8,08% de patrimonio, a la vez Inversiones San Martín S.A. es dueña del 99,99% de Inversiones Cell Chile Ltda.

Actualmente, además de la actividad forestal y fosforera industrial, existen otras importantes operaciones, tales como la elaboración de palitos para helados, palitos para fósforos, palillos para comida oriental, microproductos de madera, tableros, molduras y productos afines.

### **Clasificación según actividad Internacional**

Las actividades en el ámbito internacional que realiza la compañía están orientadas hacia la exportación, donde comprende la fabricación y comercialización de fósforos y productos derivados de la madera, a través de su Filial Terciados y Elaboración de Maderas S.A. (TEMSA), los que son manufacturados en dos plantas industriales, ubicadas en Retiro y Los Lagos, destinados principalmente a mercados de exportación, su presencia se focaliza en Estados Unidos, Canadá, México, Japón, Australia, Suecia, Nueva Zelanda, Perú, Egipto y Fiji.

Además alimenta la presencia internacional las filiales vitivinícolas con sus productos estrellas de vinos Premium y Super Premium, se destaca Viña San Pedro Tarapacá S.A. y Viña Misiones de Rengo que comercializan una amplia gama de vinos tanto en Chile como en gran parte del mundo. Los mercados destacados son Cuba, Estados Unidos, Canadá, República Checa, China, Rusia, Suecia, Suiza, Dinamarca, Inglaterra, Finlandia y Japón.

Cuadro 27: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	Europa	A. del Norte	África	A. del Sur	El Caribe	Oceanía
2005	Japón	Rusia	Estados Unidos	Egipto	Argentina	Cuba	Australia
	Finlandia	Inglaterra	México		Perú		Nueva Zelanda
	China	República Checa Suecia Dinamarca Suiza	Canadá				Fiji
2006	Japón	Inglaterra	México	Egipto	Argentina	Cuba	Australia
	China	República Checa	Estados Unidos		Perú		Nueva Zelanda
	Finlandia	Rusia Suecia Dinamarca Suiza	Canadá				Fiji
2007	Japón	Rusia	Estados Unidos	Egipto	Argentina	Cuba	Australia
	China	Inglaterra			Perú		Nueva Zelanda
	Finlandia	República Checa Suiza Dinamarca Suecia	Canadá México				Fiji
2008	Japón	Rusia	Estados Unidos	Egipto	Argentina	Cuba	Australia
	China	Inglaterra			Perú		Nueva Zelanda
	Finlandia	República Checa Suecia Suiza Dinamarca	México Canadá				Fiji

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

El cuadro 27 detalla las regiones donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta en exportaciones. En el año 2005 se adquieren activos de Viña Casa Rivas Ltda., los que son administrados por Viña Mar S.A.

La Compañía Chilena de Fósforos S.A. tiene registradas importantes marcas tanto en Chile como en el extranjero, resaltan las marcas Los Andes y Copihue y

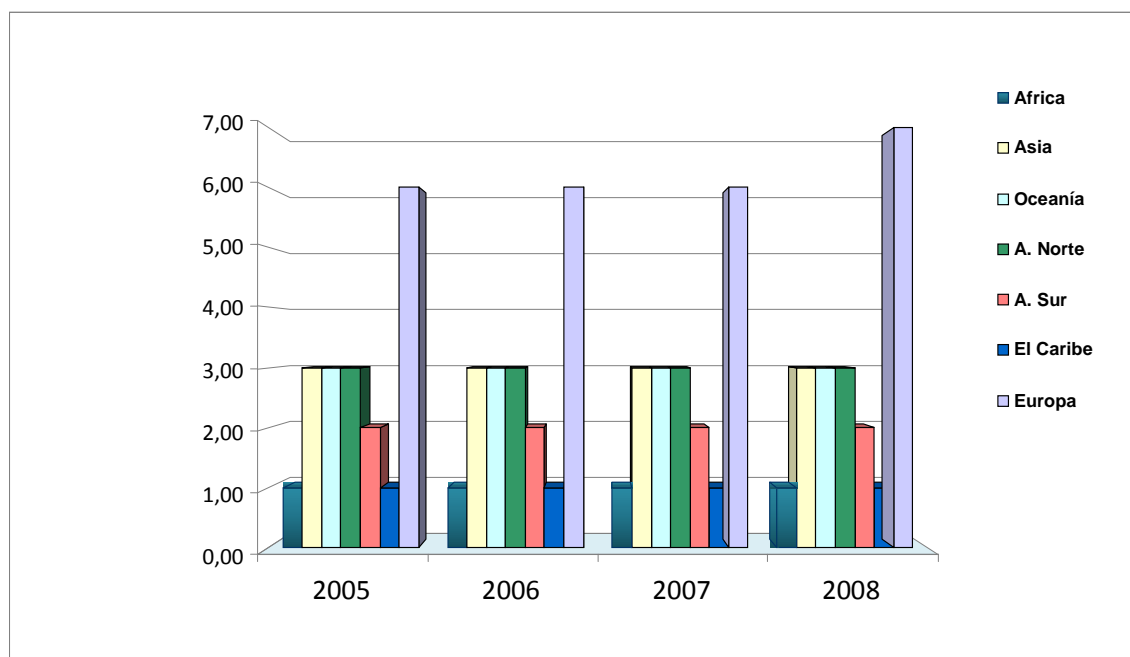
otras como Monarca y Penley, bajo las cuales se comercializa una amplia gama de formatos de fósforos, tanto en el mercado chileno como en el exterior.

El 31 de Julio del año 2006, la propiedad donde funcionaba la Planta Talca, ubicada en Av. Bernardo O'Higgins N° 1530 de esa ciudad, fue vendida a la Sociedad de Rentas Falabella S.A. Paralelamente, se inició la construcción de una nueva y moderna planta en el Fundo Copihue, Retiro, VII Región, en terrenos de propiedad de la filial Compañía Agrícola y Forestal El Álamo S.A. donde funciona actualmente.

A fines del año 2008 la división vitivinícola del grupo económico, constituida por Viña Tarapacá Ex-Zavala S.A., Viña Misiones de Rengo S.A., Viña del Mar de Casablanca S.A., Vitivinícola del Maipo S.A. y Bodega Tamarí (en Argentina), fueron objeto de la fusión con Viña San Pedro S.A., formándose la nueva sociedad Viña San Pedro Tarapacá S.A., siendo la empresa que participa como el segundo actor del mercado vitivinícola nacional.



Gráfico 27: Destino de las Ventas al Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de Internacionalización

La internacionalización por medio de las ventas se enfoca principalmente al mercado norteamericano y al europeo, siendo el producto estrella los palitos de helado. No menos importante, en el sector vitivinícola la demanda por vinos chilenos en Asia presiona cada vez más, destacando el mercado japonés y el chino.

Otra forma de internacionalización que adapta el grupo fósforos es la inversión en la filial Bodegas Tamarí S.A., en Mendoza, Argentina. Inyectando capital desde su Matriz y por medio de la banca trasandina.

Mediante la información recopilada se infiere que Cía. Chilena de Fósforos S.A. mantiene un porfolio diversificado de mercado, ya que tiene negocios en más de un solo mercado.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia corporativa internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
  - Estrategia de Localización Internacional.
  - Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
    - a) Internacionalización de la producción.
  - Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
    - a) Sociedades Anónimas Cerradas
    - c) Sociedades Limitadas
- Según tipo de filial:
- a) Comerciales
  - b) Productivas
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con Intermediarios con y sin información
  - Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial

## **GRUPO INVERTEC**

El grupo económico INVERTEC es una sociedad que está dedicada principalmente a las áreas relacionadas con los alimentos. Este grupo nace el año 1987 con la creación del Holding Inversiones y Tecnología Limitada, empresa orientada a desarrollar este potencial alimentario, incorporando valor agregado y tecnología.

Los hermanos Montanari Mazzarelli fundadores del Holding, perciben un futuro notablemente más auspicioso en la industria de los alimentos. Es por ello que forman Invertec Pesquera Mar de Chiloé S.A. en 1988, el cual se preocupa de desarrollar, producir y elaborar productos en base a salmón, los cuales estarían destinados o enfocados a los canales de distribución masivos tales como supermercados, restaurantes y hoteles.

Al cabo de sus 21 años de existencia, Invertec Pesquera Mar de Chiloé S.A. se ha consolidado en los mercados más exigentes del mundo, concentrando sus ventas en canales de distribución donde sus productos tienen una alta rotación y demanda.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Invertec Pesquera Mar de Chiloé S.A., es una sociedad anónima abierta que tiene su matriz y filiales en Chile. El control de la sociedad está conformada por 115 accionistas, entre ellos destaca Inversiones y Tecnología Ltda. con un 67,07% e Inversiones Arnhem Ltda., con un 5,13% de propiedad en acciones.

La estructura jurídico-organizacional de este grupo económico está conformada por filiales como, Invertec Seafood S.A., siendo una sociedad anónima

cerrada, que cuenta con una moderna planta con una capacidad de proceso de aproximadamente 40.000 toneladas de salmón al año. Así también Invertec Ostimar S.A., que es una sociedad anónima cerrada dedicada a la producción de ostiones.

Además se suma Acuicultura Lago Verde y Cía. Ltda., este centro cuenta con moderna tecnología para la producción y selección genética de salmones desde su fase de ova hasta la etapa de smolt. Se adicionan al grupo Salmofood S.A. alimento para salmones y Cetecsal S.A. centro de desarrollo tecnológico, ambas son sociedades anónimas cerradas.

En otro sentido, la administración de la sociedad corresponde a un Directorio compuesto por 7 miembros elegidos en Junta de Accionistas. Los Directores duran un período de tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

### **Clasificación según actividad Internacional**

El grupo económico INVERTEC realiza actividades internacionales en un solo sector industrial que comprende la producción y comercialización de salmones y ostiones. Los salmones son comercializados en gran parte del mundo, liderando las exportaciones el mercado europeo al igual que la demanda de ostiones, especialmente Francia. Las exportaciones de productos se realizan en los distintos países a través de distribuidores locales donde las ventas se centran en atender las necesidades de cada mercado, entre ellos encontramos los supermercados, restaurantes y hoteles.

Luego de la controversia con el virus ISA se realizó una inversión en I+D, el grupo económico contrató en Noruega a Prince Waterhouse para entregar asesoría y recomendaciones de medidas para hacer frente al virus.

Cuadro 28: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

<b>Año</b>	<b>Asia</b>	<b>Europa</b>	<b>América del Norte</b>	<b>América del Sur</b>	<b>Medio Oriente</b>
<b>2005</b>	Japón China Vietnam Corea Del Sur	Rusia Alemania Bélgica Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos		
<b>2006</b>	Japón China Vietnam Corea Del Sur	Rusia Alemania Bélgica Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos		
<b>2007</b>	Japón China Vietnam Corea del Sur	Rusia Noruega Francia Alemania Italia Holanda España Dinamarca Suecia	Estados Unidos Canadá	Brasil	Emiratos Árabes Israel
<b>2008</b>	Japón China Vietnam Corea del Sur	Rusia Noruega Francia Alemania Italia Holanda España Dinamarca Suecia	Estados Unidos Canadá	Brasil	Emiratos Árabes Israel

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

El cuadro 28 detalla las regiones donde el grupo INVERTEC tiene presencia en cuanto a la venta, siendo Europa el principal cliente por la cantidad de países en los que tiene estancia. Pero no obstante Japón es el principal importador de Salmones Salar, donde el 92% de la ésta producción se comercia con el país asiático.

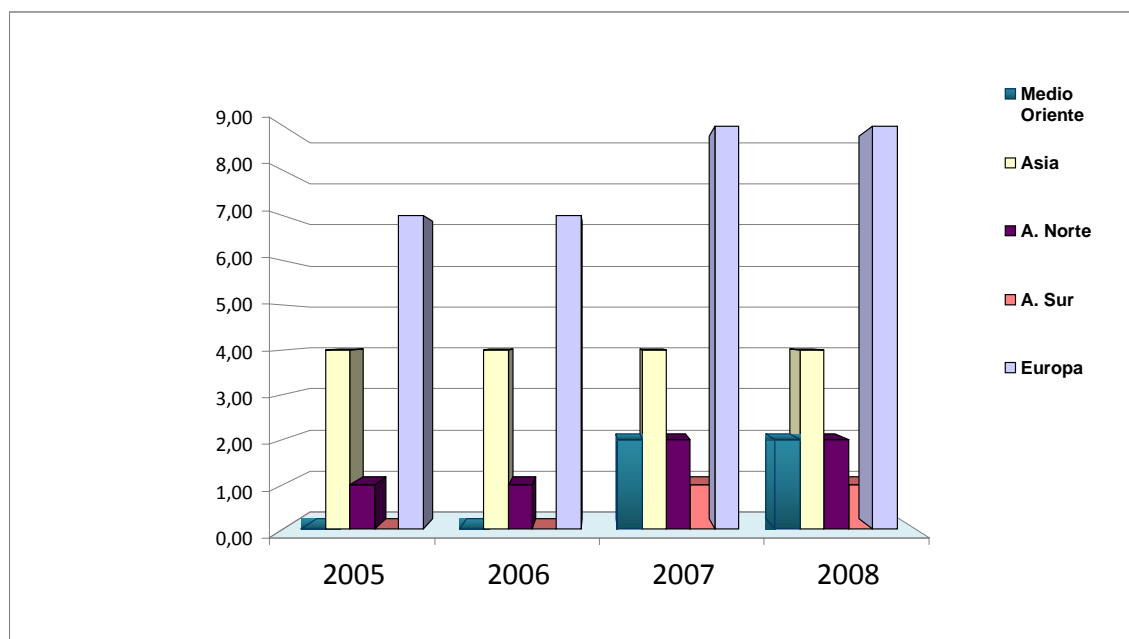
La empresa realiza el año 2005 un exitoso aumento de capital a través de la Bolsa de Comercio de Santiago, donde se incorporan a su propiedad cientos de nuevos accionistas minoritarios.

