



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRUPO OBRAS ESPECIALES EN CHILE

Autor: Ignacio Jordán Ballarín

Director: Raúl González Fabre

Madrid

Abril, 2018

Ignacio
Jordán
Ballarín

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRUPO OBRAS ESPECIALES EN CHILE



ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO	5
METODOLOGÍA	5
CONTEXTO	6
CRISIS FINANCIERA 2008	6
GRUPO OBRAS ESPECIALES ANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	9
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	13
SELECCIÓN DE DESTINO(S)	13
PLAN DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	15
PREVISIÓN	22
<i>DESCRIPCIÓN</i>	22
<i>POSIBLES PROBLEMAS</i>	25
<i>RECOMENDACIONES</i>	29
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	32
<i>DESCRIPCIÓN</i>	32
<i>PROBLEMAS</i>	34
<i>COMPARATIVA RESPECTO A LA PREVISIÓN</i>	37
DESARROLLO DEL PLAN	38
7 AÑOS DESPUÉS – FEEDBACK	43
COMPARATIVA RESPECTO A SECTOR	43
CONSEJOS Y APRENDIZAJES	46
BIBLIOGRAFÍA (PROVISIONAL)	50

Índice de ilustraciones

Gráficos

Ilustración 1- El ciclo de la construcción y el PIB	página 9
Ilustración 2: Participación del VAB de la construcción en el PIB	página 9
Ilustración 3: Inversión pública en infraestructuras	página 11
Ilustración 4: Evolución de ventas	página 13
Ilustración 5: Evolución personal	página 13
Ilustración 6: Número de cuentas bancarias	página 20
Ilustración 7: Número de tarjetas bancarias	página 20
Ilustración 8: Evolución actividad según sector.....	página 42
Ilustración 9: Volumen de actividad	página 45

Tablas

Tabla 1: Producción interna de construcción por subsectores.....	página 12
--	-----------

Índice de anexos

Anexo 1 – Presentación corporativa 1
Anexo 2 – Presentación corporativa 2
Anexo 3 – Documento corporativo
Anexo 4 – La estrategia keynesiana frente a la crisis española
Anexo 5 – Resultados oficiales elecciones Chile 2006
Anexo 6 – Discriminación y meritocracia en el mercado laboral en Chile

Palabras clave

Grupo Obras Especiales (GOE), construcción, Chile, Cámara de Comercio, obra civil, obra pública, licitación, bajo coste, mercado, empresa, sector.

Resumen

Este es un trabajo que trata de describir y analizar el proceso de internacionalización que el Grupo Obras Especiales realizó en 2007 basándose en dos pilares fundamentales como son las entrevistas mantenidas con Carlos Pérez (principal responsable del proceso) y Luis Jordán (presidente de Obras Especiales). El análisis comienza enmarcando el proceso en un contexto histórico con la crisis financiera de 2008 y la situación del grupo antes de llevarlo a cabo. Más adelante se relata el transcurso de selección de destino, en el cuál el Grupo elige Chile en base a sus criterios, y el plan de búsqueda de información elaborado mediante tres vías (empresa de asesoría, un equipo enviado a Chile y la Cámara de Comercio). A continuación, se describen tanto el proceso de previsión como el de implementación y desarrollo, con los respectivos inconvenientes que surgieron en cada una de sus fases. Y finalmente, se realiza una reflexión a modo de feedback en la que se compara la empresa respecto al sector de la construcción y se enumeran ciertos aprendizajes y consejos para futuras empresas que decidan realizar un proceso de esta índole.

Abstract

In this essay it is going to be described and analyzed the internationalization process carried out by Grupo Obras Especiales in 2007. This is going to be based on two interviews to Carlos Pérez (main person in charge of the whole process) and Luis Jordán (actual president of Grupo Obras Especiales). This analysis starts putting the process into a historical context with the economic crisis of 2008 and the situation of the company before carrying the internationalization out. Moreover, the selection of destiny is covered, in which the company selects Chile based on their own criteria, and the information search plan, which was elaborated through three ways (a consulting firm, a group of people from the company sent there and Chamber of Commerce). Next, all preview, implementation and development processes are described, with its respective drawbacks from each of them. And finally, a deep reflection is made through a feedback in which the company is compared to the rest of the sector and a lot of learnings and advices for future companies willing to carry out a similar process are given.

Introducción

Un gran número de empresas constructoras españolas están llevando a cabo el proceso de internacionalización en los últimos años. Y esto no es casualidad, sino una suma de diferentes factores (desde la globalización o la situación económica que llevamos atravesando varios años hasta la necesidad cada vez más imperante de crecer por parte de las empresas), los que han hecho de esta estrategia algo fundamental, ya sea para salvar una empresa o expandirse para aumentar su volumen de actividad.

El transcurso de la situación económica española durante estos últimos años atrás ha sembrado la necesidad por parte de las empresas de llevar a cabo un proceso de internacionalización. Con ello, lo que los altos directivos de muchas empresas españolas pretenden es tanto diversificar riesgos como ampliar oportunidades.

En este caso, procederemos a analizar el proceso de internacionalización del Grupo Obras Especiales [GOE]. Una empresa de construcción navarra creada en 1979 la cual comenzó este proceso en septiembre de 2007. Un proceso que hoy en día sigue presente en la estructura del negocio. Esta empresa vio la oportunidad de crecer cuando se vio fuerte tanto en el plano directivo como el económico. En este trabajo analizaremos desde las razones que les impulsaron a crecer geográficamente, hasta el feedback que plantean sus directivos hoy en día sobre lo que esta decisión les ha supuesto. Analizaremos los factores que llevaron a la organización a seleccionar Chile como destino de este proceso. También veremos tanto todas las ventajas que les ha supuesto a nivel competitivo respecto al resto de empresas del sector como los problemas que surgieron antes, durante y tras la implementación del proceso.

Las principales razones que me han impulsado a tratar este tema son varias. En primer lugar el que la empresa que es analizada sea la empresa familiar de la cual formo. Además este trabajo me va a permitir conocer el funcionamiento de la empresa desde dentro. En segundo lugar, el poder saber más acerca de cómo se realiza un proceso de internacionalización en detalle y aplicado a un caso real. Y finalmente, en tercer lugar, el poder conocer cómo funciona el mercado sudamericano y cómo difiere del europeo a la hora de llevar a cabo actividades empresariales.

Objetivo

A través de este trabajo se tratarán de explicar varios conceptos. El principal, el cuál es el mero proceso de internacionalización de una empresa. Cómo se lleva a cabo paso a paso juntos con sus grandes ventajas y desafíos. También se aplicará este proceso al sector de la construcción: por qué es importante implementarlo en empresas constructoras, qué le aporta esta expansión a una constructora y qué tipos de problemas pueden afrontar a la hora de llevarla a cabo. En tercer lugar, este trabajo está enfocado a la internacionalización llevada a Sudamérica ya que esta zona proporciona a las empresas españolas un aliciente en forma de afinidad lingüística y cultural, lo cual hace este proceso más llevadero. Además, es muy interesante hacer el análisis en este terreno geográfico debido al alto número de empresas de este sector que están extrapolar su actividad a estos países. Y finalmente, también tiene un objetivo en el terreno personal, ya que soy parte de una empresa familiar de construcción y, como parte también del futuro de ella, pretendo tanto analizar la expansión que han llevado a cabo hasta la actualidad como formas de futuro crecimiento internacional.

Metodología

La metodología de este trabajo es algo particular debido a las vías de acceso a la información que he podido tener. La investigación de este trabajo no se basa en artículos de internet y libros, sino que el tema de este trabajo me ofrece una oportunidad de poder recabar información de primera mano. Esto es debido a que el negocio familiar comenzó a expandirse entre 2007 y 2008 a Sudamérica, brindándome así la oportunidad de viajar en enero de este año 2018 para presenciar de cerca la actividad del mismo y poder tener acceso a entrevistas con diferentes instituciones como la Cámara de Comercio y personas que me ofrezcan información de primera mano como Luis Jordán o Carlos Pérez. Más en detalle, esta información que no puede ser encontrada en internet es el caso, por ejemplo, de una entrevista que mantuve con la gerente comercial de la Cámara de Comercio de España en Santiago de Chile, Marcela Reyes¹, la cuál me ofreció un

¹ (Marcela Reyes, gerente comercial de la Cámara de Comercio de Chile, 10 enero, 2018)

punto de vista muy enriquecedor acerca de cómo es el proceso de internacionalización de empresas españolas en Santiago de Chile, los principales problemas que tienen al instalarse y la labor principal de la Cámara de Comercio.

También pude mantener una larga conversación con Carlos Pérez², el responsable de llevar a cabo todo el proceso de internacionalización de Grupo Obras Especiales en Chile en 2007, ofreciéndome así una visión interna del tema y conversando sobre conceptos como el proceso de implementación durante los primeros años de internacionalización de la empresa, la captación de socios locales, los mayores desafíos o incluso cómo ve el futuro de Grupo Obras Especiales (GOE) teniendo en cuenta la progresión de los últimos años.

Por último, esta información fue contrastada y complementada con la visión de Luis³Jordán durante este proceso. En una extensa entrevista mantenida con él, detalló información y vivencias con respecto al momento de desarrollo y pudo aportar un exhausto feedback en el cual se centraba en el grupo en comparativa con el resto de empresas del sector y una lista de consejos y recomendaciones que él haría a empresas que se vieran inmersas en este proceso en el futuro.

Contexto

Crisis Financiera 2008

La crisis financiera fue el comienzo de todo. Pese a ello, en Obras Especiales comenzaron a meditar la posibilidad de realizar el proceso en septiembre de 2007. En este mes del año se cerró un periodo de reflexión estratégica y se decidió que el Grupo Obras Especiales iba a ser un grupo con orientación internacional⁴. Las principales razones que llevaron al grupo a tomar esta decisión fueron la previsión negativa del mercado, la cual hacía necesaria la diversificación geográfica internacional y el tener la capacidad tanto económica como directiva. Para ello deberían poner los recursos necesarios, estar

² (Carlos Pérez, actual responsable del sector de Centrales Hidroeléctricas del Grupo Obras Especiales (GOE), 12 enero, 2018)

³ (Luis Jordán, actual presidente de Grupo Obras Especiales (GOE), 23 enero, 2018)

⁴ Presentación corporativa I - Anexos

preparados en cuanto a formación y mentalización y, finalmente, fijar criterios de selección de país, definir una estrategia e implementarla.

Es un hecho que la llamada *crisis del ladrillo* hizo mella en el sector de la construcción en España. Todo vino precedido de la crisis financiera originada en Estados Unidos en otoño de 2008 cuando la famosa empresa financiera Lehman Brothers cerró sus puertas a causa de las llamadas hipotecas de alto riesgo y al gran número de créditos concedidos a sus clientes sin disponer de la información necesaria de los mismos para saber si estos iban a poder pagar de vuelta los créditos concedidos o no. Esta crisis financiera desembocó en una gran situación inestable que tendría repercusión a nivel mundial. En el caso de España, no tardaron mucho en ser visibles las consecuencias de esta crisis. Debido a ello, en nuestro país hubo dos sectores especialmente perjudicados, el sector inmobiliario y el de la construcción. Ambos sectores se vieron damnificados por la llamada *burbuja inmobiliaria* o *crisis del ladrillo*, un crisis que afectó al Grupo Obras Especiales tanto en el ámbito financiero como en el que concierne a su actividad principal, la construcción.

El sector de la construcción en España siempre ha estado en el punto de mira cuando el país se ha encontrado en situaciones económicas adversas. Una de las razones con más peso ha sido el que este sector siempre haya generado mucho empleo cuando se encontraba en alza y cuando no ha sido así, se ha notado especialmente cómo el número de nuevos contratos firmados en la construcción ha disminuido notablemente, viéndose reflejada esta bajada incluso en la imagen general del país. Es decir, la construcción siempre ha tenido mucho peso en el país y, por lo tanto, siempre ha estado relacionada con el estado económico del mismo. Un claro reflejo de ello es el siguiente gráfico en el que se muestra cómo el sector de la construcción, en relación con el PIB, siempre va acompasado, siendo la construcción una imagen más amplificadora de la variación del PIB en España.



Fuente: Informe Consejo Económico y Social de España (Anexo)

En este gráfico podemos observar de una manera bastante clara como no solo van acompañados, sino que el sector de la construcción es mucho más volátil y amplifica los ciclos económicos del país. Cuando el PIB en España se encontraba en alza, allá por los años 80 y justo antes de que la crisis afectará al país, el sector de la construcción ha sido capaz de generar unos beneficios jamás pensados para las empresas constructoras. Sin embargo, cuando la crisis afectó España, el sector de la construcción se vio seriamente dañado, ya que podemos ver como llegó a bajar hasta 15 puntos por año.

El impacto de este sector a nivel nacional ha sido mucho mayor en los pasados años y conforme el país ha ido entrando en crisis, la participación de la construcción en el PIB ha ido decreciendo como se puede observar en el siguiente gráfico.



Fuente: Informe Consejo Económico y Social de España (Anexo)

El motivo de esto es simple. A medida que el país iba entrando en crisis disminuía tanto el dinero público invertido en nuevas infraestructuras como la obra civil, ya que no se hacía tanto edificación, por lo que la facturación de las empresas de construcción disminuyó notablemente estos años, y consecuentemente su impacto en el PIB.

Grupo Obras Especiales antes de la internacionalización

Pero, asociando esta crisis al Grupo Obras Especiales, ¿cómo afectó en su actividad principal de la construcción y en su forma de financiarse?

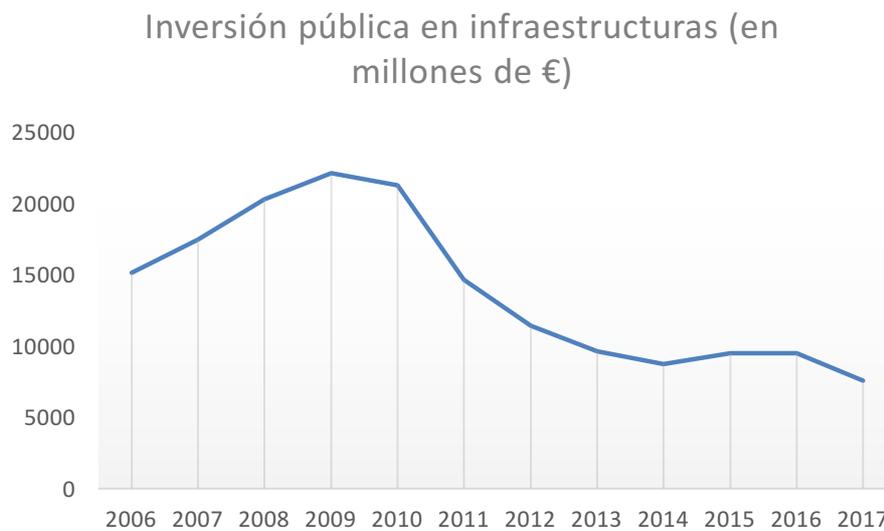
Por aquel entonces, el sector de la obra pública, el cuál era el subsector en el que el Grupo Obras Especiales desenvolvía la mayoría de su actividad, se estaba secando (cuando un sector se seca es que no hay actividad). La principal causa de esta sequía fue la crisis financiera y la consecuencia fue la reducción de la inversión tanto en obra pública como en obra privada. Existe una excepción en este caso: *el plan E*. Este plan se regía por un modelo político-económico keynesiano⁵. El objetivo del mismo era impulsar la economía de forma contra cíclica. Es decir, cuando estalló la burbuja inmobiliaria era precisamente cuando más dinero público había que invertir para impulsar la economía, crear empleos y hacer avanzar el país. Pasado el tiempo, quedó demostrado que este plan no sirvió de mucho, ya que, según publicaba El Confidencial en mayo de 2013⁶, “*casi tres de cada cuatro proyectos que se llevaron a cabo no acreditaron ser inversiones y no sirvieron para crear empleos*”. ¿Dónde estuvo el fallo? Lo que José Luís Rodríguez Zapatero pretendió con el Plan E fue impulsar la economía de forma contra cíclica ya que pensaba que la crisis financiera que venía no iba a durar mucho y aplicó una medida correctora que pretendía, mediante el aumento de la inversión del país, haber impulsado el mercado para que retomase el ritmo que tenía previamente. Según citaba El País a finales de 2008⁷, “*El plan E destinó 11.000 millones a obras municipales urgentes para crear empleo*”. Estas inversiones se definían por aquel entonces como multimillonarias y, sobre todo, rápidas. Estas ayudas al sector de la construcción iban precedidas de una condición: emplear a gente parada, ya que el objetivo principal de este plan era generar empleo, algo que no se logró como se comentaba previamente en el artículo de El Confidencial.

