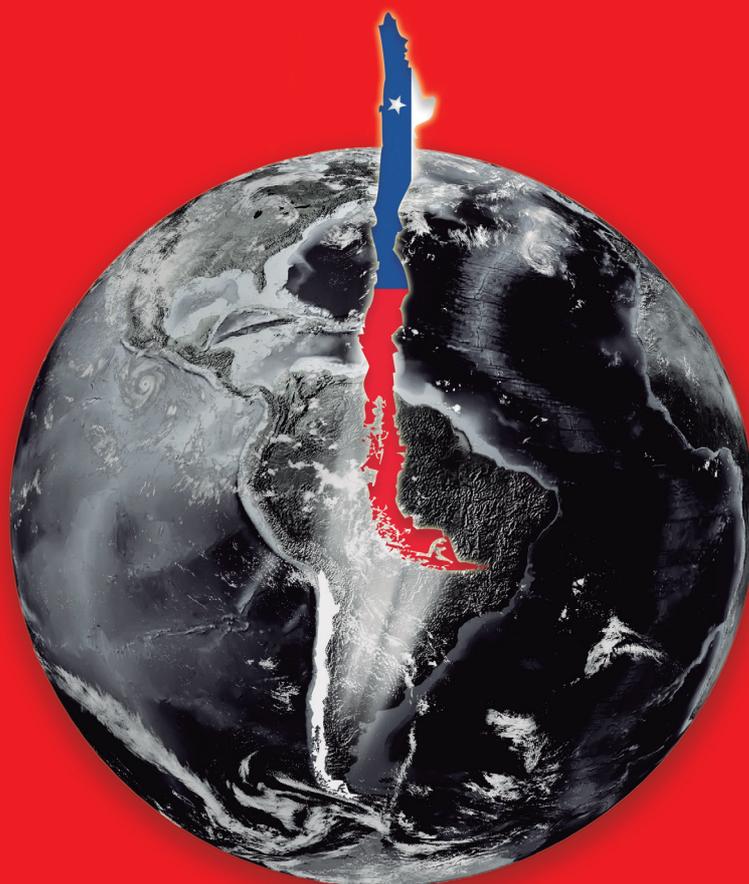


**Cátedra Nebrija Santander**  
en Dirección Internacional de Empresas

# Chile: una plataforma para la internacionalización

Experiencias de internacionalización de empresas  
españolas en mercados emergentes V



**Nebrija**  
*Universidad*





Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

## Chile: una plataforma para la internacionalización

Experiencias de internacionalización de empresas  
españolas en mercados emergentes V



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Coordinación del proyecto:**

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Edición:** Servicio de Publicaciones  
Universidad Antonio de Nebrija  
Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

ISBN: 978-84-940119-3-1

Depósito legal: M-35432-2013

Imprime: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

## Índice

### Chile: una plataforma para la internacionalización

---

Prólogo .....	13
Por <i>Claudio Melandri Hinojosa</i> Country Head y Gerente General Banco Santander Chile	
Introducción .....	15
<b>Parte I</b> <b>Principales resultados</b>	
Capítulo 1 <b>Principales resultados de la investigación</b> .....	19
Por <i>Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas	
<b>Parte II</b> <b>La opinión de los expertos</b>	
Capítulo 2 <b>España e Iberoamérica, una prioridad en la que Chile ocupa un lugar estratégico</b> .....	45
Por <i>Íñigo de Palacio España</i> Embajador de España en la República de Chile	
Capítulo 3 <b>Chile y España, una amistad sólida y un futuro en común</b> .....	53
Por <i>Sergio Romero Pizarro</i> Embajador de la República de Chile en España	
Capítulo 4 <b>Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes: Chile</b> .....	57
Por <i>María Coriseo González-Izquierdo</i> Consejera Delegada del ICEX	
Capítulo 5 <b>Chile: el progreso y las oportunidades</b> .....	63
Por <i>Vittorio Corbo</i> Investigador Asociado Senior del Centro de Estudios Públicos, Expresidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile	

Capítulo 6	<b>Situación y perspectivas de las relaciones empresariales entre España y Chile</b> ..... 69 Por <i>Ángel Simón Grimaldos</i> Presidente de la Sección Española del Comité de Cooperación empresarial España Chile y Presidente Ejecutivo de AGBAR
Capítulo 7	<b>Chile, plataforma para las empresas españolas</b> ..... 73 Por <i>Tomás Pablo</i> Presidente Ejecutivo de Wolf y Pablo, S.L., exdelegado de InvestChile Corfo en España
Capítulo 8	<b>Chile: el futuro país desarrollado</b> ..... 81 Por <i>Rafael Coloma Ojeda</i> Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile
Capítulo 9	<b>La inversión empresarial de Chile en el exterior. Especial referencia a España</b> ..... 89 Por <i>José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage</i> Director Ejecutivo de Invest in Spain, ICEX, España Exportación e Inversiones, y Asesor Ejecutivo de la Dirección de Invest in Spain, respectivamente
Capítulo 10	<b>Chile y España unidos por unos lazos sólidos y duraderos</b> ..... 99 Por <i>Juan Eduardo Errázuriz y María Ángeles Osorio</i> Presidente y Directora Ejecutiva, respectivamente, de la Fundación Chile España
<b>Parte III</b> <b>La experiencia de las empresas</b>	
Capítulo 11	<b>ABENGOA</b> <b>"Chile ofrece numerosas oportunidades en todo tipo de infraestructuras"</b> ..... 103 Por <i>Félix Alejandro Conget</i> Gerente General Abengoa Chile
Capítulo 12	<b>ABERTIS</b> <b>"Chile es un referente mundial en el ámbito de las concesiones"</b> ..... 107 Por <i>Luis Miguel de Pablo</i> Director General Abertis Autopistas Chile
Capítulo 13	<b>ACCIONA</b> <b>"Chile, un mercado idóneo para la actividad de Acciona"</b> ..... 111 Por <i>Alfredo Solar Pinedo</i> Gerente General de Acciona Energía Chile
Capítulo 14	<b>AGBAR</b> <b>"Chile, un marco regulatorio estable y atractivo para el inversionista extranjero"</b> ..... 115 Por <i>Josep Bagué Prats</i> CFO y Secretario General de AGBAR
Capítulo 15	<b>AGQ LABS</b> <b>"Chile, un país receptivo y plataforma de acceso a otros mercados"</b> ..... 119 Por <i>Pedro Torres</i> Marketing & International Manager AGQ Labs

Capítulo 16	<b>BANCO SANTANDER</b> <i>"Chile es una historia de éxito acompañada por el liderazgo del Banco Santander"</i> ..... 123 Por <i>Benjamín Vélez</i> Director de Comunicación América Banco Santander	123
Capítulo 17	<b>CESCE</b> <i>"Chile: un ejemplo de éxito empresarial en Latinoamérica"</i> ..... 125 Por <i>Manuel Fernando Antunes Alves</i> Director Comercial CESCE Latinoamérica	125
Capítulo 18	<b>EDITEC</b> <i>"Chile tiene un mercado que hay que conocer bien para poder competir"</i> ..... 129 Por <i>Joaquín Collazos Chamorro</i> Presidente de Editec	129
Capítulo 19	<b>ENDESA</b> <i>"Chile es el centro de operaciones de Endesa en Latinoamérica"</i> ..... 133 Por <i>Ignacio Antoñanzas</i> Director General de Latinoamérica de ENDESA y Gerente General de Enersis	133
Capítulo 20	<b>ETXEKIDE</b> <i>"Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas"</i> ..... 137 Por <i>José María Arizaga Rueda</i> Founder & CEO, Etxekide	137
Capítulo 21	<b>EULEN</b> <i>"Eulen Chile se ha convertido en un corto espacio de tiempo en la segunda empresa en tamaño e importancia del Grupo"</i> ..... 141 Por <i>M<sup>a</sup> José Álvarez Mezquiriz</i> Vicepresidente y Administradora Solidaria del Grupo EULEN	141
Capítulo 22	<b>GRIFOLS</b> <i>"Más de 20 años contribuyendo a mejorar la salud de los chilenos"</i> ..... 145 Por <i>Miquel Pascual</i> Corporate Vice President, Sales & Commercial Operations, Grifols	145
Capítulo 23	<b>IDOM</b> <i>"Chile, plataforma para nuestro impulso estratégico"</i> ..... 149 Por <i>Rafael López González</i> Director General de Desarrollo IDOM	149
Capítulo 24	<b>INDRA</b> <i>"Chile, una apuesta segura"</i> ..... 153 Por <i>Emilio Díaz</i> Director General de Indra	153
Capítulo 25	<b>ISOTRON</b> <i>"Chile ofrece seguridad jurídica y oportunidades de negocio"</i> ..... 157 Por <i>Francisco Covarrubias Espartero</i> Director Desarrollo de Mercado Internacional, ISOTRON	157

Capítulo 26	<b>MAPFRE</b> <b>"MAPFRE mantiene su firme apuesta por Chile y ve con optimismo su evolución económica"</b> ..... 161 Por <i>Rafael Casas</i> Presidente de MAPFRE AMÉRICA
Capítulo 27	<b>MIGUEL TORRES</b> <b>"Chile es un paraíso para la viticultura"</b> ..... 165 Por <i>Miguel Torres Maczassek</i> Presidente de MIGUEL TORRES CHILE
Capítulo 28	<b>OHL</b> <b>"El Grupo OHL apuesta por el crecimiento y el desarrollo de Chile impulsando infraestructuras de transporte"</b> ..... 167 Por <i>Francisco Marín Andrés</i> Presidente-Director General de OHL Construcción
Capítulo 29	<b>TELEFÓNICA</b> <b>"Telefónica Chile, un aliado para el desarrollo del país"</b> ..... 171 Por <i>Claudio Muñoz Zúñiga</i> Presidente de Telefónica en Chile

