



Facultad de Economía y Negocios

CASO PARQUE ARAUCO S.A.
Estrategia Corporativa

POR: MATIAS IGNACIO TORRES CASTRO

Tesis presentada a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración mención Marketing.

PROFESOR GUÍA:
Sr. JORGE BENJAMÍN ARDILES NIADA

Julio, 2009
CONCEPCIÓN

A mi Madre.

I. AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos y familia por sus incondicionales compañías.

A todos mis amigos que estuvieron a mi lado en este proceso, especialmente agradezco a Magdalena Cortés, Isidora Contesse, Camila Olivares, Loreto Peña,

Paulina Villagran, Enrique Herrera, Fernando Llull y Francisco Versluys.

Un especial agradecimiento a mi amigo Joaquín Pettinelli por sus consejos, compañía, comprensión e incondicionalidad en mis últimos años de universidad.

A Jorge Ardiles, por su gran disposición a trabajar en este proyecto junto a mí,

brindándome rápidamente ayuda cuando la solicité.

A Carolina González, Margarita Paredes y Nérida Torres por su infinita paciencia,

ayuda y disposición.

A Soledad Portilla y Jean Sepúlveda por permitirme ser parte del MCA.

Matías Ignacio Torres Castro

II. ÍNDICE

I.	Agradecimientos	3
II.	Índice	4
III.	Cuerpo Caso Parque Arauco S.A	6
	1.Historia de la Empresa en Chile	7
	2.Historia de la empresa en el extranjero	11
	3.Los Competidores directos	11
	4.Los Compradores	14
	5.Los Proveedores	15
	6.Competidores Sustitutos y Potenciales	16
	7.Expansión Internacional de los Competidores Directos	16
	8.La Empresa y su Estrategia	18
	9.Responsabilidad Social de la Empresa	23
	10.La Empresa y sus Áreas Funcionales Corporativas	23
	A. Investigación y Desarrollo	23
	B. Cultura Organizacional y Manejo de las Personas	24
	C. Finanzas	26
IV.	Anexos Caso Parque Arauco S.A	29
V.	Notas Técnicas	47
1.	Estrategia Corporativa	48
	A. Misión y Visión de la firma	50
	B. Definición y Segmentación del Negocio	52
	C. Estrategia Vertical	54

D.	Estrategia Horizontal	57
E.	Estructura Organizacional y Corporativa	59
F.	Filosofía y Valores de la Empresa	67
G.	Postura Estratégica de la Empresa	68
H.	Asignación de Recursos y Gestión de la Cartera de Negocios	70
I.	Gestión de Talentos	75
VI.	Notas de Enseñanza	78
1.	Sinopsis	79
2.	Objetivos	80
3.	Posicionamiento	81
4.	Proceso	81
5.	Preguntas	82
6.	Apertura de la discusión	84
7.	Transacciones	84
8.	Cierre	85
9.	Pizarras	85
A.	Pizarra I	87
B.	Pizarra II	89
VII.	Referencias y Fuentes	91

III. CUERPO CASO PARQUE ARAUCO S.A
Estrategia Corporativa

El 26 de Diciembre de 2008, tres días antes de la celebración de la última reunión anual del Directorio de Parque Arauco S.A, estaba José Said Saffie, Presidente de dicho directorio, sentado solo en el escritorio de su oficina, pensando en todos los acontecimientos que se habían suscitado en los últimos años. Debido a la gran expansión a nivel nacional e internacional de la cual Parque Arauco ha sido protagonista, Said concluye que es de suma importancia para el día de la asamblea, formalizar los aspectos de la estrategia corporativa de la empresa y plantearlos en la reunión con el fin de generar una discusión en el directorio.

1. Historia de La Empresa en Chile

Mall Parque Arauco, de propiedad de Parque Arauco S.A fue inaugurado el 2 de Abril de 1982. Este año abre sus puertas por primera vez, proporcionando al público espacios únicos de entretenimiento y encuentro que en aquella época no existían.

Fue inaugurado como uno de los primeros centros comerciales de Chile¹ junto a Apumanque² en la misma comuna de Las Condes³, con una superficie total equivalente a 270.000 metros cuadrados⁴.

¹ Véase Anexo número 1.

² El centro comercial Apumanque fue inaugurado en 1981 como influencia directa de los centros conocidos como "caracoles" que corresponden a infraestructuras conformadas por dos edificios helicoidales intercomunicados en cada vuelta. (Fuente: www.wikipedia.com).

³ Véase Anexo número 2.

⁴ Representado con el símbolo m², es el área encerrada en un cuadrado cuyos lados miden un metro de largo. Es la unidad básica de superficie en el Sistema Internacional de Unidades. (Fuente. www.wikipedia.com).

Ubicado en el sector oriente de la ciudad de Santiago⁵, específicamente junto a la Avenida Presidente Kennedy. Con el paso del tiempo se transforma en un ícono de vanguardia, innovación y modernidad de la cultura chilena.

En el año 1989 fue el primero en incluir un Food Court, reuniendo diferentes alternativas de restaurantes y comida rápida, incrementando así mayor valor a la experiencia de compra de los visitantes. Cuatro años más tarde, en consecuencia de los buenos resultados de Parque Arauco, es impulsada la creación de un nuevo centro comercial en la región Metropolitana. Así en Noviembre de 1993 es inaugurado Mall Arauco Maipú, como el segundo Shopping Center en la zona poniente de Santiago.

En 1995 Parque Arauco realiza su apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago⁶ y dos años más tarde, es inaugurada la primera torre médica integrada a un centro comercial en Chile, ofreciendo a los visitantes un centro de salud dotado de la más alta y moderna tecnología.

Este mismo año Parque Arauco S.A, como consecuencia de sus planes de regionalización, se asocia con dos de los más grandes retailers de Chile, Cencosud⁷ y Ripley⁸, participando con un 33,3% de la inmobiliaria Mall de Viña del Mar en la propiedad de dos centros comerciales: Mall Marina Arauco de Viña del Mar⁹ y el

⁵ Véase Anexo número 2 nuevamente.

⁶ www.bolsadesantiago.com

⁷ Acrónimo de Centros Comerciales Sudamericanos S.A, consorcio empresarial de origen chileno que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro minorista.

⁸ Una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú, con ingresos por Ch\$ 940.956 millones (US\$1.894 millones) y EBITDA de Ch\$95.925 millones (US\$193 millones) ambos a diciembre de 2007.

⁹ Véase Anexo número 3.

Mall Center de Curicó¹⁰. Así en 2006 es inaugurado Mall Center Curicó, lo que logrará posicionar a la marca Parque Arauco en nuevas zonas del país.

En 1998 Parque Arauco S.A se transforma en el pionero en incorporar un cine múltiple a un Mall, compuesto por 14 salas de última tecnología, con una oferta cinematográfica única en nuestro país, siendo esta vez beneficiados los clientes de Parque Arauco de Avenida Kennedy.

En 2003 es inaugurado el Boulevard del Parque con el desafío de dar una mayor entretención a los visitantes a través de una mayor oferta gastronómica, artística y cultural, lo cual ayudaría a mantener un mayor flujo de visitas en la plaza.

En 2007 en Parque Arauco de Avenida Kennedy se crea el primer espacio en Chile dedicado al diseño y a la decoración. También se implementa el primer sistema de reconocimiento electrónico de patentes, otorgando completa protección a todos los automóviles que ingresan a los estacionamientos de Parque Arauco.

En Diciembre de 2007, siguiendo con la expansión nacional, es adquirido el 100% de Mall Plaza el Roble en Chillán¹¹, el cual se define como un activo estratégico ya que es el principal Shopping Center de la provincia¹² de Ñuble, VIII región, en lo que respecta a volumen de ventas y metros cuadrados construidos.

Al iniciarse el año 2008, Parque Arauco S.A anuncia el cierre de la operación de compra por el 83% de las acciones de Inmobiliaria Paseo Estación S.A,

¹⁰ Curicó es el nombre de la ciudad y capital de la Provincia de Curicó concerniente a la Región del Maule en el Valle Central de Chile. (www.wikipedia.com).

¹¹ Véase Anexo número 3.

¹² Subdivisiones territoriales intermedias del país, inferiores a las regiones y superiores a las comunas.

propietario y operador del Mall Paseo Estación¹³, transacción por la cual desembolsó 61 millones de dólares. Este mismo año Parque Arauco S.A comienza a desarrollar el primer Outlet Center Premium de Chile, el que estará ubicado en la zona norte de Santiago. Este proyecto contará con una inversión de 16 millones de dólares, y será una construcción abierta al aire libre con una superficie total de 26.000 m².

En Marzo de este mismo año se anuncia la adquisición del 51% del proyecto Mall Paseo del Pacifico, ubicado en San Antonio¹⁴, lo cual involucra un costo de 44 millones de dólares, cabe mencionar que este es un proyecto único en Chile, pues incluye un casino de juegos, un hotel y un centro comercial.

Debido al sostenido crecimiento y seriedad en la gestión de Parque Arauco S.A, en Enero de 2008, la acción PARAUCO forma parte del IPSA, Índice de Precios Selectivos de Acciones, indicador que concentra a las 40 empresas que son más transadas en la Bolsa de Comercio de Chile. Actualmente Parque Arauco S.A cotiza sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Argentina¹⁵; en la Bolsa de Santiago de Chile y está presente en el NASDAQ¹⁶.

¹³ Centro comercial con mayor afluencia de público del país, con más de de 70 millones de visitas anuales.

¹⁴ Ciudad ubicada en la quinta región de Valparaíso.

¹⁵ Véase Anexo número 1.

¹⁶ Acrónimo de National Association of Securities Dealer Automated Quotation, corresponde al mercado electrónico de acciones en los Estados Unidos (Fuente: www.wikipedia.com).

2. Historia de La Empresa en el extranjero

En 1994, debido al éxito alcanzado en Chile, se da inicio al proceso de internacionalización de Parque Arauco S.A. Para lo anterior se consolida una sociedad con el mejor representante del Retail en Argentina, Alto Palermo S.A, comprando una participación del 31,6% en la propiedad de 10 centros comerciales.¹⁷

Dos hechos relevantes protagonizaron el año 2006. El primero es que una de las firmas de inversiones privadas de mayor prestigio internacional en el sector inmobiliario, Equity International, adquiere el 13.5% de Parque Arauco S.A. El segundo hecho que marcó este año fue la unión estratégica con el reconocido grupo Weisse, adquiriendo el 45% del Shopping Mega Plaza de Perú¹⁸ ubicado en Lima, de esta forma se inician las operaciones de Parque Arauco S.A en dicho país.

Siguiendo con el proceso de internacionalización se establece una filial de Parque Arauco S.A en Colombia¹⁹, donde actualmente se están desarrollando diversos proyectos inmobiliarios.

3. Los Competidores Directos

El objeto de Parque Arauco S.A es la actividad inmobiliaria y la explotación, desarrollo y administración de centros comerciales y otros inmuebles. Por lo anterior

¹⁷ Véase Anexo número 4.

¹⁸ Véase Anexo número 1.

¹⁹ Véase Anexo número 1.

Parque Arauco S.A se inserta en el sector inmobiliario y en el sector comercio, operando tanto en Chile como en el extranjero²⁰.

La industria de centros comerciales en Chile está liderada por tres grupos, Parque Arauco S.A (2 malls en Santiago, 4 en regiones, y participación en Perú, Argentina y Colombia), Mall Plaza²¹ (5 malls en Santiago y 4 en regiones), Cencosud²² (Alto Las Condes, Florida Center, Portal La Dehesa, Portal Temuco y 4 proyectos en desarrollo. También con participación en el extranjero).

Dentro del contexto de competencia y nivel de rivalidad en la industria a la que pertenece Parque Arauco S.A se destacan ciertos sucesos como lo son por ejemplo las guerras de precios que protagonizan los principales administradores de centros comerciales. Una de éstas la protagonizaron los centros comerciales a cargo de los grupos Paulmann y Plaza, que son junto a Parque Arauco S.A los principales operadores de malls en Chile. Este enfrentamiento que se inició en la comuna de La Florida²³, no tardó en trasladarse a todos los centros comerciales que ambos manejan en Santiago. El resultado de lo anterior fue una disminución de los precios de arriendo de espacios en dichos centros entre un 15% y 25%.

La guerra fue tal que cada grupo ofreció un sin fin de ofertas y oportunidades a los arrendatarios, así se ofrecían rebajas en centros comerciales del sector oriente de la capital si arrendaban espacios en La Florida. También se ofrecían meses de

²⁰ Véase Anexo número 5.

²¹ Es una cadena de centros comerciales que se encuentran distribuidos en cinco ciudades de Chile y una ciudad del Perú. De los diez centros comerciales en Chile, seis se encuentran distribuidos en el Gran Santiago, los demás se encuentran en Antofagasta, La Serena, Los Ángeles y Talcahuano.

²² Acrónimo de Centros Comerciales Sudamericanos S.A., consorcio empresarial de origen chileno que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro minorista (Fuente: www.wikipedia.com).

²³ Véase Anexo número 2.

arriendo gratis y precios de alquiler 100% variables, es decir se paga una prima que depende directamente del nivel de ventas de los locatarios. Con lo anterior los más beneficiados son los arrendatarios, ya que estos aprovechan la disminución de los arriendos para bajar sus costos.

La evidencia de la competencia en la industria es más intensa aún. Esta queda a la luz a fin del año 2002 cuando se conoce el problema de cláusulas radiales que impuso el Grupo Plaza a sus arrendatarios. Estas cláusulas consistían en prohibir a las tiendas de centros comerciales Plaza tener presencia en otros malls cercanos, perjudicando así a los demás operadores de centros comerciales.

Finalmente quien tomaría la decisión sobre dichas cláusulas sería la Comisión Resolutiva Antimonopolios. Meses más tarde iniciada la disputa, la Corte Suprema rechaza las cláusulas y obliga a Mall Plaza a adoptar prácticas competitivas.

Parque Arauco cuenta con 600.000 m² arrendables en todos sus centros comerciales, de los cuales 316.646 corresponden a centros comerciales chilenos.

Por otro lado el Grupo Paulmann que cuenta con tres centros comerciales en Santiago y uno en Temuco²⁴, actualmente se encuentra desarrollando cuatro nuevos proyectos, uno en La Reina²⁵ y tres en Regiones, para así alcanzar una superficie total arrendable de 1.000.000 m² en Chile.

Mall Plaza cuenta con nueve centros comerciales en Chile, de los cuales 5 están en Santiago, y actualmente está desarrollando dos nuevos proyectos en la

²⁴ Véase Anexo número 3.

²⁵ Véase Anexo número 2.

capital, Mall Plaza La Reina y Mall Plaza Sur, este último ubicado en la comuna de San Bernardo²⁶.

4. Los Compradores

“Parque Arauco se define como una empresa exitosa de la industria inmobiliaria dedicada al comercio minorista y entretenimiento, buscando formas innovadoras para atraer consumidores (clientes externos) a sus centros comerciales, potenciando el negocio de sus locatarios (clientes internos), diseñando la mejor combinación de oferta de productos, servicios y entretenimiento, de manera accesible, cómoda y segura”²⁷. La industria del desarrollo de centros comerciales comienza en Chile entre los años 1981 y 1982, con la inauguración de Apumanque y Parque Arauco en Avenida Kennedy, ambos en el sector oriente de Santiago, comuna Las Condes.

El rápido crecimiento de la industria se ha debido al fuerte incremento en el ingreso per cápita y la rápida aceptación de este eslabón de la estructura de distribución.