⁵ (Jose Fco. Bellod Redondo, 2015) - Anexos

⁶ (El Confidencial, 2013)

⁷ (El País, 2008)

Este Plan E supuso una gran mejoría para ellos ya que les ofreció una ayuda cuando la obra pública escaseaba en esos momentos. Aquí se muestran datos de la inversión del Gobierno Español en infraestructuras públicas en los últimos años; una tabla en el que se puede observar el despunte durante el comienzo de la crisis, debido a la implementación del plan E. Sin embargo, más adelante, con las actualizaciones presupuestarias a partir de 2010, el Gobierno dejaría de destinar apenas presupuesto para esta causa, dejando el sector muy debilitado y obligando a gran parte de las constructoras a empezar a construir obra civil.



Fuente: Elaboración propia con datos del PGE (Ministerio de Hacienda)

Sin embargo, la crisis inmobiliaria y la gran inversión en infraestructura pública entre 2007 y 2010 supuso un inconveniente para Obras Especiales. Existían muchas empresas constructoras que se dedicaban a hacer obra civil y edificación por aquel entonces y, al ver que su actividad estaba decreciendo y que el negocio por entonces estaba en lo público, decidieron cambiar a este subsector. Por consiguiente, aumentó la competencia, y ello traería ciertos problemas. Al existir un gran número de empresas en el mercado en ese momento, las instituciones públicas recibían muchas más ofertas en cada concurso. Y como todas las empresas necesitaban de hacer esas obras a cualquier precio, ya que sino tenían que despedir a sus trabajadores, realizaban las obras a bajo coste, lo cual provocó el deterioro de sus cuentas de resultados y cuentas de balance y posterior cierre. Fuentes del sector afirman que esta crisis inmobiliaria provocó una “limpia” en el sector, ya que fueron muy pocas las empresas que quedaron en pie tras la misma. En este gráfico se puede observar el nivel de producción del sector separado entre obra civil y edificación.

Producción interna de construcción por subsectores

(Porcentajes de variación interanual en términos reales)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EDIFICACIÓN	7,3	5,8	4,7	4,3	3,3	5,2	5,5	3,4	-9,3	-17,9	-9,6	-3,3	-5,2	-5,3	-0,7
- Residencial	11,5	7,0	5,5	6,5	5,0	9,0	8,5	4,0	-13,5	-24,0	-16,5	-5,5	-7,5	-7,0	-1,5
- No residencial	6,5	5,5	3,0	2,0	1,0	-1,0	1,0	2,5	-6,0	-14,0	-4,5	-2,5	-5,0	-6,0	-0,5
- Rehab. y mant.	2,5	4,5	5,0	3,0	2,5	4,0	4,0	3,0	-4,5	-11,5	-4,0	-1,5	-3,0	-3,0	0,0
OBRA CIVIL	6,5	10,0	8,5	7,0	6,0	8,5	7,0	5,0	4,0	1,5	-12,5	-18,0	-24,0	-23,0	-5,5
TOTAL	7,1	6,8	5,6	4,9	3,9	5,9	5,9	3,8	-6,1	-12,8	-10,5	-7,8	-10,5	-9,6	-1,7

Fuente: Informe Consejo Económico y Social de España (Anexo)

Es visible cómo hasta el año 2007 en el subsector de la edificación se mantenía un crecimiento progresivo. Sin embargo, a partir de entonces pasó a dar resultados negativos, provocando que un gran número de empresas constructoras se pasaran a la obra civil. Esto, junto con la implementación del plan E hizo la obra pública mucho más atractiva pero, como se ha explicado anteriormente, el exceso de competencia y la falta de nuevos proyectos terminó por secar la obra civil también, provocando un gran número de cierres por aquel entonces.

Por otro lado, en la entrevista mantenida con Luis Jordán, nos relata que en lo que concierne de forma directa a Grupo Obras Especiales, la crisis le afectó más tarde que al resto de empresas. Esto fue debido a dos razones. En primer lugar, se encontraba inmersa en proyectos vigentes de grandes magnitudes que producían un trabajo recurrente, por lo que esta cartera de grandes obras les aportaba algo de continuidad. Y, por otro lado, es un hecho que en País Vasco y Navarra la crisis afectó con posterioridad respecto al resto de España debido probablemente a su fortaleza de administraciones y su autonomía fiscal y presupuestaria.

Por estos motivos, como hablaremos más adelante, la empresa constructora navarra no se encontraba en la situación urgente de llevar el proyecto a territorio internacional y pudo hacer este proceso de forma planificada y con fortaleza económica y directiva, algo que le supuso una gran ventaja competitiva respecto a la mayoría del resto de las empresas constructoras que, al ver cómo el negocio perdía viabilidad en terreno nacional, se vieron obligados a realizar un proceso de internacionalización con prisa y débiles económicamente. Esta fortaleza mencionada anteriormente se puede ver reflejada en el siguiente gráfico que representa el volumen de ventas de los siete años previos a la internacionalización. Desde el año 2000 hasta 2007, el año en el cuál decidió

internacionalizarse, Grupo Obras Especiales había aumentado su volumen de ventas en un 333%, pasando de una cartera de 26 millones anuales a 112,8 en 2007.



Fuente: Elaboración propia con datos internos de la compañía

Pero este crecimiento no sólo se veía reflejado en el el volumen de ventas, sino que la expansión del grupo también llegaba a otros áreas de la empresa como el del personal, el cual había pasado de ser 142 empleados en 2000, a 392 en 2007. Es decir, habían aumentado su plantilla en más del doble en apenas 7 años. Según nos contaba Carlos Pérez, la suma de esta expansión con la sequía del sector de la construcción en España fueron las condiciones que provocaron esta internacionalización por parte del grupo.



Fuente: Elaboración propia con datos internos de la compañía

El proceso de internacionalización

Selección de destino(s)

Como comentábamos previamente, por septiembre de 2007, Grupo Obras Especiales había tomado la decisión de llevar su proyecto de empresa a nuevos mercados para así poder ampliar su horizonte empresarial. Las razones por las que la empresa tomó esta decisión fueron, entre otras, el disponer de una gran ventaja competitiva en forma de fortaleza económica y directiva, ya que por las razones mencionadas anteriormente, la crisis les había afectado más tarde que al resto de empresas del sector. Y también porque, debido a esta situación ventajosa respecto al sector, se podían permitir el realizar este proceso de manera planificada y meticulosa, dedicando tiempo a mentalizar a la plantilla necesaria y establecer la estrategia adecuada.

El siguiente paso para llevar a cabo el proceso de forma exitosa era la elección de país o países. En este caso la empresa realizó una lista de elementos que eran indispensables que el país de destino tuviese para ser elegido. Estos elementos conformaban el criterio establecido para la elección del país.⁸

En el caso de Grupo Obras Especiales era muy importante que el país tuviese *seguridad personal*. Existen muchas empresas que han llevado su negocio a países muy rentables económicamente pero, sin embargo, la seguridad personal no estaba garantizada. Este es el caso de un gran número de constructoras españolas que han decidido abrir su negocio a países musulmanes que han sufrido recientes revueltas, como en Libia, donde Bruesa (una empresa española dedicada a la construcción de vivienda y obra civil y a la promoción inmobiliaria) puso casi todas sus esperanzas y los graves incidentes precipitaron su salida y agravaron su ya mala situación económica, desembocando en un concurso de acreedores⁹.

⁸ Todos estos criterios vienen dados en *Documento corporativo I* (Anexo)

⁹ (El Mundo: Cincodías, 2009)

También se tuvo muy en cuenta la *seguridad jurídica*. Esto reside en que, para la elección de destino, a parte de la estrategia que se quiera seguir, es crucial para la empresa el poder garantizar en la medida de lo posible la seguridad jurídica del país donde se tenga pensado invertir parte del negocio. Por ejemplo, es aconsejable conocer si ese país suscribe los convenios internacionales sobre ejecución de laudos arbitrales extranjeros y si además existe algún tratado bilateral vigente entre España y dicho país. En esta área cabe destacar los ejemplos de un gran número de empresas españolas que, en la década de los 90 desembarcó en Marruecos en busca de negocios y posteriormente tuvieron que retirarse por varios problemas con su justicia (tardanza con expropiaciones, cambios unilaterales de especificaciones de contratos, etc..).

Uno de los factores que Grupo Obras Especiales (GOE) buscó en el país destino es *estabilidad política* (y que esa estabilidad sea dentro de un régimen democrático). En este sentido, muchas veces el poder económico que la empresa adquiere en el país de destino es percibido como una amenaza por el Gobierno de dicho país. Por lo que esto da pie en algunos casos (muy aislados), al surgimiento de gobiernos intervencionistas que se sienten colonizados e intentan nacionalizar empresas extranjeras, como ocurrió en 2012 en Argentina con Repsol¹⁰.

También existen dos aspectos que Grupo Obras Especiales (GOE) sopesó a la hora de elegir el destino, ya que existen ocasiones en los que la presencia de una empresa en un nuevo mercado se percibe como una amenaza a la competencia o en otros casos, la incertidumbre de cobro es tan grande que ha llevado a las constructoras a renunciar a adjudicaciones millonarias. En el primer caso, cabe resaltar el negocio que hizo Ferrovial en su gran participación en aeropuertos del Reino Unido. Una resolución del Tribunal de Apelación de la Competencia del Reino Unido les obligaba a la empresa española a deshacerse definitivamente de varios aeropuertos por entender que iba en detrimento de la competencia, con la pérdida de negocio y el impacto negativo en sus cuentas consolidadas que ello conllevaba¹¹. Mientras que en el segundo caso, la misma empresa española, Ferrovial, sufrió del factor de la gran incertidumbre sobre el cobro cuando decidió internacionalizarse en Polonia. Estos decidieron romper el acuerdo adquirido con la Administración del país tras ser adjudicatario de la construcción y explotación durante

¹⁰ (20 minutos, 2012)

¹¹ (El Confidencial, 2009)

30 años de una autopista de peaje al no llegar a un acuerdo, por la incertidumbre sobre el cobro de las tarifas previstas. Sólo con el anuncio de este desacuerdo, las acciones de Ferrovial cayeron un 2% en bolsa ese mismo día, por el impacto que generó un descenso de la cartera de ese calibre¹².

Por otro lado, la *buena práctica de negocios* es algo indispensable cuando aterrizas en mercados en los que no tienes experiencia previa. Es el caso de OHL y su desembarco en México. Y es que “una plataforma ciudadana plasmó en varios vídeos el esquema mediante el cual el PRI financió ilegalmente varias campañas electorales gracias a los acuerdos alcanzados con la constructora y concesionaria española”, según publicaba *El País* ¹³ en junio de 2017. Este tipo de problemas suele afectar a empresas de mayor magnitud. De todas formas, este tipo de problemas tiene consecuencias tanto de imagen como económicas. En este caso, OHL fue completamente ajena a una subida generalizada de las Bolsas mundiales por aquel entonces, manteniendo sus acciones un 35% más bajas respecto al año pasado.¹⁴

Y finalmente, uno de los criterios estrella que Grupo Obras Especiales estableció para la elección de su destino fue el que el país destino tuviese un *idioma conocido*, es decir, español, inglés o francés, ya que esto facilita mucho más la comunicación con la gente del país y no solo eso, sino que no requiere el mismo grado de cambio por parte de los equipos de la empresa.

Plan de búsqueda de información

Respecto al plan de búsqueda de información, existen diferentes vías de recabar información sobre el país destino al cuál se va a trasladar el negocio. La empresa puede optar por enviar empleados de su propia plantilla a recabar información ya sea teniendo reuniones con gente de ahí o asistiendo a comités y reuniones celebradas para empresas extranjeras en ese país.

Existe también otra posibilidad que es acudir a la Cámara de Comercio de tu país en el país destino. En este caso sería acudir a la cámara de comercio de España en Santiago de

¹² (Expansión, 2010)

¹³ (El País, 2017)

¹⁴ (Forbes México, 2015)

Chile. Grupo Obras Especiales no acudió en un primer momento a la Cámara de Comercio, pero a medida que se iba instalando en el país acudió a la misma con el fin de obtener apoyo y contactos dentro del sector mediante reuniones concertadas gracias a la institución. En la charla mantenida con Marcela Reyes, gerente comercial de la Cámara de Comercio de España en Santiago, describió las funciones básicas que esta institución proporciona a empresas que llegan de España con el objetivo de instalarse en Chile. Antes de explicar las funciones, detalló que es indispensable que cualquier empresa que decida llevar su negocio a tierras extranjeras debe acudir a este tipo de instituciones ya que sino puede caer en errores que pueden costar muy caros a las propias empresas como contratos que no se encuentran dentro del marco legal o supuestos socios locales que terminan siendo un fraude y provocan grandes pérdidas en empresas.

Marcela afirmó que uno de los grandes errores de las empresas españolas a la hora de instalarse en Chile es no pasar por la Cámara de Comercio, ya que desemboca en una mala asesoría y gestión de las mismas. Según ella, la empresa española necesita de un abogado que actúe también como un traductor intérprete, porque aunque el idioma sea el mismo, existen matices dentro de los contratos que pueden conllevar a situaciones muy perjudiciales para una empresa recién aterrizada.

La labor de la Cámara de Comercio se inicia antes de que la empresa se instale en el país. Los primeros días en los que los directivos de la compañía llegan al país, se reúnen múltiples veces con la Cámara de Comercio y ésta les proporciona reuniones tanto con posibles socios locales como con abogados que puedan ofrecerles protección jurídica y una supervisión a la hora de hacer negocios para salvaguardar la seguridad de la empresa en estos procesos iniciales. Es cierto que la Cámara ofrece ayuda en temas generales a las empresas y cuando ya es necesaria información de carácter más específico, la propia Cámara contacta con otras empresas españolas ya instaladas del propio sector que tengan un conocimiento más profundo.

Sin embargo, Grupo Obras Especiales decidió optar por el uso de todas las vías en conjunto que se puede usar para llevar a cabo un plan de búsqueda de información, ya que contrato una *asesoría* que les facilitó un extenso informe, mandó a un *grupo de trabajadores* para que viesan el ambiente chileno y cómo se llevaban a cabo los negocios ahí y, en segundas instancias como se ha mencionado antes, contactaron con la *Cámara*

de Comercio de España en Santiago de Chile. Respecto a la primera vía mencionada, la asesoría, según relataba Carlos Pérez en su entrevista, cuando tomaron la decisión de expandir el negocio internacionalmente vía Chile, contactaron con una asesoría para que les llevara a cabo este plan de búsqueda de información. Esta asesoría les proporcionó servicios de gran utilidad. De hecho, no solo se limitaba a buscarles diferentes alternativas en cuanto a socios locales y abogados que garantizaran seguridad jurídica, sino que en este caso les facilitó una metodología ya estructurada para la correcta implementación como sociedad, una gran ayuda en términos administrativos, una búsqueda de nichos de mercado, contactos, etc.... y finalmente ejerció también de consultora ofreciéndoles un apoyo logístico. Este apoyo consistía fundamentalmente en buscar mercados que fueran compatibles con la empresa, buscar trabajadores adecuados (más adelante se hablará de la importancia de una buena plantilla cooperativa y de la confianza a la hora de un proceso de internacionalización), y finalmente una búsqueda también de oficinas en las cuáles instalarse.

Este plan de búsqueda de información por parte de la empresa asesora incluía también un reporte escrito detallado sobre el funcionamiento y principales características de Chile como país, posicionándolo en un marco político, económico, jurídico y también dentro del sector de la construcción.

En cuanto al *marco político*, Chile es una República Democrática Presidencialista, la administración del Estado se encuentra centralizada y posee alrededor de 16,5 millones de ciudadanos [datos 2007]¹⁵. Existen 12 regiones administrativas más la región metropolitana y secretaría regionales ministeriales en cada región que dependen del ministerio correspondiente. En Chile, por aquel momento presidía Michelle Bachelet Jería, representante y cabeza de lista del partido de centro-izquierda Partido Socialista de Chile, la cuál presidía en coalición con Concertación, una coalición partidos de izquierda, centro-izquierda y centro que gobernó en coalición desde 1990 hasta 2010. En la oposición se consagró Sebastián Piñera, representante por aquel entonces del partido Renovación Nacional, la cuál se presentaba en coalición con uno de los mayores representantes de la derecha chilena, Alianza Nacional¹⁶.

¹⁵ (World Bank Data, 2017)

¹⁶ (Documento Tribunal Calificador de Elecciones, 2006) - Anexos

En segundo lugar, refiriéndose al *marco económico*, Chile es el mayor productor de cobre, y no solo eso sino que es desde el año 2004 la economía chilena se encontraba en una fase de expansión que en 2007 tenía un PIB de más de 10.500 millones de USD¹⁷, lo cuál conformaba una subida del 135%. Es decir, el país había pasado de ser un país emergente a ser un país situado en primera línea. En cuanto al sistema financiero y bancario, el cuál refleja la solvencia y la fiabilidad del mismo, Chile es considerado bastante solvente. En el año 2007, durante el periodo de internacionalización de la empresa, Chile poseía un sistema contable diferente al Español, lo cuál hacía las labores de contabilidad de la empresa algo más lentas y complicadas. Sin embargo, más tarde Chile adoptaría el sistema contable español, facilitando algunas de las labores administrativas y contables tanto de Grupo Obras Especiales (GOE) como del resto de empresas españolas. También el equipo enviado a Chile por parte del Grupo Obras Especiales antes instalarse mantuvo una reunión con el BCI (un banco aliado con Banco Popular) en la cuál se concretaron planes de financiación, avales y formas de pago a proveedores.

