

**Autora: Doctora Gredys Molina Soto**

**Grado académico: Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales**

Departamento de Contabilidad y Auditoría

Facultad de Administración y Economía

Universidad de Santiago de Chile

País: CHILE

e-mail: gmolina@pegaso.usach.cl

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>DESARROLLO DEL TEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS: EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>3</b>
<b>PRINCIPALES PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA: PROCESO Y CONTENIDO .....</b>	<b>3</b>
<i>Definición y categorías conceptuales del proceso de formación de la estrategia.....</i>	<i>4</i>
<i>Dinámicas del proceso de formación de la estrategia .....</i>	<i>6</i>
<i>Participes en el proceso de formación de la estrategia .....</i>	<i>7</i>
<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>8</b>
<i>Aspectos generales y caracterización del sector del salmón .....</i>	<i>8</i>
<i>Desarrollo de la investigación empírica .....</i>	<i>10</i>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>16</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>17</b>

## *INTRODUCCIÓN*

La presente investigación nace como fruto de una inquietud para contribuir a dar respuesta a las oportunidades de desarrollar líneas de investigación que están surgiendo en el proceso estratégico, debido al impacto que el nuevo entorno competitivo está teniendo sobre el mismo.

La finalidad de esta investigación es profundizar en el conocimiento de las estrategias empresariales, competitividad y esencialmente en el proceso de formación de la estrategia de las empresas del sector del salmón de Chile, como opción estratégica viable para el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Es así que la inquietud de esta investigación, es contribuir a dar respuesta a las oportunidades de investigación que están surgiendo en el proceso estratégico de las organizaciones, debido al impacto que el nuevo entorno competitivo está teniendo sobre el mismo.

Se ha elegido el sector del salmón por la importancia que éste tiene en la economía chilena, ya que se ha constituido como fuente de divisas, y presenta un futuro promisorio en materia de exportaciones. Realizar una investigación en el área se justifica, como un aporte al análisis de las estrategias competitivas seguidas hasta este momento en el sector y cómo propender a aumentar dicha competitividad internacional.

En este contexto, la estrategia entendida como adecuación entre la empresa y su entorno o la búsqueda de una respuesta a su reto estratégico, mantiene un papel, sin duda alguna, destacado. El estudio de la estrategia tiene que ir evolucionando con el fin de responder a los nuevos y diversos retos que se vienen planteando. Concretamente, se recoge un cambio de tendencia en el que, a diferencia del pasado, la formación de la estrategia o el proceso estratégico es casi más importante que el producto o el contenido concreto de la estrategia.

Es por ello que el interés de este trabajo recae sobre las estrategias empresariales, competitividad y el proceso de formación de la estrategia, del cual sería deseable contar con más evidencia empírica y responder con alternativas de actuación que permitan mejorar dicho proceso. Cabe destacar que el presente trabajo mostrará los resultados de una primera etapa de investigación que se lleva a cabo para las empresas del sector del salmón de Chile.

El trabajo se ha estructurado para su desarrollo en dos partes, centrándonos primero en los fundamentos teóricos y seguidamente exponiendo la aplicación empírica.

## *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*

La metodología de investigación que se considera de mayor idoneidad para la consecución de los objetivos planteados en la investigación es el estudio de casos

múltiples, combinándolo con aspectos de estudio exploratorio y descriptivo; entendiendo que éstos se efectúan normalmente, cuando el objetivo a examinar es un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes con amplia profundidad. Lo cual posibilita una forma de recoger y analizar evidencia empírica, que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia empírica. La elección se justifica por las siguientes razones: a) la naturaleza de las cuestiones planteadas son básicamente cualitativa y descriptiva, que en detrimento de técnicas cuantitativas, presenta una mayor disposición a captar cómo se produce el proceso de formación de las estrategias en el sector del salmón; b) la ausencia clara de control por nuestra parte sobre el objeto de estudio; y c) el grado de actualidad de la cuestión planteada en la investigación.

## *DESARROLLO DEL TEMA*

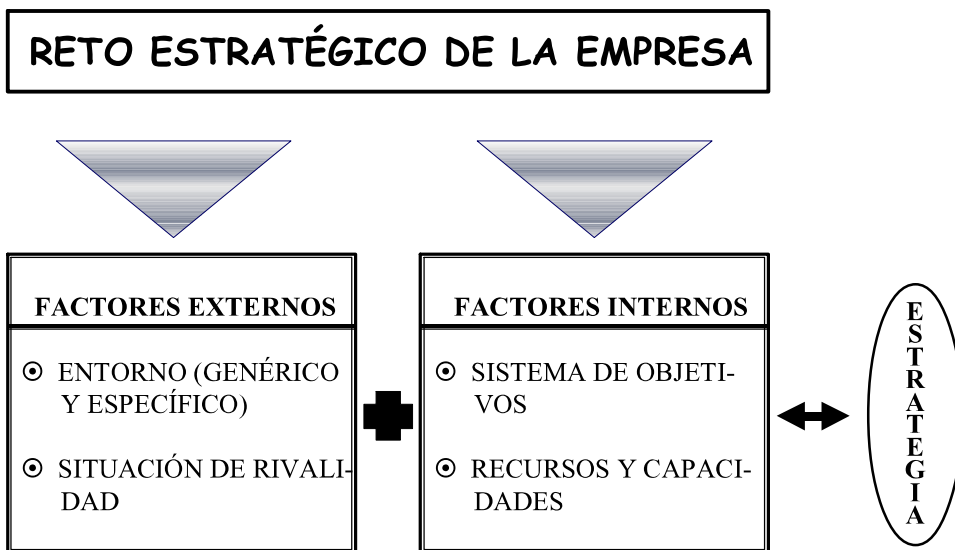
### ***FUNDAMENTOS TEÓRICOS: EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA***

#### ***Principales perspectivas en el estudio de la estrategia: Proceso y contenido***

En este apartado, nuestro objetivo no es realizar un estado del arte de la estrategia empresarial, dado que existen excelentes estudios que se han realizado sobre esta temática. Sin embargo, nuestro propósito es enmarcar y entender el proceso estratégico, que constituye la base de nuestra investigación. Por ello, consideramos importante recoger, brevemente, los aspectos más relevantes al respecto. El texto de referencia que hemos elegido es Bueno, Casani y Lizcano (1999), puesto que es uno de los trabajos de calidad existentes en el área; estudio que sintetiza de forma global, rigurosa y clara; diversas aportaciones de los autores más relevantes.