#### Parte IV El análisis de los académicos

Capítulo 30	<b>Una radiografía de la empresa española en Chile</b> ..... 177 Por <i>Carlos Poza Lara</i> Profesor Titular de Análisis Económico Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas Universidad de Nebrija
Capítulo 31	<b>Las relaciones comerciales hispano-chilenas desde la perspectiva empresarial</b> ..... 197 Por <i>Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Consejo Superior de Cámaras de Comercio
Capítulo 32	<b>Las inversiones directas españolas en Chile</b> ..... 209 Por <i>Alfredo Arahuetes</i> Profesor Propio Agregado de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) Universidad Pontificia Comillas
Capítulo 33	<b>Chile: fortalezas para acoger inversión extranjera y desarrollar un mercado financiero y de capitales regional</b> ..... 217 Por <i>Roberto Guerrero V. y Juan Emilio Cheyre E.</i> Profesor Titular de Derecho Comercial, Decano de la Facultad de Derecho y Profesor de Derecho Internacional, Director del Centro de Estudios Internacionales, respectivamente. Pontificia Universidad Católica de Chile
Capítulo 34	<b>Una cultura común con historia y con futuro</b> ..... 229 Por <i>Alejandro San Francisco</i> Agregado Cultural. Embajada de la República de Chile en España

**Parte V**  
**Información básica**

Capítulo 35	<b>Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Chile</b> .....	235
	Por <i>Wolf &amp; Pablo</i> Consultores en Comercio y Formación Internacional	
Capítulo 36	<b>Datos básicos de Chile</b> .....	241
Capítulo 37	<b>Direcciones de interés</b> .....	243
<b>Parte VI</b>		
<b>Bibliografía</b>	.....	255

## Índice de cuadros

---

Cuadro 30.1: Estructura organizativa utilizada (porcentajes) .....	188
--	-----

## Índice de gráficos

---

Gráfico 30.1: Fórmula de instalación productiva .....	180
Gráfico 30.2: Motivos para la instalación .....	181
Gráfico 30.3: Obstáculos encontrados en el proceso de instalación .....	182
Gráfico 30.4: Tipo de instalación utilizada .....	183
Gráfico 30.5: Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial .....	184
Gráfico 30.6: Causas de malas experiencias .....	185
Gráfico 30.7: Resultados objetivos .....	186
Gráfico 30.8: Valoración subjetiva .....	187
Gráfico 30.9: Estrategia de futuro de la empresa española .....	189
Gráfico 30.10: Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización .....	190
Gráfico 30.11: Servicios más importantes para el proceso de implantación en Chile .....	192
Gráfico 31.1: Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas) .....	199
Gráfico 31.2: Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas) .....	200
Gráfico 31.3: Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas) .....	201
Gráfico 31.4: Promedio comerciado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2012 (miles de euros) .....	202
Gráfico 31.5: Concentración empresarial del comercio exterior de España – Año 2012 (% sobre total volumen exportado / importado) .....	203
Gráfico 31.6: Empresas españolas exportadoras a Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías exportadoras a Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a Chile) .....	204
Gráfico 31.7: Empresas españolas importadoras desde Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías importadoras desde Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde Chile) .....	205

Gráfico 31.8:	Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número). Año 2012.....	206
Gráfico 32.1:	Flujos mundiales de IED, flujos recibidos por América Latina y flujos de IED españoles en el periodo 1993-2012 (millones de dólares) .....	210
Gráfico 32.2:	La IED de las empresas españolas en Chile en el periodo 1993-2013 .....	214
Gráfico 33.1:	Capitalización bolsas como porcentaje del producto .....	224
Gráfico 33.2:	Activos bancarios como porcentaje del producto .....	224
Gráfico 33.3:	Servicios financieros como porcentaje del producto .....	225
Gráfico 33.4:	Liderazgo de Chile en América Latina .....	226



## Prólogo

---

Por **Claudio Melandri Hinojosa**

*Country Head y Gerente General Banco Santander Chile*

El sistema financiero ha sido pieza fundamental en el desarrollo económico que se le reconoce hoy a Chile, que se comenzó a construir prácticamente al mismo tiempo que Banco Santander iniciara sus operaciones en el país.

Hoy Chile cuenta con un sólido sistema financiero, el más estable de América Latina, lo que ha quedado de manifiesto en estos años, en que la profunda crisis financiera que afectó a la mayoría de las economías mundiales no permeó de manera significativa a nuestro país. Incluso más, Chile fue uno de los pocos que logró incluso crecer en este período con indicadores que han sido reconocidos a nivel internacional.

Estos mismos resultados son los que permitirán a nuestra economía enfrentar lo que se estima es el fin de un ambiente de financiamiento externo favorable para el crecimiento del país y enfrentar una fase de expansión más moderada.

Nuestra institución ha sido parte de este logro, manteniendo una política de desarrollo coherente con su plan estratégico y que ha redundado en un crecimiento estable que da cuenta de la seriedad, solvencia y profesionalismo con que ha cimentado su presencia en el país.

Banco Santander inició sus operaciones en Chile en 1978, con la apertura de una Oficina de Representación orientada principalmente a operaciones de comercio exterior. Tres años más tarde se produjo la mayor crisis financiera y económica que ha vivido el país y que generó un completo reordenamiento del sistema bancario.

Es en este entorno, cuando en 1982 Banco Santander adquiere los activos y pasivos del antiguo Banco Español Chile que estaban en liquidación. Ya en 1985, contaba con 51 sucursales a lo largo del país y tres años más tarde comienza a operar como grupo financiero integral incorporando otras filiales complementarias al negocio principal. A mediados de los años '90, con una economía en expansión y una sociedad emergente que ansiaba acceder a mayores productos y servicios, Santander da un paso importante en su estrategia de crecimiento y adquiere la financieras Fincard

y Fusa, creando su división Banefe, enfocada en apoyar la bancarización de los segmentos masivos de la población que por primera vez accedían al sistema financiero formal.

Nuestro compromiso con el país se vio refrendado cuando en 1996 Banco Santander se fusiona con Banco Osorno y La Unión y, posteriormente, en 2002 con Banco Santiago, operaciones que han permitido construir la actual posición de liderazgo que mantiene la organización. Hoy Santander es una institución financiera líder en el país, tanto en participación de mercado como por solidez patrimonial y amplitud de la oferta comercial. Atendemos a más de 3,5 millones de clientes y contamos con 500 sucursales de norte a sur de nuestro territorio, lo que nos convierte en una verdadera carretera financiera, que ha ido creciendo junto a la expansión que ha tenido el país.

Dicha expansión ha ido de la mano con la consolidación de la democracia, estabilidad institucional y equilibrio macroeconómico.

La solidez económica que hoy exhibe Chile, permite proyectar que en 2018 alcanzará un ingreso que lo situará entre los países desarrollados, al superar los 20.000 dólares per cápita, referencia usada hasta ahora para distinguir entre países desarrollados y subdesarrollados.

Sin embargo, el hecho de estar a las puertas del desarrollo, conlleva numerosos desafíos en los que el país requiere avanzar. Algunos de ellos son el aumento de la productividad, la necesidad de una reforma educacional que permita mejorar en capital humano y políticas de estado que compatibilicen las demandas de la sociedad con las necesidades que el mismo país posee.

Sin duda esta mirada está marcando la pauta de las políticas públicas y estamos convencidos que Santander, desde su posición de liderazgo y experiencia en los mercados, tiene mucho que aportar en esta materia y así lo hemos estado haciendo.

Por otro lado, nos hemos planteado como meta ser el mejor banco en servicio al cliente en 2015. Para ello, desde 2011 venimos trabajando en un Plan Estratégico cuyo objetivo es aumentar los niveles de satisfacción en la post venta. Las mediciones nos indican que vamos avanzando en la línea correcta. Nuestro mayor desafío es que nuestros clientes no sólo puedan cumplir sus propósitos con el apoyo de Banco Santander, sino que sientan durante todo el proceso que los estamos acompañando y asesorando de manera permanente en una relación de confianza mutua.

Nuestro compromiso integral con Chile es más fuerte que nunca. Seguiremos contribuyendo al crecimiento del país y a la consolidación de un sistema financiero que ya es reconocido internacionalmente por su solidez, y que ha tenido notables avances en materia de transparencia, cercanía y orientación al cliente.

## Introducción

---

*Chile: una plataforma para la internacionalización* es el quinto libro que publica la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas sobre Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes.

Los cuatro anteriores fueron *China: una necesidad para una empresa global* (2008), *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida* (2010), *México: un destino natural y estratégico* (2012) y *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida, 2ª edición actualizada y ampliada* (2013).

El objetivo de este libro es poner a disposición de las personas, profesionales y empresas interesadas información detallada y práctica sobre Chile y las posibilidades que ofrece a las compañías españolas.

Para ello se ha realizado una encuesta entre empresas españolas instaladas en Chile y se ha solicitado la colaboración a una selección de personas que conocen a fondo este país.

El libro se estructura en seis grandes apartados: principales resultados, la opinión de los expertos, la experiencia de las empresas, el análisis de los académicos, información básica y bibliografía.

En el capítulo de principales resultados, la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados.

En la opinión de los expertos, encontrará la visión que tienen destacadas personalidades con conocimiento y que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones sobre las posibilidades de Chile y las relaciones económicas con España.

En la experiencia de las empresas, directivos o empresarios relatan qué actividades desarrollan sus compañías en Chile, los motivos por los que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio de

negocio futuro ese mercado. Hemos pretendido presentar casos de compañías de distintos sectores y de diferentes tamaños y trayectorias.

En el análisis de los académicos, se incluyen diversos estudios sobre aspectos relacionados con las empresas españolas en Chile. Entre estos trabajos está disponible un análisis de los resultados que se han obtenido de una encuesta a empresarios que ex profeso se ha realizado para tener una “radiografía de la empresa española en Brasil” así como de investigaciones sobre el comercio exterior y las inversiones directas entre ambos países.

En el apartado de información básica encontrará una relación actualizada de datos y direcciones de referencia para conocer mejor Chile.

Por último, en bibliografía se han recopilado publicaciones a las que puede recurrir para ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo en el que la Universidad ha pretendido aportar un método de trabajo y rigor en el análisis y, sobre todo, cumplir con una de las funciones principales que entendemos que debemos aportar a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos y académicos.

Los miembros del Consejo Académico de esta Cátedra, compuesto por Matilde Madrid, Juan Carlos Collado, Carlos Díaz Huder, Miguel Cuerdo, María Dolores Rodríguez Mejías y Jesús Paúl, han supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio, con la contribución de sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos da el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y, en particular, el tiempo que nos han dedicado para elaborar este estudio su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, y Francisco Gallo, Director Adjunto Comunicación en Banco Santander, que nos ha facilitado las relaciones con los participantes en este trabajo y con el Banco Santander Chile.