Después se refleja el *marco jurídico* del país latinoamericano. Según se detallaba en el informe, Chile se presentaba como un país estable y trabajador. Estas primeras impresiones no venían de terceras personas ni de instituciones ya instaladas ahí, sino en las propias reuniones mantenidas con los locales durante ese periodo. También se definían aspectos de materia jurídica y tributaria, siendo todo muy reglamentado. En el sector de la construcción existe un proceso de Registro de Sociedades donde es necesario constar para trabajar en el sector público. Este proceso supone gestiones con un plazo desde seis meses a un año. También cabe destacar la posibilidad de negociar una licitación con la administración según el informe. Es importante resaltar por otro lado un par de matices que hizo Marcela de la Cámara de Comercio. El primero respecto a las cuentas corrientes. Según un estudio publicado el periódico digital chileno El Mostrador en marzo de 2017¹⁸, apenas el 28% de la población chilena mayor de 15 años tenía tarjeta de crédito. Incluso este porcentaje puede ser considerado alto teniendo en cuenta el gran proceso de bancarización que ha tenido Chile a lo largo de los últimos diez años. En este sentido, la tenencia de cuentas bancarias para personas mayores de 15 años habría ascendido a un 63%, lo cual, según el gremio bancario, se podría comparar favorablemente a nivel internacional. Pero, ¿a qué se debe esta baja educación y utilización financiera por parte

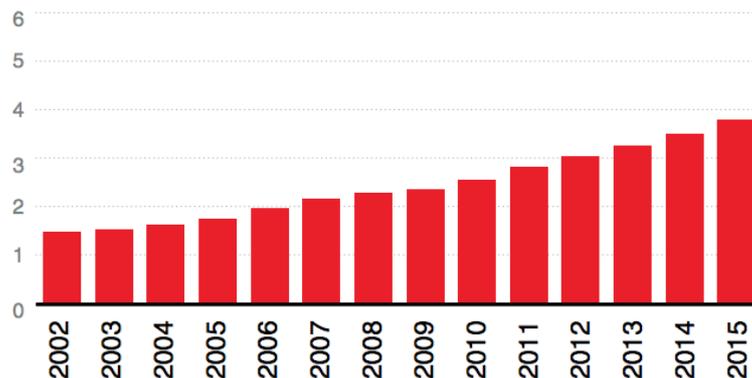
¹⁷ (World Bank Data, 2017)

¹⁸ (El Mostrador, 2017)

de Chile? Marcela Reyes afirmaba que una de las mayores causas tiene que ver con un rasgo de la cultura chilena: la desconfianza. Esta falta de seguridad está muy presente en la sociedad. Y es que, para hacer negocios en Chile necesitas primero ganarte la confianza de la persona con la que pretendes mantener una relación profesional. Estas relaciones se forjan a través de un trato personal y con tiempo. Para poder abrir una cuenta corriente en Santiago de Chile, tienes que ser aprobado para crédito. Eso significa que el banco confíe en el usuario mediante una exhausto conocimiento del mismo. Este proceso de aprobación suele tardar de media unos seis meses y no lo consigue todo el mundo. Debido a estas razones, suelen ser las tarjetas de débito el medio de pago más común entre la población chilena. A continuación se muestran tres gráficas que resaltan el crecimiento tanto de uso de cuentas corrientes como de ambas tarjetas de crédito y débito.

Número de cuentas bancarias (Millones de unidades)

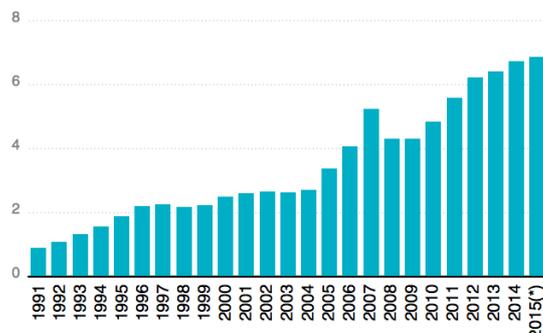
A) Cuentas corrientes



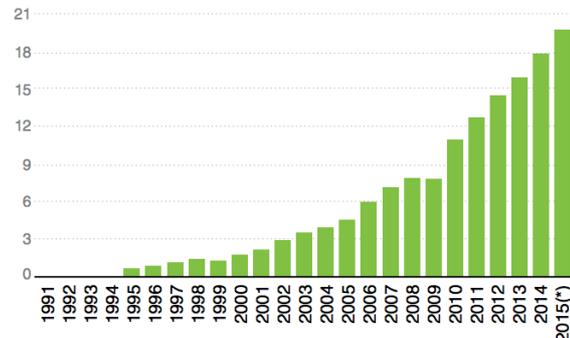
Fuente: Asociación de Banco en base a SBIF

Número de tarjetas bancarias (Millones de unidades)

A) Tarjetas de crédito



B) Tarjetas de débito



Fuente: Asociación de Banco en base a SBIF

Más allá, junto al aspecto jurídico y financiero, es importante a la hora de implementarte en un nuevo país el saber las posibles *formas jurídicas* de una sociedad. Según detalla el informe, en primer lugar está la sociedad anónima, la cuál requiere capital propio y un consejo de, al menos tres personas más un residente como delegado con seis meses de vida tributaria en Chile. En segundo lugar está la sociedad limitada, la cuál no exige ni capital mínimo, ni Juntas ni Consejo y permite retirar beneficios sin tributarlos siempre que se reinviertan. Y finalmente, existen las llamadas SpA (Sociedad por Acciones). Estas pueden ser una persona solamente accionista o más, puede funcionar sin consejo y no requiere escritura pública (pasar por notaría). Más adelante, cuando sea detallado el proceso de implementación, se verá la estrategia que Grupo Obras Especiales (GOE) siguió para poder entrar como empresa en el mercado chileno, la cual fue la creación de una agencia para cubrir el sector público y una Sociedad Anónima para el sector privado.

Finalmente, el informe se centraba en el sector de la construcción en Chile. Respecto al *ámbito público estatal*, el equipo que fue por parte de la constructora mantuvo una reunión con el Ministerio de Obras Públicas. En concreto, con la Directora de Obras y Responsable de Concesiones. En esta reunión se explicó cómo era el proceso de licitaciones de obra en Chile. En este aspecto, la Directora estipuló que toda la obra pública se licita y gestiona a través del portal *chilecompras.com* a la que se puede tener acceso desde en el momento en el cuál Grupo Obras Especiales (GOE) se diese de alta en la base de datos del Gobierno chileno (siempre que cumpla los requisitos para poder darse de alta). Las obras más frecuentes en cartera eran tanto autopistas como hospitales y cárceles. Por aquel entonces en 2007, las principales empresas españolas que estaban presentes en estas licitaciones eran SACYR, ACCIONA y ACS.

En segundo lugar, respecto al *ámbito público general*, mantuvieron una reunión con el Vicepresidente del organismo equivalente a la FEMC – Federación Española de Municipios y Concejos - española. Desde este organismo municipal se recogen desde iniciativas locales de proyectos a iniciativas de los propios alcaldes. También se analizan y se dotan de presupuesto regional para su adjudicación. Según el equipo que mantuvo la reunión, la realidad es que son pocos municipios los que llevan proyectos. Ello implica que se valore especialmente la labor de asesoría y aportación de nuevas ideas sobre proyectos municipales por parte de futuras constructoras, lo cuál era un aspecto esperanzador para Obras Especiales. De esta forma, existía un nicho en el mercado, ya

que no existían empresas licitadoras, por lo que en varias ocasiones, se tenían que ofertar varias veces con presupuestos al alza. Esto, comparándolo con la situación que vivía España por aquel entonces, era totalmente contraria ya que el sector de la construcción pública estaba a rebosar de empresas ya bien del propio sector público o de obra civil que se había recolocado en obra pública debido a la falta de proyectos. Ello provocaba que las licitaciones en España fueran a la baja y la empresa a la que adjudicaban la obra, de normal, perdiese dinero.

Más delante, profundizaron de lo regional a lo local. En este campo mantuvieron una reunión con diferentes alcaldes y responsables de urbanismo de dos municipios: La Cisterna y Valparaíso. En los dos municipios se insiste en la dificultad para encontrar una empresa de confianza que esté dispuesta a ejecutar obras de carácter local. Pero no solo eso, sino que los alcaldes también transmitieron el descontento que por entonces estaban teniendo con las empresas constructoras españolas, ya que para ellos lo idóneo era trabajar con directivos chilenos que fueran los que estuvieran en constante contacto.

Finalmente, se puede afirmar que Chile reunía las condiciones que el Grupo buscaba en su proceso de internacionalización. Estas condiciones eran su seguridad política y física, su solidez jurídica y económica, el idioma y la posibilidad de contactos en él. Respecto al sector de la construcción, en todas las reuniones se transmitió un mensaje contrastado y coherente. De los diferentes discursos se deducían las siguientes características: el sector de la construcción tenía un mercado con exceso de obra y poca capacidad de las empresas, y de los tres niveles de mercado (estatal, regional y municipal) había un hueco obvio con muchas posibilidades en el mundo regional y municipal.

Todo ello impulsó al Grupo Obras Especiales a elegir Chile como destino de este proceso de internacionalización.

Previsión

Descripción

Una vez había sido Chile elegido como destino final, se requería de un largo tiempo para realizar la mejor previsión posible de lo que iba a ser este proyecto de internacionalización. Esto suponía para la empresa empezar a tener en cuenta las adversidades que pudieran encarar y las recomendaciones que debían seguir, es decir, comenzar con el proyecto. Para ello existen muchas preguntas que deben ser contestadas empezando por la fijación de objetivos. Es importante seguir una progresión en estas preguntas empezando por las que respondan a un ámbito más general y terminando con las que sugieran características más específicas. Para poder llevar a cabo esta planificación previa, todos los dirigentes de la empresa se reunieron con el fin de hacerse todas las preguntas necesarias que más tarde sirvieran de guía para dar dirección a lo largo del proceso. De esta forma, crearon una presentación corporativa con más de 10 temas a abordar, los cuales serán tratados a continuación¹⁹.

Lo primero de todo para Obras Especiales fue el determinar para qué se internacionalizaba el negocio. Es decir, cuál era el objetivo de todo este proceso. De acuerdo a esta cuestión, lo que la empresa constructora buscaba era el poder ser una empresa multilocalizada que no dependiera de un solo mercado. ¿A qué se referían con esto? Por un lado, con empresa multilocalizada lo que pretendían no era simplemente el llevar a cabo un proceso de globalización de la empresa sino que, al hacerlo, se tratase cada línea de negocio en cada país de forma diferente ya que los mercados eran independientes entre sí y el obtener beneficios en un país no repercutiese en el resto.

También cabe analizar la parte en la que mencionan el no depender de un solo mercado. Al fin y al cabo, lo que Grupo Obras Especiales estaba haciendo era diversificar riesgos y establecerse en más mercados ya que veían como en España apenas había actividad y tanto la edificación como la obra civil se estaban secando.

¹⁹ (Presentación corporativa II, 2007)

Lo siguiente es tener conocimientos sobre qué es internacionalizar. No solamente responder de manera teórica, sino aplicarla al caso que el propio negocio va a llevar a cabo. Es decir, ¿es internacionalizar buscar negocios en el exterior y preparar los equipos y activos para competir en el mercado exterior?, o, por el contrario, es simplemente prepararse para poder aprovechar oportunidades que surjan en el exterior. Con ello, lo que Obras Especiales está pretendiendo es definir el que grado de involucración de la empresa y hasta que punto van a llevar esta decisión. En este caso, lo que se pretendía era el implantarse en nuevos mercados para quedarse.

Una vez respondida esta pregunta, se llevaría a cabo una actitud u otra en el proceso. Por un lado tenemos una actitud activa, creado estructuras especializadas, preparando al personal de manera cualificada, mentalizándola, y a la vez buscando oportunidades. Sin embargo, si la actitud tomada en el proceso es reactiva, el grado de involucración será bastante menor. Esto quiere decir que simplemente se irán estudiando las oportunidades que les va a surgir.

En este caso se decidió tomar una posición activa de creación de estructura para buscar nuevas oportunidades.

Lo siguiente fue saber y tener consciencia de los riesgos en términos reales para la empresa. Para este proceso, la constructora supo reconocer que en este proceso se jugaba una cantidad de recursos que permitiera el desarrollo del proyecto pero, por otro lado, no condicionase el negocio de la empresa matriz. A esto se le denomina *riesgo acotado*. Es decir, arriesgar sin llegar a poner en peligro la empresa en conjunto.

Una vez reconocido lo que puedes llegar a perder en todo esto, hay que preguntarse después de hacer un balance de situación actual si la empresa está preparada para este paso y, en caso de no estarlo del todo, qué hace falta para estarlo. A esto, la empresa respondió que sí que estaba preparada debido a su situación pero, de todas formas, aún necesitaba de una mayor experiencia en estos campos y de la mentalización de los equipos de la misma.

También, una vez desembocara el proyecto en los países elegidos como destinos, habría que tener el cuenta si la internacionalización se iba a llevar de la mano de socios locales. Estos podrían ayudar a adentrarse en los mercados elegidos ya que contarían con una

previa presencia en ellos y su experiencia les aportaría rapidez en los procesos y no caer en ciertos errores. Por otro lado, este proceso se podría hacer de manera independiente teniendo el control absoluto a la hora de hacer negocios y no dependiendo de nadie a la hora de tomar decisiones. Grupo Obras Especiales decidió ir a ciertos proyectos por su propia cuenta y a otros con socios. El grupo pensó que no es un paradigma el ir siempre con socios ya que en algunas situaciones puede ser ventajoso ya que cuentas con su experiencia pero en otras un inconveniente porque pierdes parte del control en la toma de decisiones.

Otro aspecto fundamental para poder prever este proyecto es situarlo en el marco temporal. ¿Cuándo se va a llevar a cabo este proceso? En este caso lo veían claro. De forma inmediata, ya que por aquel momento se veían no solo capacitados sino decididos para hacerlo.

También había que relacionar de alguna forma el mercado que ya se tenía en el país de origen (nacional) con el que se iba a conseguir en los países seleccionados (mercados internacionales). Es decir, ¿Qué dimensión le iba a querer dar Grupo Obras Especiales al mercado exterior? Esto dependía sobre todo de cómo fuera el negocio una vez adentrados dentro de los mercados pero, a modo de previsión, lo ideal sería darle una dimensión que supusiera un impacto importante en la cuenta de resultados en términos de ventas.

Y, finalmente, también había que marcar ciertas líneas rojas que nunca deberían cruzarse en cuanto a nichos de mercado o zonas geográficas. ¿Dónde sí hacer negocios, dónde puede y dónde nunca? Para Obras Especiales este proceso debería implantarse donde se diesen los condicionantes que le exigían al desarrollo de su negocio. Ellos preferirían decidir esos criterios a priori (como se hizo en la selección de destino) y, una vez definidos, irlos implementando ahí donde fuese indicado y así ver cómo se comportaban los países ante esos criterios.

Posibles problemas

Es difícil prever los posibles problemas que un proceso de esta índole te puede proporcionar. Sin embargo, el Grupo realizó una lista de posibles problemas y adversidades que se podrían encontrar a la hora de implementarse en Chile²⁰. En esta rama, los posibles problemas se abarcaban en dos grandes grupos: posibles problemas que pudieran surgir respecto al país y posibles problemas que pudieran aflorar de la propia organización.

En primer lugar, se trataron los posibles problemas que podría dar Chile a lo largo de este proceso. Es cierto que una vez pasada la selección del país que iba a ser destino, prácticamente existieran unas características idóneas para expandir el negocio a través de Chile. Pero se daban varios aspectos que podrían hacer todo esto muy difícil, costoso o que incluso lo impidiera. Para empezar, podrían existir problemas de fondo que resultaran inamovibles como es el tema cultural. En la reunión con Marcela Reyes se ahondó en este aspecto ya que, aunque a priori no lo parezca, existen grandes diferencias y similitudes entre ambas culturas, un aspecto que pese a que la Sra. Reyes trate en un contexto actual, apenas ha cambiado en estos últimos diez años. Marcela Reyes relataba los principales atractivos que hacen que tantas empresas españolas hayan decidido instalarse en Chile.