Bueno, Casani y Lizcano (1999) construyen la siguiente propuesta sobre el concepto de estrategia: “La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo a unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas”. La Figura 1 muestra la composición factorial del reto estratégico de la empresa.

Figura 1: El reto estratégico de la empresa



Fuente: Bueno, Casani y Lizcano (1998 y 1999a) y Bueno (1999)

El estudio de la estrategia hace alusión a dos aspectos fundamentales, por un lado su propio contenido, y por otro, el proceso por el que se llega a su formación (Lynch 1997); dicotomía que Schendel (1992) justifica como relevante en la investigación estratégica. De esta manera, y a pesar que en la práctica son difícilmente separables, en la teoría ambos son claramente diferenciables y su segregación contribuye a precisar nuestro estudio.

Por tanto, de un lado, se analiza la estrategia como un concepto nuclear de la disciplina, la “cosa”, lo “que se pretende” o el “patrón de comportamiento”, que es, en definitiva, su contenido; enfoque que trata de la comprensión de sus elementos, de cómo competir, alcanzar y mantener una ventaja competitiva, de cómo desarrollar recursos y capacidades y de las capacidades dinámicas de la organización. De otro lado, la segunda perspectiva profundiza en el proceso de formación de la estrategia, entendiendo éste como las diversas categorías conceptuales que se suceden en la organización para la construcción de la propia estrategia.

El proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que aquella es la resultante de diversas acciones, siguiendo unas u otras secuencias, algunas de las cuales pueden haber sido anteriormente planeadas de manera explícita o deliberadas y otras no.

### **Definición y categorías conceptuales del proceso de formación de la estrategia**

Considerando que el proceso de formación de la estrategia, constituye el aspecto sobre el cual versará nuestra investigación, tal y como justificamos en la introducción, pasaremos a abordar los aspectos relacionados con el proceso estratégico.

El proceso estratégico hace mención a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en cuenta que ésta es resultado

de una serie de acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas anteriormente de manera explícita y otras probablemente no.

El proceso de formación de la estrategia, se compone de una serie de etapas, que en algunos modelos adopta una forma lineal o secuencial, respuesta al enfoque clásico de aquella época (ejemplo Modelo AECA, 1986), mientras que ahora bajo la perspectiva actual de los enfoques de proceso y evolucionista de la estrategia; se ofrece de manera más dinámica e, inclusive, cuestionando el propio orden de la citada secuencia, ya que en la práctica puede presentar opciones distintas en función de las circunstancias específicas de cada empresa, de su sector de actividad y del entorno en que actúa.

En el sentido de un enfoque más dinámico del proceso de formación de la estrategia y siguiendo a Bueno, Casani y Lizcano (1999), pasaremos a enunciar los distintos conceptos que integran las etapas principales del proceso estratégico, sin prejuizar ni el orden ni la importancia relativa que unas u otras tienen en la organización. Así, las etapas son las siguientes: Pensamiento Estratégico; Análisis Estratégico; Formulación de la Estrategia; Planificación o programación estratégica; e Implantación y Control Estratégicos.

El pensamiento estratégico representa el modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer: analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, al tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta a su reto estratégico.

El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia y de estudio permanente que sirve para que la organización conozca en cada momento su posición respecto a los factores del reto estratégico. El análisis estratégico comprende el estudio e impacto de los factores exógenos (fuerzas competitivas) que se define como análisis externo y el estudio de los factores endógenos, que se define como análisis interno. Uno de los métodos más usados para el análisis estratégico interno y externo es el análisis FODA, que ayuda a identificar las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades de la organización.

La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se le presentan a la organización y culmina con la selección de una de ellas.

La planificación de la estrategia consiste en la programación, con mayor o menor nivel de detalle, de los planes necesarios para la puesta en marcha de la estrategia formulada con anterioridad y para identificar sus implicaciones operativas.

Finalmente, la etapa de la implantación supone llevar a la práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente. La implantación es una parte fundamental del proceso estratégico, pues es el momento en el que las acciones ideadas y planteadas se convierten en realidad; lo que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control efectivos. El control es necesario tanto para que la dirección sepa si la organización está ejecutando los planes y si se están alcanzando

los resultados esperados, como para que aquélla aprenda en el proceso y sea capaz de mejorar y autoevaluarse.

### **Dinámicas del proceso de formación de la estrategia**

Bajo esta narración que describe el debate de la validez de los procesos formales de planificación estratégica, han surgido varios planteamientos de académicos, profesionales e investigadores de esta temática, con el fin de avanzar en el conocimiento y profundización de esta disciplina especialmente en entornos de elevado dinamismo y competitividad.