También ha sido muy importante la ayuda prestada por la Embajada de Chile en España, especialmente su Embajador, Sergio Romero, y del Agregado Cultural, Alejandro San Francisco y Consejero Económico así como del Jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, Rafael Coloma Ojeda y su antecesor en ese cargo, José Antonio García López.

Destacar también la desinteresada colaboración de Tomás Pablo, gran experto en las relaciones empresariales entre Chile y España, en la ingrata y fatigosa tarea de enviar y recopilar las encuestas, en identificar y establecer los contactos necesarios para conseguir la contribución de algunos de los colaboradores en este libro y por las sugerencias y reflexiones aportadas.

Por último, agradecer a todo el personal de la Universidad Nebrija —directivos, profesores, reprografía, publicaciones y administrativos— por su ayuda y paciencia.

**Chile: una plataforma para la internacionalización**

Parte I:

## **Principales resultados**



## Capítulo 1

### Principales resultados de la investigación

---

Por Gonzalo Solana González

*Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas*

Entre las denominadas economías emergentes, Chile destaca por disponer de unos estándares políticos, económicos y sociales equiparables a los de un país desarrollado.

A pesar de su reducido tamaño, es uno de los principales receptores de Inversión Extranjera Directa del mundo (IED) y dispone de importantes multinacionales que han acumulado un importante stock de inversiones en el exterior.

Su apuesta por integrarse en el mercado mundial, ofreciendo seguridad y apertura comercial, explican esos resultados y convierten a Chile, como se titula este libro, en una plataforma para la internacionalización.

Para las empresas españolas que se están iniciando en el complejo pero imprescindible proceso de internacionalización, Chile es un destino a considerar. A su estabilidad y cercanía cultural se une un mercado interno dinámico y las oportunidades que presenta como plataforma para acceder a otros países americanos y a Asia a través del Pacífico, el "Mare Nostrum" del siglo XXI, en torno al cual se registrará el mayor crecimiento de la población y del PIB de los próximos años en el mundo.

A continuación se presentan los principales resultados de esta investigación de acuerdo con el siguiente esquema: la economía chilena y las relaciones con España, los negocios de las empresas españolas en Chile, políticas de apoyo a la internacionalización, recomendaciones para las pymes y conclusiones.

#### **1. La economía chilena y las relaciones económicas con España**

Chile es un país con un tamaño algo superior a la península ibérica, con alrededor de 17 millones de habitantes, y un PIB nominal anual de poco más de 325.000 millones dólares, alrededor de una quinta parte de la economía española.

### **La economía chilena: “fortaleza institucional y plataforma de acceso a otros mercados”**

Chile se sitúa en un puesto muy destacado en la mayoría de los análisis que se realizan a nivel mundial sobre fortaleza institucional y libertad económica.

Así, ocupa la posición 22 en el Índice de Calidad Institucional (a la cabeza de América Latina y por encima de España, que está en el puesto 28), en el 20 del Índice de Transparencia y entre los 10 primeros en el Índice de Libertad Económica que elabora *The Heritage Foundation*. Forma parte de la OCDE desde el año 2010 y, como señala el *World Economic Forum* en su último informe, es “una de las economías con el mejor gobierno macroeconómico del mundo, con instituciones sólidas y con baja corrupción”.

También es muy estable en el ámbito político, con una democracia consolidada, unas normas jurídicas claras y unas instituciones independientes.

Como destaca Sergio Romero, Embajador de Chile en España, “Chile adoptó un modelo de desarrollo basado en la idea de libertad, que se expresa a través de una democracia en el ámbito político —que ha permitido una alternancia en el Gobierno del país y en el Poder Legislativo—, y de la economía de mercado en nuestra organización económica —con un sistema fundado en el respeto de la propiedad privada—, donde existe certeza jurídica, libre iniciativa, competencia y fomento de la inversión extranjera”. Como indican Roberto Guerrero y Juan Emilio Cheyre, Profesores de la Universidad Pontificia Católica de Chile, entre las razones del éxito económico de Chile destacan unas “reglas de juego claras y una institucionalidad con efectos predecibles, donde el respeto por el derecho de la propiedad, a emprender actividades económicas y la igualdad ante la Ley se encuentran consagrados en la Constitución Política de la República del año 1980 y son resguardados con mecanismos de protección constitucional amparados por los tribunales de justicia”.

Al mismo tiempo, Chile ha registrado en los últimos años unos excelentes resultados en términos de desarrollo económico.

En la última década ha experimentado un crecimiento elevado y sostenido de su PIB, superior en la última década al 5% en promedio anual. Incluso durante la reciente crisis económica, como señala Claudio Melandri, *Country Head* y Gerente General Banco Santander Chile, “Chile fue uno de los pocos países que logró crecer en este período”.

Este comportamiento ha permitido lograr avances considerables en la renta per cápita y en los indicadores sociales.

Chile es el país de América Latina donde más ha mejorado el PIB per cápita en los últimos 30 años, de 2.950 dólares en 1980 a cerca de 19.105 en 2013 en términos de paridad de poder de compra, siendo el mayor de Latinoamérica. Por su parte, la esperanza de vida ha pasado en dicho período de 69 a 79 años, como Estados Unidos; la tasa de mortalidad de los niños menores de cinco años se redujo de 33,9 por cada 1.000 nacidos a 9,1; y la pobreza del 38,6% al 14,4% del total de la población. De hecho, en el Índice de Desarrollo Humano, que elabora Naciones Unidas, Chile

aparece superando a naciones europeas como Portugal y es el primero de América Latina. En materia de desigualdad Chile es, según el Banco Mundial, uno de los países de Latinoamérica que más ha progresado en los últimos veinte años, aunque ésta sigue siendo elevada y la mayor de los países de la OCDE.

Como señala Vittorio Corbo, Investigador Asociado del Centro de Estudios de Públicos, Ex Presidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile, “en estos avances han jugado un papel destacado las políticas y reformas económicas realizadas por los distintos Gobiernos”, entre las que destacan “la creación de un Banco Central autónomo, con un claro mandato de velar por la estabilidad de los precios; la introducción de una regla fiscal para reducir los ciclos del gasto público y a mantener una sólida solvencia fiscal; la supervisión y regulación bancaria orientada a mantener un sistema financiero sólido; la creación de un sistema tributario eficiente; la apertura de su economía; un sistema de pensiones basado en la capitalización y la mejora permanente de las infraestructuras mediante el uso de sistemas avanzados de colaboración público privada”.

Además, Chile es un país con vocación de estar integrado en el mundo desde hace mucho tiempo y en el que el grado de protección arancelaria es muy reducido.

Ya participó activamente en la creación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y en fechas recientes ha sido uno de los actores principales en la creación de la última gran área de integración económica y comercial del mundo: la Alianza del Pacífico, un mercado que representa el 36% del PIB de Latinoamérica y el 2,7% del mundo, que acoge al 35,8% de la población de América Latina y el Caribe, con una renta per cápita de algo más de 12.000 dólares, y donde se mueve el 50% del comercio de Latinoamérica. Chile tiene firmados acuerdos comerciales con un amplio número de países, que suponen el 63% de la población y casi el 86% del PIB mundiales. Entre estos destaca el Acuerdo de Asociación entre Chile y la Unión Europea, que entró en vigor en 2003.

Desde 1974 la inversión extranjera está regulada bajo los principios de no discriminación y de garantía de la invariabilidad tributaria (Decreto Ley 600). Según esta legislación, la empresa extranjera que invierte en Chile suscribe un contrato con el Estado que no puede ser modificado de modo unilateral por el mismo o por una Ley posterior y garantiza a los inversionistas el derecho de repatriar el capital un año después de su ingreso en el país y los rendimientos tan pronto como estos se generen, una vez que hayan tributado. El capital extranjero puede representar hasta el 100% del capital de una empresa sin que existan plazos máximos de vigencia para los derechos de propiedad adquiridos por extranjeros. Las empresas extranjeras tienen también amplio acceso a casi todos los sectores productivos de bienes y servicios. Además, Chile tiene firmados acuerdos para evitar la doble tributación con la mayor parte de países del mundo.

A esta regulación favorable para el inversionista extranjero hay que unir una destacada estabilidad monetaria, fiscal y financiera, con altos ratings de las agencias calificadoras de riesgo, la no existencia de restricciones a la entrada y salida de capitales,

un sistema tributario claro y estable, el respeto por los contratos y los derechos de la propiedad, la baja corrupción y la disposición de instituciones sólidas y fiables. Además, su capital, Santiago de Chile, dispone de una oferta de servicios empresariales comparable a las más importantes ciudades del mundo en cuanto a comunicaciones, servicios financieros, conexiones aéreas, infraestructura urbana, esparcimiento y calidad de vida.

Esto explica que en 2012 Chile haya sido el noveno receptor del mundo de IED, que atraiga aproximadamente el 30% de la IED de Latinoamérica, y que como señala Carlos Poza, Profesor Titular de Análisis Económico de la Universidad Nebrija, “se sitúe entre los 25 países del mundo más propicios para invertir”.

Entre 2010 y 2012 han entrado en Chile 68.627 millones de dólares, un 42% más que en el anterior trienio 2006-2009, que ascendió a 48.403 millones, lo que como destaca Ángel Simón, Presidente de la sección española del Comité de Cooperación Empresarial España-Chile, “es especialmente llamativo en un contexto mundial de retracción de las inversiones extranjeras”. De hecho, Chile es el segundo receptor de inversiones extranjeras en América Latina, solamente por detrás de Brasil, a pesar de tener un tamaño reducido. En el primer semestre de 2013, el volumen de IED en Chile ha sido el más importante de los 10 últimos años en dicho período, lo que en palabras de Tomás Pablo, Presidente Ejecutivo de Wolf & Pablo SL indica “que el interés por invertir en una economía emergente como la chilena no decae, estando entre los territorios que aglutinan las preferencias de quienes toman las decisiones de inversión en todo el planeta”.

Al mismo tiempo, la inversión chilena en el exterior es importante.