Los principales factores de riesgo para Parque Arauco S.A son un deterioro general y prolongado de la actividad económica junto con la intensificación de la competencia en el sector.

Los clientes internos de Parque Arauco S.A son los arrendatarios de sus locales y oficinas, sin embargo el cliente externo, que es el público que asiste a los

²⁶ Véase Anexo número 2.

²⁷ Misión de Parque Arauco.

centros comerciales, es también base fundamental de la actividad de la compañía, ya que sin el flujo constante de estos últimos, sería imposible rentabilizar el negocio de los clientes principales.

Hay muchos pequeños empresarios o comerciantes esperando que se desocupen espacios en los distintos malls que existen en Chile, por eso es fácil inferir que el poder de negociación de los arrendatarios de espacios pequeños es nulo, lo cual intuitivamente se contrasta con el caso de los arrendatarios de espacios grandes, como lo son principalmente Paris, Ripley, Falabella, Jumbo y D&S, ya que son éstos quienes lideran el mercado del retail en Chile. Por lo mismo es de suma importancia que éstos estén presentes en los malls, pues aseguran un flujo de clientes constante, sirviendo como nexo para las tiendas o negocios más pequeños. Al existir cierto poder de negociación por parte de clientes más grandes, a la hora de fijar el precio, este se reduce, ya que al existir tanta competencia en la industria del retail por ocupar espacios y tener presencia en dichas plazas, la negociación finalmente llega a un equilibrio.

5. Los Proveedores

Dadas las características del negocio en el que se encuentra inserto Parque Arauco S.A, los principales proveedores son empresas de servicios generales, empresas constructoras y empresas de servicios de publicidad y marketing, tales como SB & Partners y otras empresas de servicio como de seguridad, mantenimiento, aseo, etc. También medios de comunicación masivos tales como radios, canales de televisión, diarios y revistas son proveedores de Parque Arauco

S.A. Cabe destacar que la mayoría de los servicios que compra Parque Arauco son de carácter general.

Con respecto a los otros servicios usados por Parque Arauco, al ser éste último un importante cliente en términos económicos, podrá de alguna forma tomar cierto grado de poder de negociación en la contratación de constructoras, publicidad en diarios, canales de televisión, etc.

6. Competidores Sustitutos y Potenciales

Con respecto a los sustitutos es difícil encontrar éstos en forma directa, ya que si bien existen empresas inmobiliarias que construyen locales y oficinas para arrendar con características similares a Parque Arauco, no están concentradas en un lugar único con gran variedad de productos y servicios, donde además se garantiza una cantidad determinada de visitas diarias.

No se vislumbran potenciales competidores, la industria está copada y liderada por tres grupos que tienen cobertura en las principales comunas de Santiago y el resto de Chile, lo cual impone una gran barrera a quienes piensen entrar con estos formatos de negocio.

7. Expansión Internacional de los Competidores Directos

El pionero en la expansión internacional es Cencosud, quien inicia sus operaciones en Argentina en el año 1982 con la inauguración de un hipermercado. Seis años después, en 1988 inaugura el centro comercial más grande de Buenos

Aires, Unicenter Shopping, y posteriormente sigue desarrollando diferentes proyectos en el país trasandino.

Por otra parte, Parque Arauco en el año 1994 consolida una sociedad con el mejor representante del retail en Argentina, Alto Palermo S.A, a través de la cual participa en el 31,6% en la propiedad de 10 centros comerciales. Actualmente también cuenta con participación en Perú y comienza a desarrollar proyectos en Colombia.

Mall Plaza no queda indiferente al proceso de internacionalización, para esto en 2007 forma la sociedad Aventura Plaza; Falabella, Ripley y Mall Plaza con 40%, 40% y 20% respectivamente de participación, con el fin de construir inicialmente cuatro centros comerciales en Perú de una totalidad de once.

Lo anterior no estuvo falto de polémicas, la rivalidad traspasó las fronteras, ya que Parque Arauco al enterarse de que Ripley con Falabella querían coronarse como los reyes del mercado minorista en el Perú, anunció que facilitará el ingreso de nuevos retailers al mercado peruano.

Cada vez los centros comerciales se están volviendo más completos, ya han comenzado a integrar distintos tipos de servicios que les proporciona una mayor rentabilidad tanto a ellos como a los locatarios. Así es fácil encontrar edificios de oficinas, centros de salud, gimnasios, etc, con lo cual se logra un mayor flujo de visitantes en las plazas.

Formatos distintos comienzan a nacer en esta industria, malls vecinales, Strip Center (centros comerciales de menor tamaño), Outlets, entre otros, logrando así una mayor presencia en el mercado y por lo tanto una mayor cantidad de arriendos de metros cuadrados para los grupos inmobiliarios.

Así es como se visualiza la industria inmobiliaria de centros comerciales en Chile. Sin lugar a dudas es un sector que crece con bastante fuerza.

8. La Empresa y su Estrategia

Los veinticinco años de gestión de Parque Arauco S.A. se resumen a través de dos ejes: consolidación de proyectos, concretando alianzas e ingresando a nuevos mercados, que han permitido incrementar considerablemente el tamaño de la empresa.

Las alianzas que ha logrado concretar Parque Arauco S.A sin lugar a dudas le han permitido posicionarse como una administradora de centros comerciales líder en los países que tiene presencia. Al entrar a Argentina, se asocia con el mejor representante del Retail del país trasandino, Alto Palermo S.A, obteniendo una considerable participación en 10 centros comerciales. Otra alianza estratégica fue la concretada en 2006 con el Grupo Weisse, a cargo del Shopping Mega Plaza de Perú, adquiriendo el 45% de éste. Dentro de Chile se destaca la alianza con Cencosud y Ripley para la construcción y administración de dos centros comerciales en regiones.

Por otro lado la historia se ha construido en base a la introducción de atractivos formatos y conceptos en los centros comerciales, siendo por ejemplo los primeros en desarrollar el primer Outlet Center de Chile y los primeros en destinar un espacio dedicado a los amantes del diseño y la decoración.

Parque Arauco S.A cuenta con un agresivo plan de expansión en Latinoamérica, que contempla, entre 2007 y 2009, una inversión que alcanza

US\$1.000 millones. La estrategia permitirá duplicar la superficie arrendable de la compañía hacia el 2010, alcanzando 1,2 millones de m². De esta inversión, aproximadamente un 50% se está gestionando en Chile, un 30% en Colombia, y el 20% restante en Perú.²⁸

Durante 2007, Parque Arauco ingresa a Colombia, iniciando nuevos proyectos en Perú, creciendo en Argentina y fortaleciendo su presencia en Chile, lo que se tradujo en un aumento del EBITDA de 21%.²⁹

“Parque Arauco S.A se define como un operador multiformatos, el cual materializa espacios comerciales que crean experiencias de consumo únicas, según las necesidades de sus locatarios y visitantes. Así es como la estrategia de Parque Arauco S.A. contempla las mejores ubicaciones, los mejores socios, la mejor mezcla comercial, las mejores marcas y el 100% del esfuerzo puesto en potenciar las ventas de sus clientes”³⁰.

“El foco de la estrategia corporativa está en crear una plataforma de operación regional en Latinoamérica para impulsar el crecimiento de la empresa. Esta estrategia se sustenta en cinco focos de acción:

- Intensificar la internacionalización hacia los demás países de América Latina, con Foco en Perú y Colombia.
- Ampliar la regionalización de la Compañía a través de la expansión a provincias en Chile.
- Potenciar el crecimiento de los activos existentes, a través de inversiones que mejoren el atractivo de los actuales centros comerciales.

²⁸ Véase Anexo número 6.

²⁹ Véase Anexo número 7.

³⁰ Gonzalo Quinteros, Gerente Corporativo Comercial de Parque Arauco S.A.

- Desarrollar nuevos conceptos y formatos para crecer y llegar a nuevos segmentos (Strip Centers, Power Centers, Malls Vecinales).
- Crear alianzas con actores relevantes de retail y real estate, los cuales ya tengan un posicionamiento importante en activos inmobiliarios”.³¹

Parque Arauco S.A. enfoca todo su esfuerzo en consolidar una posición de liderazgo en el desarrollo inmobiliario del retail, tanto en Chile, Perú, Argentina y ahora Colombia. Para lograr este desafío y hacer más eficientes cada uno de los procesos, es impulsada la creación de la nueva estructura corporativa, cuyo foco principal es extender su experiencia y visión hacia los otros mercados donde la compañía está presente.³²

El organigrama antiguo era encabezado por el Directorio quien definía al Gerente General y bajo la supervisión de éste estaban la gerencia de marketing, comercial, de administración, de finanzas, de desarrollo, de proyectos, de ingeniería y la gerencia de operaciones.

Los principales cambios que provocó la nueva estructura corporativa son la creación de Gerencias Divisionales y Gerencias Corporativas, contratación de Gerentes de RR.HH Corporativo, CFO (Chief Financial Officer), Control de Gestión, y la creación del área de Investor Relations.

Junto con lo anterior se crea la Gerencia de Desarrollo en Colombia y se implementa el Balanced Scorecard para todo el equipo ejecutivo-métrica y evaluación individual.

³¹ Memoria Parque Arauco S.A 2007

³² Véase Anexos número 8 y 9.

Con respecto a la estructura jurídica, Parque Arauco S.A es la sociedad matriz. Existen relaciones con sociedades filiales y coligadas, alcanzando un total de doce, las cuales están separadas por la ubicación geográfica donde operan. Cada una de éstas con sus respectivos porcentajes de participación, permiten separar las utilidades y rentabilidades obtenidas en cada plaza, lo cual permite a la gerencia tener un mayor control sobre la planificación y gestión de la totalidad de la empresa.

Las principales sociedades coligantes de Parque Arauco S.A son³³:

Filial	Patrimonio (M\$)	Objeto Social	Participación Directa (%)
Sociedad de Inversiones Internacionales Parque Arauco S.A	17.151.487	Sociedad de Inversiones	99.9
Constructora y Administradora Uno S.A.	24.636.415	Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.	99.9
Todo Arauco S.A.	40.606	Organización de eventos publicitarios y promociones	99.9
Comercial Arauco Ltda.	1.327	Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.	95.0
Alto Palermo S.A.	207.503.846	Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.	27.68
Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A.	35.764.931	Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.	33.3
Inmuebles Panamericana S.A.	11.685.174	Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.	45.00

³³ Véase más información en Anexo número 10.

9. Responsabilidad Social de la Empresa

Se ha dispuesto para personas y organizaciones sin fines de lucro, espacios físicos en los centros comerciales para la realización de exposiciones de beneficencia, la captación de socios, venta de artículos, tarjetas de navidad y difusión de actividades.

Hace diez años Parque Arauco Kennedy, acoge en su Food Garden, niños con síndrome Down del Colegio Rotario Paul Harris, quienes trabajan en el mantenimiento de la limpieza y el orden.

Las personas que trabajan en Parque Arauco S.A no quedan ajenas con lo que respecta a la solidaridad. Han sustituido el tradicional juego Amigo Secreto por el apadrinamiento de un Jardín Infantil de escasos recursos. En Marzo hacen una donación de útiles escolares y en Diciembre dan regalos a los menores.

10. La Empresa y sus áreas funcionales corporativas

A. Investigación y Desarrollo

Uno de los objetivos de la empresa es la satisfacción de las necesidades de los visitantes, por lo cual se torna necesaria la constante evaluación de desempeño, la investigación de nuevas tendencias de mercado y cambios de hábito y preferencias del consumidor.

Para lograr lo anterior es indispensable un constante proceso de investigación de mercado, análisis de información interna y evolución de esa industria en mercados más desarrollados.

Por otra parte, debido a la creciente exigencia de los clientes es necesario mantener un alto nivel de innovación en los centros comerciales, lo que permite renovar constantemente la oferta y así seguir siendo líderes en la industria.

B. Cultura Organizacional y Manejo de las Personas

Parque Arauco S.A se autodefine como Animal Puro, debido a la capacidad que posee de reinventarse constantemente y la particularidad del negocio al cual se dedica.

Se define como un ente vivo, en constante movimiento, ya que se adapta con facilidad y destreza a las constantes transformaciones que experimentan los mercados en los que participa.

Su pureza reside en una línea de negocios única, pues se enfocan en desarrollar espacios de uso comercial y de entretenimiento para ser arrendados a diversos operadores comerciales, los cuales generan la demanda directa del negocio.

Están siempre atentos a nuevas oportunidades de negocio, por lo cual han desarrollado un instinto para identificar cuáles son las necesidades de cada público siempre a la vanguardia y marcando la pauta.

Por último, señalan que la evolución los revitaliza, actualizan continuamente cada uno de sus proyectos, replicando los conceptos innovadores que han sido exitosos en la industria.

Dentro de los principios que destaca este animal, tenemos: Trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad y profesionalismo.

La totalidad de los integrantes del equipo Parque Arauco S.A. están comprometidos con el plan de regionalización nacional e internacionalización de la empresa , por lo cual se torna crítica la preocupación por generar un óptimo clima laboral que incentive continuamente el desarrollo de las personas que trabajan en Parque Arauco S.A. El aporte de cada uno de ellos es fundamental para que en conjunto logren proyectos que cumplan en un cien por ciento con las expectativas de los clientes. Así es como definen el sello que los caracteriza, siempre bajo el espíritu de Parque Arauco: de hacer las cosas bien.

“Dentro de los beneficios que poseen quienes trabajan en Parque Arauco S.A se destacan:

- Programas de capacitación anual, y talleres de liderazgo y trabajo en equipo.
- Becas de estudio para hijos de funcionarios con excelencia académica.
- Colaboración en financiamiento de estudios de pre y postgrado para funcionarios.
- Programa de vacaciones para los hijos de funcionarios.
- Actividades recreativas para funcionarios de Parque Arauco”³⁴.

Cabe mencionar que el índice de rotación de personal de Parque Arauco S.A. es de 1%.

³⁴ Memoria Parque Arauco S.A 2007.

Algunos ejecutivos de la compañía cuentan con planes de incentivos basados en el cumplimiento de metas. Estas metas son fijadas de manera individual dependiendo del alcance de las funciones de cada empleado.

C. Finanzas

Parque Arauco S.A invierte el flujo de caja libre en instrumentos financieros del mercado de capitales, tales como fondos mutuos, fondos de inversión, depósitos a plazo, etc., lo que depende de la relación riesgo-retorno y de la liquidez que posea. Para elegir la alternativa más conveniente se lleva a cabo un riguroso balance de los instrumentos que ofrece este mercado.

Con respecto a la política de financiamiento, se captan recursos del mercado de capitales para financiar proyectos que permitan incrementar el crecimiento de Parque Arauco, y en cuanto a los pasivos financieros, éstos están representados por préstamos bancarios estructurados a largo plazo. “Las principales restricciones financieras están representadas por los siguientes índices:

Razón de endeudamiento: 1.4 veces.

Razón de cobertura de gastos financieros: 2 veces para el 2008, aumentando anual y linealmente hasta 2.5 al 2012.

Aumento de endeudamiento en forma transitoria: Parque Arauco podrá aumentar su nivel de endeudamiento por sobre las restricciones permanentes hasta 1.7 veces, por una sola vez hasta 2015, y por un periodo máximo de 12 meses.