Algunas de estas razones son su estabilidad política y jurídica y su seriedad para hacer negocios. Respecto a este tema, la gerente comercial de la Cámara de Comercio hizo especial hincapié en la importancia de los contratos en su país. En Chile se generan contratos para todo y cualquier contrato que tenga validez debe ser firmado ante notario. En este sentido, todo lo que no esté firmado en un contrato frente a notario no tiene validez. Muchas empresas que llegan del extranjero sin conocer este aspecto pecan de ingenuidad al hacer negocios mediante acuerdos verbales o sin presencia de notario. Ello les hace perder grandes cantidades de dinero o incluso incurrir en bancarrota. De esta forma, Grupo Obras Especiales (GOE) se implementó en el país sudamericano de mano de un grupo de abogados locales, los cuáles le sirvieron de guías legales, sobre todo en los primeros pasos a la hora de poder implementarse y firmar contratos con trabajadores y socios.

²⁰ (Presentación corporativa I, 2007)

Existen grandes diferencias respecto a la sociedad española que puede hacer que este choque cultural tenga consecuencias negativas. Como ha sido mencionado a la hora de escoger Chile como destino, hay que tener en cuenta que la confianza es clave a la hora de hacer negocios. En este sentido, la mayoría de empresas españolas han tenido que adaptarse y establecer relaciones personales a la hora de hacer negocios. Según la Sra. Reyes, los negocios no se hacen en la primera cita, y este aspecto es algo que viene dándose desde que las primeras empresas españolas decidieron empezar a implementarse en Chile. Describe algunos casos en los cuáles la Cámara de Comercio les conseguía de diez a doce reuniones con diferentes empresas chilenas, y el empresario español terminaba la jornada convencido de que, de las doce reuniones, había llegado a un acuerdo con al menos ocho, ya que esas ocho empresas les comunicaron que todo estaba excelente ante el deseo del empresario español por obtener una respuesta inmediata. Más adelante, cuando el representante de la empresa española se disponía a contactar vía email para continuar con el negocio, apenas una o dos contestaban. Más tarde, los directivos españoles acudían a la gerente comercial de la Cámara de Comercio para preguntarle cuál era la causa de esta negativa por parte de las empresas si, cuando tuvieron las reuniones, tuvo la sensación de que el negocio estaba prácticamente hecho. A esto, Marcela contaba cómo el chileno, en general, en cuanto a los negocios se refiere, no sabe decir que no. Por esta razón, no hay que limitarse solamente a intentar llevártelos a tu terreno y convencerles en términos objetivos de que tu eres la mejor opción, sino que hay que ganarse la confianza del empresario chileno. A modo de crítica constructiva, Marcela Reyes estipulaba que el empresario español es por lo general muy directo y al empresario chileno no le gusta recibir tanta presión.

Otro aspecto cultural que en principio parece bastante similar pero tiene sus connotaciones que pueden terminar siendo problemáticas es el idioma,. Algo que en ciertos momentos fue un inconveniente a la hora de hacer negocios para Obras Especiales, como afirmaba Carlos Pérez en su entrevista. Como se comentaba previamente, cuando las empresas españolas realizaron el proceso de internacionalización en Chile, necesitan de un abogado no solo para que les aconsejase en términos burocráticos y con, por ejemplo, el tema mencionado previamente de los contratos escritos y ante notario, sino para que también cumpliera la labor de intérprete. Existen gran cantidad de casos que no han llegado a ser fructíferos o que han supuesto un gran inconveniente para la empresa española debido a diferencias en las palabras empleadas a la hora de redactar un contrato.

El idioma es muy similar, pero la forma de utilizarlo no, y eso puede resultar un problema a la hora de hacer negocios.

En tercer lugar, pueden existir problemas (y en el caso de Grupo Obras Especiales (GOE) veremos que fue uno de los grandes desafíos que tuvieron que afrontar) con la diferencia de productividad. Es muy importante elegir una plantilla que resulte productiva y que vaya de la mano con la empresa. El sentimiento de pertenencia a una empresa en Chile es prácticamente inexistente en la mayoría de puestos. Por ello, hay que intentar establecer un vínculo fuerte entre el trabajador y la empresa, no solo para generar ese sentimiento de pertenencia, sino también para que el tiempo que el trabajador esté vinculado a ella sea el más productivo posible.

Otro posible problema con Chile es el status quo de la sociedad chilena. Según el autor del estudio “Discriminación y meritocracia en el mercado laboral chileno” Javier Núñez²¹, la discriminación laboral es un tema que viene preocupando a la sociedad chilena desde hace ya un largo tiempo. Afirma que *“no obstante, y pese a la inquietud, son pocas las medidas que se han adoptado para aplacar estas prácticas o, por lo menos, han sido poco efectivas”*. Este es un choque cultural que Grupo Obras Especiales [GOE] tuvo que afrontar cuando llegó a Chile. En su estudio, Javier Núñez explica cómo en todos los países existe evidencia de algún grado de discriminación en el mercado laboral. Sin embargo, para el autor, en el caso particular de Chile, los estudios para los cuales existen evidencia de esta práctica son básicamente dos: la población laboral femenina y las personas de escasos recursos que son discriminados sobre la base de su origen social o económico. También cabe resaltar, aunque a falta de estudios que lo demuestren, un alto grado de discriminación en cuanto a etnia.

Debido al tema de la confianza y la elevada implicación personal en las relaciones laborales, una de las causas de esta discriminación es que los empleados de RRHH de las empresas no sólo tomen en cuenta el desempeño esperado de un candidato, sino que además de esto, tienen una inclinación de origen social o cultural por postulantes de ciertas características. Todo ello conduce a una sociedad clasista y guiada por la jerarquía social, la cual se encuentra muy distante de la que conocemos nosotros en España. Para Javier Núñez existen vías por las cuales revertir esta situación que condiciona la carrera

²¹ (Javier Núñez, 2004)

profesional de un gran número de personas, pero es un proceso muy lento, en gran medida, porque sus orígenes son de corte cultural. Según él, el Gobierno debe actuar como referente proponiendo unos criterios cuantificables y objetivos en cuanto a desempeño a la hora de elegir entre los candidatos para ocupar puestos públicos, y que este ejemplo sea imitado en el sector privado.

Por último, existe un problema que no puede ser atajado de ninguna manera, el cual es meramente geográfico: las grandes distancias dentro del país. Chile es un país distribuido a lo largo del oeste de Sudamérica. Su forma alargada hace cualquier desplazamiento nacional muy largo. En el caso concreto de Grupo Obras Especiales, tienen que viajar hasta tres horas en avión para visitar desde sus oficinas en Santiago de Chile uno de sus proyectos: una central hidroeléctrica situada al sur de Puerto Montt. Esto creaba sobrecostos en algunos proyectos en cuanto a dinero (los viajes en avión eran frecuentes) y tiempo (a la hora de viajar para visitar algunos proyectos se consumía mucho tiempo).

Por otro lado, existen otros posibles problemas en cuanto a la propia institución a la hora de instalarse e implementarse en Chile. Problemas como por ejemplo, falta de cultura y mentalización. Una parte grande del proceso previo a la implantación era la mentalización de los trabajadores que iban a ser destinados a Chile. Ese cambio no podía ser comparable a un traslado de Pamplona a Madrid por ejemplo, ya que ello implicaba no tener muchas ataduras en España y, en caso de tenerlas, que o bien que viajen con el trabajador/a destinado/a o no verles en largos periodos. Respecto a este posible inconveniente, Grupo Obras Especiales (GOE) escogió minuciosamente a las personas que, enmarcadas en un contexto laboral por el cual cumplieran las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto, no tuvieran ataduras familiares o estas no le supusiera la imposibilidad del traslado. Existieron muchos casos en los cuales el trabajador se negó a realizar dicho traslado, por lo que esto hacía el proceso más estratégico y lento.

En segundo lugar, existe el inconveniente de la distancia respecto a la empresa matriz. Esto desemboca en posibles problemas de comunicación, gestión y control de la propia empresa como conjunto. Cuando una empresa que ha sido tradicionalmente ubicada dentro de unos límites cercanos, pasar a tener parte de la misma a más de diez mil kilómetros supone un cambio de estrategia en cuanto al funcionamiento interno se refiere.

Esto se ve reflejado en la propia plantilla, ya que se necesita de gente de confianza que esté a cargo del negocio en Chile porque, por ejemplo, el presidente y los directores generales del grupo supervisan esta delegación con mucho menos frecuencia que la de Madrid o País Vasco. De este modo, los principales encargados que estén al mando del grupo en Chile deben salvaguardar el orden y el buen funcionamiento del mismo y sobre todo, deben ser de confianza.

Finalmente, existe un último posible problema respecto a Grupo Obras Especiales (GOE) en este proceso, y es la transmisión de cultura y procedimientos a la hora de desempeñar el trabajo en Chile. Estos posibles problemas previamente mencionados por el choque cultural también son extrapolables al funcionamiento de la propia organización, ya que al tener los trabajadores locales su propia dinámica de funcionamiento, Grupo Obras Especiales va a necesitar establecer un plan de acción por el cual garantice el correcto desempeño no solo llevando su forma de pensar y trabajar al continente sudamericano sino también entendiendo la forma de llevar a cabo el trabajo en Chile. Es cierto que la empresa tiene que mostrar a sus trabajadores chilenos cómo se trabajan las obras y los proyectos en España, pero también tienen que aprender las cosas buenas que los chilenos pueden aportar al Grupo, siendo así una relación de simbiosis entre ambos.

Recomendaciones

Una vez puestos sobre la mesa los posibles problemas que pueden surgir a lo largo de este proceso de internacionalización, el siguiente paso dentro de esta plan de previsión es poner soluciones. En este sentido, ya que estos problemas no son reales sino hipotéticos, en vez de soluciones, lo que el que Grupo Obras Especiales decidió hacer es crear una lista de recomendaciones para que la empresa lograra evitar estos posibles problemas²². La primera recomendación que hicieron en base al posible problema de expatriar y repatriar gente es hacerlo con gente de confianza. Como se ha descrito antes, el grado de supervisión va a ser mucho menos al ser en una zona mucho más distante de la matriz donde el tiempo que transcurre entre las visitas de los altos puestos de la compañía es mucho mayor. Por lo tanto, en base a esta recomendación surge la segunda: la empresa debe estar dispuesta a enviar a los mejores. Y no solo eso, sino que con esto se refieren a que cuando el Grupo tomó la decisión de expandirse a nuevos mercados, tomó también

²² (Presentación corporativa I, 2007)

la decisión de estar dispuestos a invertir a todos los niveles. Es cierto que este tipo de procesos a largo plazo pueden tener un gran impacto positivo en la imagen de la empresa, pero para que pueda ser así, la empresa debe ser consciente de que todo ello conlleva un riesgo y una parte de la empresa que se invierte en forma de activos (ya sea gente, tiempo o materiales). Cuando se realiza una decisión de este calibre no puede ser tomada con miedo a perder. Y pese a que Grupo Obras Especiales detallaba en su planteamiento que estaba dispuesta a arriesgar pero sin que pudiese afectar fuertemente a la empresa en conjunto, si que eran conscientes de que en el caso de que no fuese bien, quedaría dañada.

En tercer lugar, un valor muypreciado en este tipo de proyectos es la paciencia. El Grupo debía ser consciente del periodo de tiempo que iba a necesitar para poder ver los efectos de esta expansión. Esto sirve para que este planteamiento previo sirva como guía para aquellos momentos en los cuales, generalmente los primeros meses o años, la empresa no esté dando los resultados esperados. Comentaba Marcela en su entrevista que existía un gran número de empresas españolas (no tanto del negocio de la construcción, ya que este sector suele tener horizontes bastante más amplios que el resto) que, al no ver buenos resultados los primeros años, incluso meses, se volvían a España al pensar que el proyecto había fracasado. En este sentido, Marcela aconsejaba a cualquier empresa que se internacionalizase el tener paciencia y adoptar marcos temporales bien definidos. De este modo, Grupo Obras Especiales coincidía con ella en su plan de acción elaborado en 2007 antes de realizar el plan de internacionalización.

Como cuarta recomendación, Grupo Obras Especiales (GOE) consideraba que la planificación de este proyecto debería ser hecha con holguras. Con esto se refería a que debían planificar esta expansión con cierto margen que les permitiese maniobrar bien en caso de cualquier inconveniente. Es cierto que no para todas las empresas es posible el cumplir esta recomendación, sin embargo el Grupo intentaba sacar provecho de una gran ventaja competitiva que tenía: la buena situación económica y directiva de la que gozaba en el momento de realizar este proceso. Como ha sido mencionado anteriormente, el Grupo Obras Especiales no se había visto tan afectado por la crisis financiera debido a su situación geográfica (ya que en Navarra y País Vasco la crisis llegó más tarde porque tenían un régimen fiscal diferente y una economía más fuerte en comparación con el resto de España) y también debido a que se encontraba inmersa en ciertos proyectos grandes que producían tanto un trabajo como unos ingresos recurrentes. Debido a estas dos

características que le otorgaban una posición más cómoda respecto a la competencia, Grupo Obras Especiales (GOE) determinó que, para que el proceso se llevase de una forma correcta y pudiese responder ante posibles inconvenientes de forma satisfactoria, debía planificarlo de una forma holgada en cuanto a tiempo y dinero.

En cuanto a mentalidad de los directivos que iban a ser destinados a Chile, Grupo Obras Especiales (GOE) estipuló que, como empresa, deben ser consciente de sus limitaciones, pero no dejar de ser ambiciosos. Cuando una empresa se adentra en un nuevo mercado, la humildad es clave. En la reunión mantenida con Marcela Reyes de la Cámara de Comercio, nos contaba como existen un gran número de empresas que se adentran en el mercado chileno con actitud soberbia. Comparaba esta actitud con un hecho histórico al decir que *“no hace falta que vengan empresas españolas con una actitud colonizadora, eso ya ocurrió hace cientos de años”*. Con esto se refería a que existe un gran número de empresas que se adentran en el mercado chileno pensando que es un mercado sin explotar y sin evolucionar. Sin embargo, el mercado chileno es uno de los más avanzados a nivel continental y cuando este tipo de empresas españolas llegan pensando que va a ser algo fácil o vienen creyéndose por encima del resto, es el fracaso lo que terminan encontrando. Tampoco hay que confundir humildad con modestia. Como indica la segunda parte de la frase, el grupo se propuso no dejar de ser ambicioso. Antes del proceso, Grupo Obras Especiales sabía que se iba a necesitar una cantidad de esfuerzo bastante mayor a la requerida para llevar el negocio en España en el día a día y debido a esto, debían tener siempre presente ese valor de ambición para que actuase como motor que impulsara el proyecto cuando los trabajadores ahí instalados empezaran a dejar de creer en él.

Finalmente, el Grupo transmitió a todos sus trabajadores (principalmente a los directivos) que iban a ser destinados a Chile, que éste no es un país de *“pelotazos”*. Esto era muy importante porque, según nos comentaba Carlos Pérez, uno de los valores principales del Grupo es el trabajo constante y progresivo. Este es precisamente uno de los valores que le ha permitido a la empresa poder seguir creciendo a lo largo de los últimos años. En España a comienzos del siglo XXI, y más concretamente en el sector de la construcción, existió una corriente de pensamiento que buscaba conseguir el llamado *“pelotazo”*, como fue el caso de el proyecto de Eurovegas²³. Este se basaba en, en poco tiempo y con poco trabajo, poder ganar una gran suma de dinero. Por el contrario, en Grupo Obras Especiales

²³ (El Confidencial, 2012)

(GOE) se ha buscado el obtener unos ingresos recurrentes más estables, aunque sea con un margen menos debido al sector sobre todo. En el caso de Chile no iba a cambiar la ideología, y fue muy importante la concienciación por parte de la directiva acerca de este tema.

Implementación del plan

Descripción

Cuando el equipo seleccionado llegó a Chile a finales de 2008, eran a penas 4 personas. Estas 4 personas tuvieron múltiples reuniones con la asesoría contratada, con posibles socios, con trabajadores del sector público y con futuros clientes. Es decir, fue un periodo duro y de invertir gran cantidad de tiempo para adentrarse en el mercado y establecerse como empresa. Respecto a este último tema, Carlos Pérez nos comentaba en su entrevista mantenida en las oficinas que tiene el grupo en Santiago de Chile, cómo Grupo Obras Especiales junto a la asesoría tuvieron que diseñar un plan de implementación para que, jurídicamente, esta ejecución fuese correcta. Esto significa el que tenían que preguntarse cómo se iban a implementar como sociedad. Para ello hicieron un estudio de mercado y llegaron a la conclusión de que el sector de la construcción en Chile se dividía en obra privada y obra pública principalmente. Para poder abrir ambos subsectores, el grupo iba a tener que llevar a cabo la creación de dos empresas y juntarse con dos socios.