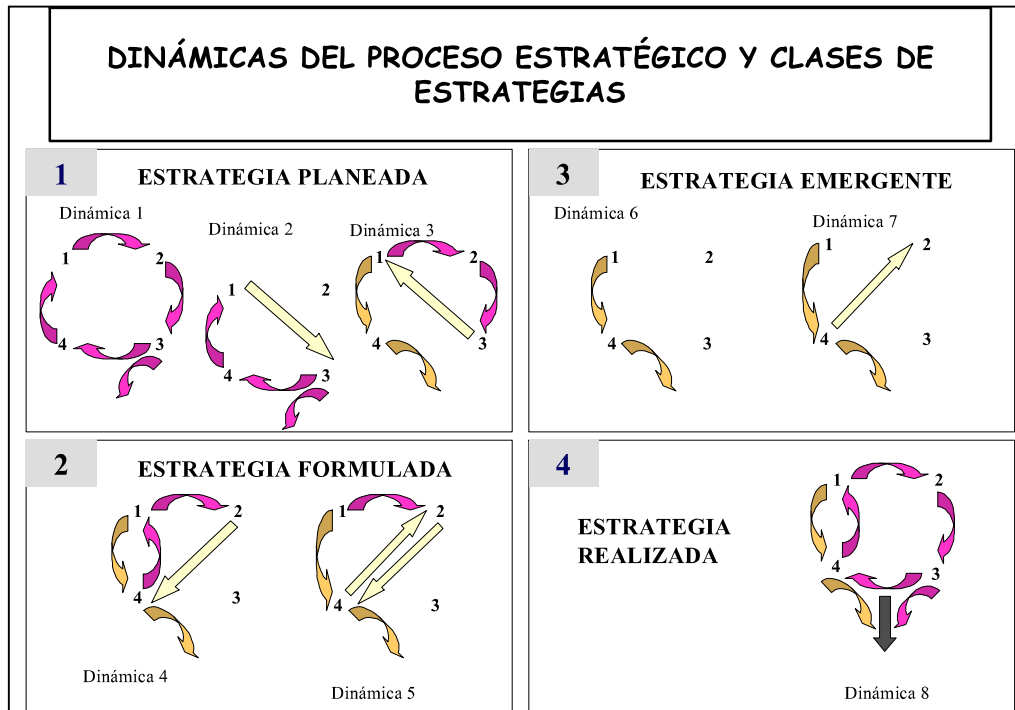
En concordancia con este propósito de señalar nuevos planteamientos y ahora bajo la perspectiva actual de los enfoques de proceso y evolucionista de la estrategia que ofrece de manera más dinámica el proceso e, inclusive, cuestionando el propio orden de la citada secuencia, ya que en la práctica puede presentar opciones distintas en función de las circunstancias específicas de cada empresa, de su sector de actividad y del entorno en que actúa, presentamos algunas de estas nuevas propuestas.

Como hemos especificado anteriormente, Mintzberg (1990) plantea que el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con este autor, las definiciones de estrategia que hacen incapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada). De forma tal, que la revisión de este concepto de estrategia sugiere que las estrategias emergentes pueden ser tan exitosas como las estrategias intentadas, productos de la planeación formal.

Por su parte Prahalad y Hamel (1995), plantean lo que ellos llaman el “intento estratégico”, donde encontramos que la noción de formulación de estrategias debe involucrar el establecimiento de metas ambiciosas, las cuales amplían una compañía, y luego hallar formas de generar los recursos y capacidades necesarios para lograr esas metas.

Siguiendo a Bueno, Casani y Lizcano (1999), tal como lo muestra la Figura 2, los autores referidos identifican ocho dinámicas que representan diferentes combinaciones entre los dos procesos extremos.

Figura 2: Dinámicas del proceso de formación de la estrategia y clases de estrategia



Fuente: Bueno, Casani y Lizcano (1999)

### Partícipes en el proceso de formación de la estrategia

Una vez que se ha constatado que el proceso de formación de la estrategia no sólo depende del sistema formal de planificación estratégica, es vital que la alta dirección se plantee cómo se puede influir en dicho proceso para generar las estrategias que aseguren el éxito de la empresa. La respuesta a esta cuestión se plantea desde dos perspectivas. Desde el punto de vista del enfoque descriptivo, toda la organización como conjunto participa en el proceso de formación de la estrategia; sin embargo, desde el punto de vista del enfoque prescriptivo, sólo el ápice estratégico tiene la responsabilidad de formular la estrategia y el resto de los partícipes de la organización deben llevarla a cabo, sobre la base de un proceso más o menos flexible de planificación estratégica, establecido formalmente. Sin embargo, como se señaló en el epígrafe anterior, esta última posición actualmente está cuestionada por el desprestigio de la planificación formal, como consecuencia del alto grado de incumplimiento de los planes, y la verificación del carácter emergente de las estrategias de las empresas exitosas. Por lo tanto, la tendencia es involucrar a un mayor número de partícipes en la organización (Venzin, von Krogh, y Roos, 1998), asignando responsabilidades individuales a todos los niveles de la misma (Hax y Majluf, 1997). La descentralización de la toma de decisiones como plantea Masifern y Vilá (1998) rompe con el mando y el control puramente jerárquicos y conduce hacia un movimiento a favor de la creación del traspaso de poderes o incluso de la autonomía en los niveles inferiores de la empresa.

Por lo anterior, nos parece oportuno recoger la opinión de Hamel (1998) sobre cuáles son las raíces básicas de la creación de la *estrategia* o las condiciones previas para el surgimiento de una *innovación estratégica* determinada, ya que la solución a la nueva situación no está por repetir los procesos tradicionales, sino que de alguna manera tiene que reinventarse la práctica de la estrategia. Estas son las siguientes: nuevas voces, nuevas conversaciones, nuevas pasiones, nuevas perspectivas y nuevos experimentos.

En la línea de la democratización del proceso de formación de la estrategia Scharmer (2000) destaca la importancia de crear redes de agentes que estén implicadas en el proceso estratégico. Su contribución a esta temática se centra fundamentalmente en estrategias emergentes, denominando a la fase de implantación estratégica “práctica compartida”.