Parque Arauco S.A privilegia la inversión en proyectos de alta calidad, eficiencia y que satisfagan los altos índices de rentabilidad exigidos por el directorio,

y el 30% de las utilidades obtenidas en dichos proyectos por política deben ser distribuidas como dividendos”.³⁵

Desde el año 2004 al año 2007 los ingresos de explotación aumentan desde 29 mil millones de pesos a 46 mil millones. Los costos de explotación y gastos de administración y venta aumentaron proporcionalmente a los ingresos, mientras que los resultados fuera de explotación tienen una mayor volatilidad, mostrando pérdidas desde 2 mil millones a 13 mil millones aproximadamente. Con respecto a las utilidades de los ejercicios, estas varían desde un 12.5% con respecto a los ingresos en 2007 a 32,2% en 2005.³⁶

Entre 2004 y 2005 el total de activos se mantiene. Hacia 2006 hay un incremento de 130.000 millones aproximadamente, manteniéndose para el 2007.³⁷

Los ingresos por arriendo consolidados de Kennedy y Maipú ascienden desde el año 1993 a 1998. Desde este año a 2001 se observa una caída, para posteriormente mantener una tendencia al alza, alcanzando las 1.199.598 UF³⁸ el año 2005³⁹.

Los ingresos consolidados de Parque Arauco S.A aumentan considerablemente desde 2003 hasta 2007, el EBITDA lo hace en forma proporcional, lo cual se explica por el incremento de metros cuadrados arrendables junto con el aumento de las visitas anuales.⁴⁰

El total del capital de Parque Arauco S.A se divide en 615.000.000 acciones sin valor nominal y todas de una misma y única serie. Los principales accionistas de

³⁵ Memoria Parque Arauco 2007

³⁶ Véase Anexo número 11.

³⁷ Véase Anexo número 12.

³⁸ Unidad de Fomento: unidad de cuenta reajutable con la inflación.

³⁹ Véase Anexo número 13.

⁴⁰ Véase Anexo número 14.

Parque Arauco son José Said Saffie, Equity International Management (a través de El Fund II), las AFPs, la familia Said Yarur y Abumhor, son reconocidos inversionistas con intereses en diversos sectores de la economía.⁴¹

“El futuro de la empresase se ve bien, aunque no está asegurado. Con el fin de minimizar el riesgo futuro, José Said Saffie pensaba en la importancia de clasificar aspectos corporativos que permitiesen definir un norte claro para Parque Arauco S.A. Pensaba además que esto implicaba una definición precisa de los negocios de la empresa y la búsqueda de sinergias entre dichos negocios”.

⁴¹ Véase Anexo número 15.

IV. ANEXOS CASO PARQUE ARAUCO S.A

Anexo número 1: Mapa América del Sur



Fuente: http://maps.lohallas.com/d/177-1/Mapa_Sur_America.jpg.

Anexo número 2: División por comunas de la región Metropolitana de Chile.



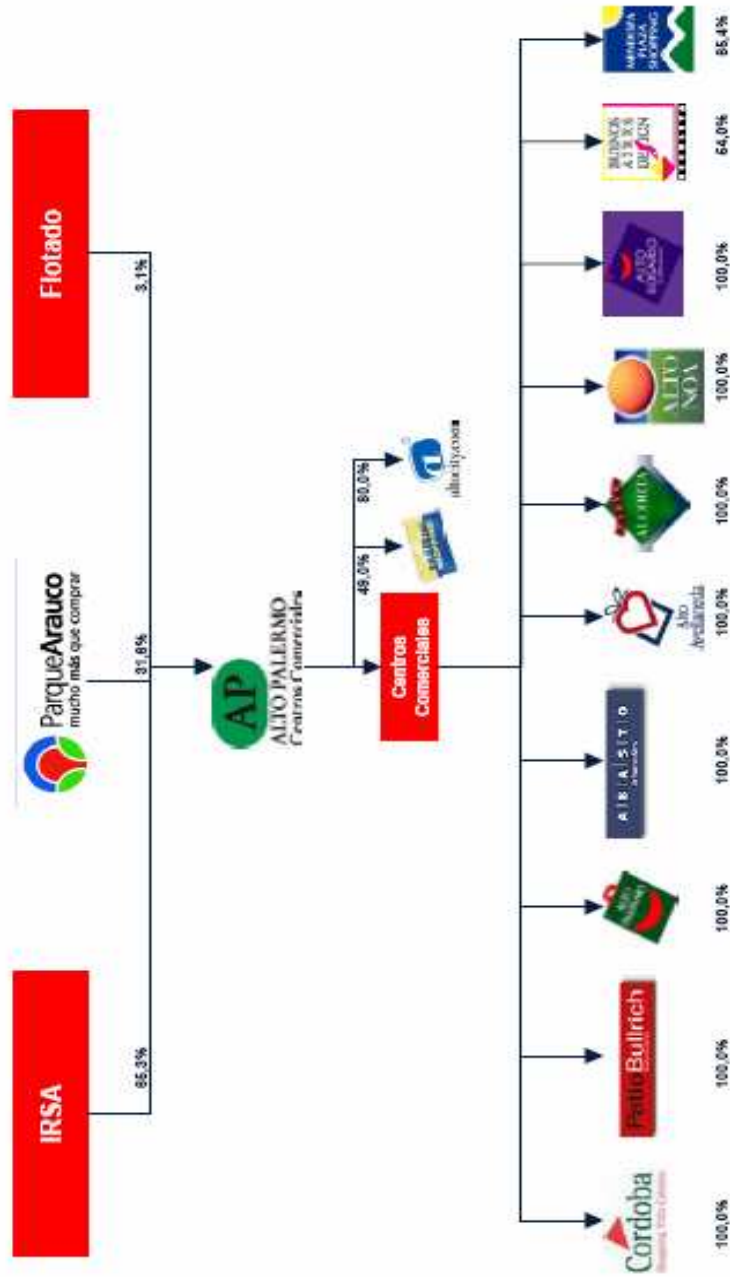
Fuente: http://www.bazuca.com/BazucaHTML/img/botones/img/cero_mapa.gif.

Anexo número 3: Mapa de Chile y sus principales ciudades.



Fuente: http://www.gochile.cl/Info_s/Map/mapaChile.jpg

4: Participación en Argentina.



Fuente. www.parauco.cl

Anexo número 5: Centros comerciales donde opera Parque Arauco S.A.

Centro Comercial	País	Total ABL (m2)	%Propiedad	ABL propios (m2)
Parque Arauco				
Kennedy	Chile	107.167	100	107.167
Mall Arauco Maipú	Chile	54.029	100	54.029
Mall Paseo el Roble	Chile	26.089	100	26.089
Mall Marina Arauco	Chile	57.453	33.3	19.151
Mall Center Curicó	Chile	45.584	33.3	15.195
Total Chile		290.321		221.630
Megaplaza Norte	Perú	63.111	45	28.400
Total Perú		63.111		28.400
Alto Palermo	Argentina	18.210	31.6	5.754
Abasto	Argentina	39.683	31.6	12.540
Patio Bullrich	Argentina	10.978	31.6	3.469
Paseo Alcorta	Argentina	14.403	31.6	4.551
Alto Avellaneda	Argentina	27.336	31.6	8.638
Buenos Aires Design	Argentina	13.988	17.1	2.387
Alto Noa	Argentina	18.831	31.6	5.951
Alto Rosario	Argentina	30.261	31.6	9.562
Mendoza Plaza	Argentina	39.392	26.9	10.581
Córdoba	Argentina	11.056	31.6	3.494
Total Argentina	Argentina	224.138		66.927
Total		577.570		316.957

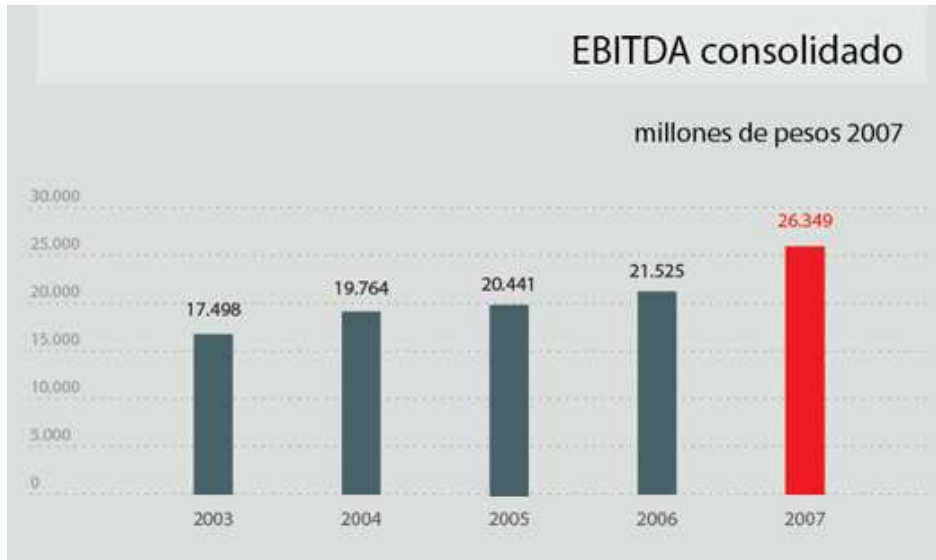
Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 6: Proyectos 2008-2010

Proyecto	Superficie Arrendable (m2)	Inversión Total (MMUS\$)	Fecha de apertura
Arauco Maipú, II Etapa	12.348	53	4° trimestre 2008
Torres Oficinas Cerro Colorado	27.842	35	ago-08
Quilicura	24.629	42	may-09
Pajaritos	5.274	9	may-08
Plaza el Roble	27.484	61	En operación
Paseo estación	58.982	98	En operación
Chile	156.559	299	
San Isidro	57.224	84	ene-10
Arequipa	48.330	40	ene-09
Chorrillos	5.501	4	ene-09
Perú	111.055	129	
Pereira	40.201	70	4° trimestre 2009
Colombia	40.201	70	

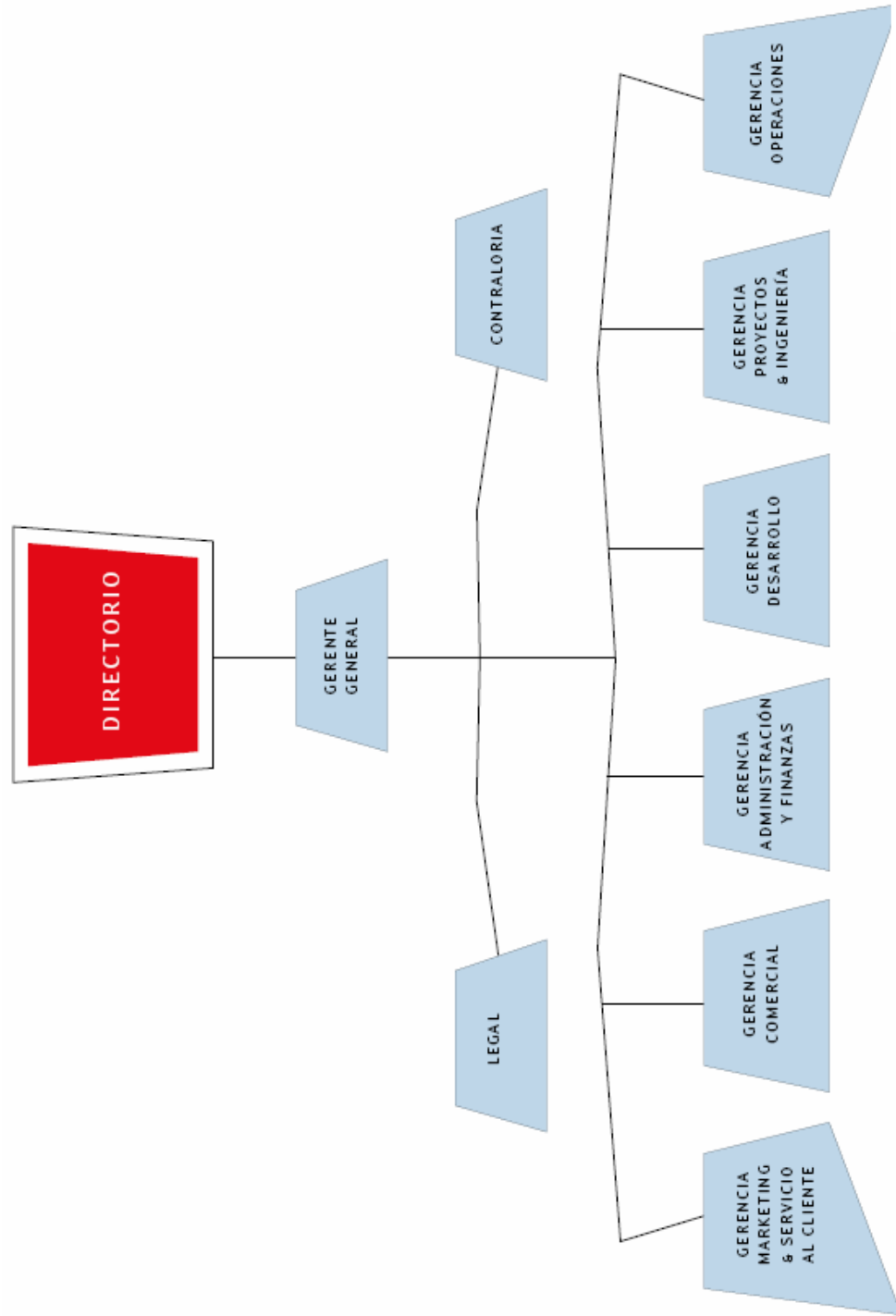
Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 7: EBITDA



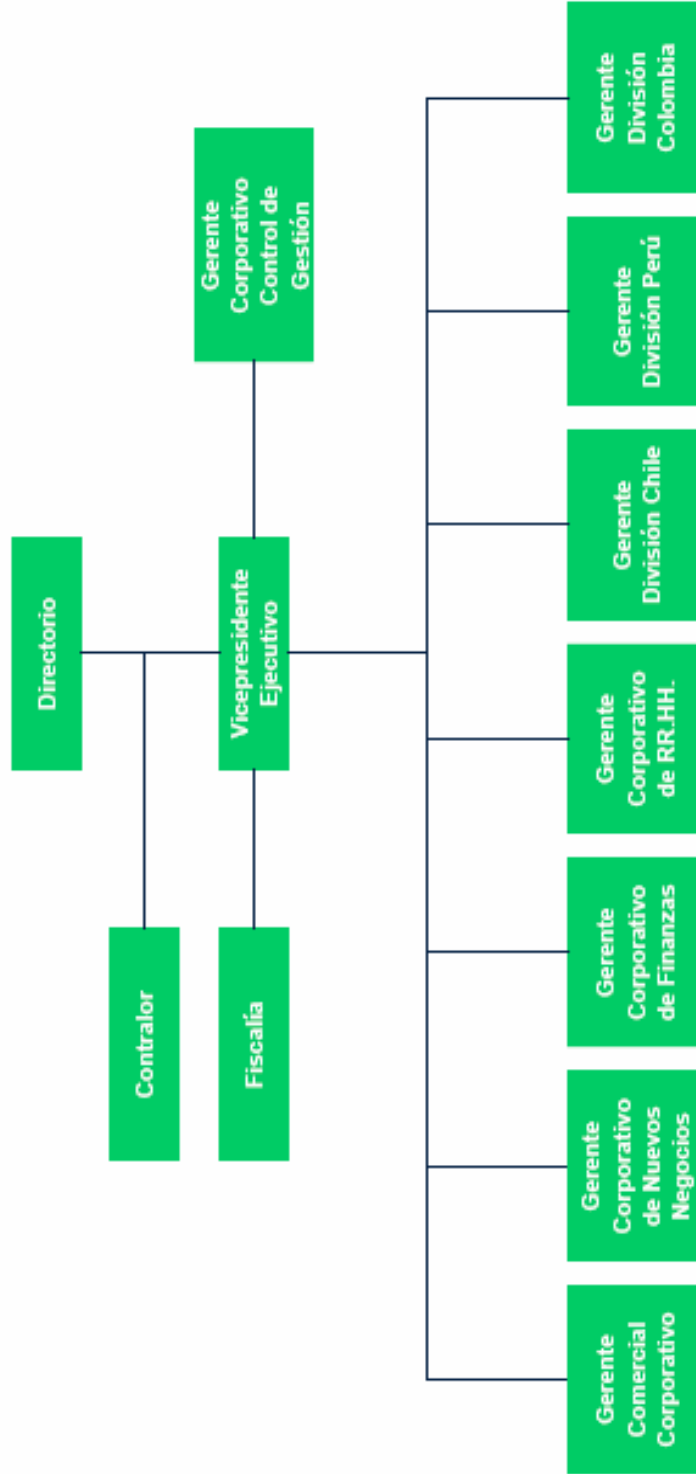
Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 8: Organigrama Antiguo