Chile acumula un stock de capital en el exterior equivalente al 36,5% de su PIB, un ratio superior al de Estados Unidos (33%) o Italia (28%), siendo el primero de América Latina seguido por México (11,7%) y Brasil (10,3%). De hecho, Chile cuenta, según *Forbes Global 2000*, con nueve compañías entre las más importantes del mundo y, según la revista *América Economía*, entre las 80 compañías Latinoamericanas más internacionalizadas se encuentran 20 empresas chilenas.

Por otra parte, Chile es un país “amigable” para la actividad empresarial y el desarrollo de la innovación.

Según el informe *Doing Business* del Banco Mundial 2013, Chile ocupa el puesto número 37 para hacer negocios, habiendo mejorado cada uno de los tres últimos años. Ha sido líder en Latinoamérica en la implantación de un Sistema de Concesiones, que ha facilitado la colaboración público privada para la financiación y ejecución de todo tipo de infraestructuras. Más recientemente ha recibido el calificativo de “*Chileconvalley*” por la revista *The Economist*, por su apuesta por atraer empresarios innovadores de todo el mundo a su territorio a través del Programa *Start up* Chile. Es, además, el país de América Latina con la mayor tasa de implantación de internet de banda ancha de dos megabytes o más en las conexiones fijas y móviles y, según *The Economist*, ocupa el primer lugar de América Latina en el ranking mundial de desarrollo y crecimiento del sector de Tecnologías de la Información.

En un contexto internacional de creciente globalización, Chile está apostando por la Economía del Conocimiento y la integración en el mundo, poniendo a disposición de los inversores unas condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial global desde su área de influencia en Latinoamérica y el Pacífico.

Todo esto explica que Chile ocupe el puesto 34 de 148 del mundo en el Informe de Competitividad Mundial del *World Economic Forum*, siendo la economía más competitiva de Iberoamérica; el 34 entre 148 en habilidad para asimilar tecnología de vanguardia, según el ICG; o que la revista *Newsweek* ubique a Chile en la posición 31ª entre los 100 mejores países para vivir.

Como indica Tomás Pablo “el tamaño del mercado chileno deja de ser inconveniente, interesa mucho más los marcos regulatorios si son pro o anti integración; si se forma parte de algún bloque de países con los que se comparten metas comunes a los cuales sea más fácil acceder que desde el lugar de origen; en qué zonas de influencia se mueve; el transporte y los enlaces para movimientos de personas, mercancías; la profundidad del sistema financiero y la facilidad para el movimiento de capitales. En este mismo sentido, Roberto Guerrero y Juan Emilio Cheyre destacan que “normalmente los estudios sobre las decisiones de inversión se circunscriben a análisis financieros y económicos. Sin embargo, las variables sociales y políticas, hasta ahora ausentes de estos análisis, han adquirido una alta gravitación”. Y es aquí donde Chile ofrece atractivas condiciones.

No obstante, Chile presenta todavía bajas tasas de productividad para los estándares de la OCDE (cada trabajador chileno produjo 16,96 dólares por hora frente a una media de 20 dólares), en gran parte debido a una reducida calidad de la educación y algunos cuellos de botella relacionados con las infraestructuras y la energía.

Por otra parte, aunque en los últimos años ha avanzado en la diversificación de su estructura productiva, todavía presenta una elevada dependencia del precio en los mercados internacionales del cobre y otros minerales (la minería supone más del 10% del PIB y más del 50% del total de exportaciones de bienes).

Además, se registran tensiones, derivadas de su alto crecimiento y de la existencia de rigideces en sus mercados, que requieren de una adecuada gestión macroeconómica y la introducción de nuevas reformas, como ocurre en el mercado laboral —consecuencia de la baja tasa de paro y de los problemas señalados en la educación—, en el precio de activos inmobiliarios, especialmente en su capital, o en lo relativos al elevado nivel de endeudamiento privado.

Además, presenta unos niveles de desigualdad social muy elevados, estando el poder económico concentrado en pocas familias. Como señala Rafael Coloma “nos encontramos ante un país con una gran concentración de la renta. La mayor parte de los grandes sectores económicos están controlados por pocas empresas, en los que están presentes en muchos casos las mismas compañías. Por ejemplo, sólo hay tres empresas que controlan la gran distribución minorista en este país”.

En cualquier caso, todo parece indicar que en los próximos años el ritmo de crecimiento de la economía chilena seguirá siendo elevado, del orden de 4,5%. Estas

perspectivas, junto a las condiciones de estabilidad interna hacen de Chile un país atractivo para la empresa que quiera internacionalizarse, especialmente para las pymes españolas que se están iniciando en este proceso y que busquen acceder a otros mercados americanos y asiáticos.

Aunque hay barreras de entradas a considerar —fundamentalmente derivadas de sus usos y costumbres, de la elevada concentración de poder económico existente—, y de la fuerte competencia, Chile es un país que acoge bien al inversor extranjero, estando especialmente bien valorada la empresa española. De hecho, es la nación de América Latina con menos riesgo y mejores calificaciones crediticias, la más transparente y con menor corrupción de la región.

### **Las relaciones Chile-España: “históricas y cada día más intensas y equilibradas”**

Como señala Iñigo de Palacio, Embajador de España en Chile, “hay un factor definitorio en las relaciones entre Chile y España: un profundo entendimiento, con independencia de las identidades ideológicas de los distintos gobiernos y, en la fase actual, una particular identidad de visión, que se ha traducido en un nivel de intercambios inusitado”.

Así, ha ocurrido en los intercambios comerciales, las inversiones directas de las empresas y en el movimiento de profesionales.

En los diez últimos años, se ha duplicado el valor de las exportaciones españolas a Chile al tiempo que se han triplicado las importaciones. En 2012 el número de empresas españolas que exportaron a Chile ascendió a 1.096, un 10% más que en 2005. Como señala Raúl Mínguez, economista del Consejo Superior de Cámaras “se trata de un avance notable, mayor al ritmo de crecimiento del conjunto de las empresas españolas regulares (0,8%) y de las exportadoras a Latinoamérica (8,7%)”. En este proceso ha jugado un papel importante las facilidades que se derivan de la entrada en vigor Acuerdo de Asociación UE-Chile y del Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRI) firmado entre Chile y España. No obstante, España todavía ocupa un lugar demasiado retrasado entre los proveedores de Chile, al situarse en el puesto duodécimo.

Por su parte, Chile se ha convertido en uno de los principales destinos de la inversión de las empresas españolas hasta el punto que, según datos del Banco Central de Chile, España era, a finales de 2012, el primer inversor en Chile, con una inversión directa acumulada de 32.263,5 millones de dólares.

Las empresas españolas han encontrado en Chile un lugar idóneo para invertir a largo plazo y han contribuido con su capital y conocimientos al crecimiento de la economía chilena, a la creación de un número importante de puestos de trabajo y a la mejora de servicios públicos y las infraestructuras que utilizan los chilenos. Como resalta María Coriseo González-Izquierdo, Consejera Delegada del ICEX, “en el excelente desempeño económico de Chile han jugado un papel fundamental las empresas españolas, que con su inversión, han contribuido a impulsar la productividad del país”.

La atracción de Chile para la empresa española es histórica y generalizada. Es constante desde finales de los años 70 del pasado siglo y después de la entrada de las grandes empresas en sectores regulados, se observa desde mediados de los noventa una presencia creciente de pymes españolas, de todas las Comunidades Autónomas, que se extiende por todas las regiones de Chile. Todo ello pone de manifiesto la estrecha y duradera relación de las empresas españolas con Chile. Como indica Alfredo Arahuetes, Profesor Propio Agregado de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia, "Chile ha estado siempre situado como el tercer destino de las inversiones directas españolas en la región. Fue el tercer destino en la época del boom de los años noventa, mantuvo su posición entre 2001-2007 y también en el período post-crisis financiera internacional".

### **Una clase media con un nivel de renta creciente que demanda nuevos productos y servicios atendibles por la empresa española**

Las características de Chile, sus riquezas y carencias, lo convierten en un país lleno de oportunidades. Su geografía, extrema y extensa —con una superficie superior al conjunto de la península ibérica—, obliga a desarrollar importantes inversiones en infraestructuras. Por otro lado, la abundancia de minerales lo convierte en un líder mundial en la minería, no sólo en su fase extractiva sino a lo largo de toda la cadena de valor. Por último, su fuerte ritmo de crecimiento y el nivel de renta per cápita alcanzado generan una demanda de nuevos productos y servicios en los que la empresa española goza de indudables ventajas competitivas para atenderlos.

A pesar de la intensificación de las relaciones económicas de los últimos años todavía quedan numerosas oportunidades para las empresas españolas en Chile, que son ampliamente detalladas por Rafael Coloma, Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile, en esta publicación y que a continuación se sintetizan.

En materia de licitaciones públicas Chile es un país idóneo por ser muy abierto y no discriminar a favor de sus compañías y, además, dispone de un sistema de concesiones muy avanzado para el desarrollo de todo tipo de infraestructuras.

El mayor atractivo para las empresas españolas se centra en ser proveedores de maquinaria y servicios para minería, donde Chile es líder mundial en muchos productos. También hay una demanda elevada para el suministro de energía y agua en la minería.

En el sector de la construcción, las necesidades siguen siendo importantes. Según la Cámara Chilena de la Construcción, Chile requiere de 48.000 millones de dólares de inversión en infraestructura pública entre 2012 y 2016.

En el sector agrícola chileno se está registrando una gran transformación para lograr mejoras de productividad que permitan aumentar las exportaciones. Las oportunidades pueden encontrarse en actividades de procesamiento de la agricultura y en todo lo relacionado con el riego y los invernaderos.

En el sector forestal, especialmente en lo referente a la celulosa, aunque está muy controlado por grandes consorcios, hay oportunidades en maquinaria y en todos los servicios asociados a la industria maderera y de la celulosa.

En el sector energético, el hecho de que Chile tenga los precios de la energía más elevados de Latinoamérica y que la demanda esté creciendo a tasas elevadas ofrece un escenario favorable. Se han adoptado numerosas iniciativas, como la Ley 20/25 para que las energías renovables alcancen el 20% del mix energético en 2025 o la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030. Se estima que Chile necesita duplicar su potencia instalada aproximadamente cada diez años.