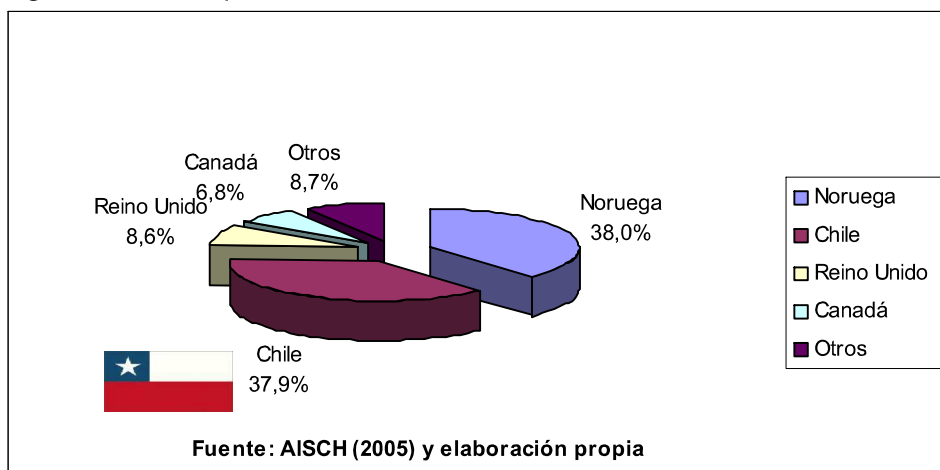
## **INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **Aspectos generales y caracterización del sector del salmón**

La salmonicultura es una actividad importante en el contexto del comercio internacional. Desde principios de los años 80, la industria salmonicultora mundial ha experimentado tasas de crecimiento que han sido superadas por muy pocos sectores.

La Figura 3 nos muestra la participación del sector salmonero chileno en el mundo, donde podemos destacar que Noruega, Chile y el Reino Unido producen el 84,5% de la producción mundial de salmón y trucha en cautiverio.

Figura 3: Participación del sector del salmón de Chile en el mundo al año 2004



Haciendo un análisis de la evolución del aporte del sector sujeto de nuestra investigación, a la economía del país, la Figura 4 muestra dicha evolución en millones de dólares respecto del total de las exportaciones chilenas.

Figura 4: Evolución de las exportaciones de salmón y trucha respecto del total de las exportaciones de Chile.





Fuente: Asociación de la Industria del Salmón de Chile, A.G. AISCH (2005)

Con el fin de lograr una visión más detallada de la evolución de las exportaciones y sus principales mercados de destino, medida en millones de dólares FOB y en miles de toneladas netas se muestran a continuación la Tabla 1 y Tabla 2, respectivamente.

Millones USD FOB							
Año	Japón	USA	UE	Latino-A	Otros	Total	Crecimiento
<b>1994</b>	206	105	24	9	4	<b>349</b>	
<b>1995</b>	295	136	35	16	7	<b>489</b>	<i>0,402</i>
<b>1996</b>	295	177	31	26	9	<b>538</b>	<i>0,101</i>
<b>1997</b>	366	214	37	37	15	<b>668</b>	<i>0,242</i>
<b>1998</b>	337	270	45	47	15	<b>714</b>	<i>0,067</i>
<b>1999</b>	471	259	34	39	15	<b>818</b>	<i>0,146</i>
<b>2000</b>	477	358	57	53	29	<b>973</b>	<i>0,190</i>
<b>2001</b>	436	364	77	51	37	<b>964</b>	<i>-0,009</i>
<b>2002</b>	403	414	62	47	48	<b>973</b>	<i>0,009</i>
<b>2003</b>	427	544	58	56	62	<b>1.147</b>	<i>0,179</i>
<b>2004</b>	566	575	118	79	101	<b>1.439</b>	<i>0,254</i>
<b>% año 2004</b>	0,39	0,40	0,08	0,06	0,07		

Fuente: Asociación de la Industria del Salmón de Chile, A.G. AISCH (2005)

<b>Tabla 2: Exportaciones Chilenas Por Mercado</b>							
<b>Miles de Toneladas Round</b>							
<b>Año</b>	<b>Japón</b>	<b>USA</b>	<b>UE</b>	<b>Latino-A</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>	<b>Crecimiento</b>
1994	46,088	22,324	5,475	1,493	0,947	<b>76,327</b>	
1995	58,290	29,103	6,194	2,961	1,187	<b>97,735</b>	0,280
1996	80,454	40,985	6,217	5,733	1,892	<b>135,281</b>	0,384
1997	93,322	45,849	8,068	9,001	3,918	<b>160,158</b>	0,184
1998	104,607	52,312	9,954	11,202	3,539	<b>181,614</b>	0,134
1999	91,822	44,530	7,053	8,890	2,607	<b>154,904</b>	-0,147
2000	110,591	64,997	11,275	13,056	6,335	<b>206,254</b>	0,331
2001	157,616	87,905	21,770	16,747	16,266	<b>300,304</b>	0,456
2002	161,638	108,377	21,252	18,710	21,426	<b>331,403</b>	0,104
2003	119,075	117,142	14,045	16,840	18,744	<b>285,846</b>	-0,137
2004	154,283	124,052	24,084	22,957	29,360	<b>354,736</b>	0,241
% año 2004	0,43	0,35	0,07	0,06	0,08		

Fuente: Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G., AISCH (2005)

Finalmente, la Tabla 3 nos muestra la evolución del precio pagado en miles de dólares FOB por toneladas round.

<b>Tabla 3: Exportaciones Chilenas Por Mercado</b>						
<b>Precio Pagado: Miles USD FOB por Ton Round</b>						
<b>Año</b>	<b>Japón</b>	<b>USA</b>	<b>UE</b>	<b>Latino-A</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
1994	4,47949575	4,71161082	4,45515982	6,05358339	3,88489968	4,56905158
1995	5,06448791	4,66869395	5,62980304	5,55994596	5,51305813	5,00291605
1996	3,66899098	4,3263389	4,99646132	4,52590267	4,64667019	3,97913602
1997	3,91917233	4,67089795	4,53730788	4,15624931	3,71424196	4,17382085
1998	3,22433489	5,16202783	4,48392606	4,19764328	4,12348121	3,92905833
1999	5,13139553	5,80664894	4,8723169	4,37330154	5,68129171	5,27946155
2000	4,31209592	5,50508485	5,05135255	4,06395527	4,50418311	4,71864788
2001	2,76354558	4,13612423	3,5297198	3,04633666	2,29214312	3,21110608
2002	2,49295958	3,81717523	2,89535103	2,53650454	2,22692056	2,93707359
2003	3,5865295	4,64129006	4,15528658	3,32102138	3,32826504	4,01414748
2004	3,67160348	4,63599136	4,89366384	3,44979745	3,43201635	4,05763723