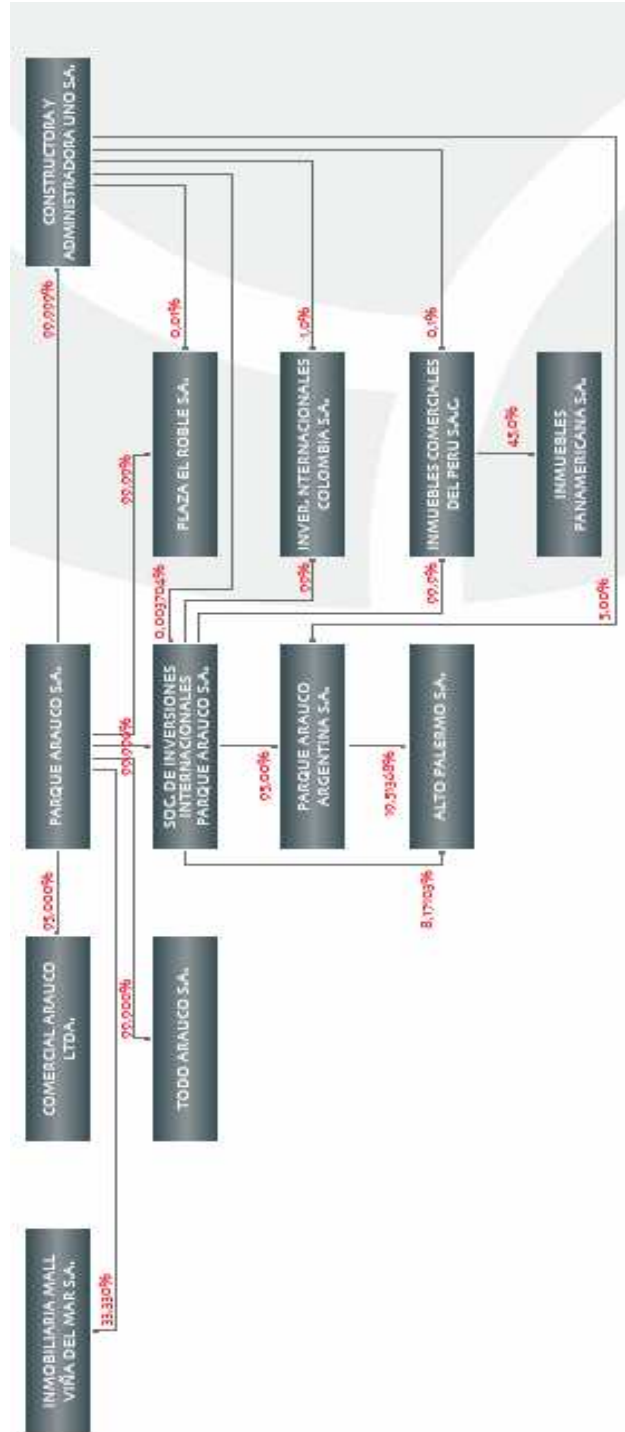


Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 9: Organigrama Nuevo.



Anexo número 10: Estructura Jurídica de Parque Arauco S.A.



Fuente: Memoria Parque Arauco S.A 2007.

Anexo número 10: Continuación

Inmobiliaria Mall Viña del Mar: sociedad de participaciones igualitarias entre Almacenes París, Ripley y Parque Arauco. A través de esta subsidiaria tiene el 33.3% de participación en el Mall Marina Arauco de Viña del Mar y el mismo porcentaje en el Mall Center Curicó ubicado en dicha comuna.

Comercial Arauco Ltda.: Construcción y Arrendamiento de locales comerciales.

Constructora y administradora Uno S.A: Administradora de Mall Arauco Maipú.

Sociedad de inversiones internacionales Parque Arauco S.A: Sociedad de inversiones.

Plaza el Roble S.A: Mall ubicado en Chillán, Octava Región, Chile.

Parque Arauco Argentina S.A: Inversiones en Argentina

Inversiones Internacionales Colombia S.A: Inversiones en Colombia.

Alto Palermo S.A: Administradora de Centros Comerciales en Argentina.

Inmuebles comerciales del Perú S.A.C: Inversiones en Perú.

Inmuebles Panamericana S.A: Inversiones en Perú.

Anexo número 11: Estados de Resultados Resumidos años 2004, 2005, 2006, 2007.

Ch\$M	2005	%Ing.	2004	%Ing.
Ingresos de explotación	30.471.769		29.245.018	
Costos de explotación	-11.003.436	-36,00%	-10.400.248	-35,56%
Margen de explotación	19.468.333	63,89%	18.844.770	64,43%
Gastos de administración y ventas	-4.260.557	-13,98%	-4.192.234	-14,33%
Resultados de explotación	15.207.776	49,90%	14.652.536	50,10%
EBITDA	18.641.282	61,00%	18.026.637	61,64%
Resultado fuera de explotación	-4.830.534	-15,85%	-6.637.300	-22,70%
Utilidad del ejercicio	9.810.992	32,20%	7.834.933	26,80%

Ch\$M	2007	%Ing.	2006	%Ing.
Ingresos de explotación	46.058.168		36.634.305	
Costos de explotación	-17.372.237	-37,70%	-14.000.683	-38,20%
Margen de explotación	28.685.871	62,30%	22.633.622	61,80%
Gastos de administración y ventas	-7.259.207	-15,80%	-4.991.053	-13,60%
Resultados de explotación	21.426.664	46,50%	17.642.569	48,20%
EBITDA	26.349.479	57,20%	27.782.186	59,50%
Resultado fuera de explotación	-13.555.117	-29,40%	-2.529.297	-6,90%
Utilidad del ejercicio	5.758.883	12,50%	14.339.612	39,1%

Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 12: Balances Generales Resumidos.

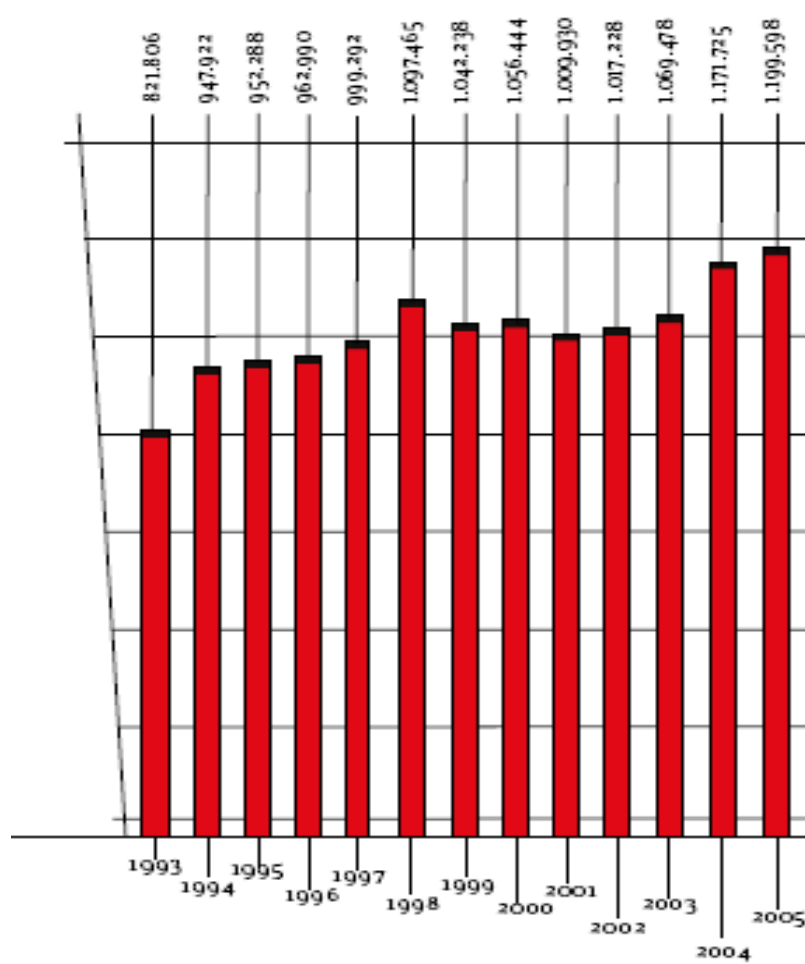
Millones de Ch\$	2005	2004
Activo Circulante	27.147	23.864
Activo Fijo	157.134	145.177
Otros Activos	73.894	81.465
Total Activos	258.177	250.507
Pasivo Circulante	12.508	7.454
Pasivo a Largo Plazo	110.704	106.166
Interés minoritario	71	64
Patrimonio	134.964	136.886
Total Pasivo y Patrimonio	258.177	250.507

Millones de Ch\$	2007	2006
Activo Circulante	44.488	91.762
Activo Fijo	277.058	206.313
Otros Activos	73.232	86.298
Total Activos	394.778	384.373
Pasivo Circulante	65.705	16.662
Pasivo a Largo Plazo	114.856	148.457
Interés minoritario	6.353	5.311
Patrimonio	207.863	213.940
Total Pasivo y Patrimonio	394.778	384.373

Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 13: Ingresos por arriendo consolidado Kennedy y Maipú

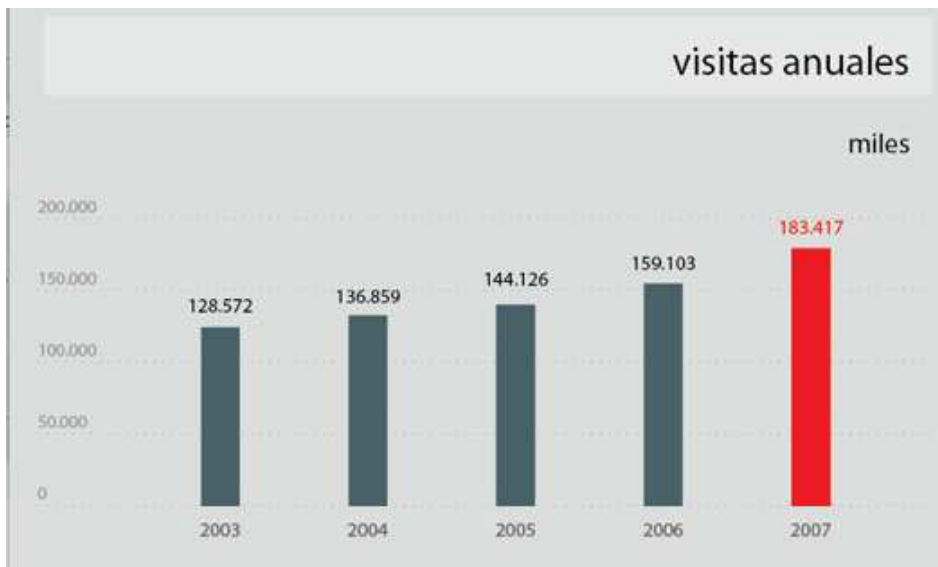
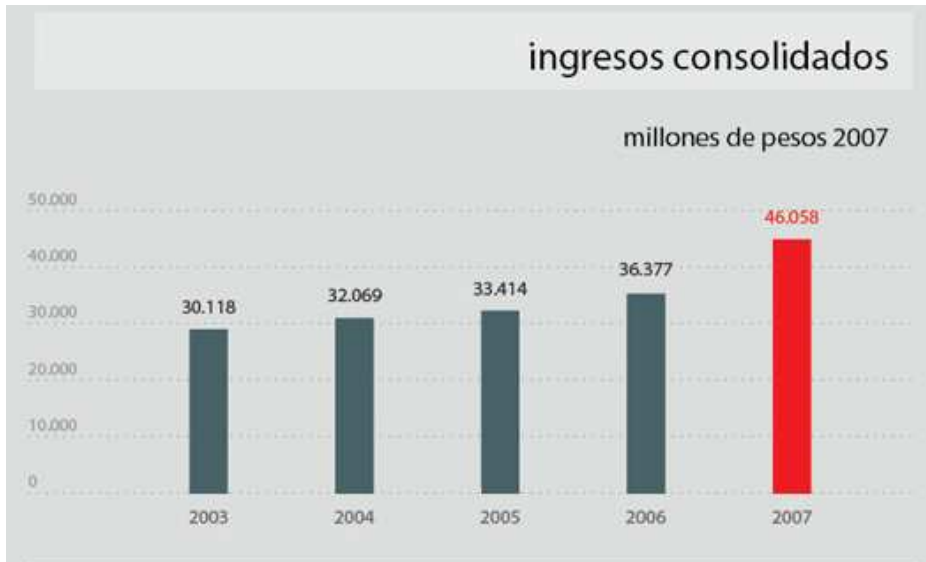
(U.F)+3,2%*.



* Tasa de crecimiento compuesta anualmente en 13 años.

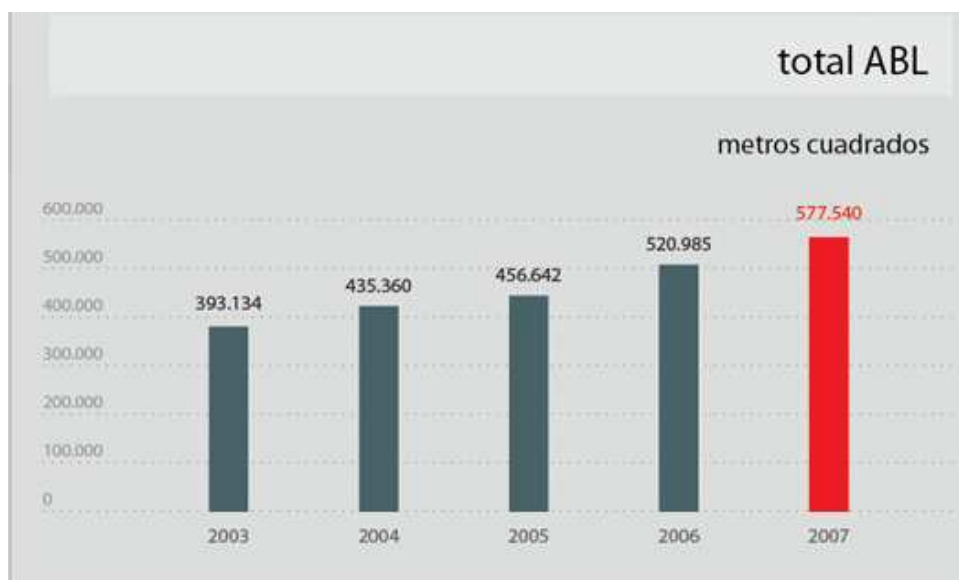
Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 14: Indicadores Relevantes.