En el ámbito de las tecnologías de la información Chile está realizando un importante esfuerzo. El año 2013 ha sido declarado por el Gobierno como el Año de la Innovación. Aunque en los últimos ejercicios se han logrado avances considerables, todavía hay importantes brechas que cubrir que el Gobierno pretende reducir mediante el desarrollo de la Agenda Digital 2013-2020.

Tampoco son desdeñables las oportunidades asociadas a una cultura común, en especial tras la firma de la nueva Alianza Estratégica España-Chile en la que se da prioridad a la cooperación entre instituciones universitarias y en materia de becas para estudios en ambos países, y en otras actividades como en la consultoría y, por supuesto, en el turismo, para el desarrollo de destinos "desierto e hielo" o de "intereses especiales" y de todo tipo de instalaciones deportivas y de ocio. Como señala Alejandro San Francisco, Agregado Cultural de la Embajada de Chile en España, "las posibilidades de colaboración en materia cultural son mucho más amplias que las meramente literarias o universitarias. Podemos mencionar el arte y las ciencias, la música y el cine, la historiografía y otras tantas formas de integración. Ello requiere ciertas convicciones básicas y un trabajo arduo. Dos convicciones importantes se refieren a que el siglo XXI es el siglo del español y, adicionalmente, a que es la época de consolidación de las Universidades iberoamericanas en el ámbito internacional".

Pero las oportunidades más relevantes se derivan de la posibilidad de intensificar las operaciones conjuntas entre empresarios españoles y chilenos. En palabras del Embajador de España en Chile "hemos entrado en una nueva fase de la relación económica, más bidireccional y más equilibrada, con asunción de riesgos conjuntos y aportaciones de valor por ambas partes y con un uso creciente de ambos países como plataformas de expansión".

En este proceso de intensificación de las relaciones económicas contribuirá la decidida voluntad política de ambos países por favorecer el intercambio y las acciones en común. Así lo demuestra la firma el pasado 25 de enero de 2013 de una Nueva Alianza Estratégica España-Chile en la que destaca la prioridad que se otorga a la promoción de las relaciones de las pymes, facilitar los intercambios de profesionales, técnicos y científicos en los ámbitos universitarios y de la investigación y la empresa, así como potenciar las relaciones en los campos de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Como resalta el Embajador de Chile en España, "ambos países cuentan con fundamentos muy claros para reforzar una amistad verdadera: una historia donde hemos

transitado unidos en muchas ocasiones, una lengua común que favorece el acercamiento de nuestras letras y cultura, ciertos valores que compartimos. Ambos países tenemos también una convicción: si avanzamos unidos tenemos más posibilidades de el futuro y podemos ofrecer un mejor desarrollo para nuestros pueblos”.

### **La internacionalización de la empresa chilena: “España plataforma de acceso al resto de Europa”**

Como se ha señalado anteriormente, Chile ya dispone de importantes multinacionales y tiene un elevado volumen de stock de inversión en el exterior. Sin embargo, hasta la fecha este proceso ha estado muy concentrado en el continente americano, donde se dirige el 85% del total, siendo, por tanto, reducida su presencia en Europa. Como señalan José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage, Director Ejecutivo de Invest in Spain del ICEX y Asesor Ejecutivo en esta entidad, respectivamente, “la distribución geográfica de las inversiones exteriores de las compañías chilenas, que están realizando en estos últimos años sus primeras inversiones a nivel global, está siguiendo una pauta similar a la de otros procesos semejantes de expansión internacional”.

En España el comportamiento es muy similar al conjunto de Europa, limitándose hasta la fecha a cifras bastantes reducidas. El sector que acapara un mayor volumen de inversión chilena en España es el de transporte marítimo, seguido de la construcción y el de la programación y consultoría. Menor importancia en cuanto al volumen, pero no en lo relativo a su potencial de tracción de nuevas operaciones, son las recientes operaciones realizadas por dos destacados grupos bancarios chilenos, Corpbanca y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), que además han firmado una alianza con el Banco de España.

Las cifras de Inversión Extranjera Directa (IED) de Chile en España, aunque todavía modestas, llevan tres años consecutivos aumentando y es de esperar que, por el propio proceso de internacionalización progresiva de las empresas chilenas así como por la generalización de Tratados de Libre Comercio y de las posibilidades que ofrece España como plataforma de acceso al resto de Europa y a África, sean cada vez más significativas. Como indica el Presidente de la sección española del Comité de Cooperación Empresarial España-Chile, “en no demasiado tiempo veremos crecer de forma significativa las inversiones de capital chileno en España”, de tal modo que, como señalan Juan Eduardo Errázuriz y María Ángeles Osorio, Presidente y Directora Ejecutiva de la Fundación Chile-España, respectivamente, “se refuercen los lazos que unen a Chile con España y a ésta con Chile”.

## **2. Los negocios de las empresas españolas en Chile**

La encuesta específica realizada por esta Cátedra ofrece información relevante sobre los procesos de implantación de las empresas españolas en Chile, cómo se han organizado, las principales dificultades con las que se han enfrentado, las estrategias desarrolladas y, por último, los resultados obtenidos. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos que han colaborado en esta edición.

La intención es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española implantada en Chile que pueda orientar a otras que deseen instalarse por primera vez en este mercado.

## 2.1. Los procesos de implantación

Se puede decir que Chile ha sido la puerta de acceso de las empresas españolas a Latinoamérica.

Así, el Banco Santander “comenzaba su presencia en Chile con una oficina de representación en la década de los 70”, o Miguel Torres Chile “se fundó en 1979 y fue la primera empresa vitivinícola extranjera que se estableció en Chile”. Por su parte, Telefónica España decidía invertir en Chile en febrero de 1990, siendo “la primera aventura de Telefónica en Latinoamérica y Chile era el país escogido”. Como señala Indra, refiriéndose a Chile, “ha sido durante años el alumno más aplicado a la hora de tomar las decisiones necesarias para hacer más sostenible su economía. Fue el primer país de Latinoamérica en convencerse de que una macroeconomía estable sería el cimiento del crecimiento económico sostenible y de un aumento de la renta de sus ciudadanos”. Y esto explica en parte el ancestral interés de la empresa española en Chile.

De hecho, alrededor del 75% de las empresas españolas instaladas en Chile tienen una antigüedad en el país superior a los 10 años, lo cual no es incompatible con la entrada de un número importante de pequeñas compañías que se está registrando en los últimos tiempos.

### **Chile es un país fácil para instalarse y las empresas españolas recurren a fórmulas sencillas y directas**

La facilidad de acceso al mercado chileno se corrobora en la forma de implantarse de las compañías españolas. Prácticamente la totalidad han recurrido a la constitución de filiales (69%) y adquisiciones o fusiones (25%). El uso de fórmulas como las *joint ventures* o contratos de obra y servicio, que son muy habituales en los procesos de internacionalización en mercados complejos o culturalmente lejanos, es prácticamente residual.

En general, las barreras de entrada declaradas por las empresas españolas para implantarse en Chile son, en media, inferiores a las manifestadas en los anteriores estudios que ha realizado esta Cátedra: China, Brasil y México.

Como indica Indra, el proceso de instalación en el mercado chileno “es sencillo y poco costoso, los impuestos son bajos, no hay aranceles muy elevados, no existe la necesidad absoluta de contar con un socio local, aunque sea recomendable a veces y dispone de acuerdos para evitar la doble imposición”. No obstante, como señala Editec, en determinadas actividades “hay que tener en cuenta que existe una regulación muy detallada y que la obtención de licencias requiere su tiempo”.

### **La figura del socio local es menos imprescindible que en otros mercados pero es una opción a considerar**

Aunque la búsqueda de un socio local para facilitar el acceso al mercado no sea en Chile tan imprescindible como en otros países —dada la apertura de su economía, la disposición de unas reglas claras y la proximidad cultural—, no es una opción a descartar y existen ejemplos de una exitosa relación.

Para Etxekide las dificultades de establecimiento en Chile “fueron superadas en gran parte gracias a nuestro socio local, que nos facilitó la acogida y la superación de los trámites legales precisos”. También Editec resalta que “el recurso al socio local es una opción a considerar para evitar errores relacionados con las diferencias culturales y la idiosincrasia de las personas”.

### **El potencial de crecimiento del mercado chileno ha sido el motivo principal que ha atraído a la empresa española**

El principal motivo de las empresas españolas para implantarse en Chile ha sido el potencial de su mercado interno.

En este sentido, Abengoa indica que Chile “necesita duplicar su potencia instalada aproximadamente cada diez años, lo que hace prever un venturoso futuro en áreas como las de generación, transmisión, distribución y energías renovables no convencionales”. Idom destaca que “Chile tiene previsto un ambicioso y sostenible plan de inversiones de modernización de sus infraestructuras con actuaciones muy relevantes en los ámbitos energéticos, hidráulicos, movilidad y desarrollo territorial. Además, Chile es uno de los pilares de referencia a nivel mundial en la minería y en la ingeniería minera”.

Junto al atractivo de su mercado interno las empresas españolas han valorado como “importante” para su decisión de implantación en Chile las oportunidades que les ofrece este país para diversificar riesgos, lograr economías de escala y eficiencias, hacer frente a sus competidores y abastecer a terceros mercados.

En este sentido se pronuncia el Grupo EULEN destacando que “entre los principales factores que se consideraron para la implantación en Chile fue el futuro del mercado chileno y su potencial de crecimiento así como la diversificación de riesgos” y el de AGB Labs, que fue a Chile “buscando complementariedad de mercado”.

### **Los principales obstáculos en el proceso de implantación en Chile han estado relacionados con el acceso a la financiación y la distancia con España**

Las empresas españolas consideran que no han encontrado ningún obstáculo “muy importante” en su proceso de implantación en Chile.

Las principales dificultades, calificadas como “importantes”, están relacionadas con el acceso a la financiación para la inversión y la distancia con España. La inmensa mayoría de las compañías españolas, el 91%, ha recurrido al uso de sus recursos propios para su implantación en Chile, y los problemas de la distancia están asociados a la lejanía y a los diferencia horaria.

En menor medida, las empresas españolas señalan que en sus procesos de implantación en Chile los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública han sido un obstáculo “importante”. Esta valoración puede estar relacionada con las diferencias existentes con la legislación española y el insuficiente conocimiento del ordenamiento jurídico chileno.