Fuente: Asociación de la Industria del Salmón de Chile, AISCH (2005)

## Desarrollo de la investigación empírica

Presentado el fundamento teórico, exponemos a continuación los resultados de la investigación de estudio de casos, para lo cual se ha recogido principalmente información a Junio de 2005 de un cuestionario y entrevistas aplicado a nueve empresas del sector del salmón<sup>1</sup> y de otras fuentes secundarias. Sin embargo, aún queda trabajo por realizar esencialmente en visitar más empresas y en la preparación de los casos y análisis de éstos, por ello tal como te planteó en la introducción estos resultados son de una primera parte de la investigación.

<sup>1</sup> En Chile existe la Asociación de la Industria del Salmón, organismo al cual las empresas del sector se incorporan voluntariamente. Por ello, la investigación muestra casos de empresas asociadas y no asociadas a dicho organismo.

Estudiar el tamaño de las empresas en un contexto económico cambiante es una tarea difícil porque éste se modifica de forma permanente. El tamaño de la empresa constituye una referencia obligada en cualquier estudio que se haga acerca del comportamiento empresarial. No en vano se trata de una variable de síntesis, a la que es posible referir otros aspectos relacionados con las posibles técnicas y con la capacidad económica, gerencial y financiera de la unidad empresarial. Por ello, la investigación empírica hasta junio de 2005 tomó 9 casos de empresas; sin embargo, el objetivo es lograr al término de la investigación contar con aproximadamente 14 a 15 casos en total, cuyas exportaciones representan el alrededor del 63% del total de exportaciones de salmón y trucha de Chile.

Considerando el criterio de clasificación de CORFO<sup>2</sup>, se observa que las empresas sujeto de estudio corresponderían a grandes empresas, tal como lo muestra la Tabla 4.

**TABLA 4: NÚMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS**

<b>Plantilla</b>	<b>Nº de empleados empresas Asociadas</b>	<b>Nº de empleados Empresas No Asociadas</b>
Profesionales	41	18
Técnicos	44	20
Operaciones	454	251
<b>Total</b>	<b>539</b>	<b>289</b>
<b>Fuente: Elaboración propia</b>		

Asimismo, la tabla 5 muestra la estructura directiva de las empresas del sector salmonero. Podemos apreciar, que la tendencia mayor en la plantilla para las empresas asociadas se mantiene también para el caso de la estructura directiva de las empresas.

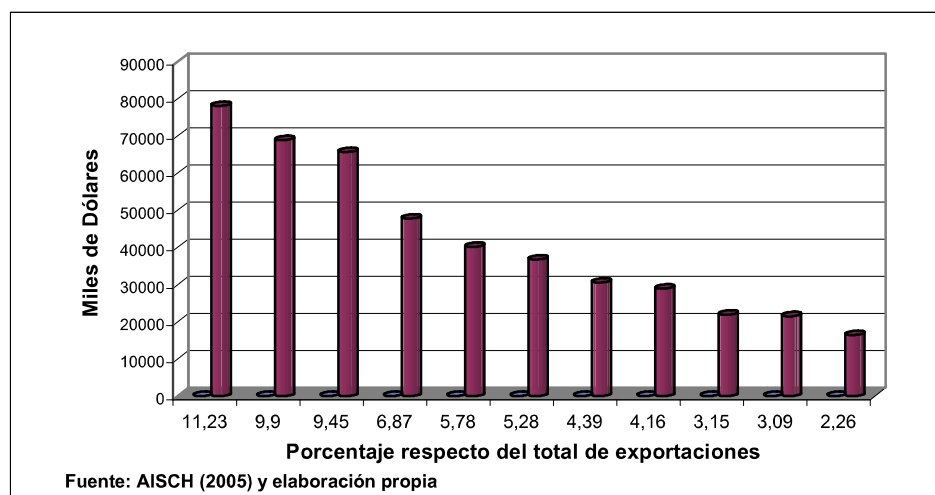
**TABLA 5: ESTRUCTURA DIRECTIVA DE LAS EMPRESAS**

<b>Estructura Directiva</b>	<b>Empresas Asociadas</b>	<b>Empresas no Asociadas</b>
Nº Directivos	5,3 personas	5,0 personas
Nº Miembros del Consejo de Adm.	5,0 personas	3,9 personas
No Responde	25%	29%
<b>Fuente: Elaboración propia</b>		

<sup>2</sup> CORFO de Chile presenta la siguiente clasificación: microempresa la que tiene entre 0 y 9 empleados y con una facturación de 0 a 2400 Unidades de Fomento (U.F) anuales; pequeña empresa la que tiene entre 10 y 49 empleados y con una facturación entre 2401 a 25.000 U.F. anuales; mediana empresa la que tiene entre 50 y 199 empleados y con una facturación entre 25.001 a 100.000 U.F. anuales; gran empresa la que tiene más de 200 empleados y una facturación mayor a 100.000 U.F. anuales.