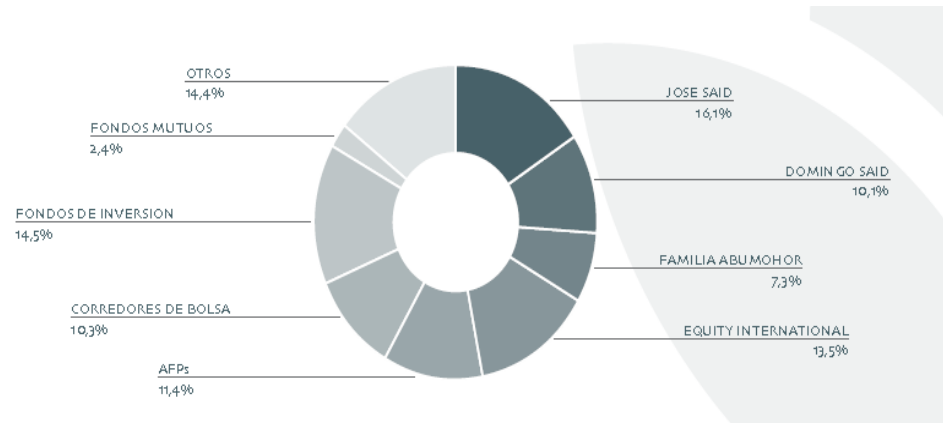
Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 14: Continuación.



Fuente: www.parauco.cl

Anexo número 15: Composición Accionaría a Diciembre de 2007.



Fuente: www.parauco.cl

V. NOTAS TÉCNICAS

1. Estrategia Corporativa

El concepto estrategia es definido en 1985, como un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un fin específico. Proviene del griego Stratos y Agein que significan ejército y conductor respectivamente. Se puede usar para tres cosas. La primera es para la designación de los medios empleados en la obtención de cierto fin, involucrando así la racionalidad hacia un objetivo. En segundo lugar, es utilizada para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego, tratando de tener una cierta ventaja frente a sus adversarios. Y en tercer lugar, es utilizada para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación, utilizando medios destinados a obtener una victoria⁴².

Dentro de una organización, en el ámbito estratégico existe un proceso formal y disciplinado, el cual distingue tres niveles de toma de decisiones; corporativo, de negocios y funcional. En este paper se abordarán las tareas a nivel corporativo, las que son de enorme importancia debido a que constituyen mecanismos fundamentales que permiten a la propiedad de la empresa proveer un sentido de visión y liderazgo.

La estrategia corporativa se relaciona con el objetivo y alcance global de la organización. Conceptos tales como definición de los tipos de negocios y la cobertura geográfica se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia. En general la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas ¿En qué negocios debemos estar? y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

⁴² Extracto Deluze, Guilles. (1987) Foucault. Ediciones Paidós. Barcelona España.

De suma importancia es comprender que la estrategia corporativa busca definir un norte claro para las organizaciones, definiendo los negocios de éstas y las sinergias que se puedan generar entre dichos negocios.

Por otro lado el problema central que subyace a las tareas corporativas estratégicas es la forma de agregar valor a nivel corporativo. Es aquí donde nace la necesidad de aprovechar y explotar economías de escala a través de los negocios de la firma, donde los gerentes cumplen un rol fundamental. Ya no basta con el sólo ejercicio de liderazgo, más bien es necesario que se identifique la existencia de las economías anteriormente señaladas, y para esto la prueba de fondo es verificar si los negocios de la firma se favorecerán por el hecho de estar juntas o si estarían mejor como unidades separadas y autónomas. Si lo anterior es el caso, no se estaría realizando una buena gestión, es decir no se estaría creando valor a la organización.

Las tareas corporativas son aquellas que involucran a toda la firma, para ser abordadas adecuadamente son decididas sólo por el nivel de propiedad de la empresa y no se pueden delegar a niveles inferiores.

Son diez las tareas corporativas de mayor relevancia dentro de una organización.

1. Misión y Visión de la firma
2. Definición y Segmentación del o los negocios
3. Estrategia Vertical
4. Estrategia Horizontal
5. Estructura Organizacional y Corporativa
6. Filosofía y Valores de la empresa
7. Problemas estratégicos especiales
8. Postura Estratégica de la empresa

9. Gestión de la cartera de negocios

10. Manejo de Talentos

En un proceso de estrategia corporativa, lo primero es identificar un norte claro, los negocios de la empresa y finalmente la sinergia entre ellos. Cuando se trabaja en un proceso de este tipo, enfocado en las diez tareas señaladas recientemente (y que serán profundizadas en las páginas siguientes) se debe cumplir con dos propósitos principales. Ofrecer un diagnóstico de las condiciones que prevalecen dentro de cada área estratégica clave, buscando situaciones que requieran pronta atención y confrontando a los ejecutivos con decisiones difíciles, lo cual define una postura estratégica para la firma. El segundo objetivo de la metodología es enfocarse en el cambio, por lo cual se contrasta la situación actual de la firma con un estado futuro o deseado. Si se identifica un cambio significativo, nace una tarea estratégica significativa.

A continuación se presentan las tareas corporativas de mayor relevancia con sus respectivas explicaciones.

A. Misión y Visión de la firma

La primera de las tareas corporativas en el proceso de decisión es el establecimiento de la misión de la firma, la cual se define como una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como las competencias distintivas desarrolladas por la firma para lograr una ventaja sostenible que perdure en el largo plazo. La misión provoca en los ejecutivos superiores la oportunidad de reflexionar sobre la condición actual de las actividades generales de

la firma y los induce a buscar un consenso respecto de los cambios que se deben hacer en el futuro.

La declaración explícita de esta tarea corporativa define las prioridades para la agenda estratégica de la firma, y paralelamente identifica las oportunidades de crecimiento y las capacidades que son necesarias acrecentar para lograr una ventaja competitiva superior. En palabras más simples la misión declara el propósito o razón de la existencia de la empresa, ya que define lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa, señalando para quien lo hará e influenciándose en elementos como lo son la historia de la organización, los factores externos, los recursos disponibles, y las preferencias de la gerencia y de los propietarios.

Cabe mencionar que el crecimiento es la fuerza dominante que impulsa los cambios futuros en la declaración de misión.

A modo de ejemplo, según Chandler, Jr., en *Strategy and Structure* (The M.I.T. Press, Cambridge, MA, 1962), después de la introducción de un producto exitoso, la primera estrategia es expandir el negocio existente, lo cual se puede lograr haciendo cambios en el producto y/o en el mercado y/o en la cobertura geográfica. Lo anterior se puede lograr de tres formas: usando productos y mercados existentes, productos existentes con nuevos mercados, y finalmente nuevos productos con mercados existentes. La segunda forma de expansión en negocios existentes es a través de la integración vertical (expansión de la cadena de valor), la cual puede ser progresiva, lo que significa acercarse más a los clientes, o bien regresiva, acercándose más a los proveedores. Por otra parte, una alternativa de crecimiento diferente a la de expansión en negocios existentes, es la diversificación en nuevos

negocios, lo cual puede ser relacionado (estrategia horizontal) o no relacionado (conglomeración).

Fundamental es también la Visión de la empresa, la cual define y describe la posición o situación futura deseable de la organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar al total de la organización para poder alcanzar el estado deseable. La visión responde a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en el futuro? En resumen es la deseabilidad de la propiedad sobre la empresa (lo que queremos ser).

La visión es importante porque es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa y es de gran ayuda para lograr trabajar por un motivo y en la misma dirección que lo hacen todos los que se comprometen con el negocio.

Algunas de las ventajas del establecimiento de la visión son fomentar el compromiso de todas las partes que integran la organización e incentivar a que se realicen acciones conforme a lo que indica.

B. Definición y Segmentación del o los Negocio(s)

Lo esencial de esta decisión corporativa es la definición de las actividades de la firma en unidades de negocio, lo cual es una tarea de importancia crítica para una empresa. Usualmente se define como negocio una unidad que satisface una necesidad específica con un tipo de satisfactor preciso, dentro de una cobertura geográfica acotada. Adicionalmente es necesario definir si este negocio tendrá o no fines de lucro y la forma en que se generaran sus flujos positivos.

Ya definido el o los negocios, es de suma importancia comprender las siguientes dimensiones que deben ser consideradas para la segmentación de dichos negocios. La primera es el conjunto de productos de la firma, lo cual es usado por la mayoría de las organizaciones, pues son los resultados más tangibles de las actividades de gestión, pero el anterior no debe ser el único criterio que se tome en cuenta. En algunas circunstancias, las áreas geográficas, las funciones y los mercados podrían ser dimensiones igualmente sólidas de segmentación de negocios. Es probable que se tenga que tomar en consideración simultáneamente un conjunto de dimensiones funcionales, geográficas, de mercado y producto.

La segmentación de los negocios está influenciada por los principios empleados para diseñar la estructura organizacional de una organización. La pregunta central que surge en el diseño de la organización es la forma de identificar las responsabilidades que representan a las principales tareas organizacionales y asignar los óptimos niveles de autoridad.

También en este proceso existe un problema de control al identificar los negocios desde la perspectiva corporativa. La cantidad resultante de unidades estratégicas de negocio deben ser de tal tamaño que no afecten la gestión de los ejecutivos superiores a la hora de comprender las características generales de cada negocio.

Generalmente, una vez definidas las unidades estratégicas de negocio, quedan compuestas por mercados y productos que hay que definir adecuadamente a través de una segmentación secundaria que se produce a nivel de negocio. Posteriormente se busca un equilibrio total entre estructura organizacional y segmentación de negocio. Este equilibrio favorecerá la formulación e implementación de la estrategia, la

congruencia entre compromisos estratégicos y operacionales, y la consecuente asignación de responsabilidades en ambas dimensiones. Cuando no existe alineación perfecta entre la segmentación de negocios y la estructura organizacional, se genera una ambigüedad en cuanto a responsabilidades estratégicas y operacionales. De ser así habrá que hacer un esfuerzo para equilibrar estrategia y estructura, ya que nos podemos encontrar con dos situaciones, la primera; las unidades de negocios son totalmente autónomas y autosuficientes respecto del apoyo funcional, coincidiendo perfectamente la definición del negocio con la estructura organizacional. Y por otro lado existe el caso en que no hay coincidencia alguna entre las tareas que se toman en cuenta para el diseño organizacional y los focos de atención que deben considerarse para una adecuada definición de negocios.

C. Estrategia Vertical

La estrategia vertical es una teoría que se refiere a un estilo de control y propiedad. Las empresas que están integradas verticalmente comparten un mismo dueño y están unidas por una jerarquía. Regularmente, los miembros de ésta jerarquía realizan tareas distintas que se complementan para satisfacer una necesidad común. Aquella necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación.

La integración vertical involucra decisiones que se refieren a la firma como un todo, es decir se sitúan a nivel corporativo de la organización. Esas decisiones recaen en la “definición de los deslindes que deberá establecer una firma en cuanto al ámbito de sus actividades en la cadena de valor (la interrogante de integración versus

contratación o fabricación versus compra); en el establecimiento de las relaciones de la firma con sus audiencias interesadas fuera de sus deslindes, principalmente sus proveedores, distribuidores y clientes; y finalmente en la identificación de las circunstancias bajo las cuales esos deslindes y relaciones podrían cambiarse, de modo de acrecentar y proteger la ventaja competitiva de la firma”⁴³.

Se ha definido una organización como una cadena de actividades que contempla administración, distribución, producción y marketing de los bienes y servicios que constituyen sus productos primarios. Dependerán del grado de dominio que la empresa escoja detentar sobre esas actividades la amplitud y extensión de su integración vertical. Cabe destacar que las decisiones en cuanto a dirección, amplitud, grado y extensión de la integración vertical tienen que adoptarse considerando las implicancias estratégicas de la posición competitiva que alcanzaría la firma.

Existen cuatro dimensiones para caracterizar y medir la integración vertical.

1. La dirección de la integración vertical

Regresivo: Implica acercarse a los proveedores, incluyendo a la firma un nuevo insumo que antes provenía de fuera.

Progresivo: Mayor proximidad con los clientes, al colocar un producto que se entregaba a terceros en manos de la firma.

⁴³ Arnoldo Hax, Nicolás Mjuf. “Gestión de empresa con una visión estratégica”.

2. El grado de integración

Integración total: una firma que está totalmente integrada hacia delante, se dice que es autosuficiente en proveer internamente la demanda de ese producto servicio.

Cuasi integración: no se tiene el dominio total de todos sus activos en la cadena de valor de un insumo o producto dado. Se apoya en mecanismos con el propósito de asegurar relaciones estables con sus audiencias externas, donde se observan contratos a largo plazo y dominios totales de propiedad.

Integración Parcial: integración limitada, regresiva o progresiva, lo cual produce una dependencia de la firma de fuentes externas para el suministro de una parte de un insumo dado o para la entrega de una parte de una producción dada.

No integración: se depende totalmente de proveedores externos.

3. Amplitud de la integración

Mide que tan ampliamente la firma depende de sus propios recursos internos para todos sus insumos y productos importantes.

4. La extensión de la integración

Indica la longitud de la cadena de valor que alberga la firma, si se limita a sólo unas pocas etapas o cubra el conjunto total.

Dentro de los aspectos positivos de la integración vertical destacan reducciones de costos, poder ofensivo de mercado y ventajas administrativas de gestión, y con respecto a los aspectos negativos de este tipo de integración está la pérdida de flexibilidad, aumento de niveles de inversión, castigos por desequilibrios y castigos de administración y gestión.

Finalmente, cabe mencionar que la estrategia vertical influye enormemente en la estructura corporativa de las organizaciones.

D. Estrategia Horizontal

Es crítico identificar las oportunidades de sinergia entre negocios, ya que si son explotadas adecuadamente agregan más valor que la suma de las contribuciones de negocios independientes. Es así como nacen las estrategias horizontales, que son la forma determinante de establecer una posición competitiva superior. Lo anterior es cierto cuando la estrategia de la firma se origina en una competencia singular, la cual se encuentra regularmente en una etapa de la cadena de valor, y que ha permitido que la compañía penetre exitosamente en una amplia variedad de negocios, donde todos comparten un recurso en particular.

Cabe mencionar que las estrategias horizontales no emergen en forma espontánea, pues las estructuras organizacionales de las firmas tienden a promover un flujo vertical de información, dejando de lado las comunicaciones laterales generadoras de oportunidades horizontales. Los ejecutivos de grandes empresas y conglomerados están concientes de los beneficios del buen desarrollo de estrategias horizontales, recalando que si una firma posee oportunidades para explotar sinergias entre negocios y no lo hace, estaría derrochando una fuente significativa de fuerza competitiva.

A raíz de todo lo anterior se puede concluir que la estrategia horizontal es una preocupación estratégica y no se concretará si no existe una voluntad determinada para hacer que ocurra.

La estrategia horizontal apunta a la identificación y explotación de interrelaciones entre unidades de negocios distintas pero relacionadas.