En el 2006 el mercado del salmón salar fresco apunta a Chile como el principal proveedor en Estados Unidos, experimentando un precio aproximadamente superior al 8% que en el 2007 en el mismo país, durante el 2007 el primer semestre se presentó con precios estables y una tendencia a la baja durante la segunda mitad del año. Como nadie ignora los primeros casos de ISA se registraron a mediados del año 2007 y desde esa fecha hasta ahora el salmón atlántico se ha visto afectada en mayor o menor medida.

Sin lugar a dudas el año 2008 estuvo marcado por los problemas sanitarios derivados principalmente del virus ISA, que afectaron a la compañía a partir del segundo semestre del año. Esto llevó a tener pérdidas por US\$ 33,9 millones y a debilitar la posición financiera, aumentando el nivel de endeudamiento y disminuyendo la liquidez.

Sin embargo no todo fue negativo para el grupo INVERTEC, ya que el 2008 fue el mejor año en la historia para el agua dulce, donde los desoves de salmón del atlántico alcanzaron una cifra superior a los 20 millones de ovas ojo. Permitiendo un proceso de selección de los peces que ingresarán en el año 2009, para asegurar la producción de smolts de muy buena calidad y en mejores condiciones para enfrentar escenarios sanitarios.

Gráfico 28: Destino de las Ventas al Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

La estructura patrimonial del grupo económico nos señala su porfolio diversificado de mercado, ya que tiene negocios en más de un solo mercado o sector. Cabe señalar además, que el grupo está presente en sectores de procesamiento de frutas, elaboración de jugos, explotación de predios agrícolas, consultoría y desarrollo turístico, que no están directamente relacionado con sus negocios principales del salmón y ostiones.

Por el lado financiero, la compañía ha consolidado su estructura de financiamiento de largo plazo, adjudicándose nuevos créditos por un total de US\$ 40 millones a 8 años plazo en promedio, en la banca local e internacional. Por su parte, el Directorio de Salmofood aprobó recursos por US\$ 2 millones para Investigación y Desarrollo en 4 años para sustentar el desarrollo tecnológico de punta de la compañía.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

En el año 2005 el grupo INVERTEC ya posee una amplia cartera de clientes, ampliándola cada año por medio de las cadenas de supermercados y restaurantes, reportando un aumento del 8% aproximado en las ventas del salmón salar hasta la fecha, además las cadenas minoristas y de hoteles representan un importante flujo de exportaciones en salmónes y ostiones. Sin duda Japón es el principal cliente en salmónes salar con un 92% de la producción de este.

Las ventas se han comportado en los años de estudio de una forma intermitente, no obstante el año 2007 fue el mejor año de las exportaciones chilenas de salmón y truchas, siendo Japón y Estados Unidos los principales compradores con un 29% y 39% respectivamente, le siguen la Unión Europea con un 12%, luego Latino América con un 9% y otros o sin información alcanzan un 11%, según fuentes de SalmonChile.

El grupo económico INVERTEC mantiene exportaciones con Canadá, Estados Unidos, Japón, China, Vietnam, Corea del Sur, Alemania, España, Emiratos Árabes, Rusia, Suecia, Dinamarca, Italia, Israel, Holanda, Brasil, entre otros, donde se comercializan los productos del salmón. A su vez se destaca el mercado francés al ser el principal cliente de ostiones, a Noruega con sus significativas compras de alimento para la industria salmónera y la contratación de Prince Waterhouse para entregar asesoría y recomendaciones de medidas para hacer frente al virus ISA.

Por consiguiente en el ámbito internacional, el grupo mantiene varios Joint Venture con ferias internacionales del rubro de los alimentos, participando como expositor en Estados Unidos, Europa, Latino América y ahora último en Rusia con World Food Moscow y a su vez ocupando esta acción como estrategia comercial.



## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que tiene la particularidad de utilizar varias estrategias de internacionalización para lograr sus objetivos, centradas en la penetración y desarrollo de mercado en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización que adopta son:

- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de: a) Sociedades Anónimas Cerradas  
b) Sociedades Anónimas Limitadas
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en Internacionalización de servicios e insumos
- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con Intermediarios en los países con y sin información.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión mixta (Joint Ventures)

## **GRUPO DUNCAN FOX**

La formación de Duncan Fox S.A. se produjo el 24 de Julio de 1995, a través de escritura pública, después de disolverse Sipsa S.A., el cual se traspasó un 50% de sus activos, pasivos y patrimonio a Duncan Fox S.A.

El grupo económico se dedica o centra sus esfuerzos a la inversión en todo tipo de acciones, derechos en sociedades, valores mobiliarios y bienes raíces, lo demuestran ciertas actividades que mantiene en el país y en Argentina. Además se dedica a la explotación en cualquier forma de las actividades pesqueras, agrícolas, y hoteleras.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Duncan Fox S.A., es una sociedad anónima abierta que tiene su matriz y gran parte de sus filiales en Chile. Pero así también mantiene inversiones en el país trasandino en el giro inmobiliario.

La estructura jurídico-organizacional de este grupo económico está conformada por filiales como, Pesquera San José S.A., Soc. Pesquera Coloso S.A., Inst. Investigación Pesquera 8ª Región, Exportadores de Ostiones Ltda., Corpesca S.A. y Patagonia Trading S.R.L. (Argentina), que operan en el sector pesquero, siendo la gran mayoría sociedades anónimas cerradas. En el ámbito Hortofrutícola participa con dos filiales más, Alimentos y Frutos S.A. y Agroexportadora Austral Ltda.

Así también prolonga su diversificación con la filial Talbot Hotels S.A., que es una sociedad anónima cerrada dedicada al servicio de hoteles para ejecutivos, de los cuales mantiene 7 en Chile y uno en Buenos Aires, Argentina. Por último en el

sector inmobiliario cuenta con 6 empresas donde disfruta distintos grados de participación y control.

Por otro lado, el control de la sociedad está conformado por 100.000.000 de acciones emitidas de una misma y única serie. Dentro de los accionistas mas destacados se encuentran Inversiones Galilea S.A. con un 12,7%, Inversiones JT sociedad anónima con un 12,19% e Inversiones Alcones Ltda., con un 12,03% de propiedad en acciones.

Duncan Fox S.A., es una sociedad anónima abierta, bajo fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la cual es administrada por un directorio conformado por siete miembros, donde el Presidente de esta compañía es el Sr. Sergio Lecaros.

### **Clasificación según actividad Internacional**

Duncan Fox perpetra actividades internacionales en los sectores industriales pesqueros, agroindustrial, hotelero e inmobiliario, donde comprende la producción de productos y/o servicios, y a la misma vez la comercialización de estos. Los salmones, ostiones y otros productos derivados de la pesca son comercializados en gran parte del mundo, liderando las exportaciones el mercado europeo al igual que la demanda de ostiones. La información es insuficiente para determinar el tipo de exportaciones (directa o indirecta), ya que no se encuentra especificado si es por medio de intermediarios como realizan la distribución en los distintos países.

En el sentido de la internacionalización el grupo económico ha mantenido durante los años de estudio una fuerte inyección en inversiones del tipo inmobiliario, construyendo edificios y otras obras de viviendas en Argentina. Al mismo tiempo Duncan Fox S.A., realiza préstamos desde la matriz hacia las filiales que se encuentran en Chile como en el exterior.

Cuadro 29: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	Europa	América del Norte	América del Sur	África
2005	Japón China	Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Bolivia	Sri Lanka Sudáfrica
2006	Japón China	Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Bolivia	Sri Lanka Sudáfrica
2007	Japón China	Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos	Brasil Argentina Perú Bolivia	Sri Lanka Sudáfrica
2008	Japón China	Reino Unido Suecia Dinamarca Francia	Estados Unidos	Brasil Bolivia Argentina Perú	Sri Lanka Sudáfrica

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

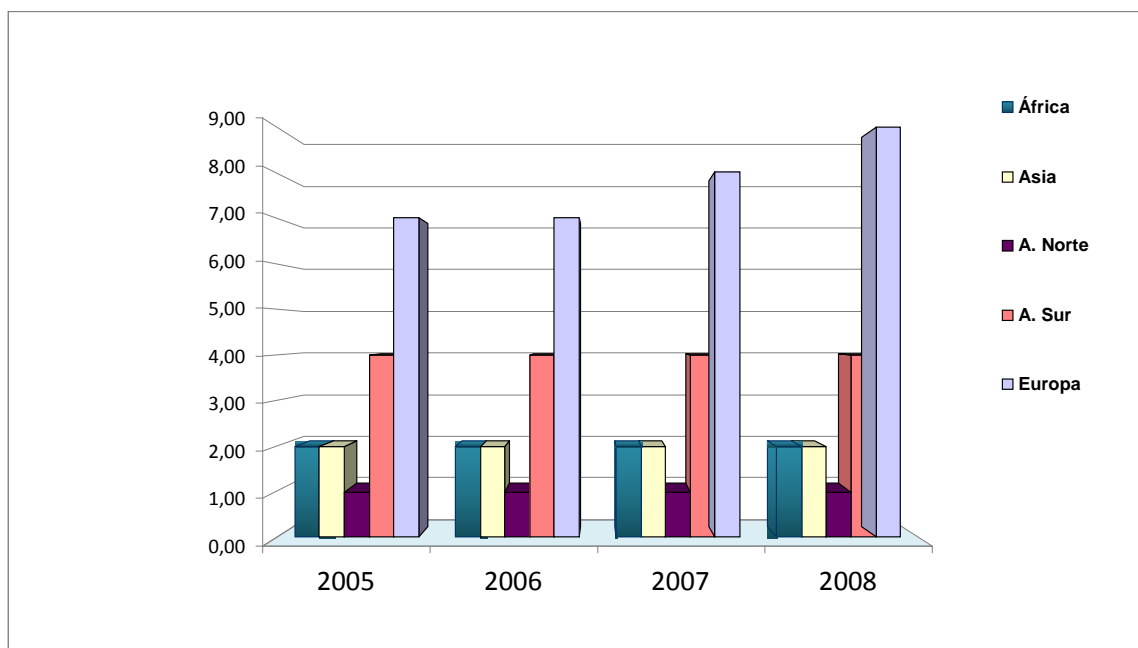
El cuadro 29 detalla las regiones donde el grupo Duncan Fox S.A. tiene presencia en cuanto a la venta, siendo Europa el principal cliente, pero debido a la información presentada detalla algunos países de la comunidad del viejo continente, ganando más mercado y clientes cada año en la Unión Europea, pero se carece de información para detallar dichos países. No obstante Japón es un importante cliente en el continente asiático.

En el año 2005 el grupo está decidido a aprovechar el mayor consumo de alimentos marinos en el mundo, las pesqueras Coloso, del grupo Menéndez Lecaros y Duncan Fox, así como Corpesca y South Pacific Korp. (SPK) del clan Angelini, reforzaron sus inversiones para exportar congelados y conservas a destinos tan diversos como China, Bolivia y Sri Lanka. Debido a esto en el año 2006 Pesquera Coloso invirtió US\$ 15 millones en una planta para procesar abalones y choritos destinados principalmente a la Unión Europea.

Durante el 2007 el primer semestre se realizaron obras de construcción en Argentina, mediante las filiales Inmobiliarias. Se construyeron 44 departamentos en el Condominio Ayres Chico ubicados en la comuna de San Fernando, Argentina. En el mismo año el sector hortofrutícola se destacó por haber firmado 61 contratos con productores de maíz dulce, porotos verdes y porotos granados, para las cosechas de la temporada 2007-2008.

En efecto el sector agroindustrial en el ejercicio 2008, se matizó una utilidad neta de \$1.687 millones, alrededor de \$400 millones menos que en el año anterior. Este menor resultado se explica principalmente por la pérdida de cambio del mayor valor de los pasivos en dólares de la compañía.

Gráfico 29: Destino de las Ventas al Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

Por otro lado, el financiamiento de la compañía se concentra en colocar los excedentes de caja de Duncan Fox S.A. y sus filiales, en inversiones en el mercado de capitales en Chile y en el extranjero, principalmente en fondos mutuos y

depósitos a plazo. Los bancos internacionales con los cuales opera son JP Morgan Chase Bank y Banco Santander.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

Duncan Fox S.A., posee una amplia cartera de clientes dentro y fuera del territorio nacional, ampliándola cada año por medio de las cadenas de supermercados y restaurantes, privilegiándose el sector pesquero y hortofrutícola. Además posee dentro de su cartera de negocios propiedad en sectores, inmobiliaria, inversiones y hotelero, donde toma protagonismo el país trasandino, por medio de importantes inversiones inmobiliarias.

Las ventas en el sector pesquero y hortofrutícola se han comportado en los años de estudio de una forma constante en los países donde mantiene presencia, no obstante su cartera de clientes en África y la Unión Europea han crecido desde el año 2007, dentro de los países que se detallan en la memoria los principales destinos son Sri Lanka, Sudáfrica, China, Japón, Francia, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Bolivia y Perú.

Algunos sectores podrían tener algún grado de complementariedad, como por ejemplo inversiones con inmobiliaria u hoteles, es por esto que cabe mencionar las fuertes inversiones en el país vecino (Argentina) en el sector Inmobiliario con la construcción de condominios en Buenos Aires y el Hotel Trasandino.

Siguiendo con la forma de internacionalización, se individualizan la importación de cascos para sus naves pesqueras desde Inglaterra y la forma particular con que la Matriz financia a sus filiales en el extranjero, otorgando préstamos y créditos a tasas menores que en el mercado financiero.

## **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia de localización internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
  - Estrategia de Localización Internacional.
  - Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
    - a) Sociedades Anónimas Cerradas
    - b) Sociedades Limitadas
- Según tipo de filial:
- a) Comerciales
  - b) Productivas
- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior
  - Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con Intermediarios (sin información)
  - Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial

## **GRUPO TELMEX**

El grupo económico TELMEX es una compañía mexicana de Telecomunicaciones. La empresa ofrece una amplia gama de productos y servicios relacionados con las telecomunicaciones en México, Latinoamérica y Estados Unidos, entre los que se incluyen una extensa red de telefonía e Internet.