En cualquier caso, estas dificultades son muy inferiores a las existentes en otros mercados emergentes, tal y como atestiguan diferentes estudios internacionales, como los realizados por esta Cátedra sobre Experiencias de Internacionalización de Empresas Españolas en Mercados Emergentes en los casos de China, Brasil y México, en los cuales la valoración de los empresarios sobre las dificultades de implantación son sensiblemente superiores a los de Chile en lo relativo a los trámites burocráticos y al funcionamiento de las Administraciones Públicas, la normativa laboral, la fiscalidad, las garantías jurídicas y las derivadas de diferencias culturales.

## **2.2. El desarrollo de la actividad empresarial en Chile**

Chile destaca en todos los rankings internacionales por las condiciones favorables que ofrece a las empresas para hacer negocios.

Así lo atestiguan también las empresas españolas que se han implantado en Chile. Abengoa señala que “siempre consideró que Chile brindaba importantes oportunidades de negocio, propias de un mercado no regulado en el que las fuerzas de la oferta y la demanda marcan libremente la tendencia de las inversiones”. Indra destaca que “Chile es un país responsable. Su manera de organizar su economía y su capacidad negociadora le han permitido mejorar su posición en el panorama regional” e ISOTRON resalta que “decidió apostar por la permanencia en Chile teniendo en cuenta la seguridad jurídica del país, la seriedad de las instituciones así como las oportunidades de negocios que se preveía en un futuro cercano”.

### **Chile es un país “amigable” para la empresas, con una legislación clara y estable**

En el modelo de desarrollo de Chile ocupa un lugar destacado, y se considera prioritario, ofrecer unas condiciones elevadas de seguridad, estabilidad y libertad, lo que, unido a la fortaleza de sus instituciones, ha creado un ecosistema propicio para el desarrollo de la actividad empresarial.

Así lo resaltan las empresas españolas allí instaladas. Para Indra “Chile es un país que confía en las empresas, las suyas y las extranjeras, para potenciar su desarrollo” y Endesa destaca que “Chile es un país especialmente adecuado para aplicar los criterios que rigen el funcionamiento de nuestra compañía”. En este sentido CESCE señala que “dentro de los factores de éxito de nuestro proyecto no debe minimizarse la importancia del entorno favorable que Chile como país proporciona, su estabilidad política y económica”, mientras que para Etxekide “Chile era y sigue siendo el país “europeo” de Latinoamérica”. Igualmente, Idom define a Chile como “un país de garantía, de rigor y de eficacia. Hemos podido confirmar y contrastar la veracidad de la imagen que Chile proyecta al mundo en términos de seguridad y garantía jurídica y financiera; y OHL destaca la importancia que para el desarrollo de sus proyectos en

Chile “ha tenido la solidez política y económica y la garantía de un marco jurídico e institucional estable”.

Para Abengoa, Chile es “un país que prima las relaciones entre individuos y empresas, dando flexibilidad y dotando a las relaciones comerciales de reglas sencillas y estables a lo largo del tiempo, más allá de las orientaciones políticas del Gobierno que ostente el poder en cada momento. Por otra parte, las instituciones funcionan correctamente, garantizando el cumplimiento de la ley, de manera que se trata de un país en el que impera el Estado de derecho y por lo tanto resulta adecuado para la actividad empresarial”. Como destaca Acciona “son muchas las cuestiones que una compañía analiza en su proceso de internacionalización y cuando se examinan todas en su conjunto, Chile ofrece sin duda un inmejorable panorama, en el que se conjugan de forma casi ideal la mayor cantidad de esas variables”. Y para CESCE, “Chile proporciona uno de los mejores índices de clima favorable a los negocios, sólo comparable a las economías desarrolladas”.

Respecto a otros países de su entorno, como son Brasil y México, se observa en general que las dificultades para el desarrollo de la actividad empresarial son menores en Chile, destacando en este sentido las cuestiones relacionadas con las Administraciones Públicas, la legislación, la fiscalidad, las garantías jurídicas y la seguridad ciudadana, que son consideradas como “menos importantes”. Igual ocurre, con las diferencias culturales y con el idioma, factores en los que la cercanía es mucho mayor.

### **Chile ofrece un desarrollado modelo de concesiones, que proporciona numerosas oportunidades a la colaboración público privada**

Otro hecho diferencial de Chile, que responde a su ADN a favor de la libertad y la apertura —como medio para mejorar la eficiencia económica y el bienestar de sus ciudadanos—, es la existencia desde hace muchos años de un modelo avanzado de colaboración público privada para el desarrollo de todo tipo de infraestructuras.

Chile cuenta, como señala Abertis, “con uno de los modelos concesionales más maduros y avanzados del mundo. Contar con un modelo concesional sólido y de referencia, así como con un entorno jurídico moderno seguro, estable y previsible, es un factor determinante para un grupo gestor de concesiones cuya orientación y visión es necesariamente de largo plazo”. Igualmente Abertis destaca que “en el momento de la privatización de las empresas de agua en Chile ya existía en vigor un marco legal, el cual se ha mantenido prácticamente inalterado hasta nuestros días”.

### **La mayoría de las empresas españolas en Chile disponen de instalaciones productivas y oficinas de representación**

Casi la mitad de las compañías implantadas en Chile disponen de una instalación productiva y un tercio de oficinas de representación.

Por su parte, el uso de centros de distribución y otras modalidades suponen un porcentaje reducido en las instalaciones de empresas españolas en Chile.

### **El obstáculo más importante de las empresas españolas para entrar en Chile es la existencia de una fuerte competencia en el mercado y la gran concentración del poder económico en pocas manos**

En el desarrollo de su actividad cotidiana, el único obstáculo que las empresas españolas instaladas en Chile consideran que es “muy importante” es la competencia existente en el mercado.

Así lo pone de manifiesto Mapfre al destacar que el mercado asegurador chileno “se caracteriza por su alta competencia, en el que operan más de 50 compañías, la mayor parte de las cuales pertenecen a grandes grupos multinacionales” o Editec al subrayar que la “competencia en Chile es muy fuerte”.

Además el mercado chileno es exigente, tal y como lo pone de manifiesto Idom al señalar que “nos hemos encontrado con un elevado nivel técnico por parte de nuestros interlocutores, exigentes y rigurosos”.

Aunque la implantación en Chile es fácil, la entrada en el mercado tiene sus complicaciones. Tanto por la elevada competencia existente como por la concentración de los negocios locales en muy pocas familias. Como destaca el Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile, “Chile es un mercado difícil, competitivo, muy transparente y abierto, pero con unas barreras de entrada importantes originadas en usos y costumbres. Una vez salvadas las barreras, este es un gran país para hacer negocios. La concentración del poder no es sólo económica, sino también política. Todo ello refuerza el papel del vínculo social, del contacto, que supone una barrera de entrada. En general la contraparte chilena buscará alguien que le sirva de referencia. Esta es una cuestión fundamental a todos los niveles, empresarial, laboral e incluso para abrir una cuenta corriente. No importa tanto la experiencia en el extranjero, como la experiencia y los referentes en el país. Una vez “dentro del sistema”, trabajar y operar en este país es relativamente fácil”.

### **Escasez de mano de obra cualificada en algunas actividades**

Una de las limitaciones que han encontrado algunas empresas españolas en el desarrollo de su actividad en Chile es la dificultad de encontrar personal cualificado en determinadas actividades, entre otros motivos por la baja tasa de desempleo existente y las limitaciones de su modelo educativo.

Etxekide destaca que uno de los problemas que se encontró en su implantación en Chile fue “la ausencia de personal capacitado y profesional. En el caso de los auxiliares se presentó también un problema de adaptación a la filosofía y forma de hacer de la organización”. En este mismo sentido Idom señala que han tenido dificultades en dos aspectos muy importantes para su actividad: “la certificación académica de los titulados españoles para ejercer en Chile y la gestión de permisos de trabajo/visados”.

### **La distancia con España y la diferencia horaria genera dificultades y la identidad cultural es elevada pero no absoluta**

La distancia con España y sobre todo la diferencia horaria se convierten también en dificultades añadidas para el desarrollo de la actividad para algunas de nuestras

compañías. Este es el caso de AGQ Labs que señala que “al tener pocos efectivos, mucha de la atención al cliente se realizaba desde España en los inicios, pero la diferencia horaria complicaba enormemente esta interacción con los clientes”. En este mismo sentido se pronuncia el Grupo EULEN al indicar que “aun siendo grandes las ventajas que tiene el país para la instalación de nuevas empresas; sin embargo, la distancia con España, las diferencias culturales, ... son nuevos retos para el desarrollo de la compañía”.

Aunque se disponga de un mismo idioma y haya una cercanía cultural, la identificación no es total. Para Editec “aunque tenemos el mismo idioma, las costumbres mercantiles están muy influenciadas por el sistema norteamericano” y AGQ Labs destaca que es necesario “entender la idiosincrasia de un país diferente, aunque se hable el mismo idioma, cuesta un tiempo: los plazos son distintos, los interlocutores, los mecanismos de toma de decisiones, etc.”.

### **Las principales causas de malas experiencias provienen del desconocimiento del ordenamiento jurídico chileno**

En términos generales, las malas experiencias de empresas españolas en Chile han sido reducidas, sobre todo en comparación con otros mercados emergentes.

Como suele ser habitual en cualquier país, la mayoría de las malas experiencias están relacionadas con el insuficiente conocimiento jurídico local. Así, en Chile una de cada cuatro empresas españolas se ha encontrado en esta situación.

En el ranking de causas de malas experiencias en Chile la segunda posición la ocupa la relacionada con socios locales. En este caso, un 15% de nuestras compañías han tenido algún problema.

En cuanto a las relaciones con la Administración Pública, los porcentajes de malas experiencias se reducen sensiblemente cuando se comparan con otras economías emergentes.

### **Las compañías españolas usan en su mayoría estructuras organizativas mixtas**

De manera general, se puede afirmar que la empresa española implantada en Chile utiliza un sistema mixto de gestión de recursos en casi todas las áreas funcionales.