Según relataba el Sr. Pérez, respecto a la obra pública, esta apertura se afrontó mediante una agencia. Una agencia es una instalación permanente de una empresa en otro país que se conforma en forma de delegación, no de filial. Esto significa que la agencia actúa como la propia empresa, teniendo todos los derechos y obligaciones solidarias de la matriz. A la hora de instalarse en Chile, prácticamente todas las empresas españolas se instalan en forma de matriz, ¿por qué hacen esto? En el ámbito de las obras públicas, tanto la solvencia técnica como la económica es crucial para poder optar a licitaciones. Así pues, mediante la creación de una agencia, esa solvencia se traslada de la matriz a la agencia. De cara al registro como contratista en los distintos organismos públicos como el MOP (Ministerio de Obras Públicas de Chile) y MINVU (Ministerio de Viviendas y Urbanismo de Chile) es más fácil conseguir una mayor calificación haciéndolo como agencia ya que aprovechas toda la experiencia y solvencia económica y técnica de la matriz. Estos

certificados de todas formas tardaron mucho más de lo esperado en conseguirse, ya que por aquel momento, esperaban tener los certificados listos en un periodo de tres a cuatro meses, y terminaron tardando un año en conseguirlos como explicaremos más adelante.

Sin embargo, respecto al subsector de la obra privada, esa experiencia y solvencia tanto económica como técnica no era necesaria y Grupo Obras Especiales decidió crear una empresa en forma de Sociedad Anónima (S.A.) con capital con el fin de tener una filial chilena a largo plazo que tuviese vida propia y no dependiese de la matriz. Esa Sociedad Anónima se creó al 75%-25% con los socios locales. Este reparto de capital fue decidido así por parte de los gerentes enviados a Chile para que, de esta forma, los socios locales no bloqueasen la toma de decisiones. Esta empresa se llamaría *Obechile*. A día de hoy, la dirección del grupo tiene puestas las esperanzas en esta sociedad más que en la agencia ya que sus principales ventajas son que con su propia actividad va creando sus propias garantías, es una empresa propiamente chilena e independiente (esto significa que si quieres meter a nuevos inversores o venderla puedes hacerlo sin contaminar la empresa matriz) y no traslada riesgos a la empresa principal en España.

En cuanto a los socios locales, Carlos Pérez afirma que fueron necesarios para la posible implementación. Aunque si de él dependiese y tuviese que volver a pasar por todo el proceso, cambiaría cómo elegir los socios, ya que quizás la urgencia y necesidad por tener a un aliado local les cegó y se dejaron llevar más por las prisas que por el buen criterio. Estos socios, como ha sido citado anteriormente, fueron ofrecidos por la empresa asesora. En el funcionamiento del día a día no aportaron mucho según nos cuenta el Sr. Pérez, pero sí es cierto que estos socios aportaban un gran valor a la nueva compañía: generaban mercado. Cuando te adentras en un nuevo mercado, y más siendo un nuevo país, el principal apoyo que te va a brindar un socio local es abrirte puertas en cuanto a contactos. Como comentábamos antes, las relaciones en Chile funcionaban en cuanto a confianza y a tener algo personal entre dos entidades. Esta barrera no existía cuando en estas negociaciones aparecías de la mano de un socio local. De esta forma, Grupo Obras Especiales ahorró mucho tiempo en negociar y generar confianza con respecto de clientes y proveedores.

Problemas

Durante este proceso de implementación surgieron más problemas en la faceta más amplia del proceso, en cuanto a forma de llevar a cabo el negocio o contratación de personal, que lo que se refiere a problemas puntuales.

En la entrevista mantenida con Carlos Pérez, proseguía contando acerca de este duro y largo proceso de implementación y se centraba en tres principales problemas que habían aflorado llegado este punto. El primero respecto al coste, el segundo en relación al tiempo y el tercero con razón de la contratación del personal.

En primer lugar, respecto al tiempo. El tiempo empleado para todo era mayor que en España. En términos de productividad, lo que se tardaba en hacer una hora en España, en Chile tardaba hora y media. Esto se debía a dos razones principalmente. La falta de conocimiento y experiencia en cuanto al funcionamiento del mercado chileno y la burocracia necesaria para dar cualquier paso. En primer lugar, es obvio que, aunque en algunos casos en los cuáles iban de la mano de socios chilenos (casos en los que estos les agilizaban mucho el desarrollo en términos temporales), en la mayoría de los procedimientos que el grupo llevaba a cabo todo era mucho más largo, ya que en primeras instancias la empresa funcionaba a prueba y error. Si algo no se hacía de una forma, había que probar otra. La experiencia en el mercado en España les aportaba mucha más agilidad y eso era un punto fuerte para ellos en el mercado ibérico. Sin embargo, en Chile les suponía un inconveniente respecto a la competencia. También junto a ello y teniendo en cuenta que eran una empresa extranjera recién instalando en Chile, todo proceso o paso que tomaban requería de unos requisitos burocráticos mayores al de el resto de competidores. Lo que hacía avanzar a la empresa a una velocidad mucho menor que el resto.

Esta característica fue muy obvia, por ejemplo, durante el proceso de obtención de los registros para la agencia. Como se ha indicado antes, lo que para el grupo se pensaba que iba a ser un trámite de entre tres a cuatro meses, acabo tardando un año. ¿Por qué? El Gobierno de Chile solicitó al Grupo Obras Especiales los certificados y cuando los tenían preparados, les pidió que estuviesen apostillados en la embajada. Existe poca claridad en la determinación de los requisitos y son muy rígidos en la documentación a presentar.

Otro ejemplo de ello fue en el caso de la legalización de los técnicos. Grupo Obras Especiales (GOE) llevó a algún técnico español y para cuando el técnico se instaló en Chile y se dispuso a solicitar los documentos pertinentes para poder trabajar ahí, pusieron problemas y requirieron un tramitación y convalidación muy larga y compleja ya que en algunos casos pedían que el técnico extranjero volviese a cursar otra vez hasta un año entero del grado en arquitectura que, en teoría, debería poder ser convalidado sin problema. En este sentido, nos resalta Luis Jordán en su entrevista, que lo que hace con esto el Gobierno chileno es aplicar el principio de reciprocidad. Es decir, cuando los técnicos chilenos acceden por primera vez al mercado español, es el Gobierno español el que pone todo tipo de trabas y largas burocracias para que estos desempeñen su función en el mercado español. Por último, otro ejemplo de esta ralentización en cada proceso sufrida en Chile fue, como, cuando ya por fin el grupo tenía toda la documentación pertinente para obtener los certificados del MOP, fue presentada y el Ministerio replicó que en ese tipo de carpeta de anillas no les valía y debía estar en un tipo de anillas diferente que les pudiese caber en el registro físico. Esta ralentización a la hora de llevar a cabo cualquier proceso suponía un sobrecoste a la empresa, por lo que al principio durante el proceso de implantación, Grupo Obras Especiales obtuvo unos márgenes menores de los que obtendría una vez adquiriesen algo de experiencia en el mercado.

En segundo lugar, respecto al precio. Mayormente este sobre coste a nivel económico fue una consecuencia del alargamiento de los plazos mencionado anteriormente. Que cada proceso tomase más tiempo del necesario y cada paso dado fuera tan largo hacía de cada proyecto algo más costoso económicamente que la media de proyectos en España.

Finalmente, y como pilar fundamental dentro de los problemas que afrontaron durante el proceso de implantación del grupo en Chile, el Sr. Pérez resaltaba la importancia de la calidad del capital humano. Según afirmaba en la entrevista, al principio es muy difícil contratar debido a ambas partes, empleados y empresa. Los empleados no tienen referencias sobre la fiabilidad o reputación de la empresa ya que proviene de un mercado exterior y desconocido para ellos y eso les provoca elegir irse a otras empresas antes que a Grupo Obras Especiales. Y por parte de la empresa, al no tener referencias sobre que colectivo de trabajadores es el más productivo o el que más beneficioso puede ser para la empresa, ésta se enfrenta ante una situación de desconcierto y opta finalmente por contratar a un grupo de trabajadores a modo de prueba, sabiendo que puede desembocar

en éxito o fracaso. Como se comentó antes, el grupo iba funcionando a base de prueba y error a lo largo de esta primera etapa de funcionamiento.

Carlos Pérez nos comenta además que, una vez comienzas a contratar a gente, es muy difícil contratar a gente buena. Con esto se refiere a que es un desafío muy grande para una empresa en un país nuevo el poder encontrar al personal adecuado. Es imprescindible encontrar capital humano. Esto te obliga a instalar estructuras de control interno e introducir gente de confianza.

La metodología que siguió Grupo Obras Especiales (GOE) fue la siguiente: Al principio contrato mano de obra y dirigentes locales, ya que según el pensamiento del grupo por aquel momento, nadie conoce el ambiente mejor que ellos y la supervisión iba a ser mejor y más natural si era entre gente del mismo país que si, por el contrario, introducías a gerentes españoles a supervisar el trabajo de los chilenos. Pasado el tiempo, vieron cómo los índices de productividad descendieron notablemente y se observaban conductas bastante negativas tanto por parte de la mano de obra como por parte de los dirigentes chilenos. Tras hablar con los pocos trabajadores españoles que había por aquel entonces, se llegó a varias conclusiones. La mano de obra contratada no era de buena calidad. Es decir, su predisposición a trabajar y su compromiso con la empresa eran prácticamente nulos. A esto se le sumaba que los dirigentes chilenos, lejos de mediar para poder zanjar este problema, ejercían de confidentes y se aliaban con la mano de obra. Por lo que la dirección del Grupo Obras Especiales en España decidió introducir a gente de confianza proveniente de España en puestos estratégicos para el correcto funcionamiento de la empresa en tierras chilenas. Se plantearon en cierto momento la opción de llevar su propia mano de obra española a Chile para así asegurarse la correcta conducta y mayor productividad a la hora de trabajar, pero el coste hubiera ascendido notablemente y no era la opción más eficiente en relación inversión económica – resultados. Por lo tanto, la decisión que tomaron es cierto que aumentó el capital invertido, ya que tuvieron que movilizar a gente de España para llevarla a Chile, pero se solventó el problema de conducta y productividad en cierto modo.

Comparativa respecto a la previsión

Una vez realizada la previsión, el grupo se reunió para poder obtener una comparativa del proceso de implantación respecto a la previsión que ellos había hecho.

En primer lugar, el Sr. Jordán resalta que el principal objetivo de todo este proceso, y el pilar fundamental de esta fase de previsión fue que el proyecto debía merecer la pena y tener una repercusión dentro de la empresa. Debía ser importante en la cuenta de resultados.

Las principales diferencias que hubo entre la previsión y el propio proceso de implantación fueron los plazos, la previsión de resultados, las garantías necesarias y el tipo de crecimiento.

En primer lugar, en cuanto a *plazos*, Carlos Pérez resaltaba cómo, al principio, todo costó más en relación a lo que se pensaban. Esto se debió a que la empresa estuvo un año y medio sin producir. El motivo por el cual este año y medio supuso grandes costes y la no producción ni actividad por parte de la empresa fueron los plazos de obtención de permisos e identificación del mercado. Por estos motivos, la inversión por parte del grupo terminó siendo bastante mayor de lo previsto.

En segundo lugar, en cuanto a la obtención de beneficios, la previsión de resultados en términos de retorno se supone que iba a ser positiva con mayor rapidez. Es decir, que iban a ser más ágiles en un principio. Los principales motivos que hicieron esta obtención de beneficios algo más largo de lo estipulado fueron principalmente la absorción de gastos generales, la cual fue bastante mayor de lo que se preveía debido. Esto se debió, por ejemplo, a la tardanza de la obtención de permisos como se ha comentado en el anterior apartado. También a que la curva de aprendizaje tuvo más recorrido del esperado, ya que el tiempo que tardaba de media un empleado en hacerse a la empresa y la empresa al tipo de empleado (nunca antes Grupo Obras Especiales había trabajado con mano de obra chilena) fue mayor del esperado, y esa tardía se tradujo en coste económico. Y finalmente el tiempo empleado en situarse en el mercado, el cual también fue mayor del esperado. El conjunto de estos elementos hizo que la agilidad de la empresa fuese menor de la prevista y esta tardase más en romper la barrera de obtención de resultados positivos.

En tercer lugar, las garantías. Esto está relacionado con el anterior punto. Y es que desde la empresa matriz en España se preveía que Obechile, la empresa creada para lidiar con el sector privado de la construcción en Chile, iba a ser autónoma financieramente mucho antes. Sin embargo, como el sistema financiero chileno pedía más garantías de las que pedía el sistema financiero español, estas garantías pedidas en Chile tenían que llegar desde España hasta entrados varios meses.

En cuarto y último lugar, el tipo de crecimiento fue también diferente a lo previsto. Esta diferencia no fue un fallo de cálculo sino un diferente funcionamiento financiero entre España y Chile. La diferencia está en lo que le suponía a Grupo Obras Especiales crecer en España y en Chile. Por un lado, el crecer y tener actividad en España te suponía caja. ¿Por qué? Porque el periodo de pago es mayor que el de cobro, con lo cual con un incremento de actividad por parte de la empresa la caja subía y esto les permitía seguir creciendo. Sin embargo, en Chile si querían crecer como empresa al principio necesitaban o un nivel de caja mayor o unas mayores garantías para los anticipos ya que era completamente opuesto a España siendo el periodo de pago menor al de cobro. Esta característica no estaba prevista y, financieramente obligó al grupo a crecer a un ritmo y volumen sostenible.

Desarrollo del plan

En la entrevista al Sr. Pérez, nos relataba algunas características principales del desarrollo del plan de internacionalización a lo largo de estos años, contándonos así algunas de sus vivencias y aprendizajes que obtuvo en este tiempo. La información sobre el proceso de desarrollo se complementó a su vez con las vivencias relatadas por Luis Jordán, actual presidente de la empresa Grupo Obras Especiales, el cuál sobre todo proporcionó información sobre el feedback de este proceso, que será tratado más adelante en el trabajo.

En primer lugar, Carlos Pérez comenzaba con las principales diferencias entre el funcionamiento de los trabajadores chilenos (los que el grupo contrató a lo largo del proceso, sin llegar a generalizar y juzgar un colectivo inmenso por la conducta de un número de trabajadores) en comparación con los que trabajaban para el grupo en España.

Por un lado, la gestión de equipos en España se divide por responsabilidades mientras que en Chile funciona por tareas o por funciones. ¿Qué consecuencias tiene esto en el desarrollo de los proyectos y cómo se refleja a nivel de productividad en uno y otro lado?

En Chile, al estar dividido por tareas concretas, algo más cuantificable y propenso a repartirse, provoca en los trabajadores una mentalidad de “lo que no esté dentro de mis funciones, no va a ser hecho por mí”, mientras que en España, al ser por responsabilidades, genera una visión más horizontal en cuanto a tareas, abarcando cada trabajador un mayor nivel de compromiso respecto a su puesto.

Más allá de esto, se da la circunstancia de una gran diferencia en el nivel de empleo entre un país y otro. Al haber en la nación del sur de América un mayor nivel de empleo, cuando las condiciones ya sean económicas o productivas de un trabajador no son las que se ajustan a lo que el trabajador pide, este se marcha a otra empresa. Es decir, una vez más, el compromiso y sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la empresa es menor en Chile debido al contexto laboral del país. Existe un mayor nivel de oportunidades que hacen del trabajador una figura con mayor poder de negociación. Esta es también una de las razones por las cuales en puestos más altos el salario es la única vía que la empresa puede utilizar para la retención de talento.

En la entrevista mantenida con Luis Jordán, comentaba varios aspectos relacionados con el proceso de desarrollo como mencionábamos con anterioridad. Comenzaba describiendo la relación de la empresa con el mercado chileno.

En este sentido, empezaba narrando cómo Grupo Obras Especiales tuvo que ir encontrando un hueco en el mercado de la construcción de Chile. Cuando el grupo llegó al principio y se instaló en Chile se hicieron la pregunta: si acabamos de llegar a un mercado en el que ya existen empresas que hacen obras, las cuales tienen más experiencia y conocen mejor el mercado, ¿por qué nos deberían elegir a nosotros y no a ellos? Y que esa elección no se produzca de manera puntual, sino prolongada en el tiempo. Es decir, ganarse una reputación y que la empresa se tenga en cuenta cuando llegue el momento de una licitación. En base a esa pregunta, los trabajadores de Grupo Obras Especiales tuvieron que saber identificar esos segmentos del mercado y seguir funcionando a prueba y error como en otras facetas del proceso. Esta identificación y metodología conllevaba

una gran cantidad de tiempo que se traducían en coste económico, a parte del propio coste de la metodología en sí.