Telmex Corp S.A. es la empresa de telecomunicaciones más antigua de Chile. Sus orígenes se remontan a la mitad del siglo XIX, cuando comenzaron a operar los primeros telégrafos en el país, lo que marcó un hito en el desarrollo de las telecomunicaciones chilenas. Ahora Telmex Corp S.A. participa en el negocio de larga distancia a través del carrier 171, Internet y servicios de valor agregado, a través de su filial Telmex S.A. y en los negocios de telefonía, datos, Internet y servicios avanzados por medio su filial Telmex Servicios Empresariales S.A.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Telmex Corp S.A., es una sociedad anónima abierta, con el objetivo de prestar todo tipo de servicios y realizar cualquier tipo de negocios en el área de las telecomunicaciones, ya sea por cuenta propia o ajena, también se dedica a la compra, producción, comercialización, venta, arriendo y leasing de toda clases de bienes, corporales o incorporales, productos y servicios de telecomunicaciones, ya sea por cuenta propia o ajena y por último a la compra y venta en general, la adquisición y enajenación de las acciones, bonos, debentures, efectos de comercio y toda clases de títulos de crédito o inversión. El grupo económico tiene su matriz en México y varias filiales relacionadas con las telecomunicaciones e inversiones en Chile.

Filial TELMEX S.A., comparte la participación Telmex Corp S.A. con un 99,9997% y Telmex Chile Holding S.A. 0,0003% de propiedad en acciones. Ésta es



una sociedad anónima cerrada, la cual se dedica a prestación de todo tipo de servicios de telecomunicaciones de larga distancia nacional e internacional. La producción, comercialización, compra, venta, arriendo y leasing de toda clase de bienes corporales o incorporeales, productos y servicios de telecomunicaciones, ya sea por cuenta propia o ajena. Y además la compra venta y en general, la adquisición y enajenación a cualquier título de acciones, bonos, debentures, efecto de comercio, y de toda clases de títulos de crédito.

TEMEX SERVICIOS EMPRESARIALES S.A., es otra filial que comparte su propiedad con Telmex S.A. con un 52,06%, Telmex Corp S.A. con un 47,93% y Telmex Chile Holding S.A. 0,01%. Ésta sociedad es anónima cerrada, que tiene como objetivo la exportación, mediante la comercialización de todo tipo de sistemas de comunicaciones que permitan la transmisión de datos, signos, señales, escritos, imágenes, sonidos y otros, ya sea por medio de sistemas electromagnéticos, sistemas ópticos o por medio de conductores.

TEXCOM S.A. tiene una participación de Telmex Corp S.A. de un 99,2452% y Telmex Chile Holding S.A. 0,7548% de propiedad en acciones. También es una sociedad anónima cerrada, al igual que TELSIS S.A. y TEXCOM CHILE S.A., donde el control lo tiene Telmex Corp S.A. con un 99,9997% en Texcom y un 99,99% de Telsys, el resto lo controla Telmex Chile Holding S.A. 0,0003% y 0,01% correspondientemente.

Por último NET-CHILE S.A. es una sociedad anónima donde Telmex Corp S.A. tiene un 99% de participación, esta empresa tiene como objetivo la prestación de todo tipo de servicios de telecomunicaciones de larga distancia nacional e internacional, ya sea que consistan en el servicio básico de larga distancia o en servicios especiales.

### Clasificación según actividad Internacional

El grupo Telmex es una empresa líder en telecomunicaciones de América Latina, que posee una extensa red en países como: México, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Estados Unidos y Chile. Gracias a la integración de las filiales en Latino América a logrado potenciar el servicio de conectividad internacional y aprovechando las sinergias propias de la operación de Telmex en la región.

Sumado a lo anterior permite ofrecer anchos de bandas variables y 100% garantizados, además de la capacidad de integrar los servicios de voz y valor agregado sobre el mismo acceso, esto ha permitido posicionar a Telmex como líder en integración de servicios IP.

Cuadro 30: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	América del Norte	América del Sur
2005	Estados Unidos México	Argentina Brasil Ecuador Uruguay Perú Colombia
2006	México Estados Unidos	Argentina Brasil Perú Ecuador Uruguay Colombia
2007	Estados Unidos México	Brasil Argentina Perú Ecuador Uruguay Colombia
2008	Estados Unidos México	Brasil Ecuador Argentina Perú Uruguay Colombia

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

El cuadro 30 detalla las regiones donde el grupo TELMEX tiene presencia, siendo Latino América el principal cliente, de esta misma manera mantiene relaciones comerciales con Estados Unidos.

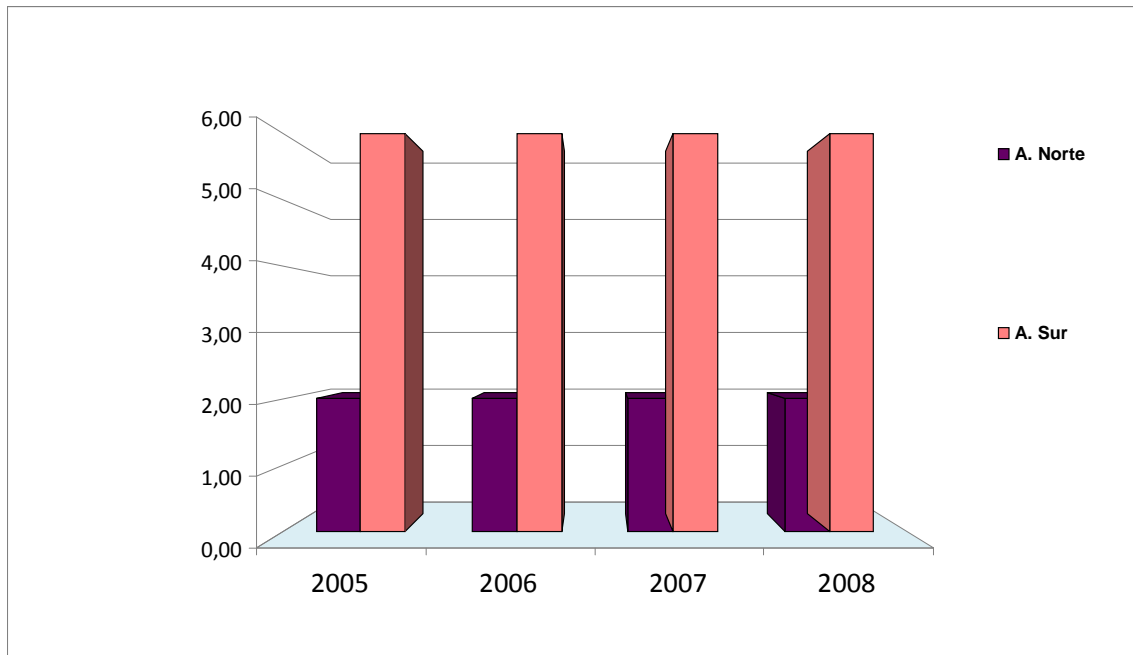
En el 2005 se concretaron a través de Telmex Chile Holding S.A. la compra directa de acciones que el fondo de inversiones Southerncross mantenía en la compañía.

Los esfuerzos en los años 2006, 2007 y 2008 por Telmex Corp S.A. van apuntados al mercado local, implementación de estrategias corporativas, formalizar el segmento PYME, fortalecer larga distancia, de esta manera llegando en el 2007 a reportar \$19.170 millones. Por otro lado, el mercado de Larga Distancia Internacional (LDI) ha experimentado una contracción del 5% anual aproximado, producto del aumento del tráfico vía Internet.

En el segundo semestre del 2007 y a partir del 2008, Telmex incorporó servicios de Asistencia Hogar y la promoción del LDI móvil, estas gestiones complementaron el ajuste de precios.

La estructura patrimonial del grupo económico Telmex nos señala que su portafolio se encuentra concentrado en el rubro de las telecomunicaciones, ya que tiene negocios concentrados en el mismo mercado. Cabe señalar además, que el grupo está presente en las inversiones que se encuentran estrechamente relacionadas con el negocio principal.

Gráfico 30: Destino de las Ventas al Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En otro sentido, el financiamiento de la compañía se concentra en colocar los excedentes de caja en inversiones en el mercado de capitales en Chile y en el extranjero, principalmente en fondos mutuos y depósitos a plazo. No menos importante es mencionar que los recursos de capital fueron importados desde México, con el afán de desarrollar mercados en América Latina.

### Clasificación según forma de internacionalización.

El grupo económico posee una amplia cartera de clientes en telecomunicaciones; la red se amplió a México, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Estados Unidos y Chile.

A fines del año 2007 Telmex decidió separar su participación en el mercado extranjero, mediante la creación de TELMEX Internacional, que opera independientemente de la compañía mexicana. TELMEX Internacional compró en

Colombia cinco de las empresas más importantes de telecomunicaciones del país en el 2008, mientras que en Perú las empresas de Cable Express y Megacable, asimismo compró la empresa satelital Ecutel en Ecuador y Zap en Chile.

La estrategia corporativa de Teléfonos de México (Telmex) en Chile se inserta dentro del plan de expansión de Telmex en la región, este proceso busca posicionar a la compañía como líder del mercado de las telecomunicaciones en Latinoamérica. Telmex se caracteriza por tener una estructura patrimonial relacionada en sus sectores industriales, destacando en el 2008 la penetración a las PYME y corporaciones, servicios avanzados en transmisión de datos, E-Business, telefonía y servicios satelitales para empresas y corporaciones.

Siguiendo con la forma de internacionalización, la compañía es suministrada por capitales extranjeros, pero con un porcentaje de propiedad pequeño, por ejemplo Bawag Bank de Austria posee un 0,0504% y Banco de la provincia de Buenos Aires, Argentina también con un 0,0504%. Telmex Corp S.A. es una sociedad bajo fiscalización de la SVS, la cual es administrada por un directorio, donde el Presidente de esta compañía es el Sr. Alejandro Rojas.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia corporativa internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización, donde la descomposición de unidades homogéneas se centra en un punto de vista estratégico, ya que predomina el desarrollo de mercado.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.

- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de: a) Sociedades Anónimas Cerradas  
Según tipo de filial: a) Comerciales
- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de créditos intermediados desde el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial

## **GRUPO ENERSIS**

Enersis S.A. se constituyó bajo la razón social de Compañía Metropolitana de Distribución Eléctrica S.A., y el 1 de agosto de 1988 la sociedad pasó a denominarse Enersis S.A.

El grupo económico ENERSIS S.A. es una sociedad anónima que es reconocida como una de las principales multinacionales eléctricas privadas de Latinoamérica. Actualmente posee participación directa e indirecta en el mercado de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Enersis tiene la misión de contribuir a la seguridad del suministro eléctrico, entregando un servicio de calidad para América Latina a un precio razonable y respetando el medio ambiente.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Enersis S.A. es una sociedad anónima abierta, que transa sus acciones en el mercado secundario. El capital de la compañía se divide en 32.651.166.465 acciones, sin valor nominal y su distribución de propiedad la lidera Endesa Latinoamérica S.A. con un 60,62% y Administradora de Fondo de Pensiones con un 17,10% en acciones.

Este grupo económico tiene varias filiales relacionadas con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, pero además participa en otros sectores industriales como las inversiones; con Inversiones Electrogas S.A., Inversiones Endesa Norte S.A. y Enigesas S.A.

El sector industrial de los Servicios de Tecnologías de Información es atendido por Synapsis Soluciones y Servicios It Ltda., Konecta Chile S.A. y

Sistemas SEC S.A., en este mismo sentido el sector de Servicios Profesionales lo contemplan Ingendesa S.A. y Cía. Americana de Multis. Ltda. (CAM).

Siguiendo con los sectores industriales, el Servicio de Transportes de Gas está considerado por Electrogas S.A., al mismo tiempo Enersis participa en los sectores de Explotación de Predios Agrícolas, Construcción, Inmobiliaria, Producción y Distribución de Agua Potable.

### Clasificación según actividad Internacional

El grupo Enersis es una empresa considerada como líder en suministro eléctrico en América Latina, ya que posee un amplio porfolio de clientes en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile. Gracias a la integración de las filiales en Latino América a logrado potenciar el servicio de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Cuadro 31: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	América del Sur
2005	Argentina Brasil Perú Colombia
2006	Argentina Brasil Perú Colombia
2007	Brasil Argentina Perú Colombia
2008	Brasil Colombia Argentina Perú

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz



El cuadro 31 detalla las regiones donde el grupo ENERSIS tiene presencia, siendo Latino América el principal cliente, de esta misma manera mantiene relaciones bursátiles con Estados Unidos y España.

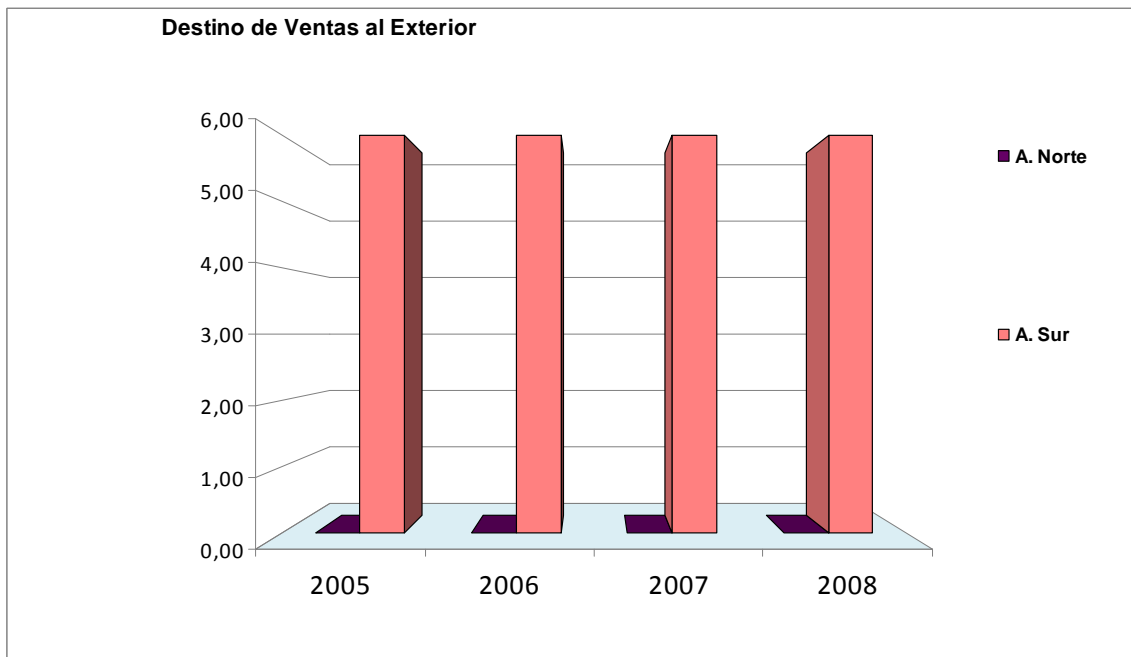
En el año 2005, Se constituyó la filial Endesa Brasil S.A., con todos los activos que mantenían en Brasil el grupo Enersis y Endesa Internacional (actualmente Endesa Latinoamérica). Durante febrero del 2006 se compró por aproximadamente 17 millones de dólares, la central Termocartagena en Colombia.