En algunos casos como en finanzas o en I+D, la gestión y toma de decisiones tiende hacia la estructura centralizada; mientras que se utiliza más la gestión descentralizada en recursos humanos, marketing, gestión de compras y servicios fiscales y jurídicos.

Por ejemplo, en el caso de los recursos humanos Abertis dispone de “un equipo reducido, que combina españoles y chilenos, que dirige la actividad local en estrecha relación con Madrid, con las ventajas de ser una gran multinacional y la agilidad de una gestión moderna”.

### **2.3. Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos por las empresas españolas que se han instalado en Chile son plenamente satisfactorios, tanto en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado como en aspectos relacionados con perspectivas de negocio futuro y reputación.

Este es el caso del Banco Santander al destacar que “la historia de la presencia del Banco Santander en el sistema financiero chileno ha sido sobresaliente y en estos momentos la aportación a la cuenta de resultados del Grupo Santander es superior al 6% del beneficio global”.

#### **Aumento generalizado de ventas**

Más de dos terceras partes de las empresas españolas instaladas en Chile declaran que han aumentado sus ventas tras su implantación.

Este es el caso de Abertis que destaca que Chile “es una realidad consolidada y estratégica para nuestro Grupo. En el país andino se genera un 7% de los ingresos y un 8% del EBITDA total, dándose empleo a más de 1.800 personas. La inversión acumulada se aproxima a los 1.000 millones de dólares” y de Abengoa, que “ha estado creciendo en los últimos años en Chile en casi todos sus ratios a razón de dos dígitos por año”.

#### **La instalación en Chile ha ayudado a ganar cuota de mercado**

El 85% de las empresas españolas instaladas en Chile indican que han ganado cuota de mercado desde que están en este país.

Este es el caso de Mapfre que ya se ha convertido en el ramo de no vida “en la cuarta compañía de Chile, con una cuota de mercado que ronda el 10%” y el de CESCE que señala que Chile “ha tenido un papel determinante en el desarrollo del mercado del seguro de crédito de caución, alcanzando una cuota de mercado de aproximadamente el 25%”.

#### **Más de la mitad de las empresas españolas en Chile han incrementado sus beneficios desde que están en este país**

Estas mejoras en las ventas y en la cuota de mercado se reflejan en la obtención de beneficios: el 62% de las empresas españolas implantadas en Chile han obtenido beneficios desde que están en este país.

Así, Mapfre indica que “en 2012 las primas de las aseguradora en Chile se incrementaron más de un 21%, hasta los 330 millones de euros, y su resultado antes de impuestos creció un 30,7%”, mientras que para Endesa el mercado “latinoamericano supone casi el 50% de su EBITDA”.

#### **La presencia en Chile también aumenta el potencial de crecimiento y la reputación de las empresas españolas**

La valoración subjetiva de los empresarios acerca de su implantación en Chile también es muy positiva, considerando mayoritariamente que esta decisión de

internacionalización aumenta sus perspectivas de crecimiento y mejora su posición frente a la competencia.

A este respecto son numerosas las compañías españolas que relatan los procesos de diversificación de sus productos y servicios que se han producido tras su entrada en el mercado chileno. Este es el caso de Agbar, que indica que “la estrategia de crecimiento y liderazgo nos ha llevado a abordar otros negocios”, o el de AGQ Labs, que ha “decidido adentrarse de lleno en el sector minero con soluciones innovadoras y tecnología instrumental de vanguardia”.

La implantación en Chile también ha contribuido a mejorar la imagen y la reputación de compañías españolas ante clientes y competidores. Así sucede con Agbar, para la que “no cabe la menor duda de que todos los éxitos en la gestión se han traducido también en el reconocimiento y confianza del mercado financiero internacional al proyecto de Aguas Andinas”.

#### **2.4. Estrategias futuras de negocio en Chile**

Según la encuesta realizada por esta Cátedra, en la estrategia futura de negocio la empresa española instalada en Chile busca principalmente la ampliación de su cuota de mercado, la expansión regional y la utilización de Chile como plataforma a terceros mercados. La empresa española se plantea emplear cada vez más la mano de obra chilena así como desarrollar nuevos productos

Asimismo, las compañías españolas consideran a Chile como un país esencial para su futuro, incluso en mayor medida que con respecto al resto de países emergentes.

##### **Aprovechar el potencial de crecimiento del mercado chileno**

Como se ha señalado, las perspectivas de crecimiento de Chile son elevadas y existe una clase media creciente, con un aumento de su poder adquisitivo, que demandará un mayor número de productos y servicios. Por ello, entre las estrategias de futuro de la empresa española está consolidar su posición y aumentar su cuota de mercado en Chile.

Así, ISOTRON resalta que en Chile se “detectan buenas oportunidades en el sector energético, principalmente en energías renovables así como en el sector medioambiental e infraestructuras eléctricas”. Para Grifols, en Chile “se han cumplido buena parte de las expectativas pero todavía queda mucho margen de mejora: el crecimiento de su economía en los últimos años”. Igualmente, para Miguel Torres “Chile puede continuar creciendo y todavía hay muchas oportunidades, especialmente en vinos *Premium*”.

##### **Chile como plataforma de acceso a América y Asia**

Otro de los principales atractivos de Chile para la empresa española son las posibilidades que ofrece como plataforma a otros mercados, tanto americanos, sobre todo después de la creación de la Alianza del Pacífico, como asiáticos, por las lejanas y estrechas relaciones que se mantienen, en especial con China.

En este sentido Endesa destaca que “el centro de operaciones de la empresa en Latinoamérica es Enersis, cuya sede está en Chile”, mientras que para OHL “Chile es un actor clave en la conectividad portuaria para Suramérica”.

Por su parte Idom resalta que “Chile tiene dos aspectos estratégicos de una importancia trascendental para una compañía multinacional como la nuestra. El primero es su pertenencia y el impulso aportado a la Alianza del Pacífico. El segundo es aprovechar la tradicional relación comercial de Chile con todo el continente asiático y muy especialmente China”.

Ettekide destaca que “desde Chile se ha realizado la prospección y establecimiento de la compañía en Perú así como interesantes alianzas en Colombia. Estas acciones tan positivas se seguirán llevando a cabo desde Chile para extender nuestra presencia en Latinoamérica. Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas”. Para Grifols “Chile tiene el suficiente atractivo para iniciar la expansión en Latinoamérica desde el país andino”. Este es también el caso de AGQ Labs que indica que “Chile nos está sirviendo como plataforma para desarrollarnos en la región”.

### **Vocación de permanencia de las empresas españolas en Chile...**

Las empresas españolas que se han instalado en Chile se sienten cómodas y comprometidas con este país, resaltando su vocación de permanencia y su deseo de arraigo en la sociedad chilena.

Este es el caso del Banco Santander que destaca que “el magnífico desempeño del país, la primera y más consolidada historia de éxito económico del continente, ha venido acompañado por el liderazgo del Grupo Santander”.

Para Acciona, “sin tener el tamaño de Estados Unidos, el crecimiento de China o la estabilidad de Europa, las condiciones de Chile han sido un factor clave para convertirse en un mercado estratégico para nuestra compañía. No cualquier país en vías de desarrollo puede hacer sentir tan cómoda a una empresa como la nuestra, durante tanto tiempo y en áreas tan diversas. Una realidad que explica nuestra permanencia y nuestro compromiso de futuro con el país”. Igualmente, para AGQ Labs “Chile se ha convertido en uno de los principales mercados internacionales y lo seguirá siendo en los próximos años”.

El mismo planteamiento es el de Telefónica al señalar que “España y Chile son países hermanos que han mostrado permanentemente sentimientos de aprecio mutuo. Telefónica continuará siendo, como lo ha sido desde 1990, un gran aliado del país”.

En el caso de Endesa su presencia en Chile responde a los criterios de “voluntad de permanencia, el deseo de ser un agente líder o de referencia en el sector, mantener relaciones estrechas de colaboración y lealtad con las autoridades, empresas e inversores locales, dar respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes y ser sensible a las obligaciones que en materia de responsabilidad social, conlleva los puntos anteriores”. Para Idom su objetivo de futuro “pasa por la consolidación y fortalecimiento de nuestra presencia en Chile”.

### **... y creciente integración en su sociedad y hábitos**

Al mismo tiempo, se observa una creciente integración de las empresas españolas en el mercado chileno, la adaptación de nuestras compañías a los gustos y maneras locales y un firme compromiso con su sociedad y costumbres.

Así, Mapfre en el mercado chileno “ha seguido la estrategia empresarial del grupo en América Latina, adaptándola a las necesidades y características locales” y el Grupo EULEN, refiriéndose a la experiencia adquirida con sus clientes chilenos, resalta que “ahora entendemos sus problemas, inquietudes y expectativas de una nueva forma, diferente a los inicios, y podemos ayudarlos a buscar una mejor solución para sus necesidades. Deseamos seguir trabajando con las empresas locales, atendiendo a sus necesidades y paquetizando los servicios que nos demanden, y que estas nos vean no sólo como proveedores sino como un *partner*”. Para Miguel Torres “cada mercado es diferente, sin embargo, en general los consumidores están buscando vinos de buena calidad, fáciles de entender y a un precio moderado”.

### **3. Políticas de apoyo a la internacionalización**

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en todos los procesos de internacionalización, sobre todo para las empresas de menor dimensión.

La importancia de este tipo de ayudas son destacadas por compañías como Idom que señala que “en el rápido proceso de implantación y adaptación hemos contado con el apoyo de la representación diplomática de Chile en España y de la aportación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), cuyas informaciones fueron sumamente valiosas para nuestros primeros pasos en Chile”.

#### **Valoración global positiva de los servicios de apoyo pero se solicitan mejoras**

Cerca del 40% de las empresa españolas instaladas en Chile han utilizado el apoyo de instituciones españolas. El 57%, lo valoran “bien” pero casi la mitad lo califican de “regular” (21,4%) o “mal” (21,5%).

Además, una de cada tres de nuestras compañías han recurrido al apoyo público chileno, obteniendo en este caso una valoración muy positiva de los mismos, ya que dos terceras partes lo calificaron como “bien”.

En general, las empresas solicitan una mejor información sobre el país, en particular de las cuestiones relacionadas con la legislación comercial y tributaria, y, sobre todo, más ayuda práctica, como sería crear una red de proveedores españoles, disponer de acompañamiento en las relaciones con las Administraciones, asesorar a las empresas para que contraten consultorías con personal especializado y obtener apoyo directo ante contingencias que puedan afectar a las inversiones.