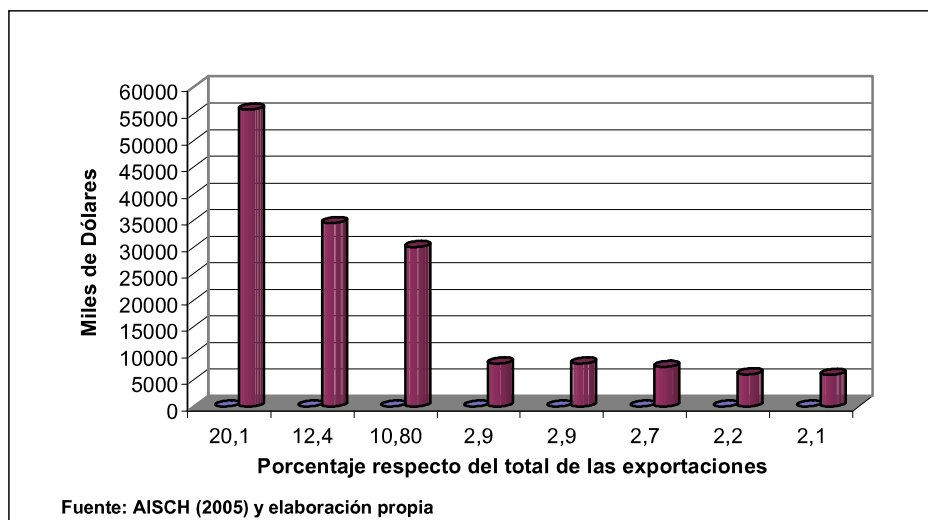
El volumen de facturación constituye otra de las variables utilizada para medir el tamaño de las empresas. En el caso de nuestra investigación, no fue posible acceder a dicha información a través de la aplicación del cuestionario. Sin embargo si fue posible recoger dicha información a través de otra fuente primaria (AISCH). La Figura 5 y Figura 6 nos muestran el volumen de exportaciones en miles de dólares de las empresas asociadas (11) y no asociadas a AISCH (8), respectivamente.

**FIGURA 5: EXPORTACIONES EMPRESAS ASOCIADAS A LA ASOC. DE INDUSTRIAS DEL SALMÓN DE CHILE A.G. RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES DEL SECTOR**



Resaltamos que en el caso de las empresas asociadas el tamaño de las empresas es mayor. De hecho el 70% de la muestra exporta por sobre las 4000 toneladas. En cambio para el grupo de empresas no asociadas solamente un casi 30% exporta sobre las 3000 toneladas. (Figura 6)

**FIGURA 6: EXPORTACIONES EMPRESAS NO ASOCIADAS A LA ASOC. DE INDUSTRIAS DEL SALMÓN DE CHILE A.G. RESPECTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES DEL SECTOR**



La Tabla 6 muestra la clasificación de las empresas según el monto de su Capital Social expresado en miles de dólares.

**TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN CAPITAL SOCIAL**

<b>Rango de miles de Dólares</b>	<b>Empresas Asociadas</b>	<b>Empresas no Asociadas</b>
1000-5000	13%	43%
5001-10000	13%	-
10001-20000	25%	14%
20001-30000	-	-
30001-40000	12%	-
40001-50000	-	14%
No contesta	37%	29%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Elaboración propia</b>		

En cuanto al origen del control financiero de las empresas, tenemos que los grupos predominantes de poder en el capital social de las empresas encuestadas lo reproduce la tabla 7, reflejando una clara mayoría de control extranjero para el grupo de las empresas asociadas a AISCH, sin embargo para el grupo de empresas no asociadas el control es en un 100% de capitales chilenos.

La preponderancia de las empresas controladas financieramente por capitales extranjeros en el caso de las asociadas a AISCH, es un reflejo de lo que se ha venido suscitando en los últimos años en el sector salmoneero chileno, esto es una gran tendencia a las fusiones, alianzas y adquisiciones de empresas por parte de otras empresas de origen extranjero, especialmente de Noruega y Japón. Con esto, según la Asociación de la Industria del Salmón (Septiembre de 2003)<sup>3</sup> cerca del 40 por ciento de la producción de salmónes en Chile corresponde a empresas de capitales extranjeros.

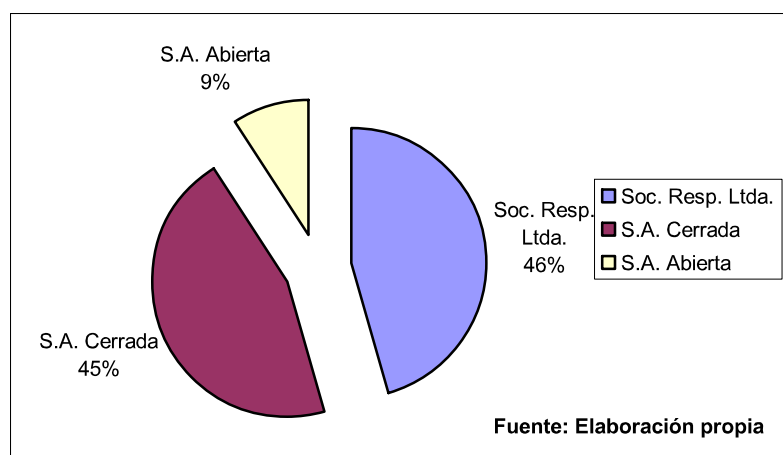
**TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN ORIGEN DEL CAPITAL**

<b>Origen del Capital</b>	<b>Empresas Asociadas</b>	<b>Empresas no Asociadas</b>
Chileno	38%	100%
Extranjero	50%	-
Mixto	12%	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Elaboración propia</b>		

<sup>3</sup> Salmonoticias (Septiembre de 2003) en [www.salmonchile.cl](http://www.salmonchile.cl)