El año siguiente para Enersis y su filial Endesa Chile, además de las principales empresas locales celebraron con éxito el Chile Day en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Continuando al año 2008 se realizan importantes inversiones en la implementación de los desarrollos de Santa Rosa en Perú y la hidroeléctrica El Quimbo en Colombia.

Por lo demás al negocio de distribución se incorporaron 443 mil nuevos clientes, de esta manera las empresas suministraron electricidad a 12,4 millones de clientes, más de 45 millones de habitantes de América Latina.

En otro sentido, el financiamiento de la compañía se concentró en colocar ADR en la bolsa de Nueva York y Latibex en la bolsa de Madrid, asimismo los excedentes de caja van dirigidos a inversiones en el mercado de capitales en Chile y en el extranjero, principalmente en fondos mutuos y depósitos a plazo.

Gráfico 31: Destino de las Ventas al exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

### Clasificación según forma de internacionalización.

El grupo económico posee una amplia cartera de clientes al garantizar el suministro eléctrico de los cinco países donde se encuentra presente. Estos son Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile.

La sociedad realiza operaciones en el extranjero, relacionadas con la exploración, desarrollo, operación, generación, distribución, transmisión, transformación y/o venta de energía en cualquiera de sus formas o naturaleza, directamente o por intermedio de otras empresas, asimismo realiza actividades en telecomunicaciones y la prestación de asesoramiento de ingeniería, en Chile y en el extranjero.

En este mismo sentido durante los años de estudio se dimensionan fuertes inversiones en filiales productivas en los países ya nombrados. Es por esto que

Enersis mantiene también como objeto invertir y administrar su inversión en sociedades filiales que sean generadoras, transmisoras, distribuidoras o comercializadoras de energía eléctrica o cuyo giro corresponda a la energía en cualquiera de sus formas o naturaleza, así también al suministro de servicios públicos o que tengan como insumo principal la energía, además de las telecomunicaciones e informática.

Siguiendo con la forma de internacionalización, la compañía recibe capitales extranjeros debido a los programas nemotécnicos ADR y Latibex. En la bolsa de Nueva York se transa como ENI y en la bolsa de Madrid se transa como XENI, el Banco custodio programa ADR es el Banco Chile, así como el banco depositario programa ADR es el Citibank NA.

Por último Enersis S.A. es una sociedad bajo fiscalización de la SVS, la cual es administrada por un directorio, donde el Presidente de esta compañía es el Sr. Pablo Yrarrázaval.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo se concluye que su estrategia madre es la *estrategia corporativa internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización, privilegiando el desarrollo de mercado.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas CerradasSegún tipo de filial:
  - a) Comerciales
  - b) Productivas
- Estrategias de Financiación Conservador, con colocación de capital en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial

## **GRUPO D&S**

El grupo económico D&S se remonta a la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía., fundada en 1893, luego en 1985 se constituyó como Distribución y Servicio (D&S). También durante 1996, la compañía se registró como emisor de valores de oferta pública en la SVS y llevó a cabo una primera oferta pública de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago.

La compañía está conformada por empresas cuyo negocio principal es la distribución de alimentos a través de distintos formatos que ha desarrollado en su trayectoria. El negocio principal agrupa los supermercados Express de LIDER, Hiper de LIDER y el nuevo formato de tiendas Ekono.

Actualmente se encuentra ligada a la internacional WAL MART, además D&S es reconocida como el mayor operador de supermercados en Chile y se ubica dentro de los líderes en Latinoamérica.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo D&S S.A., es una sociedad anónima abierta con nombre comercial o de fantasía D&S, este grupo tiene su matriz en Chile y está domiciliada en la ciudad de Santiago.

D&S ha llevado adelante la oferta pública inicial de acciones ordinarias de su capital social, registrándose como emisor de valores de oferta pública con la SVS bajo el número 0593. Sus mayores accionistas y controladores son Retail International S.A. con un 15,20%, Rentas FIS y Cía. Sociedad Colectiva Civil y Rentas HAY y Cía. Sociedad Colectiva Civil con un 14,01% cada una respectivamente en acciones.

La estructura jurídico-organizacional de este grupo económico está conformada por filiales en tres divisiones: división retail, división servicios financieros y división Inmobiliaria.

DIVISIÓN RETAIL se encuentra encabezada por Comercial D&S S.A., la que cuenta con un capital suscrito y pagado al 31 de diciembre del año 2008, de M\$ 74.491.557. D&S mantiene directa e indirectamente, el dominio del total de los derechos de capital en esta sociedad.

DIVISIÓN SERVICIOS FINANCIEROS se encuentra encabezada por Servicios Financieros D&S S.A. o "PRESTO", la que cuenta con un capital suscrito y pagado al 31 de diciembre del 2008 de M\$ 24.843.231. D&S mantiene directa e indirectamente, el dominio del total de los derechos de capital en esta sociedad.

La DIVISIÓN INMOBILIARIA está encabezada por la Sociedad Anónima Inmobiliaria Terrenos y Establecimientos Comerciales o "SAITEC", la que cuenta con un capital suscrito y pagado al 31 de diciembre del año 2008 de M\$ 442.966.334. D&S mantiene directa e indirectamente, el dominio del total de los derechos de capital en esta sociedad.

D&S S.A., es una sociedad anónima abierta, bajo fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, la cual es administrada por un directorio conformado por nueve miembros titulares sin suplentes, donde el Presidente de esta compañía es el Sr. Felipe Ibáñez.

### **Clasificación según actividad Internacional**

La Compañía perpetra actividades internacionales con presencia en el exterior con inversión de capital, en el sector industrial de centros comerciales en

Estados Unidos a través de alianzas estratégicas, donde comprende la misma actividad que realiza en Chile.

Los insumos son adquiridos en su mayoría en Chile, pero existen acuerdos comerciales con Asia para el abastecimiento en el área carnicería y en otros no comestibles. Siguiendo con el sentido de la internacionalización, el grupo económico mantiene programas nemotécnicos ADR desde 1997 en la Bolsa de Nueva York y Latibex desde el año 2002 en la Bolsa de Madrid, percibiendo dividendos del exterior.

Cuadro 32: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	Asia	Europa	América del Norte	América del Sur
2005	Sin Información	España	Estados Unidos	Argentina
2006	Sin Información	España	Estados Unidos	Argentina
2007	Sin Información	España	Estados Unidos	Argentina
2008	Sin Información	España	Estados Unidos	Argentina

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

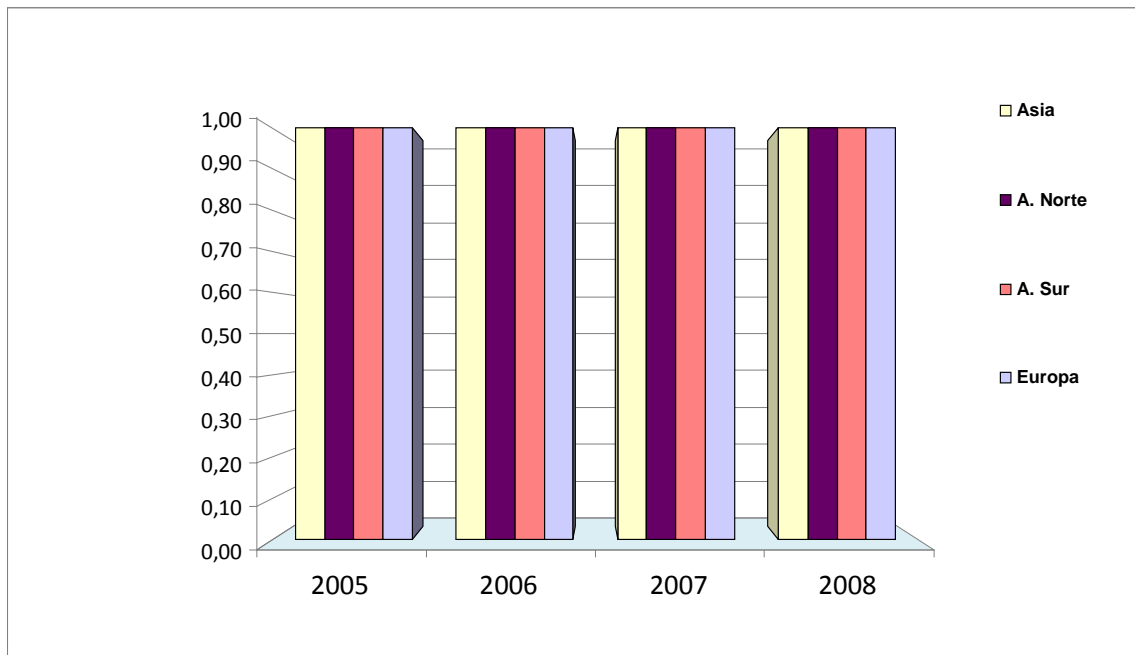
El cuadro 32 detalla las regiones donde el grupo D&S S.A. tiene presencia, siendo Chile el principal cliente seguido de Estados Unidos, pero debido a la información presentada en las memorias anuales detalla solo a estos países donde tiene presencia en cuanto a la venta, los demás son Joint Ventures, importación de insumos y asesorías legales.

En el 2005 D&S suscribió y pagó, acciones de pago emitidas por Alvi Supermercados Mayoristas S.A. equivalente al 35% del total de las acciones emitidas por esta sociedad, por un total de 635.660 Unidades de Fomento. De esta manera, la Compañía fortaleció su posición en el canal de almacenes mayoristas.

Pasando al año 2006 se abren los 2 primeros centros comerciales en las ciudades de Linares y Los Andes. En el año siguiente los hipermercados LIDER se agruparon bajo el nombre de Hiper LIDER, y los supermercados LIDER Express pasaron a llamarse Express de LIDER.

A fines del 2008 los accionistas controladores de D&S anunciaron un acuerdo con Wal Mart Stores Inc. mediante el cual esta última implementaría un proceso de toma de control de la compañía a través del lanzamiento de una oferta pública de acciones. También en el 2008 se desarrolla una alianza estratégica con Kimco Realty Corporation, propietario y operador del mayor portfolio de centros comerciales vecinales en Estados Unidos, creando un fondo de inversión inmobiliario con un monto inicial de US\$ 60 millones.

Gráfico 32: Destino de las Ventas al exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

La estructura patrimonial del grupo económico nos señala que su porfolio se encuentra diversificado, ya que tiene negocios en más de un solo mercado o sector.

En otro sentido, el financiamiento de la compañía se concentra en programas de nemotécnicos como ADR en la bolsa de Nueva York y Latibex en la bolsa de Madrid, percibiendo capitales del extranjero. Asimismo los excedentes de caja van dirigidos a inversiones en el mercado de capitales en Chile y en el extranjero.

### **Clasificación según forma de internacionalización.**

D&S es una empresa comercial con el objetivo de atender las necesidades básicas de la familia, ofreciéndoles el mejor acceso y relación precio calidad en cada uno de sus productos y servicios, mejorando así la calidad de vida de las personas.

Este grupo económico posee una amplia cartera de clientes en Chile y en Estados Unidos. En este último debido a los Joint Ventures concretados con Kimco Realty Corporation, propietario y operador del mayor portfolio de centros comerciales vecinales en EE.UU. y la alianza con Wal Mart definida en el 2008.

La compañía mantiene una relación óptima con los proveedores bajo términos comerciales; es por esto que en Chile negocia con alrededor de 1500 suministradores, además de importar aproximadamente un 10,3% de la mercadería, especialmente en las áreas de carnicería y productos no comestibles que se traen desde Asia. Debido a la información recopilada de las memorias anuales, es insuficiente para determinar los países asiáticos determinados con los que comercializa.

Siguiendo con la forma de internacionalización, la compañía recibe capitales extranjeros debido a los programas nemotécnicos ADR en la bolsa de Nueva York y



Latibex en la bolsa de Madrid. Sumándose JPMorgan Chase, INC asesor financiero en Estados Unidos.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia de localización internacional*, donde la evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades se centran en un punto de vista estratégico, donde predomina el desarrollo y penetración de mercado.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Internacionalización de Actividades de la Cadena de Valor en:
  - a) Internacionalización suministros e insumos.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de:
  - a) Sociedades Anónimas CerradasSegún tipo de filial: a) Comerciales
- Estrategias de Financiación Conservador, con colocación de capital en el exterior
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión Mixta (Joint Venture)

## **GRUPO SONDA**

El grupo económico SONDA S.A. es una compañía multinacional chilena domiciliada en Santiago. La empresa ofrece una amplia gama de productos y servicios relacionados con la tecnología de la información (TI), es reconocida como la más importante en Latinoamérica.