Las interrelaciones más importantes que se deben buscar son:

1. Interrelaciones en sistemas y tecnologías de información: estos sistemas y tecnologías son útiles para todas las divisiones de la organización. De esta forma, una inversión en estos sistemas ayuda la gestión de la empresa por completo.
2. Interrelaciones en función comercial: hace referencia al aprovechamiento de un atributo del producto o servicio que comercializa una organización, el cual es traspasado a toda la línea, obteniendo así múltiples beneficios. Así, al posicionar bien la marca, se disminuirá la dificultad de introducir nuevos productos al mercado, ya que cuentan con dicho respaldo.
3. Interrelaciones en función producción: siendo eficientes en la producción se disminuyen los costos, los cuales pueden ser destinados para otras áreas dentro de la organización. Con dicha eficiencia se puede aumentar el precio o la cantidad producida, aumentando de esta forma la rentabilidad del negocio (suponiendo una mayor cantidad demandada). No olvidemos que la rentabilidad es Utilidad /Inversión.
4. Interrelaciones en función personas: la gestión de los talentos de la organización es crítica para el crecimiento de ésta. Una buena gestión acelera y/o mejora los procesos, lo cual da mayor satisfacción al cliente, lo que se puede traducir en una mayor disposición a pagar un precio más alto.
5. Interrelaciones en función finanzas: el óptimo uso de los recursos es fundamental. Excedentes en uno de los negocios puede compensar el déficit

de otros, evitando recurrir a instituciones financieras que ofrecen capital a un mayor costo. Cuando es necesario recurrir a dichas instituciones, es mejor solicitar un crédito por la empresa en conjunto, que por unidades separadas, ya que así se pueden obtener reducciones en la tasa de interés.

La estrategia horizontal y la estrategia vertical están muy vinculadas. Una unidad individual de negocio que se encuentra evaluando la posibilidad de extender su cadena de valor podría concluir que es no factible y antieconómico, debido al tamaño reducido de su propio campo. En contraste, cuando se evalúa la incorporación de otra actividad de valor desde el punto de vista general de la firma, puede que sea perfectamente posible el agregar esa actividad, pues sería compartido por un gran número de unidades de negocio. Por lo anterior es necesario confrontar cada unidad de negocio con todas las demás en cada una de las actividades de la cadena de valor para detectar si existe una potencial sinergia, y antes de esto hay que reflexionar sobre el estado actual de las actividades de la firma y evaluar los cambios necesarios, analizando el grado deseado de integración vertical por unidad de negocio y luego captar la forma de prestar apoyo a estas expectativas al compartir las actividades de la cadena de valor entre varias unidades de negocios.

E. Estructura Organizacional y Corporativa

En páginas anteriores lo que se ha analizado se centró en metodologías de planificación necesarias para apoyar el surgimiento de la visión de la organización. Estas tareas de planificación son esenciales para la articulación de las direcciones generales de la firma, pero a la vez insuficientes por si solas para la movilización de

recursos y el sentido de compromiso personal que se necesitan para hacer de la visión una fuerza que impulse los cambios deseados en la empresa. Para lograr lo anterior es necesario internalizar la visión en la empresa por medio de una serie de enfoques analítico-formales, los que convocan al ser racional para generar reacciones calculadas, y otros enfoques conductuales juegos de poder, los que hacen un llamado al ser afectivo para provocar reacciones intuitivas, siempre enmarcado en un contexto congruente con la cultura de la firma. Al proceso que resulta, se le llama el reflejo de la visión de la firma sobre la infraestructura organizacional y gerencial, es el corazón de la gestión estratégica.

La gestión estratégica tiene como objetivo, el desarrollo de valores corporativos, responsabilidades organizacionales, sistemas administrativos y capacidades de gestión. Este desarrollo vincula la toma de decisiones estratégicas y operacionales en todos los niveles jerárquicos y a través de todos los negocios y líneas funcionales de autoridad en una organización.

La primera tarea es la formulación de la visión de la firma, la que tiene como característica principal proveer una declaración de propósito para la organización como un todo. Se describe en términos de la misión de la firma, las integraciones verticales y horizontales deseadas, su segmentación de negocios y otros temas estratégicos considerados críticos.

Siempre es necesario recurrir a dos enfoques de gestión distintos, a fin de hacer llegar la visión a toda la organización. Un enfoque analítico-formal de la gestión, que en su corazón tiene la estructura organizacional, la cual debe reflejar la visión de la firma en términos de la selección de unidades representadas en ella, la asignación de responsabilidades a través de toda la red jerárquica, los mecanismos de

coordinación requeridos para el funcionamiento integrado de las unidades organizacionales y el grado de autoridad formal. El segundo enfoque de gestión, es el basado en aspectos conductuales-juegos de poder, donde la totalidad de los esfuerzos gerenciales están dirigidos a afectar la motivación y conducta a través de reacciones emocionales de individuos.

Por otro lado la estrategia de la firma tiene que estar dentro del contexto de su cultura corporativa, debido a que se incluye en todos los demás elementos de la gestión estratégica, y al mismo tiempo es moldeado por la visión de la firma.

Por último es importante mencionar que los individuos y grupos en una organización reaccionan ante los dos estímulos anteriormente señalados. El comportamiento de los trabajadores va generando un clima organizacional, en el cual se busca alcanzar los objetivos empresariales y la satisfacción de las necesidades individuales.

Para seguir avanzando, es importante definir una organización. Esta es un grupo de personas que buscan alcanzar un propósito común, lo cual se logra a través de la segmentación del trabajo y la integración de los esfuerzos por medio de sistemas de administración analítico-formales y enfoques de gestión conductuales-juegos de poder que son congruentes con su cultura organizacional.

La compleja naturaleza de las tareas de una organización implica que no pueden ser gestionadas por un sólo individuo. Es por esto que se torna necesario dividir esas tareas de forma ordenada para facilitar su ejecución. Lo anterior lleva a la segmentación o diferenciación de la estructura organizacional. Inicialmente se hace una segmentación básica muy amplia en la parte superior y más adelante se van definiendo tareas cada vez más finas a medida que llevamos a cabo una

segmentación detallada de los trabajos a través de los niveles medios e inferior de la estructura organizacional. Por otro lado el término diferenciación nace del hecho de que las subunidades resultantes dentro de la organización crean singulares culturas que las apartan de otras subunidades. Una vez finalizado el proceso de segmentación, la división del trabajo resultante obliga a definir e implantar una serie de mecanismos de coordinación o integración, con lo que se busca asegurar que todos los individuos de la organización trabajen armónicamente en la búsqueda del logro de la visión organizacional.

Otra cosa de importancia es que la estructura organizacional debe ser congruente con su cultura, ya que está determina la estrategia y a su vez, la estrategia dicta los elementos básicos de estructura.

Finalmente, el esfuerzo de alinear las responsabilidades y autoridades de la firma, es un proceso que nunca termina y que hay que revisar constantemente. A medida que cambia el medio ambiente operacional de la firma, se necesita definir nuevamente la asignación de responsabilidades y autoridades, lo cual a la vez, nos hace abordar otra vez el tema de la visión de la firma y la respectiva forma de segmentar e integrar sus tareas básicas.

Existen tres formas básicas de estructuras organizacionales: funcional, divisional y matricial.

Organizaciones funcionales y divisionales: Las funcionales se estructuran alrededor de los factores de producción necesarios para gestionar las tareas de la organización. Generalmente dichos factores son funciones o especialidades, como lo son finanzas, marketing, producción, ingeniería, investigación y desarrollo, y personal.

La firma divisional se estructura según los resultados obtenidos por la organización. El estilo más común de los resultados es en términos de los productos terminados. La forma funcional es más centralizada y la divisional es más descentralizada. Una organización funcional tiende a desarrollar habilidades técnicas altamente calificadas y un ambiente conducente a la excelencia técnica y elevada eficiencia. En las organizaciones divisionales se distingue una situación distinta, donde la especialización funcional se pierde a favor de mayor autonomía. Mayoritariamente las decisiones pueden ser definidas a nivel del gerente divisional, lo cual impide que se sobrecarguen a la jerarquía superior. El nivel medio de gerentes creados en las organizaciones constituye una oportunidad para el óptimo entrenamiento de las habilidades de gestión general.

Las formas funcionales predominan en las organizaciones que tienen un sólo producto o productos dominantes, en tanto que las formas divisionales emergen a medida que aumenta la diversificación. Cuando empieza a crecer la complejidad en el contexto de la evaluación en una organización, la descentralización se impone como una necesidad.

Por lo tanto, en las organizaciones complejas la pregunta válida no es si se lleva a cabo la descentralización, sino en que grado se debe hacer.

Organizaciones matriciales: es un híbrido que combina los beneficios de los dos tipos de diseños anteriormente explicados y pretende eliminar los problemas que poseen. Una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructuras al mismo tiempo. Incluso los empleados tienen dos jefes, es decir trabajan con doble cadena de mando. Una es la de funciones o divisiones y el segundo es una disposición horizontal que mezcla al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales

para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Aunque este tipo de estructuras son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Una de ellas es que la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema de alta complejidad, esto se da porque las personas al trabajar juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que poseen responsabilidades de diferentes campos.

Dentro de las desventajas esta el posible problema de adaptabilidad por parte de la empresa en el sistema matricial. Y por otro lado si las jerarquías no son establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

La estructura organizacional cumple dos roles principales: servir de apoyo a la ejecución de los programas estratégicos y permitir el desarrollo eficiente de las actividades operacionales de la firma.

A medida que la estructura se envejece, generalmente empieza a perder la flexibilidad necesaria para adaptar nuevas exigencias estratégicas y operacionales.

Algunos de los síntomas comunes que puede tener una estructura organizacional inadecuada son:

1. Falta de oportunidades para el desarrollo del gerente general.
2. Limitado tiempo dedicado al pensamiento estratégico.
3. Falta de definición en la planificación de la cartera de negocios.
4. Resultados y expectativas de rentabilidad deprimidos.
5. Falta de coordinación entre las divisiones.

6. Ambiente de trabajo intensamente antagónico.
7. Excesiva duplicación de funciones en diferentes unidades de la firma.
8. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la firma.

En relación al tema de definición de unidades de una empresa se debe considerar la forma en que todas las UEN (Unidad Estratégica de Negocio) recibirán la debida atención gerencial que necesitan. Algunas firmas enfrentan un gran dilema, por un lado compiten en una diversidad de mercados, lo cual las obliga a identificar un alto número de UEN con la finalidad de llevar a cabo el proceso estratégico adecuado. Sin embargo, debido a presiones para compartir recursos y aprovechar economías de escala, la firma no puede estructurarse según unidades estratégicas de negocios autónomas.

Algunos de los mecanismos de coordinación en que se puede acudir para prestar debida atención a las UEN son: Asignar al gerente de la UEN un rol permanente de coordinación, asignar un comité de ejecutivos de alto nivel las responsabilidades de la gestión de la UEN, adoptar una forma matricial de organización para abordar responsabilidades organizacionales y estratégicas.

Para terminar es fundamental y necesario mencionar que el sistema de control de gestión es uno de los recursos de mayor importancia que utilizan los ejecutivos para calificar el desempeño general de la firma a través de todas sus unidades organizacionales claves.

El control de gestión es un sistema para manipular las actividades diarias operacionales y estratégicas, con un sentido unitario de dirección establecido en los patrones cuantitativos de referencias seleccionados como estándares de comparación.

“Los pasos recomendados para considerar en el diseño de un sistema de control de gestión que recoja a las interacciones existentes entre el control de gestión, estructura organizacional y los demás sistemas administrativos, se desarrollan en el siguiente orden.

1. Determinación de la unidad de análisis: integración entre el control de gestión y la segmentación de las actividades centrales de la firma.
2. Selección de estándares de desempeño: integración entre planificación y control de gestión.
3. Desarrollo de capacidades de seguimiento (análisis, evaluación de resultados, diagnóstico y acciones correctivas): integración entre sistemas de información y control de gestión.
4. Influencia sobre la conducta deseada: integración entre control de gestión y el sistema de recompensas y manejo de los recursos humanos”.⁴⁴

Antes de terminar, importante es mostrar la relación existente entre estructura corporativa y estrategia horizontal

La verticalidad de flujos prevalecientes en la estructura organizacional es un impedimento para la ejecución de una estrategia horizontal, pero existe una diversidad de formas para adaptar la estructura organizacional, los procesos administrativos y sistemas para ayudar que la cultura organizacional sea más sensitiva a las demandas de estrategia horizontal.

Existen dos dimensiones críticas que son útiles a la hora de decidir el diseño adecuado de una estructura organizacional. La segmentación y la coordinación. Si

⁴⁴ Arnoldo Hax, Nicolás Mjlf. “Gestión de empresa con una visión estratégica”.

con la segmentación (definición de unidades formales dentro de la organización cuyos roles primarios son asegurar una capacidad de respuesta horizontal de negocios) es insuficiente hay que acudir a los mecanismos laterales de coordinación, los cuales permiten la conservación de un foco dual de atención en la gestión, una atingente al desarrollo del negocio y otro a la identificación y uso de la sinergia lateral. Los mecanismos de coordinación más populares son los roles de coordinación, grupos de estudio, comités, ejecutivos de integración y relaciones matriciales.

F. Filosofía y Valores de la Empresa

La filosofía de la empresa es la manifestación de los principios que inspiran las acciones de una firma, los cuales son decididos por la propiedad, y se refieren a las siguientes tareas:

1. La relación entre la empresa y sus grupos primarios de intereses: propietarios, trabajadores, compradores, proveedores y la sociedad.
2. Una expresión de valores compartidos correspondientes a ética, creencias de conducta personal y empresarial.
3. Una declaración sobre objetivos generales de desempeño que se espera de la organización, expresados en términos de crecimiento y rentabilidad.
4. Una definición de políticas corporativas con respecto a temas como gestión de personas, estilo de gestión, políticas organizacionales, políticas financieras, tecnología y marketing, cuidado y respeto del medio ambiente.

La filosofía corporativa tiene que proveer un desafío vital para el total de las unidades organizacionales, comunicar un sentido de ideales alcanzables, transformarse en una fuente de inspiración que haga frente a las actividades cotidianas y pasar a ser una fuerza guía y motivadora coherente con la ética y valores empresariales.

Cabe mencionar que se puede realizar un diagnóstico de la filosofía organizacional. Se ha planteado que la filosofía de la empresa se sustenta en valores permanentes, pero esto no implica que no se pueda hacer una profunda revisión de ésta y de cada una de las decisiones que conforman la estrategia corporativa. La forma de hacer esto es pedir a cada uno de los ejecutivos superiores de la organización una descripción de la situación actual de los elementos que forman la filosofía organizacional. Una vez terminado ese proceso se toma atención a los posibles cambios que se desean aplicar a todas las dimensiones de la filosofía.

G. Postura estratégica de la empresa

La postura estratégica se define como un conjunto de requerimientos pragmáticos, desarrollados por la propiedad, los cuales tienen la tarea de ayudar a la formulación de las estrategias competitivas a nivel de negocio y las estrategias funcionales. Inicialmente se expresa a través de la enunciación de directrices estratégicas de la empresa; desafíos de planificación dirigidos a los ejecutivos a niveles de negocio, funcional y corporativo; y objetivos de desempeño de la empresa en su conjunto.

Las directrices estratégicas de la empresa son una buena forma de expresar el amplio sentido de direcciones que la organización desea seguir, a través de un conjunto de instructivos enfocados a los ejecutivos claves que están involucrados en el proceso estratégico. Dentro de las características de las directrices cabe destacar que deben contener desafíos de planificación significativos y específicos para cada una de las unidades de negocio de la firma.

El proceso de reflexión sobre las directrices estratégicas, arrastra a hacer una lista de los problemas más importantes, asignar prioridades e identificar a los individuos responsables por esas directrices.