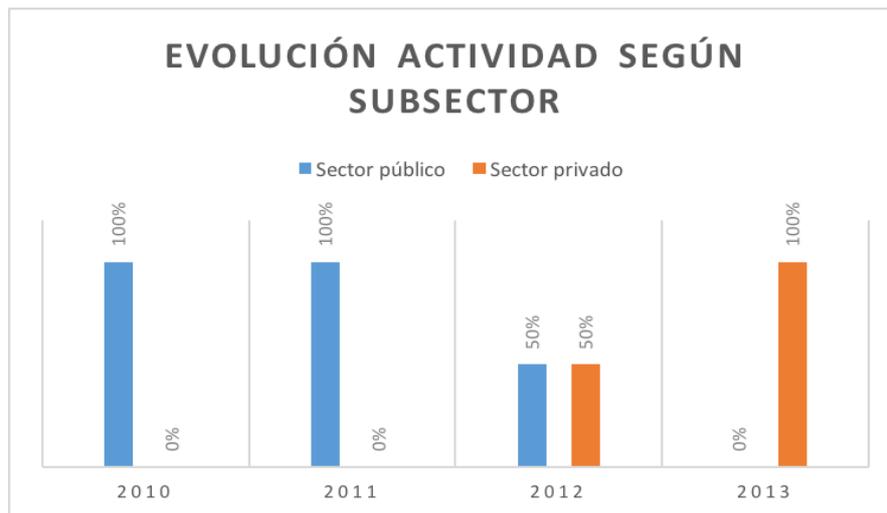
Una vez hecha esa identificación del mercado, el grupo llegó a la conclusión que la única forma de adentrarse en el mercado chileno es empezando a competir en aquellos submercados donde hay más competencia y donde el margen de las obras es menor, ahí donde el nivel de competitividad es tan alto que requiere de un gran nivel de preparación y licitaciones de gran calidad. El Sr. Jordán añadía, *“eres el último en llegar y es un mercado más duro”*.

Inicialmente, fuera de ese tipo de licitaciones que terminaban por adjudicarse a un coste muy ajustado, lo que se demandaba por parte de las instituciones adjudicatarias era puramente experiencia. Por lo que, según la visión de la empresa por aquel entonces, había que comenzar en sectores del mercado en los que las condiciones eran más objetivas. Es decir, que la única condición de baremo era el precio de la obra. Por lo que, Grupo Obras Especiales [GOE] comenzó ofertando y llevándose las primeras obras bajo coste. Era considerado un inversión en cuanto a poder ganar experiencia para el futuro.

Es cierto que el grupo no estaba acostumbrado a este tipo de estrategia, ya que debido a su reputación y experiencia en el sector de la construcción en España, su forma de ofertar obras en ese mercado era en base a la calidad de la oferta, y no simplemente a hacerla barata.

Una vez el grupo se fue adentrando en el mercado gracias a esta estrategia, se decidió a moverse hacia otro tipo de subsectores que no valorasen el precio como único baremos, sino la calidad de la oferta, como ya hacía en España, ya que ese es el punto fuerte de la empresa a nivel competitivo. Es decir, Grupo Obras Especiales empezó a trasladarse hacia subsectores en los que se valorasen aspectos como el esfuerzo a la hora de trabajar, la rapidez con la que se hacían las obras, que ello se viera reflejado en el margen y finalmente, la repetibilidad de los clientes. Que estos repitiesen una vez el grupo había trabajado para ellos, significando así la satisfacción y confianza que el grupo generaba en ellos.

Estas condiciones y este cambio que se produjo en la estrategia del grupo hizo que la actividad principal de la empresa se moviese hacia el sector privado, ya que en este subsector, eran apreciados los aspectos mencionados recientemente. En el siguiente gráfico se puede observar la etapa de transición que Obras Especiales sufrió entre 2010 y 2013, siendo 2012 el año bisagra en el que se producía el cambio.



Fuente: Elaboración propia con datos internos de la compañía

Continuando con la relación de la empresa con el mercado de la construcción de Chile, una vez lograron hacerse un hueco en él, pudieron, con el tiempo, ampliar su conocimiento respecto al mismo. Fueron poco a poco conociendo mejor la forma de trabajar en él, teniendo un mayor abanico de proveedores, contactando con más clientes, ganándose la confianza de ellos y consiguiendo un mayor nivel de reputación. Esto les permitió expandirse dentro del mercado y tener un mayor volumen de actividad, es decir, hacerse un hueco, que es lo que buscaban.

Otro aspecto fundamental a lo largo del proceso de desarrollo de la empresa, comenta Luis Jordán, fue la fuerza de gestionar los contratos. En comparación con España, en Chile a la hora de trabajar se guían mucho del contrato. En contraposición, en España es algo que no se mira tanto, no tiene tanta importancia o no es tan relevante en cuanto al detalle del mismo. En los contratos no se mira tanto el pie de la letra, sino el fondo. Sin embargo, en Chile tienen una actitud mucha más ligada al terreno contractual.

En este sentido, Grupo Obras Especiales tuvo que empezar a aprender a gestionar los contratos con mayor detalle. Por ejemplo, aspectos que eran importantes en Chile en cuanto a contratos eran la importancia de las modificaciones en los proyectos y su impacto en la parte económica y de plazo del contrato, las cuales había que tenerlas actualizadas y documentadas día a día con su aprobación perfecta en el momento adecuado. Si esto no se cumplía, la compañía podía enfrentarse a indemnizaciones o multas de elevado coste. El grupo estuvo inmerso en algún caso en el cuál, aunque la empresa tuviese razón, si formalmente no estaban aprobadas, se quedaban sin la posibilidad de reclamación.

La gestión de los equipos humanos, en cuanto a lo que se le podía pedir a cada trabajador o equipo y el tipo de estructura que debían tener, cobraba más importancia en Chile. Esto se debe a que, al internacionalizarse, al ser el negocio más extenso y heterogéneo en cuanto a gente, los gerentes debían hacer de esta diversidad algo funcional y que le supusiese una ventaja para el negocio. Los directivos y responsables que eran enviados a Chile debían saber lo que aportaba el personal de un lado y otro y saber organizar la estructura de la empresa.

Por un lado, el trabajador chileno aportaba conocimiento de mercado, poder traer talento, poder acceder a proveedores y clientes y dar una proyección de futuro de la empresa. Sin embargo, el profesional español, por lo general, aportaba un mayor nivel de fiabilidad, mayor capacidad de esfuerzo, una mejor gestión del tiempo y una gestión de mayor responsabilidad. Estas diferentes características, si eran organizadas y gestionadas de la manera correcta, suponía una gran ventaja para Grupo Obras Especiales.

Finalmente, el actual presidente de la empresa ensalzaba la importancia de la medición de los tiempos. Es decir, el timing de los proyectos era fundamental al principio y durante el desarrollo del proceso, ya que era diferente que en España. Esto era porque en las primeras fases de implantación, si un proyecto se supone que iba a arrancar en ese momento, terminaba arrancando ocho meses más tarde. Esto se debía a la falta de experiencia de la empresa en esas circunstancias que hacía que los tiempos estimados no fueran los correctos. A lo que se le sumaba una comunicación interna que era más lenta de lo que lo era en España, ya que los trabajadores habían trabajado juntos durante varios años. La solución fue ir intentando optimizar estos tiempos e ir acostumbrándose al nuevo timing de acuerdo al desarrollo y la toma de decisiones.

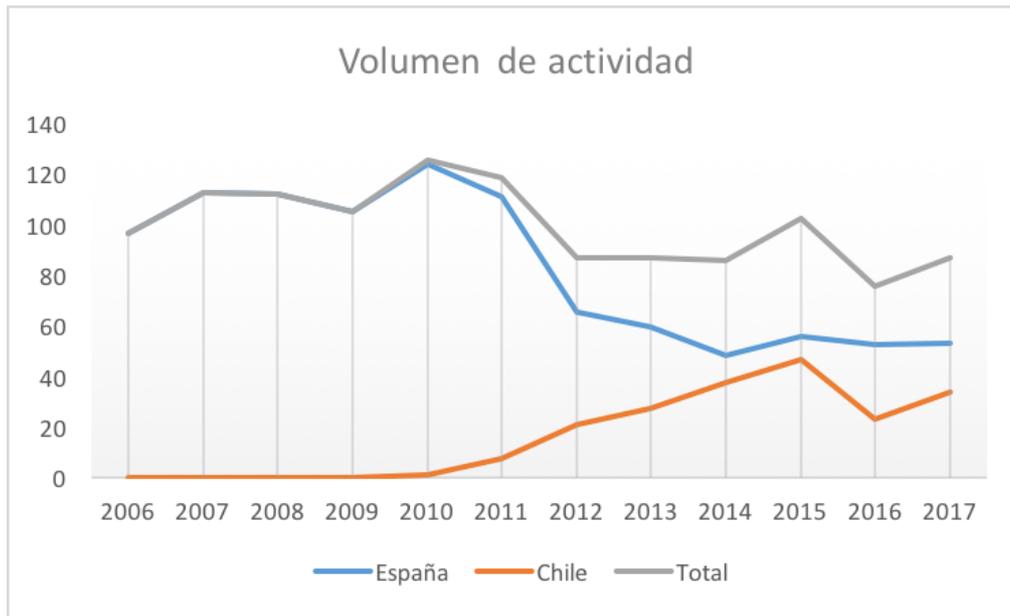
7 años después – Feedback

Comparativa respecto a sector

Respecto a la comparativa con el sector de la construcción, Luis Jordán nos comentaba cómo Grupo Obras Especiales (GOE) se basaba en tres pilares fundamentales para obtener ventaja competitiva. Estos eran el haber llevado a cabo el proceso con anterioridad al resto y en un momento de la compañía suficientemente maduro, el haber podido retener talento mediante la recolocación geográfica y el haber mantenido la confianza por parte de las entidades financieras.

En primer lugar, en cuanto al haberse internacionalizado de forma anticipada al sector fue el punto clave para poder diferenciarse y ganar ventaja competitiva en diferentes campos. Como ya se ha citado anteriormente cuando se hablaba del Grupo Obras Especiales antes de la internacionalización, la empresa tuvo la oportunidad de llevar a cabo este proceso antes que las demás debido a que, por un lado se vieron lo suficientemente fuertes económica y directivamente y, por otro lado la crisis afectó más tarde y de una forma más taimada a País Vasco y Navarra, donde desarrollaban la mayoría de su actividad de construcción.

Esto les permitió tener el negocio lo suficientemente maduro como para que cuando llegaron momentos en los que no había prácticamente actividad en España, Obras Especiales ya tenían el negocio bien instaurado en Chile como para aportar resultado y actividad a la empresa matriz en España. Se complementaban muy bien.



Fuente: Elaboración propia con datos internos de la compañía

En este gráfico se observa cómo, cuando en 2012 coincide el descenso de actividad en España, Chile empieza a cobrar importancia en la empresa en cuanto a volumen de actividad. Es cierto que le cuesta arrancar desde 2008 que empezó el proceso de implantación pero, como se ha dicho anteriormente, debido a varias causas, el proceso de implantación en Chile fue más largo de lo esperado. Sin embargo, *“si el grupo hubiese llevado a cabo este proceso más tarde, a la vez que el resto de empresas, habría que haber invertido para comenzar proyectos nuevos fuera de España, lo cual habría hecho el desarrollo del proyecto insostenible”*, según palabras del actual presidente de la compañía.

Esta madurez que tenía el negocio por aquel entonces hizo que el proceso de internacionalización se llevara a cabo sin prisas ni con una necesidad vital de hacerlo en ese momento. Y no solo eso, sino que se encontraba con recursos suficientes para hacerlo y eso se terminó notando en la calidad del mismo. Sin embargo, la mayoría de las empresas que lo hicieron como última baza para poder seguir subsistiendo se encontraron haciéndolo con prisa y sin recursos para ello, lo que hizo que el proceso tuviera un gran nivel de riesgo.

También, algo que diferenció a Grupo Obras Especiales (GOE) del resto de empresas del sector a la hora de lidiar con ambas empresas dentro y fuera de España fue la retención de talento mediante la recolocación. Debido a la crisis financiera que afectó al sector de la construcción en España, existió un gran número de despidos y Eres llevados a cabo por diferentes empresas de construcción. Sin embargo, al contar el grupo con una agencia y una empresa en otro país al cual no le había afectado de lleno la crisis en su sector, sino por el contrario se encontraba en un periodo de expansión por aquel entonces, el grupo pudo optar por recolocar aquellos trabajadores valiosos en el mercado chileno.

Esta fue una medida de retención de talento que le aportó grandes beneficios a la empresa, ya que pudo mantener a gente de calidad dentro del negocio y su imagen corporativa se vio reforzada por ser una de las pocas empresas del sector que no realizó despidos multitudinarios ni Eres por aquel entonces. Además, esta retención mediante la reubicación ha ofrecido al grupo el poder evitar un plan de despidos más agresivo, un mayor coste y una mayor paz social en la empresa.

Finalmente, el Sr. Jordán recalcó la importancia de la anticipación del proceso con respecto al resto de empresas de cara a las entidades financieras. Estas entidades tuvieron mayor confianza en el grupo a la hora de dar préstamos y financiación de capital ya que, llegado el momento sobre 2013 cuando las empresas de construcción estaban empezando a dejar de tener proyector vigentes en España, Grupo Obras Especiales tenía el negocio muy desarrollado en Chile y eso reducía el riesgo de la empresa notablemente. Por lo que las entidades financieras siguieron ofreciendo crédito hacia el grupo con facilidad al ver que el proyecto de empresa se consolidaba, existían aspiraciones futuras y estaban vivas.

En conclusión, Grupo Obras Especiales logró diferentes tipos de ventajas competitivas al internacionalizarse antes que las empresas de su sector. Una ventaja de estrategia, una laboral y una financiera.

Consejos y aprendizajes

En las entrevistas mantenidas con Carlos Pérez y Luis Jordán, ambos tuvieron ciertas premisas que una empresa debe seguir cuando lleva a cabo un proceso drástico o profundo como es un proceso de internacionalización.

La primera indicación que sugiere Carlos Pérez es estar siempre alerta y al tanto del negocio de manera continuada y no dar nada por sentado. Y no solo por el cambio que conlleva una internacionalización de una empresa, sino también por la propia empresa en sí, la cual está en constante cambio, al igual que el mercado en el que se encuentra. Hay que tener en cuenta que ninguno de los dos va a ser constante.

En segundo lugar, Luis Jordán describe ciertas condiciones que deben cumplirse cuando tiene lugar un proceso como este. Para empezar, hay que creer de verdad en el cambio. Cuando la empresa cree, desde los principales directivos, hasta los trabajadores de menos rango, el cambio se hace más eficazmente y de forma más exitosa. Esta es la base de la pirámide en un cambio como estos. Sin creer en él es imposible llevarlo a cabo.

Más adelante, es necesario también querer hacerlo. Es decir, estar mentalizado para ello ya que una internacionalización va a requerir de numerosos traslados de trabajadores a nuevas zonas e incluso de una forma de trabajar diferente en la zona de la empresa matriz, en España en este caso. La mentalización de los trabajadores nace de la creencia en el proyecto y el querer formar parte de él.

El Sr. Jordán comenta que sobre todo hay que poder. Con poder se refiere a tener recursos y fortaleza para ello. Como se comentaba recientemente, Grupo Obras Especiales era fuerte tanto financiera como directivamente cuando se realizó esta expansión.

También es crucial saber para qué se está haciendo este cambio. Es decir, saber con exactitud el propósito del cambio y qué va a traer el mismo a la empresa. Hay empresas que se internacionalizan para tener más negocio, otras para diversificar el negocio y otras para complementarlo. En el caso de Obras Especiales fue una mezcla de las tres ya que el mercado en España estaba seco y el expandirse era una forma de reducir riesgos ya que el mercado chileno podía complementar a la falta de actividad del mercado español.

Es muy importante, además, saber de la mano de quién vas a realizar el proyecto, tanto dentro como fuera de la casa. Saber qué perfil de trabajador se lleva a la nueva empresa fuera de España, que normalmente suele ser una mezcla de gente altamente cualificada y con gran compromiso hacia su puesto y hacia la empresa para la que trabaja y que por supuesto esté mentalizada del cambio y crea en el proyecto. Fuera de la empresa se encuentra el dilema de si hacerlo con socios españoles, socios locales o independientemente. También puede ser un híbrido, ya que la empresa puede estar inmersa en ciertos proyectos con socios locales ya que estos te abren mercado, y en otros proyectos sin nadie ya que se necesita autonomía para tomar las decisiones de manera unilateral.

En cuanto a plazos, como se ha citado previamente, y generalizando para el resto de proyectos, hay que mentalizarse que todos los plazos y recursos que se creen, hay que crearlos añadiéndoles un coeficiente de reserva, ya que con prácticamente total seguridad se van a desviar de fecha. El coeficiente que nos indica el Sr. Jordán para una empresa constructora de normal es 1.5. Por supuesto que puede variar entre proyecto y proyecto, pero lo fundamental es que exista ese coeficiente y que la empresa tenga un margen de error temporal para poder desenvolverse en caso de adversidad o desajuste temporal, lo cual es muy frecuente en los primeros proyectos de implantación.

En el área de cuestiones operativas, es muy importante tener a gente de confianza ya que cuando la empresa se encuentra dando los primeros pasos en un país ajeno, va a estar inmerso en diferentes fases y va a necesitar gente distinta para cada fase. Es decir, no es lo mismo la gente que necesites para el proceso de implantación que la que necesites para el de expansión o consolidación. Por lo que saber distinguir e identificar que perfil necesitas en cada fase puede facilitar el correcto funcionamiento del mismo.