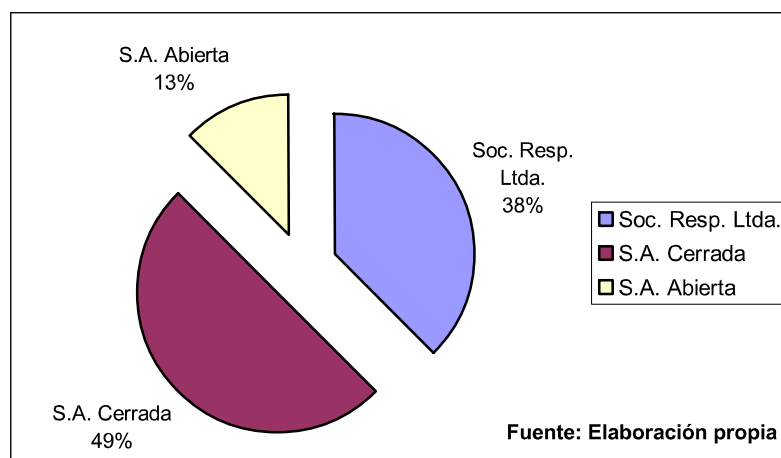
Manteniendo como base la información recogida en el cuestionario aplicado a las empresas del sector del salmón de Chile, asociadas y no asociadas a la AISCH, seguidamente mostraremos en este encabezamiento la forma jurídica de constitución de las empresas de la muestra. Tal como lo muestran las Figura 7 y Figura 8 se concluye que la forma jurídica de las empresas se encuentra distribuida en sociedades anónimas abiertas, sociedades anónimas cerradas y sociedad de responsabilidad limitada. En el caso de las empresas asociadas como lo muestra la Figura 7, el 46% resultaron ser de sociedades de responsabilidad limitada, el 45% sociedades anónimas cerradas y el 9% restante sociedad anónima abierta.

**FIGURA 7: FORMA JURÍDICA EMPRESAS ASOCIADAS**



Para el caso de las empresas no asociadas a AISCH, como se aprecia en la Figura 8 el 38% tenía forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, un 13% estaba constituida como sociedad anónima abierta y el 49% restantes eran sociedades anónimas cerradas.

**FIGURA 8: FORMA JURÍDICA EMPRESAS NO ASOCIADAS**



En relación al número de empresas que conforman el sector salmonero chileno ha disminuido a lo largo de la década de los noventa manteniendo esa conducta actualmente. Pero, aunque ha disminuido el número de empresas, no lo ha hecho el

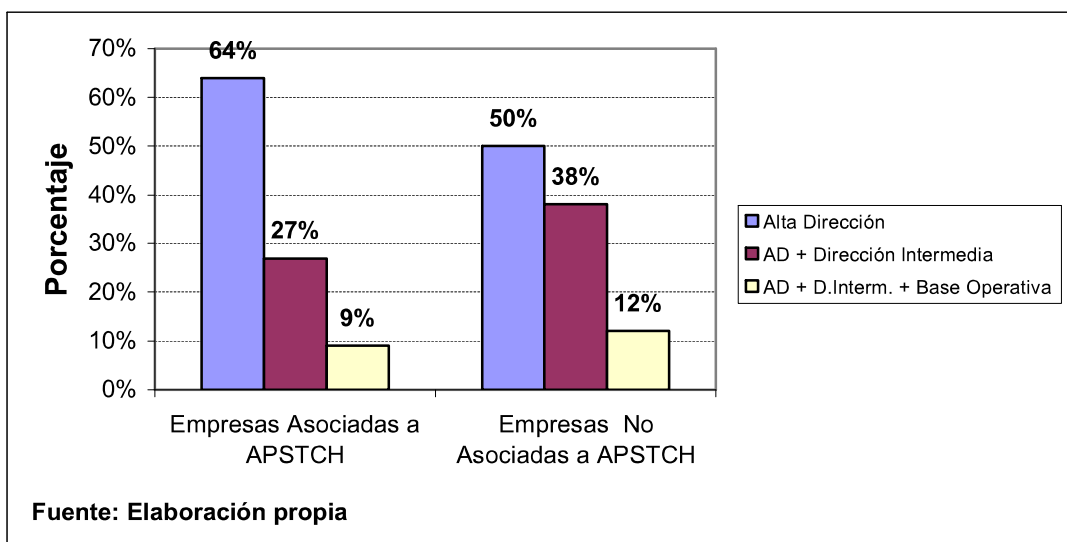
tamaño promedio de éstas; esto se explica por la tendencia observada hacia las fusiones y alianzas estratégicas, lo que ocurre como una característica propia de la consolidación de la industria, la que está orientando sus estrategias de crecimiento hacia los modelos que les permiten aumentar sus capacidades, productivas y administrativas, de modo de potenciar las características propias de cada empresa. Y es un hecho que la tendencia es conformar empresas de gran tamaño capaces de enfrentar con flexibilidad los ciclos de producción e integración vertical en las etapas de agua dulce y de mar.

Otro aspecto importante a destacar es que las empresas del sector se han preocupado bastante de las inversiones en I+D, apuntando especialmente a la innovación, hecho que se refleja en los últimos años en los mayores porcentajes de exportaciones de productos con mayor valor agregado, pasando desde un 5,3% en 1990 a un 67% al 2003 (en millones de dólares).

Por otra parte, desde la perspectiva de la actitud estratégica, la investigación empírica nos revela algunos aspectos interesantes de resaltar. En primer lugar, nos abocaremos a conocer la existencia o no de un responsable en la formación de la estrategia. En un alto porcentaje de las empresas del sector, existe un responsable, en el caso de las empresas asociadas a AISCH el porcentaje alcanza a un 91%, y para el grupo de las empresas no asociadas el porcentaje es de un 87%.

Recogiendo el ámbito del proceso de formación de la estrategia, podemos decir que en esta línea las empresas del sector han manifestado el estilo que se muestra en la Figura 9.

Figura 9: Estilo de Dirección



A la luz de esta Figura 9 podemos observar que el sector bajo estudio, ha tendido mayoritariamente por aquella perspectiva en que el ápice estratégico tiene la responsabilidad de formular la estrategia y el resto de los partícipes de la organización deben llevarla a cabo, sobre la base de un proceso más o menos flexible de planificación estratégica, establecido formalmente. Con lo cual no se produce una descentralización de la toma de decisiones que rompa con el mando y el control

puramente jerárquicos y que pudiera conducir hacia un movimiento a favor de la creación del traspaso de poderes o incluso de la autonomía en los niveles inferiores de la empresa.

A pesar de no producirse una mayor democratización del proceso de formación de la estrategia, las empresas investigadas sí se preocupan por tener un control y seguimiento de la estrategia (82% de las empresas asociadas y un 100% de las empresas no asociadas).