Sonda es fundada en 1974 en asociación con empresas Copec. En la actualidad comercializa sus Software, Hardware, Outsourcing y Datacenter en gran parte del mundo, además de estar presente en nueve países del continente americano, estos son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Sonda S.A., es una sociedad anónima abierta, con el objetivo de agregar valor a sus clientes, mediante el mejor uso de las tecnologías de información, a través de la provisión de servicios y soluciones de calidad que apoyen su gestión productiva y empresarial.

Las principales empresas que poseen propiedad y el control de la sociedad Sonda están conformados por Inversiones Pacífico II Ltda. con un 39,42%, Inversiones Atlántico Ltda. con un 9,73% e Inversiones Yuste S.A. con un 4,82% en acciones.

Cabe mencionar que SONDA tiene un extenso alcance en la región, con operaciones en Argentina con Sonda Argentina S.A. domiciliada en la ciudad de Buenos Aires y con el objetivo de comercializar equipos, sistemas y comercialización propiamente tal, asimismo se encuentra en Brasil con Sonda Brasil S.A. domiciliada en Sao Paulo y que atiende los diversos segmentos de la industria

de las Tecnologías de la Información, outsourcing, integración de sistemas, aplicaciones de negocios y desarrollo de soluciones.

Además reside en Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay, con filiales que se caracterizan por ser sociedades anónimas cerradas.

### **Clasificación según actividad Internacional**

El grupo Sonda es uno de los principales integradores y proveedores de servicios de TI en América Latina, con ventas anuales de más de US\$ 539,5 millones y una organización de más de 4.500 personas que contemplan las filiales en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Dado esta expansión Sonda se encuentra entre las 50 empresas mas globalizadas de Latino América.

La compañía cuenta con una extensa red de servicios, dotada con más de 50 oficinas en 46 ciudades de los países antes mencionados. Por medio de esta red el grupo atiende a más de 250 mil usuarios y 400 mil equipos de TI bajo servicio.

El cuadro 33 detalla las regiones donde el grupo tiene presencia, siendo Latino América el principal cliente, de esta misma manera mantiene relaciones comerciales con Taiwán, Tailandia y Nigeria.

Iniciando el 2005 se consolida la inversión en México con los sistemas de bono electrónico de salud (I-MED), además de Solución Fondos de Pensiones y Outsourcing para Recaudación Tributaria en Brasil.

Cuadro 33: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

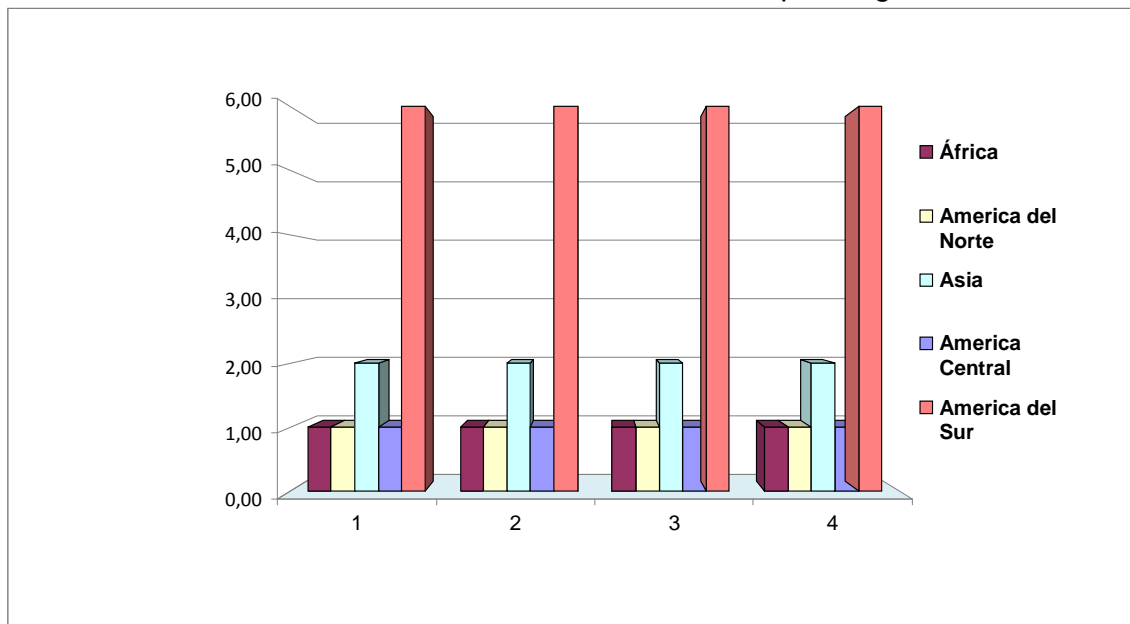
Año	Asia	América del Norte	América del Sur	América Central	África
2005	Taiwán Tailandia	México	Argentina Brasil Ecuador Uruguay Perú Colombia	Costa Rica	Nigeria
2006	Taiwán Tailandia	México	Argentina Brasil Ecuador Uruguay Perú Colombia	Costa Rica	Nigeria
2007	Taiwán Tailandia	México	Argentina Brasil Ecuador Uruguay Perú Colombia	Costa Rica	Nigeria
2008	Taiwán Tailandia	México	Argentina Brasil Ecuador Uruguay Perú Colombia	Costa Rica	Nigeria

Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En el año siguiente se realiza la apertura bursátil de SONDA (3 de Noviembre del 2006), y en el mismo año adquiere División de Soporte Técnico de Qualita en México. Siguiendo en el 2007 con las ventas registradas al África con Solución Fondos de Pensiones en Nigeria.

En el 2008 el 56,5% de los ingresos consolidados proviene de fuera de Chile, por ejemplo el 40% de los ingresos consolidados y el 49% de los nuevos negocios son generados en Brasil, esto a permitido inversiones en filiales en el exterior.

Gráfico 33: Procedencia del Financiamiento del Exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

La estructura patrimonial del grupo económico Sonda nos muestra que su porfolio se encuentra concentrado en el rubro de las tecnologías de información y servicios ligados a este rubro, ya que tiene negocios concentrados en el mismo mercado.

En otro sentido, la información sobre el financiamiento de la compañía es insuficiente para determinar que medidas toma con los excedentes de caja, o si realiza inversiones en el mercado de capitales en Chile o en el extranjero.

### Clasificación según forma de internacionalización.

Desde sus orígenes, SONDA ha buscado ser un agente de transferencia de tecnologías hacia las empresas e instituciones en América Latina. Dado esta premisa sus principales clientes radican en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

Mediante su trayectoria y experiencia a ampliado su cartera de clientes al África interviniendo en Nigeria con soluciones en fondos de pensiones, también experimenta en el continente asiático intervenciones en Indonesia, Tailandia y Taiwán.

El grupo económico cuenta con alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con los principales fabricantes de tecnología en el mundo, además cuenta con alianzas enfocadas a grandes proyectos de integración de tecnologías, como es el caso de la salud.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia corporativa internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización, donde la descomposición de unidades homogéneas se centra en un punto de vista estratégico.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de Sociedades Anónimas Cerradas  
Según tipo de filial: a) Comerciales
- Estrategia de Internacionalización con exportación indirecta con Intermediarios con y sin información.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en Inversión en filial.

## **GRUPO FALABELLA**

El grupo FALABELLA nace como la primera gran sastrería en Chile bajo el mando de Salvatore Falabella, luego se incorpora Alberto Solari, quien le proporciona un gran impulso a la tienda añadiendo nuevos productos y locales de venta.

La compañía crea su primer local fuera de Santiago en 1962, siendo Concepción el primero de tantos destinos donde tiene presencia el grupo Falabella, así pasaron los años llegando a 1980 donde se crea su tarjeta de crédito llamada CRM Falabella.

En la actualidad Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de América Latina con presencia en Argentina, Colombia y Perú

### **Composición de la estructura jurídico-organizacional**

El grupo Falabella Retail S.A. es una sociedad anónima abierta, que transa sus acciones y realiza transacciones en la Bolsa de Comercio de Santiago. Este grupo cuenta con su matriz en Chile y a la vez con filiales dentro del territorio chileno, argentino, colombiano y peruano.

El patrimonio de la sociedad se encuentra dividido por 2.391.275.389 de acciones, los principales controladores son Dersa S.A. con un 19,4%, Inversiones Tercera Liguria Ltda. con un 11,10% , seguida de Inversiones San Vitto Ltda. con un 10,2% de propiedad.

El grupo Falabella participa en los siguientes sectores industriales: Retail con Home Trading S.A, Falabella S.A., Falabella Sucursal Uruguay S.A., igualmente en

el sector de las inversiones con Invernal S.A., Inversiones Venser 2 Ltda. e Inversiones Venser Ltda. en el sector financiero participa con Banco Falabella S.A., así también mantiene presencia en los sectores de Distribución de Café, Inmobiliaria y Fábrica de Ropa.

### **Clasificación según actividad Internacional**

El grupo económico Falabella tanto en el ámbito nacional como internacional se orienta a la modernización, crecimiento y expansión de sus negocios en los sectores industriales del Retail, Inversiones, Inmobiliaria y Financiero.

En Chile mantiene una fuerte presencia en el Retail, compitiendo directamente con Ripley y Paris, pero otro escenario se vive en Perú, ya que con alianzas formadas con Ripley invierten en un mix que está compuesto por el sector Inmobiliario con la construcción de Mall Plazas en Perú y tiendas Retail conjuntamente.

La sólida presencia en Chile, Perú, Argentina y Colombia han reconocido a Falabella como una de las compañías más importantes en el retail en Sudamérica, llegando a contabilizar un total de 212 tiendas o locales en 4 países, sumando 1,46 millones de m<sup>2</sup> de superficie de ventas.

El cuadro 34 detalla las regiones donde el grupo tiene presencia en cuanto a la venta y exportaciones, siendo Perú y Chile los principales en el porcentaje de ventas.



Cuadro 34: Regiones en donde el grupo cuenta con presencia internacional

Año	América del Sur
2005	Argentina Colombia Perú
2006	Argentina Colombia Perú
2007	Argentina Perú Colombia
2008	Colombia Argentina Perú

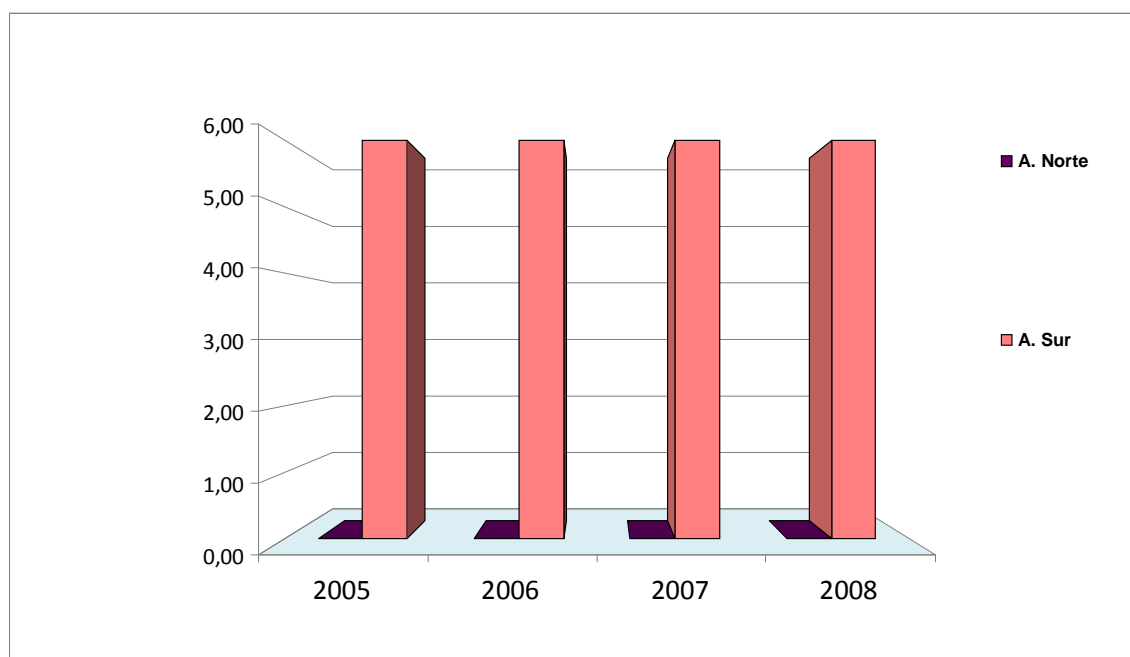
Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En el año 2005 Falabella aumenta su participación en Sodimac y lanza CRM en el país cafetero. En el 2006 tiendas Falabella y retail financiero ingresan a Colombia fuertemente con la creación de CRM Automotriz.

El 2007 fue el año donde el lanzamiento de Banco Falabella y Mall Plaza se incorporan al mercado peruano y se destaca ese mismo año la adquisición del 60% de la empresa Imperial. Luego en el 2008 Sodimac ingresa a Argentina y se maximiza en un 52% las tiendas abiertas en el país vecino en comparación al año anterior, logrando las 44 tiendas en Perú.

La estructura patrimonial del grupo económico nos señala que su porfolio se encuentra diversificado, ya que tiene negocios en más de un solo mercado o sector.

Gráfico 34: Destino de las Ventas al exterior por Región.



Fuente: Elaboración propia, basado en las memorias de 2005-2008 de la empresa matriz

En el ámbito del financiamiento la compañía invierte sus excedentes de flujo de caja principalmente en depósitos a plazo y fondos mutuos que operan en distintos mercados, destacando The Royal Bank of Scotland, Banco Itaú, HSBC y Deutsche Bank. Asimismo realiza operaciones de seguro de cambio y otros instrumentos derivados para minorizar la exposición a monedas extranjeras.

### Clasificación según forma de internacionalización.

El grupo Falabella es un holding Chileno, comercializador de productos que opera bajo los conceptos de tiendas por departamentos, mejoramiento del hogar Homecenters, supermercados e hipermercados, con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia. Este grupo ha ido creciendo fuertemente a nivel sudamericano en los últimos años, lo que lo ha convertido en uno de los grupos económicos más

poderosos de la región, logrando competir con grandes cadenas mundiales del rubro retail.