También solicitan que se facilite la homologación de títulos universitarios y profesionales para el acceso de profesionales españoles así como agilizar los trámites administrativos, e informar y asesorar exhaustivamente sobre el régimen de expatriados.

Por último, destacan la importancia y necesidad de fortalecer el puente Europa-Chile a través de España, mejorando las conexiones y facilitando la implantación de empresas chilenas en España y la firma de acuerdos de colaboración mutua.

Las empresas españolas resaltan la ayuda que se puede obtener de otras compañías ya instaladas y de la profesionalidad de consultoras y despachos que ofrecen estos servicios, que, además, son muy bien valorados: el 80% de las empresas han recurrido a estos servicios y casi dos terceras partes los valoran como positivos.

#### **4. Recomendaciones para las pymes interesadas en Chile**

Como se ha señalado con anterioridad, Chile es un país amigable con la empresa y abierto al exterior. Ofrece, además, elevadas dosis de seguridad jurídica, gracias a una legislación clara y estable y a la disposición de unas instituciones fuertes. Tiene acuerdos comerciales y de libre comercio así como Tratados para evitar la doble imposición con la mayor parte del mundo. Por último, tenemos un idioma común y bastante cercanía cultural, estando bien valorada la empresa española y nuestro país. Es por lo tanto, un mercado muy interesante para las empresas españolas, especialmente para las pymes que se inicien en el complejo proceso que es la internacionalización.

Sin embargo, no es un mercado de fácil acceso por la fuerte competencia existente y la elevada concentración del poder económico, de lo que se derivan una serie de usos y costumbres que en muchos casos se convierten en importantes barreras de entrada. Es un país en el que hay que tener referencias personales y en el que es necesario asesorarse adecuadamente, así como disponer de un producto o servicio que ofrezca valor añadido y sea atractivo para un cliente exigente. Una vez dentro del mercado es un país muy interesante para hacer negocios.

Es conveniente aprovechar las oportunidades que le puedan ofrecer empresas españolas ya instaladas en Chile como proveedores, para conocer "in situ" el mercado chileno e ir introduciéndose y dándose a conocer. Así, lo han hecho otras compañías, algunas ya multinacionales, como Indra que indica que "los primeros pasos los dimos acompañando a grandes empresas españolas en su internacionalización. Un día ellas hicieron de tractoras de quienes, como Indra, empezaban su recorrido. Hoy nosotros hacemos lo mismo con otras empresas de nuestro ecosistema. Creemos que, para afrontar esta aventura, hay que tener un proyecto a largo plazo, vocación internacional, buena gestión y músculo financiero, tecnología diferencial, con soluciones de alto valor añadido, y personas con talento que la hagan posible".

Aunque cada empresa es un mundo y es imposible encontrar una receta mágica para el éxito, sí es posible ofrecer algunas recomendaciones, que se extraen de las experiencias relatadas por las empresas españolas y las opiniones de los expertos y académicos que han colaborado en este libro. Especialmente relevantes son las aportadas en esta investigación por la Consultora Wolf&Pablo, experta en Comercio Internacional, algunas de las cuales se recogen a continuación:

1. Aunque en Chile se habla el mismo idioma que en España, lo cual es muy favorable para comunicarse directamente, no es suficiente. Gran parte de lo que se dice y se expresa se suele entender o analizar de manera y con perspectivas diferentes. A pesar de la proximidad que se percibe al visitar Chile, y que a lo mejor los problemas son los mismos que en cualquier parte, las diferencias surgen en la

manera de resolverlos, en la importancia o no que se dan, el manejo del tiempo, etc. Por lo tanto, es imprescindible asesorarse bien e intentar conocer con antelación las costumbres y usos de los chilenos en el trato y los negocios.

2. A la hora de hacer negocios tenga en cuenta que Chile es un país con una alta influencia anglosajona. Hay presencia de inversionistas provenientes de más de 65 países, con un alto número de multinacionales norteamericanas, además de ciudadanos de ascendencia española y una colonia muy importante de procedencia alemana, palestina y croata y en menor número de italianos, franceses y suizos.
3. Chile es uno de los países con mayor implantación y uso de internet, lo que hace muy aconsejable contar con página web propia. La red es también un excelente método de búsqueda de clientes y un escaparate del consumo y de los precios a través de la venta *on line* y de la publicidad de los catálogos de ofertas de las principales cadenas de internet (influencia de la cultura norteamericana). También en las relaciones con las Administraciones Públicas es muy habitual el uso de internet, en especial para el acceso a concursos públicos.
4. En Chile es bastante sencillo registrar una marca. El Instituto Nacional de Propiedad Industrial es el organismo público competente en materia de registro de patentes y marcas.
5. Chile es un país en el que prevalece el respeto a las normas, y aunque aspectos específicos como los fitosanitarios, la sanidad y el medio ambiente se regulan de forma detallada, en general los agentes disponen de una notable libertad de actuación. Por ello, es aconsejable contar con asesoramiento especializado.
6. Chile es el país con la mayor longitud del mundo y es necesario tenerlo en cuenta en el negocio que se desea acometer a la hora de realizar estimaciones, sobre todo de desplazamientos de personas, materias primas y productos acabados.
7. Chile es uno de los países que está más lejos de España. Al margen de las utilidades que ofrecen las telecomunicaciones, si es vendedor es conveniente tener un agente o distribuidor de confianza. Los canales están muy definidos tanto para la venta de productos de consumo como intermedios.
8. En Chile existe una fuerte concentración en la distribución comercial, estando en muy pocas manos un gran porcentaje de las ventas. Este es el caso de supermercados e hipermercados, grandes tiendas, establecimientos del hogar, construcción y cadenas de farmacias. Es preciso valorarlo detenidamente a la hora de establecerse o de llegar a acuerdos de distribución.
9. En cualquier caso, la exportación a Chile es sencilla y como consecuencia del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea el arancel es prácticamente cero para la mayoría de los productos. Aunque Chile tiene un nivel de riesgo país relativamente bajo y el índice de impagados se sitúa por debajo de la media mundial, utilice las formas de pago internacionalmente admitidas que mayores garantías le proporcionen y haga una cobertura del riesgo de operaciones a plazo utilizando un seguro de cambio o derivados financieros.
10. En materia de inversiones extranjeras el marco legal en Chile es estable, transparente, no discriminatorio y se caracteriza por el libre acceso a casi todos los sectores económicos.

Por último una serie de consejos de índole práctico, asociados a las relaciones personales, muy importantes para hacer negocios en Chile:

- Es conveniente ser introducido por algún intermediario: asociaciones empresariales, Bancos o Consultoras.
- Establecer citas con anticipación, mínimo dos semanas.
- Se recomienda puntualidad en las citas.
- Los chilenos son muy educados, tanto que no dicen no a nada y eso da una impresión positiva que no siempre es real.
- Suelen negociar punto por punto, más que un acuerdo global.
- No se suele entrar en detalles en la primera reunión.
- El ritmo es lento en las negociaciones. Puede haber más de un viaje antes de cerrar el acuerdo.
- No usar tácticas agresivas o presionar para intentar alcanzar un acuerdo.
- La toma de decisiones está muy jerarquizada.
- Garantizar que se suministrará un buen servicio y que se respetarán los plazos de entrega.
- Los funcionarios y directivos de alto nivel actúan de modo rápido y eficiente.
- La ética forma parte del mundo de los negocios.

## **5. A modo de conclusiones**

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan en esta investigación se puede concluir con el siguiente decálogo:

1. Chile dispone de una situación geoestratégica, de un grado de apertura al exterior y de unas condiciones de seguridad y estabilidad para la inversión empresarial que le convierten, como se dice en el título de este libro, en "una plataforma para la internacionalización".
2. Es un país "amigable" para las empresas, las cuales disponen de un ecosistema muy apropiado para el desarrollo de su actividad. Así lo refrendan la mayoría de los estudios internacionales y las investigaciones realizadas por esta Cátedra en diferentes mercados emergentes.
3. Los procesos de implantación en Chile son fáciles y ello explica que la mayoría de las empresas españolas hayan optado por fórmulas sencillas de instalación: la práctica totalidad lo han hecho a través de constitución de filiales y de adquisiciones o fusiones.
4. No obstante, la entrada en el mercado chileno es compleja, dada la fuerte competencia existente y la concentración del poder económico en pocas manos, de lo que se deriva una serie de usos y costumbres que se basan en las referencias personales. Una vez salvadas estas barreras, Chile es un gran país para hacer negocios.
5. El principal motivo por el que las empresas españolas se han implantado en Chile es el potencial de su mercado, dados los niveles de renta per cápita alcanzados, próximos a los 20.000 dólares, y el fuerte crecimiento de su economía, del orden del 5% anual.

6. Siguen existiendo numerosas oportunidades de negocio para las empresas españolas en Chile, dada la complementariedad de sus economías y las necesidades de desarrollo del mercado chileno y de una clase media creciente. La seguridad jurídica y la disposición en Chile de un modelo avanzado de concesiones, basado en la colaboración público privada, permite a muchas empresas españolas acceder a concursos de las Administraciones Públicas chilenas.
7. Las empresas españolas que se instalan en Chile lo hacen con vocación de permanencia y su implicación con la sociedad chilena es elevada y creciente.
8. Los resultados obtenidos en Chile han sido muy positivos en términos de crecimiento de las ventas, cuota de mercado y beneficios, siendo especialmente destacado por las empresas su contribución a mejorar su imagen, reputación y perspectivas de crecimiento.
9. Las empresas españolas instaladas en Chile han recurrido mayoritariamente a organismos públicos y privados de apoyo a la internacionalización, valorando positivamente sus servicios, pero demandando ayudas más concretas en materia de disposición de información sobre proveedores y competidores, así como un mayor apoyo para acceder a organismos públicos y financieros.
10. Las vinculaciones culturales y económicas entre Chile y España abren numerosas oportunidades de colaboración entre las empresas de ambos países para afrontar los retos de la globalización y el acceso a otros mercados, siendo esta una prioridad en las agendas políticas de los dos Gobiernos.