## CONCLUSIONES

Atendiendo a los objetivos planteados en el presente trabajo y tal como se planteó en la introducción, mostrando los resultados de una primera etapa de investigación se presentan las siguientes conclusiones.

En cuanto a la identificación de cómo se establece el proceso de formación de la estrategia en un sector que se desenvuelve en un entorno dinámico y altamente competitivo, los resultados reflejan que las empresas del sector del salmón, se enmarcan en la dinámica 3 de la estrategia planeada; puesto que a pesar de estar insertas en un entorno que afronta cambios, todavía mantienen los sistemas más formales de planificación estratégica. Los sistemas formales han generado críticas, dado que el entorno en el que se desenvuelven las empresas actualmente es dinámico y complejo. La aplicación de estos sistemas formales por parte de los casos estudiados se aprecia, en parte, en el hecho de que los partícipes en el proceso de formación de la estrategia son en un alto porcentaje sólo la alta dirección (64% empresas asociadas y 50% empresas no asociadas a AISCH), siendo tan sólo un 9% y 12% respectivamente, los casos en que los partícipes son la alta dirección, la dirección intermedia y la base operativa.

Del análisis efectuado, se deduce que las empresas consideran que la importancia de la capacidad gerencial y el papel esencial de la experiencia en negocios de exportaciones; la trascendencia de las tecnologías, de los medios de transporte y de las comunicaciones en la nueva economía o sociedad de la información, ha permitido mejorar la calidad del producto y de los procesos. Basándonos en fuentes secundarias de información se deduce que las empresas del sector bajo estudio están insertas en un sector atractivo, con una posición de valoración de equilibrada a muy fuerte. Asimismo, la adecuada infraestructura de transporte y comunicaciones, el modelo de desarrollo económico que sigue Chile desde la segunda mitad de la década de los setenta, fundamentado en una apertura al exterior y el papel de agentes sociales, tales como la Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G., e INTESAL<sup>4</sup>, han contribuido al logro de ventajas competitivas del sector. Por otra parte, como fuentes directas de ventaja competitiva se pueden señalar la aplicación de economías de escala y el espíritu innovador en los procesos productivos.

---

<sup>4</sup> INTESAL: Instituto Tecnológico del Salmón, dependiente de la Asociación de la Industria del Salmón A.G.



Los casos estudiados nos permiten concluir que las perspectivas de desarrollo del sector son alentadoras, aunque los niveles de crecimiento del sector no serán los mismos porcentajes de años anteriores (promedio 27% para el período 1990-2003), ya que hasta el año 2010 la producción crecerá con una tasa promedio anual cercana al 11%. Sin embargo, la AISCH plantea que para alcanzar estas tasas de crecimiento se requiere de mejoras significativas en la infraestructura del país, tales como caminos, carreteras y aeropuertos; así también el desarrollo de las telecomunicaciones en las zonas australes de Chile, las razones son evidentes, se requiere de rapidez para sacar el producto fresco de la zona y enviarlos al país de destino, un mejor acceso a los lugares de cultivo y mayor facilidad de comunicación con las áreas productivas.

En líneas globales el perfil estratégico de las empresas estudiadas, nos lleva a concluir que están insertas en un sector atractivo, puesto que su principal competidor es Noruega, luego le siguen el Reino Unido y Canadá. (Al año 2004: Noruega y Chile producen el 75,9% de la producción mundial).

Finalmente, ambos son grupos de empresas que tienen una alta propensión exportadora (98% de su producción va destinada a mercados exteriores), de hecho las empresas de este sector nacieron para exportar, reconociendo la alta calidad del producto exportado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1998): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Addison Wesley Longman, 2da. Ed., Primera reimpresión, México.
- Bjorndal, T.; Tveteras, R. (2001): "Evolución de los costos de producción en la Salmonicultura Noruega", *Revista Aquanoticias*, N°61, Abril-Mayo, Año 13.
- Bueno, E. (1995): "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica", en A. Cuervo (Ed.): *Dirección de Empresas de los noventa (Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno)*, Civitas, Madrid, Págs. 29-42.
- Bueno, E. (1996): *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, 5ª ed., Madrid.
- Bueno, E; Casani, F; Lizcano, J. (1999): "Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico", Principios de Organización y Sistemas, Documento AECA N-9, Madrid, España.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la Penetración en Mercados Exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- Centro de Estudios Públicos (1996): "Competitividad. El gran desafío de las empresas chilenas", varios autores, Luis Hernán Paul y Fernando Suárez Editores, Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile.
- De la Dehesa, G. (2002): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, 3ª reimpresión, primera edición 2000, Madrid, España.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

- Hamel, G. (1998): "Strategy Innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, winter, (Hay versión española: "Innovación estratégica y creación de valor", Harvard Deusto Business Review, 1998, págs. 6-13)
- Hax, A.; Majluf, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Dolmen, Buenos Aires, Argentina.
- Macario, C. (1999): "La reestructuración en la industria: los casos de Chile, México y Venezuela", *Revista de la CEPAL*, n°67, abril, Santiago de Chile.
- Masifern, E.; Vilá, J. (1998): "Interconnected mindsets: Strategic thinking and the strategy concept", in Hitt, M.A., Ricart i Costa, J.E. and Nixon, R.D. (eds.), *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*, John Willey & Sons Ltd., New York.
- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*, 2da. Ed., Prentice Hall, México.
- Morcillo, P.; Rodríguez Antón, J.M.; Casani, F.; Rodríguez Pomedá, J. (2000): "El valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintivas", *Dirección y Organización*, N°24, Fundación General Universidad Politécnica de Madrid, pp. 12-20.
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Porter, M. (1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Ediciones B Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- Sáez, S.; Valdés, J.G. (1999): "Chile y su política comercial lateral", *Revista de la CEPAL*, n°67, abril, Santiago de Chile.
- Wernerfelt, B (1984): "A resource -based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, N°2, págs. 171-180.
- Wernelfelt, B. (1995): "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.