Mediante su trayectoria y experiencia a ampliado su cartera de clientes con las intervenciones en el mercado peruano, destacando los Supermercados Tottus y la filial Banco Falabella que se han expandido a este mercado vecino, este último se encuentra sujeto a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú (S.B.S.)

En el ámbito de los insumos, existen importaciones de productos desde distintas partes del orbe, pero la información recopilada es insuficiente para inferir cuales son los principales países proveedores internacionales.

### **Determinación del tipo de Estrategia de Internacionalización.**

En el estudio de las memorias del grupo concluimos que su estrategia madre es la *estrategia de localización internacional*, adoptada en materia de producción y comercialización.

Las estrategias de internacionalización son:

- Estrategia de Crecimiento Orgánico e Inorgánico.
- Estrategia de Localización Internacional.
- Estrategia de Estructura Jurídico-Organizacional con tipos de creación de empresas de: a) Sociedades Anónimas Cerradas  
Según tipo de filial: a) Comerciales
- Estrategias de Financiación Apalancada, con Captación de Créditos intermediados desde el exterior.
- Estrategia de Internacionalización con inversión de capital en filial.

## CAPÍTULO V

### **1. Análisis de las Estrategias de Internacionalización de los Grupos Económicos**

En los siguientes párrafos se expondrán los análisis generales de las estrategias de internacionalización determinadas por los grupos económicos, de acuerdo a los objetivos planteados en el primer capítulo de esta investigación, como también la relación existente entre estas estrategias.

#### **1.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico o Inorgánico**

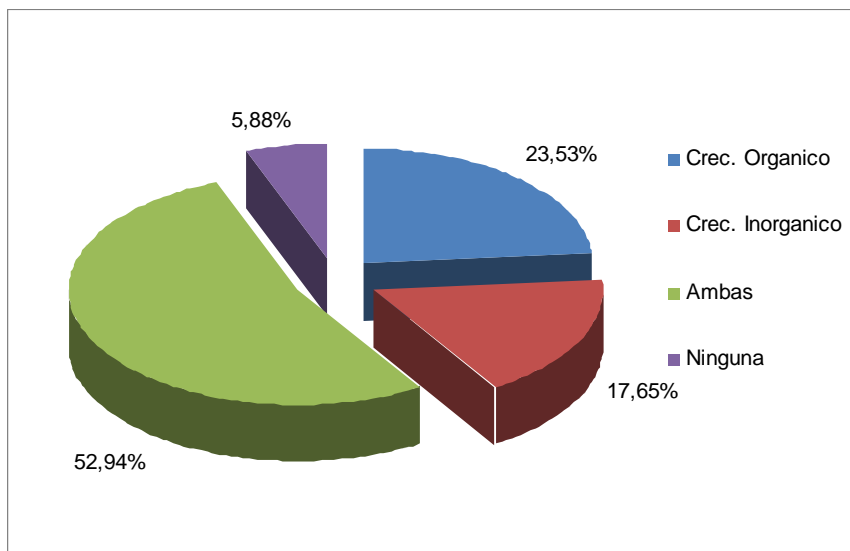
Tal como lo plantea Jara (2000) “la internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo en la organización”, esta puede llevarse a cabo mediante un Crecimiento Orgánico o un Crecimiento Inorgánico, por lo que en la presente investigación se buscó determinar cual de estas estrategias fue la más utilizada por los grupos económicos.

En el análisis sobre la determinación de la estrategia de crecimiento de los grupos económicos chilenos en su proceso de internacionalización, la alternativa más observada por estos se da en una proporción mayoritaria en la utilización de ambas estrategias de crecimiento, es decir orgánica e inorgánicas, lo cual condice que el crecimiento viene dado por la creación de una nueva filial con recursos propios en el país de destino de la inversión, como también el crecimiento es dado por la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión.

En fracciones menores se puede apreciar que los grupos económicos optan por utilizar de manera autónoma tanto las estrategias de crecimiento orgánico como inorgánico, y solo 2 grupos económicos no utilizan ninguna de estas dos estrategias

de internacionalización, ya que estos dos grupos<sup>14</sup> no utilizan estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico para su relación con el exterior.

Gráfico 35: Clasificación del tipo de estrategia crecimiento internacional.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

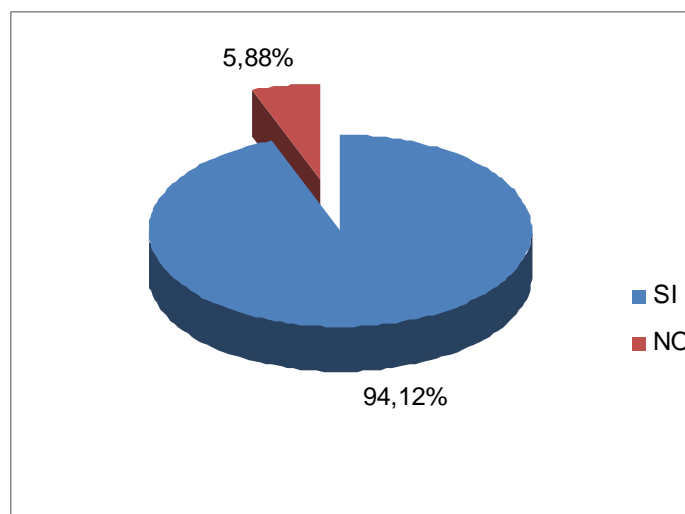
## 1.2. Estrategia de Localización Internacional

Las empresas en su proceso de expansión suele “ubicar sus actividades en donde estas tengan menores costos, lo cual puede explicar el motivo de por qué muchas empresas salen de sus propias fronteras”, como también “los factores de localización de uno u otro país pueden traducirse en ventajas de localización para una empresa, lo cual podría llevar a esta entidad a extender su actividad a un tercer país”, según Medina (2005).

A continuación se presenta la Localización Internacional, en el cual se puede observar que la mayor parte de los grupos económicos tienden por este tipo de estrategia, es decir, realizan la actividad de ubicar físicamente sus actividades en el exterior.

<sup>14</sup> Grupo Soprole y Grupo Invertec.

Gráfico 36: Estrategia de Localización Internacional.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Del universo de los grupos económicos analizados se denota una clara tendencia hacia la estrategia de Localización Internacional, por lo tanto para el desarrollo de los mercados, los grupos económicos buscan la adaptación de esta estrategia para la expansión de sus fronteras en los ámbitos de producción, financiación y/o comercialización, estableciendo filiales en el extranjero para aprovechar las ventajas comparativas que ofrece un mercado determinado, con respecto a otro.

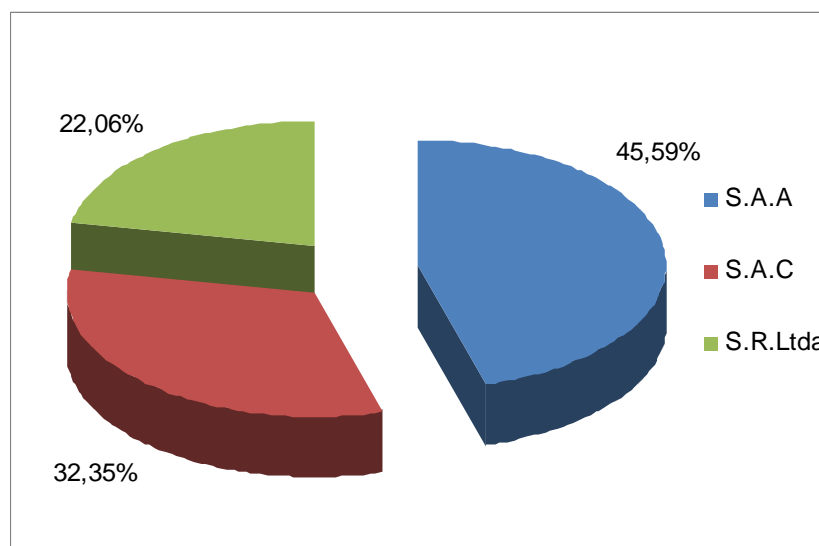
Pero si bien no existió mayoría absoluta en la decisión de esta estrategia como lo podemos apreciar en el gráfico N° 36, ocurrió una conducta similar en la estrategia de crecimiento según el gráfico N° 35, en donde se repiten los mismos grupos en un porcentaje minoritario en la no utilización de ninguna de las dos estrategias, de lo cual se explica que los grupos que no son participes de estas dos opciones estratégicas es por el hecho de que la forma como se internacionalizan es por medio de exportación sin ningún tipo de filial.

### 1.3. Estrategia Jurídico-Organizacional

La creación de una división internacional se consideró para el estudio como una decisión estratégica, donde se lleva a cabo el establecimiento de una estructura organizativa específicamente para el mercado extranjero.

De acuerdo con el gráfico N° 37 predominan las sociedades de carácter anónimas abiertas, seguidas de las sociedades anónimas cerradas. Dado este resultado se infiere que los grupos económicos se inclinan por establecer filiales de perfil accionario en los mercados internacionales

Gráfico 37: Estructura Jurídico Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Según Pro-Chile (2008), la sociedad de responsabilidad limitada es el tipo de sociedad más común en Chile, pero la gráfica nos muestra que no es la más utilizada en la salida al exterior, registrando menos del tercio de los grupos económicos analizados.

#### 1.4. Según el Tipo de Filial

Las filiales establecidas en el mercado internacional mantienen una tendencia muy marcada, llegando casi a un 95% de los grupos analizados que se muestran en el gráfico 36 y el cuadro 35. Debido a esta adherencia queda demostrado que la dirección a seguir por los grupos estudiados, es la de establecer instituciones coligadas en el exterior.

Cuadro 35: Grupos Económicos con Filiales Internacionales

	SI	NO
Grupos	32	2
%	94,12%	5,88%

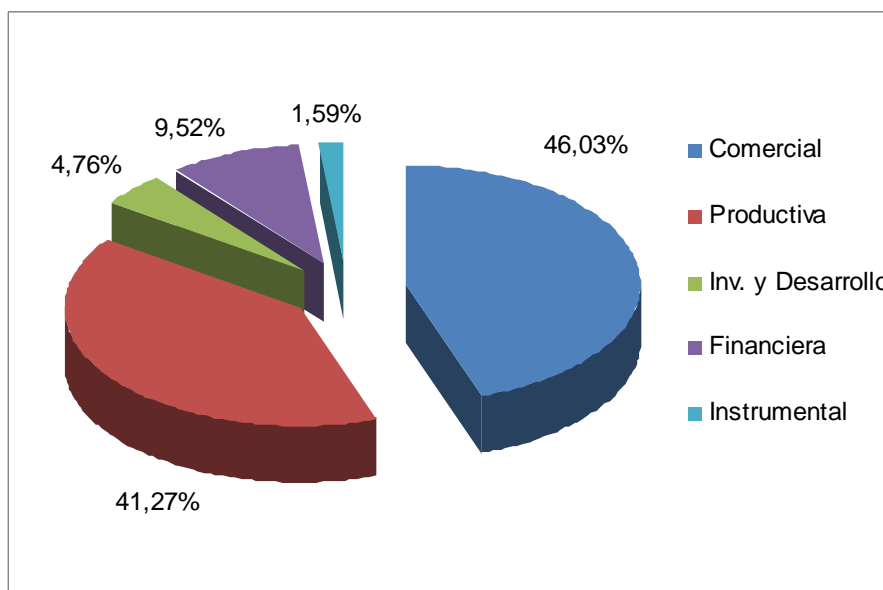
Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Del total de los grupos económicos que si adoptan la premisa anterior, el sentido de los tipos de filial se inclina hacia las de tipo Comercial y Productivas, registrando más de dos tercios del universo, traduciéndose así a la producción en el exterior y a la adaptación de las necesidades de cada mercado para transformarse en ventas de productos y/o servicios.

Queda demostrado en el gráfico 38 según la información procesada, que existe una pequeña proporción que se preocupa por explorar financiamiento en los mercados internacionales, con la constitución de filiales de tipo Financieras en el Exterior, o buscando las mejores condiciones de financiamiento que ofrece cada mercado. Para ejemplificar lo anterior, se destacan las Islas Caimanes, lugar donde residen filiales financiera de los grupos Campos Chilenos, Quiñenco, Cencosud, entre otras compañías, las cuales aprovechan la opción de crear una filial en un paraíso fiscal.



Gráfico 38: Tipos de filiales internacionales de los grupos económicos.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Al mismo tiempo indica el gráfico 38 que la filial menos utilizada por los grupos económicos es la de tipo Instrumental, registrando este tipo de filial sólo las empresas BANMEDICA, ésta filial Instrumental proviene de Panamá que es en donde reside, pero las inversiones son dirigidas hacia Colombia.

### 1.5. Presencia en el Exterior sin Inversión de Capital

El cuadro 35 muestra una preferencia por filiales establecidas en el mercado internacional. De acuerdo con lo anterior, el cuadro 36 expone que además de las filiales internacionales, existe una afinidad por la presencia en el exterior sin Inversión de Capital, donde casi el 50% de los grupos desarrollados prefieren adicionar en los mercados extranjeros donde mantiene algún tipo de presencia, una relación dotada por algún representante en el exterior, una franquicia, licencia o algún contrato de gestión y/o producción.