Y, finalmente, Luis Jordán resalta con gran hincapié el hecho de ir con una mentalidad de adaptación, respeto y comprensión desde la empresa hacia el país destino. Si bien es cierto que la actitud de la empresa hacia el país no se refleja de forma cuantificable en las hojas de balance o los ingresos de la empresa, sí que te ayuda a abrir puertas y ser aceptado por parte de la gente local. Además, siendo Chile un país que cuida tanto las relaciones personales y con una memoria histórica tan fuerte con España, la empresa que vaya ahí con su negocio debe respetar a la gente y construir su negocio desde la idea de que parten de cero y los únicos que pueden brindarle una oportunidad ahí son los chilenos.

En definitiva, hay que aprovechar las oportunidades que nos ofrece la globalización y pensar en grande. Internacionalizarse es dar un paso adelante, arriesgar, apostar por tu empresa y creer en tu gente. Y a través de este trabajo se ha visto cómo Grupo Obras Especiales decidió dar ese paso hace 11 años.

Bibliografía (provisional)

- 1- Confidencial, (2013): El 70% de las obras del primer Plan E de Zapatero no eran necesarias para los municipios. Sacada de https://www.elconfidencial.com/espana/2013-05-01/el-70-de-las-obras-del-primer-plan-e-de-zapatero-no-eran-necesarias-para-los-municipios_202733/ Visitada el 11 de enero de 2018.
- 2- El País, (2008): Zapatero destina 8.000 millones a obras municipales urgentes para crear empleo. Sacada de https://elpais.com/diario/2008/11/28/economia/1227826801_850215.html Visitada el 13 de enero de 2018.
- 3- Cincodías [El Mundo], (2011): Bruesa se declara insolvente y genera uno de los mayores concursos de acreedores. Sacada de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/07/09/empresas/1310218781_850215.html Visitada el 13 de enero de 2018.
- 4- 20 minutos, (2012): Las claves del conflicto que enfrenta Repsol con Argentina. Sacada de <https://www.20minutos.es/noticia/1367893/0/repsol/ypf/claves/> Visitada el 28 de enero de 2018.
- 5- El Confidencial, (2009): BAA (Ferrovial) gana el concurso en Reino Unido contra la obligación de vender tres aeropuertos. Sacada de https://www.elconfidencial.com/economia/2009-12-21/baa-ferrovial-gana-el-recurso-en-reino-unido-contra-la-obligacion-de-vender-tres-aeropuertos_301412/ Visitada el 28 de enero de 2018.
- 6- Expansión, (2010): Ferrovial paga un alto peaje en Polonia y Reino Unido. Sacada de <http://www.expansion.com/2010/01/25/empresas/1264460312.html> Visitada el 28 de enero de 2018.
- 7- El País, (2017): La sombra de la corrupción del PRI y OHL que se extiende en más de 100 kilómetros del Estado de México. Sacada de https://elpais.com/internacional/2017/06/01/mexico/1496336906_790354.html Visitada el 28 de enero de 2018.

- 8- Forbes México, (2015): La tormenta de corrupción que envuelve a OHL. Sacada de <https://www.forbes.com.mx/la-tormenta-de-corrupcion-que-envuelve-a-ohl/> Visitada el 28 de enero de 2018.
- 9- The World Bank, (2017): Total population in Chile [Data from 2003-2010]. Sacada de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2010&locations=CL&start=2003> Visitada el 14 de abril de 2018.
- 10- El Mostrador, (2017): ABIF saca pecho por la bancarización en Chile: cuentas corrientes y vista se han triplicado en la última década. Sacada de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/28/abif-saca-pecho-por-bancarizacion-en-chile-cuentas-corrientes-y-vista-se-han-triplicado-en-la-ultima-decada/> Visitada el 3 de marzo de 2018
- 11- Universia, (2005): ¿Existe discriminación laboral en Chile?. Sacada de <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2005/03/23/341427/existe-discriminacion-laboral-chile.html> Visitada el 15 de marzo de 2018.
- 12- (El Confidencial, 2012): El pelotazo de los González, la familia que soñó con Eurovegas. Sacada de https://www.elconfidencial.com/economia/2012-09-09/el-pelotazo-de-los-gonzalez-la-familia-que-sono-eurovegas_248478/ Visitada el 3 de abril de 2018.

Entrevistas

- 1- (Marcela Reyes, gerente comercial de la Cámara de Comercio de Chile, 10 enero, 2018)
- 2- (Carlos Pérez, actual responsable del sector de Centrales Hidroeléctricas del Grupo Obras Especiales (GOE), 12 enero, 2018)
- 3- (Luis Jordán, actual presidente de Grupo Obras Especiales (GOE), 23 enero, 2018)

Anexos

- 1- (Grupo Obras Especiales, 2007): Presentación corporativa 1. Obtenido el 14 de enero de 2018.

2- PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

En **septiembre 2007** se cierra la reflexión estratégica y decidimos que GOE va a ser un grupo con orientación internacional.

- LA PREVISION NEGATIVA DEL MERCADO HACE NECESARIA LA DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONAL
- VAMOS A PONER LOS RECURSOS NECESARIOS
- NOS VAMOS A PREPARAR PARA ELLO. FORMACION Y MENTALIZACION
- TENEMOS CAPACIDAD ECONOMICA Y DIRECTIVA
- DEBEMOS FIJAR LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PAIS Y DEBEMOS DEFINIR UNA ESTRATEGIA Y DESPLEGARLA

2- PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

El primer semestre de 2008 se definen los criterios de elección país y decidimos empezar por el país que mejor los cumpla. Estos criterios son :

- SEGURIDAD PERSONAL
- IDIOMA CONOCIDO (ESPAÑOL, INGLES O FRANCES)
- SEGURIDAD JURIDICA
- ESTABILIDAD POLITICA
- ESTABILIDAD ECONOMICA
- BUENA PRACTICA DE NEGOCIOS

Cruzando estos criterios el país nº 1 es CHILE

Se recogen y coordinan todas nuestras relaciones con Chile, contactamos con asesores en el país y se prepara la primera visita de prospección

9

GRUPO OBRAS ESPECIALES

11

GRUPO OBRAS ESPECIALES

2- PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

- 1.- Cuáles son nuestros objetivos: ¿Para que internacionalizamos?
- 2.-¿Qué es internacionalizar?: ¿Buscar negocios en el exterior? ¿Preparar nuestros equipos para competir en el mercado exterior? O ¿Simplemente prepararnos para poder aprovechar oportunidades que surjan del exterior?
- 3.- ¿Qué actitud debemos tomar? Una posición activa, creando estructuras ad hoc, preparando a nuestra gente y buscando oportunidades, o, una posición reactiva estudiando las oportunidades que nos van surgiendo.
- 4.- ¿Qué estamos dispuestos a jugar nos en este proceso?
- 5.- ¿Estamos preparados? ¿Qué nos hace falta?
- 6.- Este proceso ¿Lo iniciamos solos o en compañía de otros socios?
- 7.- ¿Cuándo es el momento?
- 8.- ¿Qué dimensión le queremos dar al mercado exterior?
- 9.- Con la decisión tomada ¿Cómo se hace? - Operativa
- 10.- ¿Qué riesgos tiene la internacionalización?
- 11.- ¿Quién se internacionaliza?
- 12.- ¿Dónde sí, dónde puede y dónde nunca?

3- NUESTRA EXPERIENCIA EN CHILE

PRINCIPALES PROBLEMAS:

PROPIOS DEL PAÍS:

- Productividad
- Burocracia. Rigidez administrativa
- Habilitación empresa/técnicos. Reciprocidad trato recibido por España
- Experiencia anterior del mercado respecto de algunas empresas españolas : falta de sensibilidad de algunas empresas
- Financiación y garantías. Sistema financiero : reciprocidad
- Somos los nuevos del mercado: contratación, reclutamiento,...
- Distancias enormes dentro del país
- Falta de técnicos y mano de obra : mercado en crecimiento. Efecto minería.

10

GRUPO OBRAS ESPECIALES

27

GRUPO OBRAS ESPECIALES

3- NUESTRA EXPERIENCIA EN CHILE

PRINCIPALES PROBLEMAS:

DE NUESTRA ORGANIZACIÓN:

- Falta cultura /Mentalización
- Falta preparación internacional
- Falta experiencia internacional
- Recursos financieros
- RRHH disponibles
- RRHH dispuestos
- Viajes: dedicación tiempo y costes
- Distancia al país : 13 Horas Viaje
- Diferencia horaria : 4 – 6 horas.
- Expatriar /Repatriar
- Distancia respecto a la organización
- Transmisión de cultura y procedimientos

3- NUESTRA EXPERIENCIA EN CHILE

RECOMENDACIONES:

- Expatriado de confianza para transmisión cultura compañía
- Estar dispuesto a enviar a los mejores si hace falta
- Estar dispuesto a invertir
- Sólo se debe ir si se es solvente
- Paciencia. Tiempo de maduración 3-4 años
- Enfocarse
- Mentalización de la organización: **ESTE PROYECTO ES LA ORGANIZACIÓN, NO ES ALGO AJENO Y AÑADIDO**
- Planificación con holguras : en tiempo y €
- Concebir el proyecto como empresa local
- Ser consciente de nuestras limitaciones, pero ser ambicioso. No prejuzgar: investigar
- No es un país de "pelotazos"
- Buscar claves para atraer y retener talento en el mercado local

28

GRUPO OBRAS ESPECIALES

29

GRUPO OBRAS ESPECIALES

2- (Grupo Obras Especiales, 2007): Presentación corporativa 2. Obtenido el 14 de enero de 2018

POR QUE?	POR NECESIDAD		
PARA QUE?	Para mantener un negocio con CRECIMIENTO en VOLUMEN y RENTABILIDAD. Para seguir CREANDO VALOR.	RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de enfoque y objetivos concretos - Falta dimensionamiento de inversión y plazos - Falta dimensionamiento de necesidades financieras - Recursos Humanos iniciales y durante el proceso - Socios - Sangría directiva en las empresas - Chantajes, comisionistas, peligro físico, condiciones de vida - Riesgos financieros y garantías - Impagos - gestión del fracaso
QUE ESTAMOS DISPUESTOS A ARRIESGAR ?	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos y pérdida de solvencia - Aportación de recursos humanos valiosos - Incremento de riesgos de otra naturaleza 		
ESTAMOS PREPARADOS? QUE NOS HACE FALTA?	<p>Ahora no.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentalización en la organización - Conocimiento - Formación - Experiencia - Cobertura Legal, fiscal y financiera - Directivos con experiencia - Capacidad de Lobby en destino 	CONSTRUCCION	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con que medios construimos? - Grado de compromiso en el apoyo de las matrices
COMO HACERLO? TIPOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - IMPLANTACION EN UN PAIS <ul style="list-style-type: none"> * SOCIEDAD EX NOVO * COMPRA SOCIEDAD * BUSQUEDA NEGOCIOS DESDE OTRO VEHICULO - OPERACIONES PUNTUALES <ul style="list-style-type: none"> * SEGUIMIENTO CLIENTES * CAPTACIÓN OPORTUNIDADES EN ESPAÑA * PETICIONES INTERNACIONALES 	COMO PODEMOS COLABORAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Creando un vehículo común de inversión para posicionarnos en el negocio de Construcción (sin perder de vista una vez implantados otras oportunidades de negocio como servicios,..) - Creando una estructura específica para el proceso de internacionalización del vehículo anterior - Poniendo en común si lo deseamos proyectos individuales internacionales que no deseamos afrontar en solitario
DONDE PODEMOS COLABORAR ?	<ul style="list-style-type: none"> - IMPLANTACION EN UN PAIS <p>Búsqueda permanente de países objetivo (del orden de 4 simultáneamente), actuación en 2 en fase de implantación.(Se considera que estamos en implantación en un país cuando la facturación < a 10 M€, resultado < 1 M€, y no se ha amortizado el 50 % de los gastos de establecimiento), y todos los posibles en actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - OPERACIONES PUNTUALES <p>En proyectos de gran volumen, complejidad o necesidades financieras</p>	QUE VENTAJAS TENEMOS ?	<ul style="list-style-type: none"> - Sumamos esfuerzos - Repartimos riesgos - Compartimos costos - Reducimos el impacto de pérdida directiva de nuestras organizaciones - Mejoramos el proceso de análisis al participar dos organizaciones - Cambiamos de dimensión el proceso
	<p>RECURSOS NECESARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable del proyecto: directivo del sector, conocido (con referencias claras) y experiencia en implantación internacional - Equipo de gestión: comité de 4 directivos (2 por empresa) para el control e impulso del proyecto - Asesoramiento en las siguientes áreas a nivel internacional <ul style="list-style-type: none"> * Legal * Fiscal * Financiera - Identificación grupos de Lobby - Recursos financieros <ul style="list-style-type: none"> * Aportación inicial * Aportación anual al proyecto (bien con origen en las matrices o del propio proyecto en el futuro) * Financiación circulante. Apoyos dispuestos a prestar * Garantías. Apoyos dispuestos a prestar. - Riesgos dispuestos a asumir en el negocio 		

- 3- (Grupo Obras Especiales, 2007): Documento corporativo. Obtenido el 14 de enero de 2018

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

REFLEXIONES PREVIAS

Tanto la propiedad como el equipo directivo de Grupo Obras Especiales somos conscientes de la necesidad de internacionalizar la empresa, y así lo reflejamos en la Reflexión Estratégica de 2008 y 2009 y en el Plan Estratégico.

Fruto de esa reflexión y la decisión de internacionalizar surgió la investigación, prospectiva, desembarco y formación del proyecto de Chile.

Pero, debemos realizar una reflexión más profunda sobre varios aspectos del proceso de internacionalización, para lo cual es necesario contestarnos a una serie de preguntas:

- 1.- cuales son nuestros objetivos: ¿para que internacionalizamos?
- 2.-¿Qué es internacionalizar?: buscar negocios en el exterior? Preparar nuestros equipos para competir en el mercado exterior? o simplemente prepararnos para poder aprovechar oportunidades que surjan del exterior?
- 3.- ¿Qué actitud debemos tomar? Una posición activa, creando estructuras ad hoc, preparando a nuestra gente y buscando oportunidades, o , una posición reactiva estudiando las oportunidades que nos van surgiendo.
- 4.- ¿Qué estamos dispuestos a jugar en este proceso?
- 5.- ¿estamos preparados? ¿Qué nos hace falta?
- 6.- este proceso ¿lo iniciamos solos o en compañía de otros socios?
- 7.- ¿Cuándo es el momento?
- 8.- ¿Qué dimensión le queremos dar al mercado exterior?
- 9.- con la decisión tomada ¿Cómo se hace? Operativa
- 10.- ¿Qué riesgos tiene la internacionalización?
- 11.- ¿quién se internacionaliza?
- 12.- ¿Dónde sí, donde puede y donde nunca?

Es bueno que cada uno de vosotros analice personalmente cada una de estas cuestiones antes de seguir leyendo, después compare con la opinión aquí expuesta y posteriormente confronte ambas opiniones sacando conclusiones propias.

PLAN E: LA ESTRATEGIA KEYNESIANA FRENTE A LA CRISIS EN ESPAÑA

José Francisco Bellod Redondo¹
Universidad Politécnica de Cartagena

Fecha de recepción: 2 de diciembre de 2014
Fecha de aceptación: 13 de octubre de 2015

Resumen

Durante los años 2008 y 2009 el Gobierno de España implementó un conjunto de estímulos fiscales conocidos como "Plan E" para hacer frente a la mayor crisis económica de las últimas décadas. El tamaño del plan fue muy limitado ya que su importe, difícil de precisar, estuvo entre el 1,43% y el 3,1% del PIB. El "Plan E" no logró tener la incidencia esperada: sólo se generaron empleos equivalentes al 2,9% de la población activa y no evitó que el gap de renta pasase del +1,3% de 2008 a -7,5% entre 2008 y 2013. En cuanto a su impacto en el déficit y el endeudamiento público, sólo entre un 7% y un 15% del déficit público registrado en 2008 y 2009 puede atribuirse al "Plan E", y como mucho un 11,8% del incremento de la deuda pública registrado en esos años.

Palabras clave: estímulo fiscal, inversión pública, multiplicadores fiscales.

Clasificación JEL: E6, H6.

Abstract

During 2008 and 2009 the Government of Spain implemented a set of fiscal stimulus known as "E Plan" to deal with the worst economic crisis in decades. The size of the plan was very limited as the amount, hard to pin down, was between 1,43% and 3,1% of GDP. The "E Plan" failed to have the expected impact: only equivalent to 2,9% of the workforce jobs were created and did not prevent the income gap pass of + 1,3% from 2008 to -7,5% between 2008 and 2013. In terms of its impact on the deficit and public debt, only between 7% and 15% of the public deficit in 2008 and 2009 can be attributed to "E Plan", and at best a 11,8% increase public debt recorded in those years.

Keywords: fiscal stimulus, public investment, fiscal multipliers.