Los objetivos de la empresa para cada negocio y/o área funcional corporativa se expresan a través de indicadores cuantitativos del desempeño. Usualmente las empresas expresan sus objetivos a través de un número acotado de índices de carácter financiero para cada negocio. Los índices de medición de desempeño se pueden agrupar en dos categorías. La primera incluye medidas financieras cuantitativas que se relacionan con crecimiento, rentabilidad, tamaño y otras variables financieras. Se cree que estos indicadores tienen mayor relevancia porque comprenden objetivos que son de carácter central para el bienestar a corto plazo de la firma, así como también lo son en el largo plazo. Cabe mencionar que la posición financiera y su posición en los mercados de capital son parámetros de indudable importancia para la gestión.

La segunda categoría de objetivos de desempeño corporativo se orienta al cálculo de la eficiencia general de las funciones de gestión de la firma, en especial recursos humanos, marketing, tecnología adquisiciones y fabricación.

H. Asignación de Recursos y Gestión de la Cartera de Negocios

Una vez completado todo lo propuesto que se relacionan con programas corporativos, de negocio y funcionales, una tarea que reside a nivel corporativo es la distribución de recursos limitados para una extensa cantidad de solicitudes que nacen en los niveles bajos de la firma. En la mayoría de las organizaciones los ejecutivos superiores tienen la difícil tarea de discriminar entre las propuestas que son sometidas a sus consideraciones, debido a que los recursos tecnológicos, financieros y humanos de los que dispone la empresa son limitados a la hora de apoyar el total de las iniciativas propuestas. Este hecho es la razón fundamental de por qué la asignación de recursos es una decisión centralizada, la cual no puede ser delegada a niveles inferiores.

El factor decisivo en esta asignación es la creación de valor. Financieramente esto significa que la rentabilidad del negocio, proyecto o firma deberá exceder su costo de capital, el cual representa la tasa requerida de rentabilidad sobre una inversión dada, y tiene dos componentes. El primero, la tasa libre de riesgo, que es una opción al alcance de todos los inversionistas y que garantiza una rentabilidad, sin darle cabida a la incertidumbre. El segundo componente es la prima de riesgo, que es un nivel adicional de rentabilidad que depende del riesgo inherente de la opción de inversión financiera. Así el costo del capital es simplemente la suma de la tasa de rentabilidad libre de riesgo y una prima de riesgo. Cabe mencionar que los gerentes normalmente no ven la importancia de la rentabilidad económica como patrón a la hora de medir el desempeño financiero de cada unidad individual de negocio de la firma. Conseguir beneficios, de acuerdo a la contabilidad financiera tradicional, no

es suficiente. El valor económico nace cuando los negocios de la firma disfrutan de niveles de rentabilidad que exceden el costo de capital respectivo. En síntesis, se puede afirmar que la rentabilidad contable resulta cuando ROE (beneficios después de intereses e impuestos / patrimonio) es mayor que cero, y se goza de rentabilidad económica cuando ROE es mayor que k_e (costo del patrimonio), de modo que el spread ($ROE - k_e$) es positivo.

El verdadero objetivo de una estrategia es romper la ley de equilibrio económico. Esto se logra buscando oportunidades que puedan posicionar a la firma con una ventaja competitiva que le permita tener rentas económicas más altas que las que resultan de la competencia perfecta.

El propósito central de la estrategia es, en primer lugar, buscar oportunidades para generar desequilibrios y, luego, cuidar y conservar dichas condiciones durante el mayor tiempo posible. En esencia, la fórmula ganadora es comprender las oportunidades disponibles en las industrias en las cuales la empresa participa, desarrollando en primer lugar por medio de la cadena de valor las competencias necesarias que permitan alcanzar una posición competitiva singular.

Alan Shapiro, profesor de finanzas, al referirse sobre estrategias corporativas y decisiones de presupuesto de capital concluye que hay cinco caminos básicos para lograr un exceso de rentabilidad, aprovechamiento de fuentes de ventajas competitivas, como son economías de escala, diferenciación de productos, ventaja de costos, tecnología patentada y poder monopólico de materias primas de bajos costos, las ventajas de menos participantes en industrias que ya no tienen restricciones, especialmente cuando se torna disponible una nueva tecnología, acceso de canales de distribución y protección gubernamental.

Por otro lado es importante medir el aporte a la creación de valor. Para esto existe una amplia gama de metodologías para evaluar el atractivo de cualquier actividad económica a nivel de la firma, unidad de negocio o proyecto. El modelo de flujo de caja descontado es la mejor metodología existente para medir el valor económico y básicamente consiste en calcular el valor presente neto de los flujos de caja generados que se esperan a futuro, descontados a una tasa apropiada ajustado por inflación y riesgo.

Otra forma de medir el aporte a la creación de valor es usando el modelo de valor mercado-a-libro (M/B). Consiste básicamente en establecer el valor del patrimonio en una firma utilizando el valor de mercado de las acciones ordinarias. La ventaja de este modelo es que el precio de mercado de las acciones representa un equilibrio sobre el valor presente asignado por los inversionistas al flujo esperado de caja, causado por los activos que la empresa posee, así como las inversiones que se podrán hacer en algún momento en el futuro. Este modelo es un híbrido de dos perspectivas diferentes de la firma y se describe como en la siguiente ecuación. En el numerador el valor de mercado de las acciones de la firma da la perspectiva del inversionista, que equivale a una evaluación de los pagos futuros generados por los activos actuales de la firma y por las oportunidades de inversiones que ella tendría en algún momento en el futuro. Por otro lado en el denominador está el valor libro de las acciones de la firma que provee la perspectiva de la contabilidad, la cual corresponde a las mediciones históricas de recursos contribuidos por los accionistas. Así si (M/B) es igual a 1, la firma no está creando ni destruyendo valor. Si es mayor que 1 se está creando valor para los accionistas, y si es menor que 1, se está destruyendo valor para sus accionistas.

Crecimiento y rentabilidad son dos de las medidas más relevantes de desempeño corporativo. A pesar de existir una fuerte interacción entre ambos conceptos, muy seguido las metas de crecimiento y rentabilidad se crean de forma independiente. Este es un gran error, ya que hay una estrecha asociación entre crecimiento y rentabilidad que se mide a través del spread (ROE-ke), valor mercado-a-libro (M/B) y valor presente neto (VPN). Así, cuando un negocio es rentable, su rentabilidad sobre el patrimonio supera su costo de capital (el spread es positivo), lo que significa que el negocio está creando valor (por lo tanto M/B es mayor que 1) y el correspondiente flujo de caja descontado produce un valor presente neto positivo (VPN positivo).

Anteriormente fueron explicadas las razones que explican el logro de una ventaja competitiva. Desde un punto de vista totalmente financiero, dichas razones se pueden explicar en término de tres factores críticos que determinan el valor de mercado.

1. *Magnitud del spread:* Mientras mayor sea el spread, mayor será la rentabilidad económica y también mayor el valor de mercado. Aquí el valor ke representa el costo de capital accionario de la firma. Este es un parámetro importante, característico de cada unidad de negocio, el cual depende de las condiciones generales de la economía, de la situación de la industria en la cual opera el negocio y de las políticas empleadas por la firma en la gestión del negocio.
2. *Tasa de reinversión de los beneficios de la firma:* es el determinante crítico para el crecimiento de la firma, y el crecimiento se define como la fracción de beneficios reinvertidos sobre la base del capital existente en la firma.

3. *Numero de años durante los cuales una firma va a disfrutar de un spread favorable:* el motivo para encontrar oportunidades económicas con rentabilidad se debe a la habilidad de la empresa para conservar una ventaja competitiva que le da acceso a un excedente de rentabilidad. Esto equivale a una oportunidad rentable de inversión, lo que es temporal y cuya duración es medida por el valor n .

Para terminar, es importante mencionar la importancia de las matrices de planificación en la gestión estratégica. A fines de los años 70 se comienza a desarrollar este concepto, con el fin de caracterizar las carteras de negocios, dando alternativas estratégicas para cada uno de ellos y así poder desarrollar prioridades en la asignación de recursos.

Existen varios elementos de las matrices de planificación que son comunes: son gráficas de la posición competitiva general de la cartera de negocios de la firma, permiten seguir su evolución cronológica, cuando se incluye una proyección futura, poseen una dimensión externa, la cual intenta captar el atractivo general de la industria en la que está inserto el negocio y también una dimensión interna que es relativa a la fortaleza del negocio dentro de su industria.

Las siguientes son las matrices de planificación más populares:

- *La matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric:* herramienta utilizada para el diagnóstico de la posición competitiva de una empresa y maneja como variables de construcción el atractivo del mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra con respecto a sus competidores en dicho mercado.

- *La matriz de crecimiento-participación de The Boston Consulting Group:* herramienta que se utiliza para el análisis de organizaciones diversificadas y las trata como un portafolio de negocios. Las dimensiones en las que se basa son el índice de crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado, y pretende medir dos aspectos: la posición competitiva de cada unidad estratégica de negocio y el flujo neto de efectivo necesario para operar en dicha unidad estratégica de negocio.
- *La matriz de crecimiento de Ansoff:* estudia la dirección estratégica de crecimiento de una organización y responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para así elegir en una opción estratégica de expansión o diversificación, dando lugar a tres tipos de estrategia, penetración (mercados actuales y productos actuales), estrategia de desarrollo de nuevos productos o mercados, y estrategia de diversificación (mercados y productos nuevos).

I. Gestión de Talentos

La prioridad de los propietarios es la adecuada identificación, desarrollo, promoción y recompensa del personal clave⁴⁵. Según el presidente del directorio de General Electric, Jack Welsch, si se precisan correctamente las tareas, se ubica a las personas apropiadas a cargo de ellas, y son respaldadas con el tipo adecuado de

⁴⁵ Considera al gerente general y todos sus subordinados directos de nivel ejecutivo.

recompensas, no se necesita tener un buen gerente para obtener excelentes resultados.

Cualquier técnica para apoyar el desarrollo de una estrategia de gestión de talentos debe ser concebida a la medida para ajustarse a las ideosincracias de una firma dada, a su medio ambiente competitivo, a las características de la industria, y al estilo y cultura de gestión de la organización.

Los fundamentos de una estrategia de gestión de talentos reposan en el óptimo reconocimiento de las principales categorías de decisiones estratégicas que es preciso reconocer en la gestión de esta área.

- Conducción de la selección, promoción y destinación del flujo de personas hacia, en, y desde la organización.
- Evaluación del desempeño del personal clave dentro de la organización.
- Recompensas que constituyen una compensación adecuada, beneficios complementarios, y apoyo motivacional a los principales ejecutivos.
- Desarrollo de estos ejecutivos claves creando mecanismos para aumentar habilidades, oportunidades promocionales y opciones de carrera al interior de la empresa.
- Relaciones y canales de comunicación con el personal clave para establecer un ambiente de cooperación entre gerentes y empleados.

Dentro de las principales categorías de decisiones estratégicas vinculadas con el manejo de talentos están la selección, promoción, destinación, evaluación, recompensas, desarrollo ejecutivo y relaciones con subordinados.

Las opciones estratégicas que acabo de mencionar definen las características del medio ambiente de los talentos que prevalecen en la empresa. Las opciones

estratégicas de cada uno de los cinco tipos de decisiones tienen que ser consistentes entre sí, de no ser así, la estrategia de talentos carece de coherencia y probablemente fracase en operar como se pretende.

Selección, promoción y destinación identifican al mejor talento disponible para gestionar los trabajos críticos de la empresa. Por otro lado el desarrollo de los ejecutivos es una actividad estratégica clave.

Importantes también son las actividades motivacionales y recompensas, así como también lo es un cuidadoso manejo de las relaciones y canales de comunicación con obreros y empleados. Por último, imposible sería realizar de buena forma estas tareas en ausencia de un efectivo sistema de evaluación, que permita hacer el mejor uso de los recursos humanos disponibles ante las tareas necesarias en la organización, la planificación y ejecución de los esfuerzos de capacitación de ejecutivos, el diseño y funcionamiento de un sistema eficiente de recompensas y la identificación de las actividades necesarias para establecer el tipo de medio ambiente participativo que es necesario para el éxito de la empresa.

Cabe mencionar que la estrategia de talentos resultante debe ser congruente con las estrategias corporativas y de negocios que apoyan. Una forma común de reconocer este hecho es reflexionar sobre los posibles cambios que necesariamente habrá que llevar a cabo en la estrategia de recursos humanos en las diversas etapas del ciclo de vida del negocio.

VI. Notas de Enseñanza

1. Sinopsis

Parque Arauco S.A. es un caso enfocado principalmente en Estrategia Corporativa.

Para introducir al lector en el tema se presenta la historia e hitos más relevantes de la empresa anteriormente señalada, separando el contexto nacional del internacional.

Posteriormente se presenta un análisis de la industria (Porter), señalando los competidores directos, los compradores, proveedores, competidores sustitutos y potenciales, la expansión internacional de Parque Arauco y de sus competidores directos.

Luego se define la estrategia de la empresa, enfocada principalmente en las alianzas con retailers e importantes grupos de la industria, creación de nuevos formatos, inversiones en el extranjero, los cambios en la estructura organizacional y la responsabilidad social de la empresa.

Para finalizar se hace una descripción de todas las áreas funcionales de la empresa, destacando la inversión en Investigación y Desarrollo, el manejo de las personas y las finanzas corporativas.

Todo lo anterior es complementado con los anexos, que muestran de una forma gráfica parte de la información previamente presentada, facilitando de esta forma la comprensión de dicho caso de estudio.

Para buscar solución al caso, es necesario adjuntar una tercera parte, las notas técnicas, que en este caso son un ensayo sobre estrategia corporativa, donde se describen las tareas críticas necesarias para el éxito.

Por último están las notas de enseñanza (las que lees en este momento), que son una descripción de cómo se debe abordar este caso.

2. Objetivos

El caso Parque Arauco S.A se realiza para ser usado como una herramienta de aprendizaje que aborda específicamente los temas más relevantes de estrategia corporativa. Se busca que los estudiantes se interioricen acabadamente sobre las diez tareas críticas de estrategia corporativa, aplicándolas en el proceso de toma de decisiones de temas estratégicos de una empresa, en este caso Parque Arauco S.A.

Dentro de los objetivos principales de esta metodología, están el potenciamiento de habilidades gerenciales, tales como la identificación de problemas y oportunidades, formulación e implementación de estrategias y funciones técnico-analíticas. Desarrollo del conocimiento, aplicación de la teoría, utilizando conceptos adquiridos en clases y bibliografía requerida (notas técnicas que se adjuntan) son también objetivos de importancia dentro de la metodología de casos como sistema de estudio.

Finalmente se busca desarrollar las actitudes de quienes estudien el caso, lo cual se reflejará en el incremento de la capacidad para resolver problemas en el proceso de toma de decisiones y en la forma de liderar una organización.

3. Posicionamiento

Caso de estudio dirigido para ser discutido en una clase de estrategia corporativa de alumnos que estén cursando el último año de carreras pertenecientes a escuelas de negocios, como también a alumnos de programas de post grados enfocados en esta área.

4. Proceso

Estrategia de Enseñanza y estructura de la discusión.

- Industria de Malls en Chile (Análisis Porter).
 - ✓ El negocio en sí.
 - ✓ Protagonistas.
 - ✓ Parque Arauco como líder en innovación.
- Demanda directa y derivada.
- Fijación de precios a locatarios.
- Expansión nacional e internacional de Parque Arauco y sus competidores.
- Importancia de las alianzas con retailers.
- Necesidad de crear nuevos formatos.
- Investigación y Desarrollo.
- Cambios en la estructura organizacional.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Cultura organizacional, clima organizacional y personas.