Cuadro 36: Presencia en el exterior sin inversión de capital

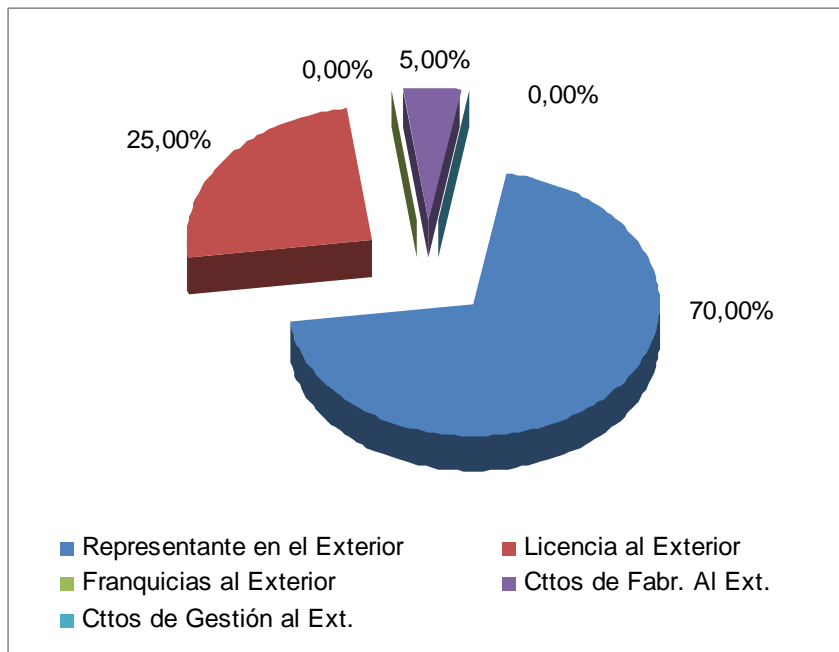
	SI	NO
Grupo	16	18
%	47,06%	52,94%

Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

### 1.5.1. Relación Contractual con el Exterior

Los grupos económicos que si acogen esta estrategia prefieren la forma de Representante en el Exterior, donde existe un contrato con otra empresa que realiza las funciones de importadora y distribuidora, pudiendo citar al grupo Concha y Toro el cual realiza este tipo de práctica en gran parte de los mercados europeos donde mantiene presencia.

Gráfico 39: Relación contractual con el exterior.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Otra forma de internacionalización que siguen los grupos, es la de otorgar o adquirir Licencias en el exterior, pero se registraron en un menor nivel, donde se destaca el grupo CGE, ya que su forma de internacionalización proviene por la adquisición de licencias desde los Estados Unidos para la implementación de nuevos procesos de generación de electricidad.

Cabe mencionar que la información analizada no permitió determinar si los grupos económicos realizan las prácticas de negociar Franquicias y Contratos de Gestión en el exterior.

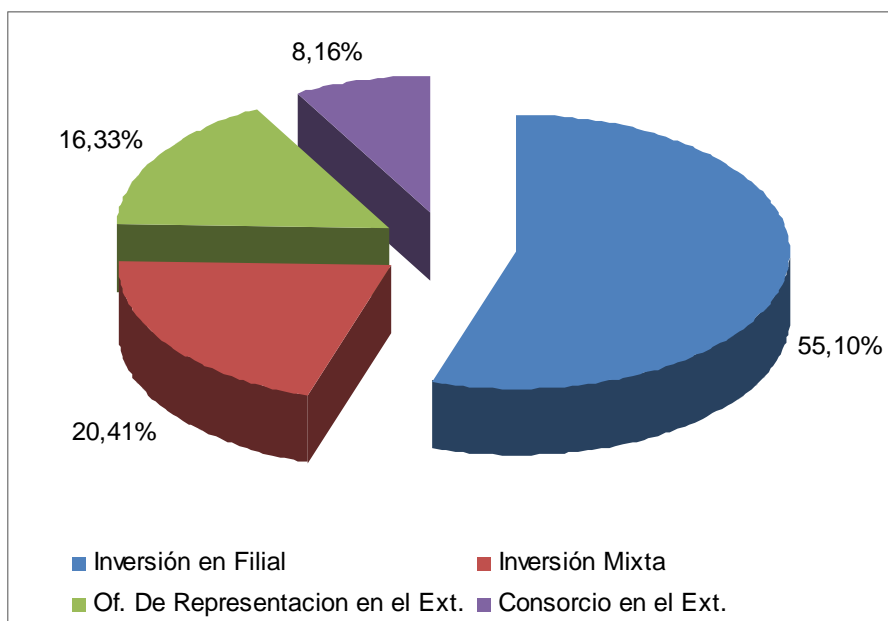
#### **1.6. Presencia en el Exterior con Inversión de Capital**

Al analizar la presencia en el exterior, se tiene que casi un 95% de los grupos analizados han establecido filiales fuera del país.

Es por esta razón que se abre una directriz hacia otra alternativa válida en la internacionalización, impulsada por la inversión en el exterior o inversión directa en el exterior (IDE), la cual representa una alternativa más riesgosa, pero que mantiene una respuesta donde su función va orientada a proporcionar un mayor control en las operaciones internacionales. De esta manera las alternativas de inversión en el exterior se expresan en el siguiente gráfico.

La inclinación de la inversión externa se denota en el gráfico 40, donde la opción más atractiva es la Inversión en Filial, en el cual una de sus características es ser una compañía local sujeta a la ley del país en que se instala, bajo este mismo sentido los grupos económicos analizados realizan esta inversión directa creando una empresa nueva en el tercer país o comprando una empresa ya existente en el mercado extranjero.

Gráfico 40: Presencia en el Exterior con Inversión de Capital



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Los acuerdos entre dos o más empresas, con la intención de crear una nueva organización en un tercer país, se revelan con la tendencia hacia la Inversión Mixta y Consorcios en el Exterior, en donde la información analizada, mostró una relación de un tercio de los grupos estudiados. Ejemplo de aquello son los grupos Minera Valparaíso, Naviera, Elecmetal, por nombrar algunos.

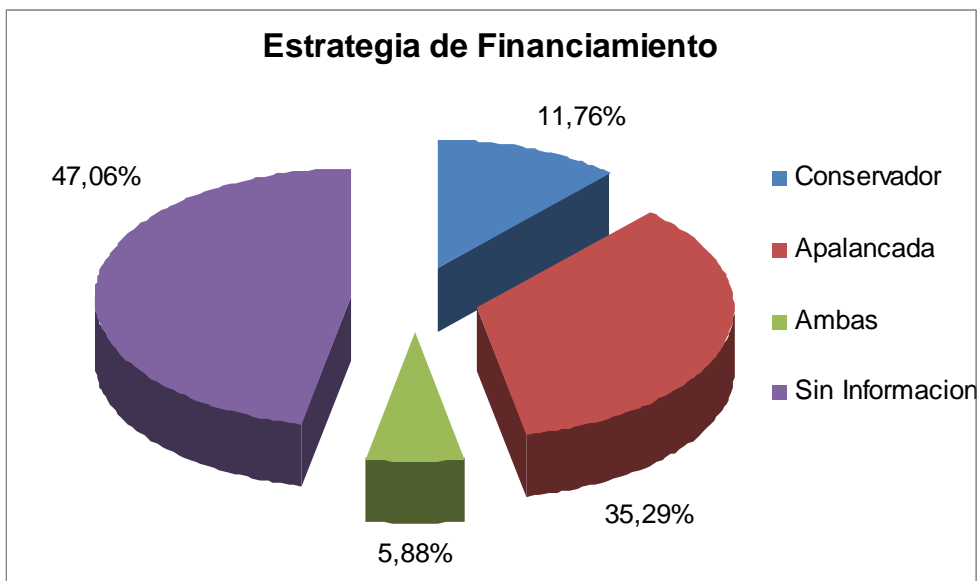
No obstante las Oficinas de Representación Comercial en el Exterior en conjunto con la Inversión en Filial concretan alrededor de dos tercios del total de la muestra investigada, tal como se muestra en el gráfico 38 donde las compañías se inclinan hacia las filiales productivas y comerciales. Del total de los grupos desarrollados sobresalen Arauco y Quiñenco, ya que su basta presencia comercial internacional se nutre por un mix de filiales comerciales y productivas propias de cada unidad de negocio.

### 1.7. Estrategia de Financiamiento Internacional

Desde la perspectiva de la empresa, la Estrategia de Financiamiento Internacional se orienta a la búsqueda de fuentes de recursos que permitan cubrir todos los requerimientos de fondos proyectados a largo plazo y a corto plazo. Esto hace que las empresas busquen en los mercados locales de la matriz, como también en el de las filiales, las mejores opciones de financiamiento para el grupo.

Según la información procesada más del 50% de los grupos económicos adquieren este tipo de estrategia en los mercados internacionales, donde se han planteado en este estudio dos tipos de estrategias de financiamiento, y a partir de ellas nacen otras subestrategias, las cuales nos permitió clasificar las opciones de financiamiento de los grupos en estudio.

Gráfico 41: Clasificación de los Grupos según su financiamiento



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Según el Gráfico 41 el Apalancamiento Financiero es la alternativa más elegida por los grupos económicos, interpretándose en dinero prestado para financiar inversiones o algunas actividades de negocios en el exterior.

Debido a esto se cita al grupo INVERTEC, el cual en el año 2008 ha consolidado su estructura de financiamiento de largo plazo, adjudicándose nuevos créditos por un total de US\$ 40 millones a 8 años plazo en promedio, en la banca local e internacional. Asimismo el Directorio de Salmofood filial coligada de Invertec, aprobó recursos por US\$ 2 millones para Investigación y Desarrollo en 4 años para sustentar el desarrollo tecnológico de punta de la compañía.

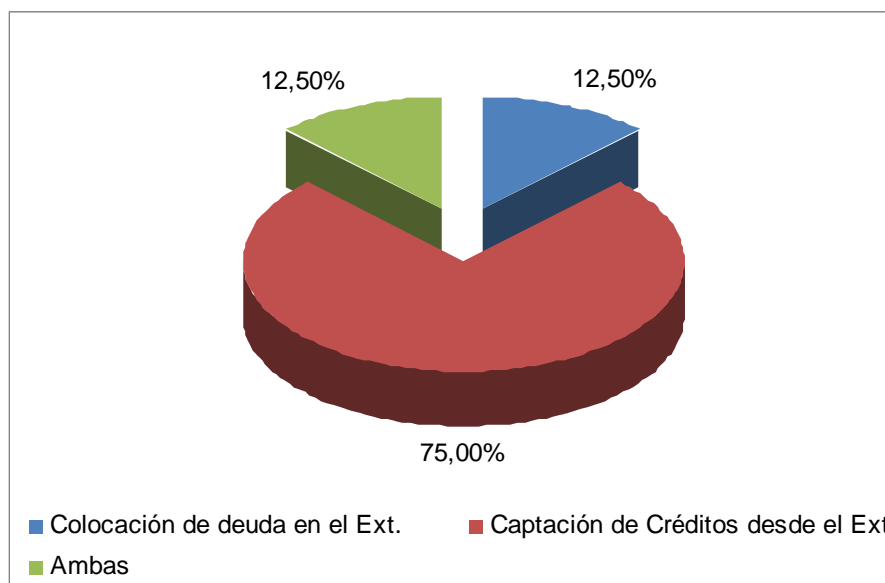
En el sentido del Financiamiento Conservador existe una parte importante de los grupos investigados que adoptan esta estrategia, alcanzando un quintil del total del universo. Lo interesante es que una pequeña parte domina ambas subestrategias dilucidando a los grupos Quiñenco y Almendral.

#### **1.7.1. Financiamiento Internacional Apalancado**

El gráfico 41 muestra que más del 50% de los grupos estudiados perciben financiamiento en el exterior, y un 35% de éstos prefieren la opción de apalancamiento por medio de alternativas financieras ofrecidas por entidades bancarias en el exterior.

Cencosud, Carozzi, Falabella, entre otros, conservan relaciones con distintas entidades bancarias distribuidas en el orbe, enfatizando los bancos alemanes, del reino unido, estadounidenses, japoneses, peruanos y los que se encuentran en los paraísos fiscales.

Gráfico 42: Adopción de la Estrategia de Financiamiento Apalancado



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación

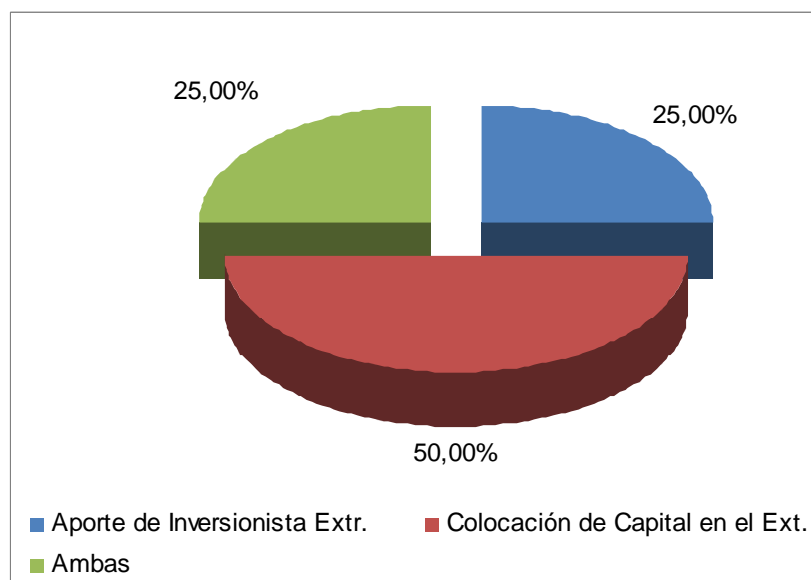
Aunque las tres cuartas partes del total de los grupos económicos apalancados prefieren la Captación de Créditos desde el Exterior, sustentado de fondos obtenidos por bancos extranjeros u otras instituciones financieras en el exterior, otras compañías prefieren la Colocación de Deuda en el Exterior, donde según la información investigada revela que la octava parte que prefiere esta opción de financiamiento, realiza la práctica de emisión de bonos para materializar los títulos de deuda, con el objetivo de obtener fondos o liquidez directamente de los mercados financieros internacionales. Podemos nombrar el grupo Almendral el cual busca la colocación de deuda principalmente en América del Norte y América Central.

Al igual que la Colocación de Deuda en el Exterior, una octava parte además emplea ambas posibilidades de Financiamiento Apalancado. De las cuales se distinguen los grupos Factotal y Minera Valparaíso que operan con esta composición.