JEL classification: E6, H6.

bellodredondo@yahoo.com

Revista de Economía Crítica, nº20, segundo semestre 2015, ISSN 2013-5254

4

Plan E: la estrategia keynesiana frente a la crisis en España.
José Francisco Bellod Redondo

INTRODUCCIÓN

Al iniciarse la crisis que aun azota a las principales economías desarrolladas, el gobierno español, bajo la presidencia del socialdemócrata José Luis Rodríguez Zapatero, ensayó una respuesta keynesiana implementando diversos programas de gasto público que constituirían el núcleo del denominado "Plan E" (Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo).

En realidad, y contrariamente a lo que su nombre sugiere, el "Plan E" nunca constituyó un paquete integral de medidas de estímulo fiscal, sino que es el nombre con el que, en el curso de los acontecimientos, el propio gobierno bautizó a una sucesión de medidas legislativas independientes aprobadas a lo largo de los años 2008 y 2009.

Podría resultar "cuanto menos llamativo" la implementación de una política netamente keynesiana, radicalmente opuesta a la tradición neoliberal hegemónica en los ambientes académicos y gubernamentales desde los años 80.

La explicación a este "paréntesis keynesiano" hay que buscarlo en la conmoción que la crisis de las hipotecas suprimió y la quiebra de Lehman Brothers causaron a lo largo y ancho del planeta: las principales instituciones multilaterales se pronunciaron a favor de este tipo de medidas. Así, cabe destacar el pronunciamiento de la reunión informal de jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea de 7 de noviembre de 2008² y de la Cumbre del G - 20 celebrada en Washington el 15 de noviembre de ese mismo año. También el FMI y la OCDE hicieron llamamientos en ese sentido³.

Siguiendo estos llamamientos numerosos gobiernos implementaron políticas expansivas, entre las que cabe destacar el plan estadounidense denominado "American Recovery and Reinvestment Plan" (ARRA), dotado con 755.000 millones de dólares para el periodo 2009 - 2011, equivalente al 5,37% del PIB estadounidense. El Consejo Europeo de diciembre de 2008 aprobó el "Plan Europeo de Recuperación Económica" (PEREE) de 200.000 millones de euros⁴ (el 1,7% del PIB europeo).

Paralelamente a la implementación de estos estímulos fiscales se reabrió el debate acerca de la pertinencia de la política fiscal anticíclica, y de sus aspectos técnicos como la dimensión y alcance temporal de los multiplicadores fiscales y los estabilizadores automáticos. Una revisión general de la literatura reciente puede encontrarse en Ramey (2011). Por lo que respecta al caso de España cabe citar los trabajos de De Castro (2003, 2006); De Castro, Estrada, Hernández de Cos y Martí (2008); Andrés, Boscá y Ferrí (2012) y Hernández de Cos y Moral - Benito (2013). Los trabajos específicos sobre el "Plan E" son más escasos, y principalmente desde el enfoque del Derecho Administrativo o Contable, cabe destacar Uxó, Pallú y Salinas (2009, 2010); Sáiz (2011); Sánchez Mier (2011); Zafra et al (2011) o Embid Trujillo (2012). En particular, los trabajos de Uxó, Pallú y Salinas (2009, 2010) tienen especial interés por ser los primeros en valorar el alcance del "Plan E" cuando este estaba aun en ejecución.

En el presente artículo analizamos la génesis y el desarrollo del "Plan E" y ofrecemos una primera valoración de sus efectos macroeconómicos. Concretamente deseamos aportar evidencias sobre su impacto en la actividad económica, el empleo, el déficit y el endeudamiento público. El trabajo se organiza de la manera siguiente: en el segundo epígrafe exponemos la génesis y contenido del "Plan E", en el tercero analizamos su impacto en la economía española así como sus limitaciones, y finalmente presentamos las conclusiones.

¹ Véase Comisión Europea (2008).

² Véase por ejemplo FMI (2008, 2009) y OCDE (2008). Y otro tanto se puede decir de prestigiosas instituciones de investigación, como los detalles del plan y sus efectos separados puede consultarse Romer y Bernstein (2009) y Pallú y Uxó (2009).

³ Sobre el PEER puede consultarse el análisis de Serrano Leal, Montoro Zulueta y Mulas Aldama (2010).

Revista de Economía Crítica, nº20, segundo semestre 2015, ISSN 2013-5254

5

4- (José Fco. Bellod Redondo, 2015): La estrategia keynesiana frente a la crisis española.

Sacada de http://revistaeconomiccritica.org/sites/default/files/revistas/n20/Bellod_PlanE-La-estrategia-keynesiana.pdf Visitada el 11 de enero de 2018

- 5- (Tribunal calificador de elecciones, 2006): Resultados oficiales elecciones nacionales 2006. Sacada de

https://web.archive.org/web/20070930015902/http://www.tercera.cl/vgn/images/portal/cit4121/181093522encuesta_time_research.pdf Visitada el 28 de enero de 2018

REPUBLICA DE CHILE
TRIBUNAL CALIFICADOR DE ELECCIONES

ELECCION DE PRESIDENTE DE LA REPUBLICA 15 DE ENERO DE 2006

RESULTADOS OFICIALES NACIONALES

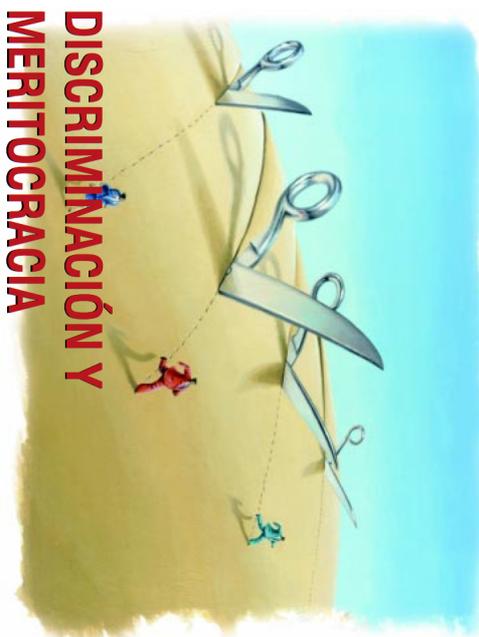
CANDIDATOS	VARONES	%	MUJERES	%	TOTALES	%
1 SEBASTIAN PIÑERA ECHENIQUE	1.506.683	46,31	1.729.711	46,67	3.236.394	46,50
2 MICHELLE BACHELET JERIA	1.746.750	53,69	1.976.269	53,33	3.723.019	53,50
TOTAL VOTOS VALIDOS	3.253.433	100,00	3.705.980	100,00	6.959.413	100,00

TOTAL VOTOS NULOS	71.411	2,13	83.561	2,19	154.972	2,16
TOTAL VOTOS BLANCOS	26.176	0,78	21.784	0,57	47.960	0,67
TOTAL VOTACION	3.351.020	46,79	3.811.325	53,21	7.162.345	100,00

6- (Javier Núñez, 2004): Discriminación y meritocracia en el mercado laboral en Chile.

Sacada de http://www.uchile.cl/documentos/revista-n-147-completa_38364_0.pdf%E2%80%8E

Visitada el 3 de abril de 2018



4 DISCRIMINACIÓN Y MERITOCRACIA en el mercado laboral en Chile

Mercado Laboral



Javier Núñez E.
Ingeniero Comercial, U. de Chile.
Magíster en Economía, Universidad de Osnabrück.
jnuñez@econ.uchile.cl

La discriminación en el mercado laboral ha sido un permanente foco de atención para los economistas. La vasta investigación teórica y empírica realizada en esta área ha estudiado la discriminación por múltiples características de los trabajadores, tales como género, raza, origen étnico y apariencia física. Sin embargo, en la práctica, la discriminación puede también ejercerse sobre la base de características distintas de las tratadas en la literatura. Este artículo aborda el impacto sobre los ingresos laborales de otra característica escasamente estudiada: el origen socioeconómico.

Estudiar el efecto del origen socioeconómico sobre los salarios es importante tanto por motivos de consideraciones normativas. Por una parte, una asignación eficiente de los recursos humanos exige que los salarios sean iguales a la productividad marginal y que los talentos individuales sean asignados entre distintas ocupaciones sobre la base de sus ventajas comparativas. Estas condiciones no se cumplen si existe algún tipo de discriminación, por ejemplo, según el origen socioeconómico. Por otra parte, desde una perspectiva normativa la discriminación por origen socioeconómico impide la igualdad de

oportunidades y la meritocracia, al restringir la movilidad social y perpetuar la desigualdad económica. La discriminación puede también reducir los incentivos de los afectados para invertir en capital humano, lo que les dificulta aún más modificar su condición socioeconómica.

Sin embargo, la discriminación directa por parte de los empleadores es sólo una de las posibles causas que pueden explicar una asociación entre el origen socioeconómico y los salarios de los individuos. De hecho, es también posible que esa asociación se origine de una eventual correlación entre el origen socioeconómico y ciertas habilidades o características que afectan la productividad de un empleado, por ejemplo, el acceso a redes sociales.

Además, una brecha asociada al origen socioeconómico puede ser el resultado de una forma de discriminación que no es ejercida por el empleador, sino por quienes interactúan con el empleado (los compañeros de trabajo, los clientes, proveedores, acreedores, etc.). Si estas formas de discriminación afectan la productividad del empleado, entonces es posible que los empleadores prefieran contratar empleados de aquel estrato socioeconómico que concede un mayor grado de aceptación y de legitimación en el medio. En este caso, los empleadores no son los responsables directos de la discriminación, sino que sólo discriminan "secundariamente" en el sentido que ellos esperan *a priori* que individuos de distintos orígenes sociales tengan distintos niveles de productividad, aunque sea una consecuencia de la acción discriminatoria de otros agentes de la sociedad.

Chile constituye un interesante lugar para estimar empíricamente la relación entre origen socioeconómico y salarios. Es bien sabido que Chile ha exhibido históricamente una distribución de

ingresos particularmente desigual, aún en comparación a otras naciones desarrolladas. Además, existe consenso de que muestra desigualdad es de una naturaleza muy especial, pues se origina de una brecha particularmente desmesurada entre el 5 o 10 por ciento más rico de la población y el resto.¹

Bajo estas condiciones es natural esperar que Chile sea un país donde las distinciones de clase social resulten ser particularmente acentuadas. Sin embargo, resulta interesante estudiar si la sociedad chilena contemporánea, habiendo experimentado profundas reformas de mercado desde la década de 1970, manifiesta signos de un mayor grado de apertura y meritocracia.

El efecto del origen socioeconómico sobre los ingresos laborales

Un reciente estudio del Departamento de Economía de la Universidad de Chile investiga el impacto del origen socioeconómico en los ingresos laborales de los ingenieros comerciales.² Un aspecto importante del trabajo es que emplea una base de datos más enriquecida y detallada que la mayoría de los estudios empíricos sobre diferencias salariales. En particular, la base de datos empleada contiene varias medidas de habilidad y productividad, tales como el desempeño académico en la universidad, la calidad académica de la educación escolar, el dominio del inglés, si el individuo

proviene de Santiago o del resto del país (lo que puede estar vinculado a las redes de contacto del individuo), si ha realizado estudios de postgrado, la experiencia laboral y las características de su trabajo. Por otra parte, la base contiene información sobre el origen socioeconómico de los individuos tales como la comuna de origen de los individuos y el tipo de establecimiento educacional al que asistió.

El estudio también investigó el rol de la ascendencia del individuo sobre los ingresos laborales. Esta tesis está fundamentada en un hecho que los historiadores de Chile han enfatizado insistentemente: como las élites socioeconómicas chilenas se han sido constituyendo por descendientes de inmigrantes vascos y europeos no españoles. De hecho, el término "Antioqueña Castellano Vasca" fue acuñado por historiadores para representar a la élite resultante de la fusión de los criollos de origen socioeconómico alto y los inmigrantes vascos que arribaron a Chile principalmente en las posmeridas del período colonial.³ Posteriormente, otros linajes de europeos ocurrieron durante el siglo XIX y parte del XX. Está bien documentado, como estas

Chile constituye un interesante lugar para estimar empíricamente la relación entre origen socioeconómico y salarios. Es bien sabido que Chile ha exhibido históricamente una distribución de ingresos particularmente desigual, aún en comparación a otras naciones desarrolladas.

imágenes y sus descendientes se fusionaron con la aristocracia chilena. Vasea existente, tornando una significativa fracción de la tierra más productiva del país, desarrollando varias actividades comerciales e

6

Mercado Laboral

industrias, y posicionándose en las profesiones más prestigiosas. Como resultado, con la llegada del siglo XX una significativa fracción del ingreso nacional y el poder político y económico se concentraron en un grupo relativamente pequeño de familias y dinastías, una noción correctamente capturada por el conocido término "la Frontera Aristocrática". Estas familias mantuvieron relaciones de parentesco, sin mezclarse con la población mestiza.⁵⁷ Esta situación es aún reconocible en la sociedad chilena actual: se estima que sólo el 25 por ciento de la población chilena desciende principalmente de europeos, mientras un 70 por ciento corresponde a mestizos y un 5 por ciento a grupos étnicos amerindios.⁵⁸ Para capturar la noción de ascendencia utilizamos los apellidos maternos y paternos, los cuales se clasificaron como de origen Vasco o Europeo no Español vs. otras categorías (principalmente Español no Vasco) según literatura sobre genealogía de los apellidos existentes en Chile.⁵⁹ Una posible crítica a esta medida de ascendencia es que no da cuenta de la heterogeneidad al interior de los grupos de inmigrantes europeos. Por otra parte, es posible que existan familias de origen Castellano que si han estado vinculadas históricamente a la elite socioeconómica del país, y que están excluidos de la definición anterior. Con el propósito de abordar estas posibles debilidades, se elaboró como alternativa una cuarta medida de origen socioeconómico que da cuenta de la importancia de la ascendencia. Esta se obtuvo por medio del siguiente procedimiento experimental: 30 estudiantes universitarios de pregrado de distintos orígenes socioeconómicos evaluaron autónoma e independientemente su percepción del estatus socioeconómico de sus agudos, juzgado sólo a partir de sus apellidos en una escala de 1 a 5.⁷ Los resultados del experimento son desagregables e interesantes por sí mismos: la totalidad de 420 correlaciones

parciales de las evaluaciones subjetivas de los apellidos como indicador de origen socioeconómico fueron positivas y estadísticamente significativas al 1 por ciento de confianza, en un rango que osciló entre 0,27 a 0,76, con un promedio de 0,53. Más aún, la varianza de las 30 evaluaciones obtenidas para cada uno de los 300 pares de apellidos evaluados, fue estadísticamente menor que la varianza obtenida en el caso de que los evaluadores hubiesen asignado los puntajes de manera aleatoria. Este hallazgo sugiere que todos los evaluadores obtuvieron un significativo grado de consenso en la percepción de los apellidos como indicador de clase, independiente de su estrato socioeconómico.

La Tabla 1 presenta las correlaciones parciales de las cuatro medidas de origen socioeconómico explicadas en el texto precedente. Tanto la variable de ascendencia, definida como el número de apellidos Vasco-Europeos no Españoles, como la medida de Estrato Socioeconómico Subjetiva (ESS),

origen, y el estatus socioeconómico del colegio). A partir de estos resultados se infiere que el origen socioeconómico se asocia efectivamente con el origen étnico. Y además, en Chile los apellidos continúan y revelan información sobre el origen socioeconómico, la cual es percibida y ampliamente consensuada. Finalmente, esta percepción generalizada es un buen predictor del origen socioeconómico efectivo de los individuos evaluados.

El retorno al origen socioeconómico

Empleando las cuatro medidas de origen socioeconómico descritas anteriormente, se estimaron regresiones para investigar el efecto de dichas variables sobre los ingresos laborales. Los resultados de este ejercicio se ilustran en la Figura 1. Esta indica que cada una de las cuatro medidas de origen socioeconómico posee un impacto estadísticamente significativo sobre los ingresos laborales, con todos los demás factores constantes. Es importante señalar que el retorno al

Tabla 1
Matriz de Correlación de Estrato Socioeconómico de Origen

	Colegio	Ascendencia	Percepción Subjetiva
Colegio	0,39	0,28	0,34
Ascendencia		0,24	0,37
Percepción Subjetiva			0,58

Todas las correlaciones son significativas al 1% de confianza.

equivalente al promedio de los puntajes asignados por los evaluadores en el experimento, tuvieron una correlación significativamente alta. Eso sugiere que los evaluadores efectivamente percibieron el estatus socioeconómico de los individuos basándose en el origen étnico desprendido de los apellidos. Adicionalmente, estas medidas tuvieron una correlación significativa con las otras medidas de origen socioeconómico (promedio del ingreso de la comuna de

origen socioeconómico no estaría relacionado con los factores de productividad señalados anteriormente (el rendimiento académico en la universidad, haber realizado estudios de posgrado, dominio del inglés, la calidad académica de los colegios de procedencia o provenir de Santiago vs. de otras regiones del país), debido a que estos factores han sido incluidos separadamente en el análisis econométrico.