- Función Finanzas.
- Formalización de temas corporativos.

5. Preguntas

1. Explique la forma en que desarrolla su negocio Parque Arauco y sus competidores directos. ¿En qué industria (s) están insertos?
2. ¿Cómo observa la rivalidad en la industria?
3. Si los malls son formatos homogéneos, ¿Por qué algunos captan más clientes que otros?
4. ¿De qué forma se podría ver como colaboradores implícitos a los malls (entre ellos)?
5. Las tiendas departamentales ¿Poseen poder de negociación sobre dichos centros comerciales?
6. ¿Es Parque Arauco distinto a otros malls? ¿Es Parque Arauco líder en innovación? ¿Por qué?
7. ¿Quiénes son los clientes de Parque Arauco?
8. ¿Qué ideas propones para aumentar la renta variable de Parque Arauco?
9. ¿Encuentras que es arriesgado tener sólo renta variable? ¿Si es así, por qué crees que algunos centros comerciales lo aplican?
10. ¿Cómo explica la expansión tanto nacional e internacional de Parque Arauco?
11. ¿Por qué son importantes las alianzas con retailers?
12. ¿Serán peligrosas para Parque Arauco en el largo plazo las alianzas que está generando con los retailers más importantes de Chile?

13. ¿A qué se debe la creación de nuevos formatos? ¿Será para abarcar otros mercados o para tener más presencia? ¿Se ha tornado una necesidad esta iniciativa?
14. ¿Se nota una preocupación de Parque Arauco por invertir en Investigación y Desarrollo? ¿En qué se refleja?
15. ¿Por qué fue necesario un cambio en la estructura organizacional? ¿Consideras que son necesarios aun más cambios?
16. ¿Cuál es el beneficio de poseer Responsabilidad Social Empresarial? ¿Parque Arauco la posee?
17. ¿Cómo podría definir la cultura organizacional de Parque Arauco S.A.?
18. ¿Cómo es el clima organizacional en Parque Arauco?
19. ¿Se les da incentivos a los trabajadores?
20. ¿Cómo observas los estados financieros de Parque Arauco S.A. de los últimos años? ¿Qué reflejan esos resultados? ¿Qué esperarías que sucediera en el futuro con estos?
21. De los temas corporativos críticos. ¿A cuáles prestaría mayor atención? ¿Por qué?
22. ¿Podrías modificar la misión de Parque Arauco? ¿Qué aspectos consideras que le falta incluir?
23. ¿Están bien segmentados los negocios para aplicar estrategias horizontales?
24. ¿Qué procesos podría integrar verticalmente Parque Arauco?
25. Describe la Filosofía de Parque Arauco
26. Si fueses José Said, plantea 5 directrices estratégicas de la empresa para ser gestionadas en los próximos 2 años.

27. ¿Consideras que están siendo bien asignados los recursos del total estimado para la inversión en 2010 (US\$1.000 Millones)? ¿Dónde invertirías más? ¿Por qué?

6. Apertura de la discusión

1. ¿Has pensado alguna vez en el verdadero negocio de los centros comerciales?
2. Si fueses José Said Saffie, ¿a qué temas pondrías más énfasis en la reunión?
3. ¿Es Parque Arauco líder en la industria de malls en Chile?

7. Transacciones (más preguntas que apoyen las primeras)

1. ¿Quiénes son los principales grupos operadores de Centros Comerciales en Chile?
2. ¿Cuál es el cliente más importante para Parque Arauco S.A?
3. Explique cómo Parque Arauco genera renta variable.
4. ¿En qué países fuera de Chile Parque Arauco concentra sus inversiones?
5. ¿Qué es un retailer?
6. ¿Cuáles son los retailers con los que Parque Arauco ha generado alianzas?
7. ¿Cuáles son los nuevos formatos? ¿Son muy diferentes a los actuales?
8. ¿Qué es I&D?
9. ¿Parque Arauco posee una estructura organizacional funcional, divisional o matricial?
10. ¿Qué se quiere reflejar definiendo a Parque Arauco como un Animal Puro?

11. ¿Qué es la misión organizacional? ¿Cuál es la diferencia con la visión?
12. ¿Cuál es la misión de Parque Arauco?
13. ¿Qué es una estrategia horizontal?
14. ¿Qué es una integración vertical?
15. ¿Qué debería tomar en cuenta Parque Arauco a la hora de definir la asignación de recursos entre los distintos países?

8. Cierre

Ordenar a un grupo de trabajo que haga un resumen del caso y los temas más relevantes, lo cual debe ser presentado a todo el curso. Estos podrán ser interrumpidos por los oyentes frente a cualquier inquietud que se les presente. Finalmente el profesor hará preguntas con el objetivo de hacer una reflexión sobre el caso.

9. Pizarras

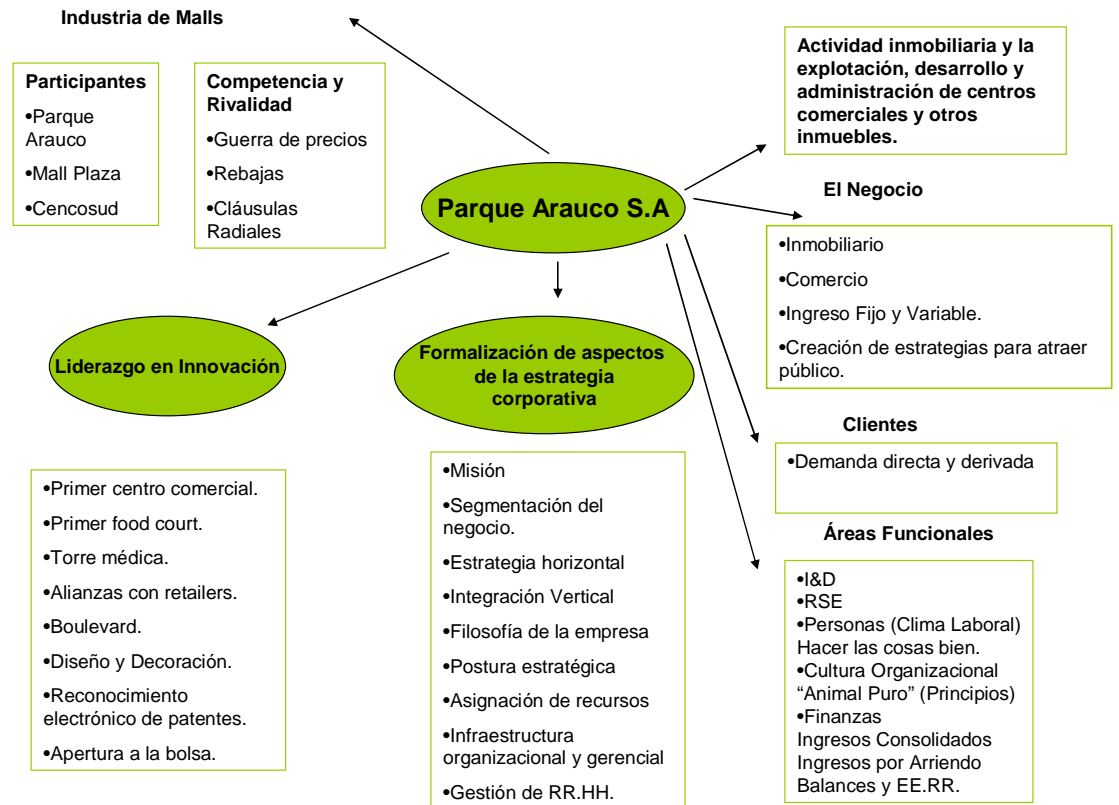
El diseño de pizarra es un esquema que resume los puntos de discusión generados en el desarrollo de la clase⁴⁶. Por lo tanto el profesor en el desarrollo de la discusión debe registrar de forma ordenada los puntos esenciales del debate dando un mejor apoyo al aprendizaje del alumno.

Las ventajas y beneficios de registrar el debate son:

⁴⁶ Manual para construcción y uso de casos, Jorge Ardiles N.

- Ayuda a la memoria colectiva de la clase, facilitando la vinculación de conceptos.
- Brinda cohesión a la discusión del caso.
- Sirve como un sistema de control para el instructor para que los temas no se desvíen.

A. Pizarra I



La pizarra I comienza con una descripción de la industria de los malls en Chile. Aquí se mencionan los principales participantes que son Parque Arauco, Mall Plaza y CENCOSUD. Junto con esto se muestran temas críticos de la industria, como lo son las guerras de precios, cláusulas radiales. En resumen el primer enfoque es más bien a nivel industrial.

Posteriormente se dan a conocer los negocios a los que pertenecen Parque Arauco y sus competidores directos, describiendo las industrias en las que

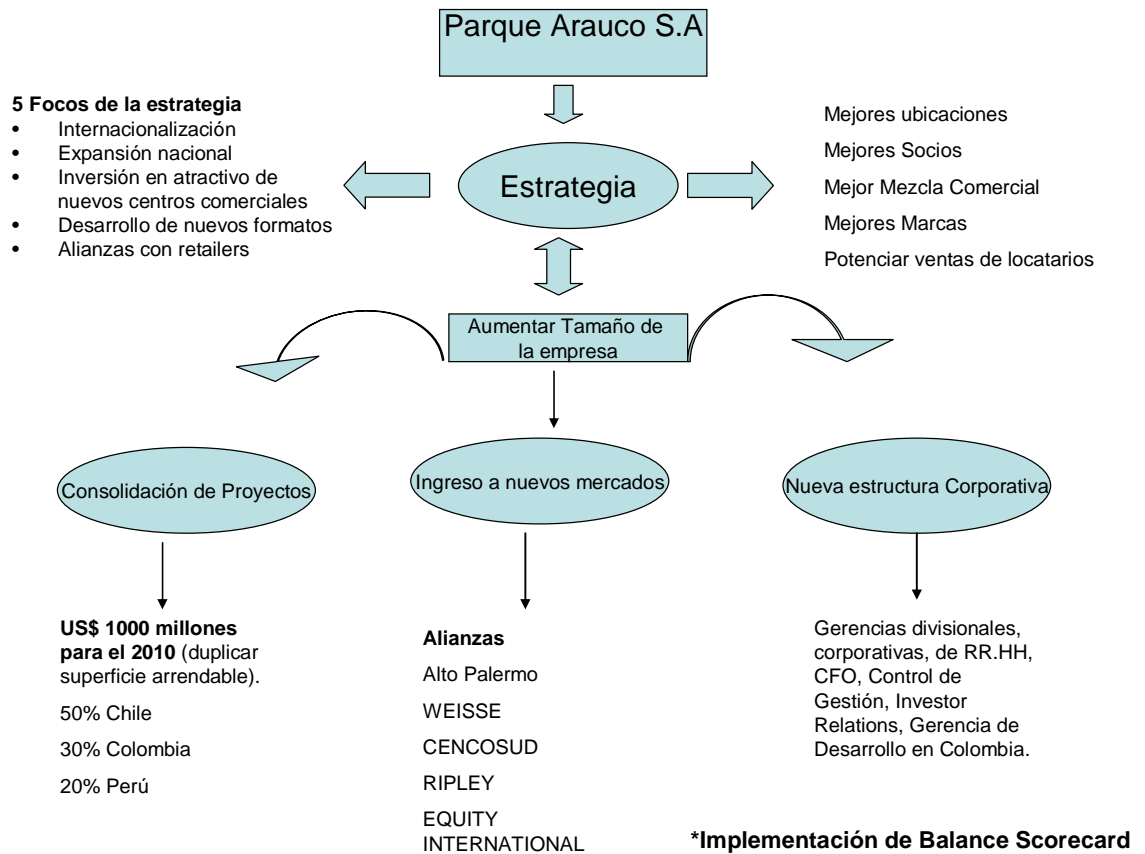
participan, las actividades que desarrollan y las formas en que generan entradas de dinero, mencionando los dos tipos de demandantes que poseen.

Ya más introducidos en la industria, conociendo información de los participantes del mercado, se mencionan hitos que ilustran el liderazgo en innovación que posiblemente tiene Parque Arauco frente a sus adversarios.

Las áreas funcionales son presentadas en el extremo inferior derecho de la pizarra, ya que es necesario tener información previa para posteriormente enfocarnos en estas.

Finalmente se presentan las tareas corporativas críticas de éxito en una empresa, la formalización de estas son el objetivo principal del caso Parque Arauco S.A. Se sitúan al final y en el centro porque es necesario estar al tanto de todo lo que está a su alrededor para poder hacer una intervención.

B. Pizarra II



Esta pizarra se enfoca en la estrategia en si de Parque Arauco S.A. Inicialmente se presentan los 5 focos de estrategia que están mencionados en el caso, y por otro lado ciertas cualidades que lo pueden ayudar a cumplir la estrategia.

Más abajo se presenta el fin que se busca con la estrategia. Este es aumentar el tamaño de la empresa, lo cual se logrará con la consolidación de proyectos en tres de los cuatro países en los cuales Parque Arauco tiene participación, y la creación de alianzas con prestigiosos grupos a nivel nacional e internacional.

Finalmente debido al alto crecimiento que ha tenido Parque Arauco S.A se presentan los principales cambios que ha tenido la empresa en cuanto a su estructura organizacional.

Todo lo anterior se logra con la implementación de un sistema de Balanced Scorecard, que es una herramienta de gestión el cual facilita el alcance y ejecución de la estrategia.

I. REFERENCIAS Y FUENTES

Bibliografía

- Hax Arnold y Nicolas Majluf, “Gestión de empresa con una visión estratégica”. Dolmen Ediciones, Segunda.
- Hill y Jones, Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill, Sexta edición

Documentos

- Memoria Anual Parque Arauco S.A. 2004, 2005, 2006, 2007.
- Apuntes Profesor Jorge Ardiles Niada, “Gestión Estratégica”.
- Presentaciones Corporativas Parque Arauco S.A.
- Estados Financieros Parque Arauco S.A. 2004, 2005, 2006, 2007.
- Manual para la construcción y uso de casos, Jorge Ardiles Niada.

Prensa

- Nota “La estrategia horizontal” por Michael Porter. Diario La Nación. Edición con fecha 22 de Agosto de 1999.

- Artículo “Paulman se juega su expansión en Chile en disputa con grupo Plaza”. Diario La Tercera. Edición con fecha 16 de Diciembre de 2002.
- Artículo “Centros Comerciales: Paulmann y Plaza, en total guerra de precios”. Diario El Mercurio. Edición con fecha 2 de Septiembre de 2003.
- Artículo “Parque Arauco declara guerra a alianza Ripley-Saga Falabella” Diario Expreso. Edición con fecha 12 de Julio de 2007.
- Artículo “Parque Arauco compra Mall en Chillán por US\$32 millones”. Diario El Mercurio. Edición con fecha 30 de Noviembre de 2007.
- Artículo “Parque Arauco S.A. desarrollará primer outlet center premium en Chile” Diario Financiero. Edición con fecha 24 de Abril de 2008.
- Artículo “Ripley suspende acuerdo con Parque Arauco”. Revista Capital. Edición con fecha 16 de Septiembre de 2008.

Web

- www.altair-consultores.com. Artículo ¿Qué es exactamente la estrategia corporativa?
- www.lanacion.cl
- www.ing.puc.cl

- www.svs.cl
- www.bolsadesantiago.cl
- www.cencosud.cl
- www.mallplaza.cl
- www.emol.cl
- www.capital.cl
- www.ediciones.expreso.com.pe