### 1.7.2. Financiamiento Internacional Conservador

El financiamiento de los grupos económicos en materia de financiamiento conservador, se concentra en programas de mercados secundarios donde las compañías perciben capitales del extranjero, siendo los más comunes, American Depositary Receipt (ADR) en la bolsa de Nueva York y el mercado bursátil para valores latinoamericanos en la bolsa de Madrid, Latibex en España. Para este caso podemos mencionar a ALMENDRAL, D&S y ENERSIS que cumplen este tipo de subestrategias.

Gráfico 43: Adopción de la Estrategia Financiamiento Conservador



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación

La cuarta parte de los grupos que seleccionan esta estrategia de financiamiento conservador, son sustentados por el Aporte de Inversionista Extranjeros como lo es el caso del Grupo Lafarge Chile, el cual es una filial para Sudamérica y es abastecido de financiamiento por el mismo grupo que tiene residencia en otras fronteras.



Además existe otra cuarta parte que realiza un mix de estas dos subestrategias como lo es el grupo Factotal, el cual es perteneciente a una red global de empresas de factoring, en la cual estas obtienen créditos por medio de propietarios extranjeros.

### 1.8. Estrategia de Internacionalización de actividades de la cadena de Valor

Si bien las empresas pueden internacionalizarse mediante las formas anteriores investigadas, otras optan por actividades específicas dentro de su cadena de valor, en las cuales las empresas pueden obtener una ventaja competitiva del exterior “por medio de las actividades primarias de la cadena de valor internacionalizadas” *Jarillo y Martínez (1991)*.

Así para el análisis de las actividades que el grupo internacionaliza se discriminó en dos a los grupos, excluyendo a los que no contaban con las actividades propuestas por la estrategia y también a los que si poseían actividades internacionalizadas, de lo cual se obtuvo la información mostrada en la tabla adjunta.

Cuadro 35: Grupos internacionalizados por actividades de la cadena de valor.

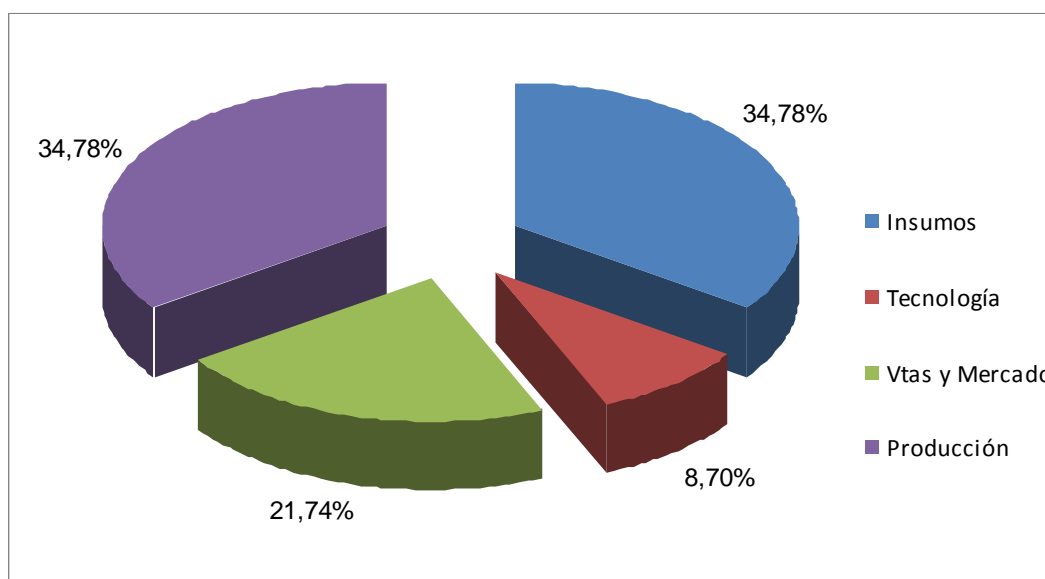
	SI	NO
Grupos	15	19
%	44,12%	55,88%

Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Esta tabla nos permitió concluir que la mayoría de los grupos económicos no tienen internacionalizadas las actividades de la cadena de valor, lo cual podría ser para mantener controlado sus procesos dentro de la cadena y no ser dependiente de agentes externos que puedan manejar en cierta medida las economías de escala de sus procesos.

Los 15 grupos económicos que si tienen internacionalizadas las actividades de la cadena de valor mencionadas en el gráfico 44, conllevan a las organizaciones a tomar la decisión de asumir un riesgo asociado por las variables culturales, económicas, demográfica, político-legal entre otras, en el país en donde estas actividades están internacionalizadas.

Gráfico 44: Actividades de la Cadena de Valor Internacionalizada.



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Si nos ponemos a relacionar el gráfico 38, con el gráfico 44, podemos concluir que el 41,27% de los grupos económicos, poseen filiales productivas en el exterior, lo cual nos lleva a concernirla de alguna manera con las actividades internacionalizadas de la cadena valor de la empresa, de lo cual se puede concluir que las filiales internacionales cumplen las funciones del abastecimiento al mercado local, como también hacia la matriz.

Ejemplo de aquello es el Grupo Minera Valparaíso, el cual tiene internacionalizada las actividades de insumos, ventas y producción, y posee filiales productivas, financiera, comerciales e investigación y desarrollo, lo cual permite concluir que las actividades internacionalizadas van de la mano de las filiales

internacionales que el grupo posee, las que permiten la interacción con el mercado local en el país de destino, como también el abastecimiento para el grupo.

De esta manera se concluye que las actividades de la cadena de valor internacionalizada por los grupos económicos, son actividades que principalmente son parte íntegra en la elaboración y/o creación de algún bien o servicio.

## CONCLUSIONES

A continuación se exponen las principales conclusiones de este trabajo, las que para efectos de presentación se dividen en conclusiones sobre los resultados de la investigación en si y las conclusiones sobre lo ha significado este trabajo para los autores.

### Conclusiones Sobre los Resultados de la Investigación

Los grupos económicos chilenos analizados denotan una clara tendencia hacia la estrategia de Localización Internacional, de esta manera los grupos buscan la adaptación de esta estrategia para la expansión de sus fronteras en los ámbitos de producción, financiación y/o comercialización, siendo coherentes con los enfoques de aproximación ecléctica planteados por Hirsch (1976) y Dunning (1977).

En lo extraído de los grupos económicos chilenos, se permite concluir que la forma mas recurrente para salir al exterior es por medio de una filial, ya que el 94% de los 34 casos estudiados, tienen por lo menos una filial en el exterior, lo cual les permite tener una plataforma para el desarrollo de actividades en el país de residencia de la filial, siendo principalmente de actividades comerciales y productivas.

Desde un punto de vista jurídico-organizacional, el tipo de filial más común es la de sociedades por acción, en donde se pudo apreciar que la mayoría corresponde a sociedades anónimas abiertas alcanzando un 46%, y las sociedades anónimas cerradas con un 32% del total del universo analizado.

El establecimiento físico de filiales en el extranjero demanda La Inversión Directa en el Exterior (IDE), la cual se inclina hacia la Inversión en Filial alcanzando un 55% de los grupos que optan por esta estrategia de inversión de capital, pero

una parte significativa del casi un 45% de los grupos que emplean IDE, lo hacen mediante Inversiones Mixtas, Consorcios y Oficinas de Representación en el exterior.

Según Jara (2000), los Joint Ventures o Inversiones Mixtas, son una de las formas de presencia internacional más utilizadas, caracterizándose por disminuir el volumen de recursos financieros que son necesarios por parte de la empresa internacional para poner en marcha el proyecto empresarial. Pero queda demostrado en este estudio que no es la más manejada por las compañías chilenas analizadas.

Otro resultado a destacar en la internacionalización, es la Relación Contractual con el exterior, la cual implican la cesión de determinados derechos a otra empresa ubicada en un tercer país, quedando el beneficiario obligado a cumplir las condiciones establecidas en un contrato acordado.

Del total de los grupos analizados casi el 50% de éstos prefieren además de la IDE, agregar alguna relación dotada por un representante en el exterior, una franquicia, licencia o algún contrato de gestión y/o producción.

Con respecto a la Financiación Internacional más del 50% de los grupos estudiados optan por buscar financiamiento internacional, del cual la estrategia de Financiamiento Apalancado obtuvo un 35% del universo, donde la Captación de Créditos en el Exterior se lleva las tres cuartas partes del apalancamiento.

Por el lado de la estrategia de Financiamiento Conservador se manifestó un 12% aproximado del total de los grupos económicos estudiados, quedando demostrado que la Colocación de Capital en el Exterior prima por sobre los Aportes de Accionistas Extranjeros, con un 50% de afinidad por los grupos que desempeñan este tipo de financiamiento.

No obstante los grupos económicos tienen la posibilidad de llevar a cabo la estrategia de Financiación Internacional de forma Apalancada o Conservadora, donde se esclareció en esta investigación que existen alrededor de un 6% de los grupos que optan por ambas propuestas.

### **Conclusión sobre el significado del trabajo realizado**

En primer lugar hay que mencionar la gran satisfacción por haber logrado realizar un análisis de un tema de mucha relevancia en la economía nacional como también internacional.

Se dedujo que los grupos económicos en cada país son el eje fundamental del crecimiento económico, debido a su envergadura tanto productiva como comercial, entre las que se destaca su aporte al PIB en cada estado. De esta misma forma se infiere que para seguir siendo competitivos los grupos buscan en otros países las ventajas comparativas que les permitan seguir siendo eficientes en el uso de sus capacidades.

Se destaca que los 34 grupos económicos chilenos analizados, tienen una fuerte presencia en la región de América del Sur, el cual los países como Argentina, Perú y Colombia registran las mayores internacionalizaciones, tanto del punto de vista productivas, comerciales y/o financieras.

Cabe mencionar que los grupos económicos son los que cuentan con mayor información disponible en sus plataformas o publicaciones en la SVS, pero la calidad de la información fue una traba para realizar los análisis, además se registraron cambios en las publicaciones de las memorias disponibles en sitios Web. Por lo que se cree que es necesario mejorar la calidad tanto en forma como fondo de las publicaciones disponibles de las compañías.

## BIBLIOGRAFÍA

Alonso, A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", Revista ICE, nº 725, Madrid.

Andersen, O. (1997): "Internationalization and market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", Management International Review, Vol 37.

Aquevedo E. (2008): "Chile: los 10 principales grupos económicos 2007-2008". <<http://aquevedo.wordpress.com/2008/06/29/chile-los-10-principales-grupos-economicos>>

Berry C. H (1975): "Estrategias de diversificación, análisis y medición". Princeton University Press, Princeton.

Bueno, E. (1996): "Dirección estratégica de la empresa; metodología, técnicas y casos", Madrid: Pirámide.

Cabanelas J. (1997): "Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico", Madrid: Pirámide.

CEIN (2008): Guía del exportador "Estrategias de Concentración y Diversificación", Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, Pamplona.

Dirección de Promoción de Exportaciones Pro-Chile (2008): "Construcción de una sociedad". <[http://www.prochile.cl/documentos/portugal01\\_4.php](http://www.prochile.cl/documentos/portugal01_4.php)>

Fazzi M. y Sierra S. (2006): "Estrategias utilizadas por grupos económicos nacionales y su aporte al valor económico". Universidad del Bío-Bío, Chile.

Fontela, E. (1990): "Estrategias de Internacionalización de las actividades productivas vascas", Revista vasca de economía nº18. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid España.

García E. (1999): "Cooperative Agreements in Spain alter its Integration into the European Union", European Business Review nº99, MCB UP Ltd.

García E., López C., Rialp J. y Valdés A. (2002): "Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies", Universidad de Oviedo, España.

García S. (2005): "Las adaptaciones organizativas de la empresa para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española", Claves de la Economía Mundial, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

García R. (2002): "Marketing Internacional", escuela superior de gestión comercial y marketing, 4ª Edición, España.

Hamel G. y Prahalad C. (1989): "Strategic Intent", The Harvard Business Review, EE.UU.

Hax, A. Y Majluf, N. (1997): "Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados", Buenos Aires: Granica.

Jara L. (2000): "La pequeña y mediana empresa (PYME) ante la globalización de la economía". <<http://www.5campus.org/leccion/pyme2>>

Jarillo, J. C. y Martínez, J. (1991): "Estrategia Internacional. Más allá de la exportación". Mc Graw-Hill, Madrid.



Medina, A (2005): "Causas de la Internacionalización de la Empresa", análisis económico número 045. UAM, México.

Pla, J. (2000): "La Estrategia Internacional de la Empresa Española", Fundación Universitaria Vall d'Albaida, Ontinyent.

Pla, J, y León, F. (2004): "Dirección de Empresas Internacionales". Pearson Educación, Madrid.

Reyes, M. (2008): "Las estrategias financieras de la empresa". Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación. Universidad de la Habana, Cuba.

Reyes M. y Díaz K. (2008): "Estudio sobre las Principales estrategias financieras de las empresas", gestiopolis comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios.

<<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>>

Sanchis, H. R. y Camps, H. (2000): "Unidades Estratégicas de Negocio: la cuestión formulacional vs. Organizacional", Alta Dirección, nº 212.

Sanfuentes, A (1984): "Grupos Económicos, Control y Políticas". Colección estudios CIEPLAN nº15, Santiago Chile.

Sapelli, C. (2006): "Concentración y grupos económicos en Chile", Estudios Públicos nº88, Santiago Chile.

Servicios de Impuestos Internos SII (2008): "Chile, Constituyendo una sociedad". <[http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.ht](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.ht)>

Springer, C. H. (1973): Strategic Management in General Electric, Operations Research, noviembre-diciembre.

Stopford, J. M. y Wells, L. T. (1972): Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries. Basic Books, Inc., New York.

Villareal, O. (2008): "La internacionalización de las Empresas: El Modelo de las Diez Estrategias, Revista Internacional Administración y Finanzas, volumen 1, nº1.

Villarreal O., Gómez O., Lertxundi A., Urionabarrenetxea S., y Matey J. (2004): "Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: Una visión desde la práctica en su operativa diaria". Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial, Cluster del Conocimiento, Bilbao.

White, R. E. y Poynter, T.A. (1984): "Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada", Business Quarterly, 49.