



AMBASSADE DE FRANCE AU CHILI  
SERVICE ÉCONOMIQUE

Le Conseiller Economique

Santiago du Chili, le 15 mai 2018

Réalisée par : Fabien Davout  
Revue par : Marc Legouy, CSE

**NOTE**

**Objet : Les grands conglomérats économiques familiaux chiliens.**

*Le « miracle économique chilien » des années 1980 a vu naître la plupart des grandes entreprises chiliennes qui contrôlent aujourd'hui le marché national. Pourtant avec un coefficient de Gini de 0,450 (nombre variant de 0 pour une égalité parfaite à 1 pour une inégalité parfaite), **le Chili est aussi l'un des pays les plus inégalitaires de l'OCDE et du monde.** Les 1% des chiliens les plus riches détiennent à eux seuls 21% des richesses du pays, soit trois fois plus qu'en France.*

*La structure de l'économie chilienne permet de comprendre cette situation : **sur les 100 plus grandes entreprises au Chili la moitié est contrôlée par 20 familles chiliennes.** Grande distribution, agroalimentaire, transport, exploitation minière et forestière, banques, ces familles dominent presque tous les secteurs de l'économie grâce à leur puissance financière et à la diversification de leurs activités, créant un phénomène d'oligopole de fait.*

***Une partie de ces grands conglomérats familiaux chiliens a tissé des liens avec des groupes français** avec, en premier lieu, Luksic et Sigdo Koopers, qui disposent d'investissements majeurs dans l'hexagone (et, notamment, comme actionnaire de référence du câblier Nexans), mais aussi les familles Matte (actionnariat conjoint avec Saint Gobain dans le secteur de la construction), Yarur (joint-venture avec BNP Paribas dans le leasing automobile), Angelini et Saïd (partenariat avec Accor dans le secteur hôtelier), Paulmann (joint-venture avec Casino dans la distribution) et Guilisasti-Larrain (partenariat avec Baron de Rothschild dans le vin). **Une association avec une grande famille chilienne peut être une clé de développement au Chili, voire en Amérique latine, pour un acteur français.***

Les grands groupes familiaux chiliens sont une clé de lecture indispensable à la compréhension de la structure et des dynamiques de l'économie locale.

1. Les grandes fortunes chiliennes

Le classement Forbes 2018 classe 6 milliardaires chiliens dans le Top 1000 des personnalités les plus riches au monde :

- Iris Fontbona (80<sup>ème</sup> avec 16,3 milliards USD), épouse d'Andronico Luksić, fondateur du groupe Luksić,
- Horst Paulman (422<sup>ème</sup> avec 4,8 Md USD), Président et fondateur du groupe Cencosud,
- Julio Ponce Lerou (423<sup>ème</sup> avec 4,8 Md USD), Président du groupe minier SQM,
- Alvaro Saieh (729<sup>ème</sup> avec 3,2 Md USD), Président de CorpGroup,
- Sebastián Piñera (859<sup>ème</sup> avec 2,8 Md USD), homme d'affaires et actuel Président de la République,
- Roberto Angelini (887<sup>ème</sup> avec 2,7 Md USD), neveu d'Anateclo Angelini, fondateur du groupe.

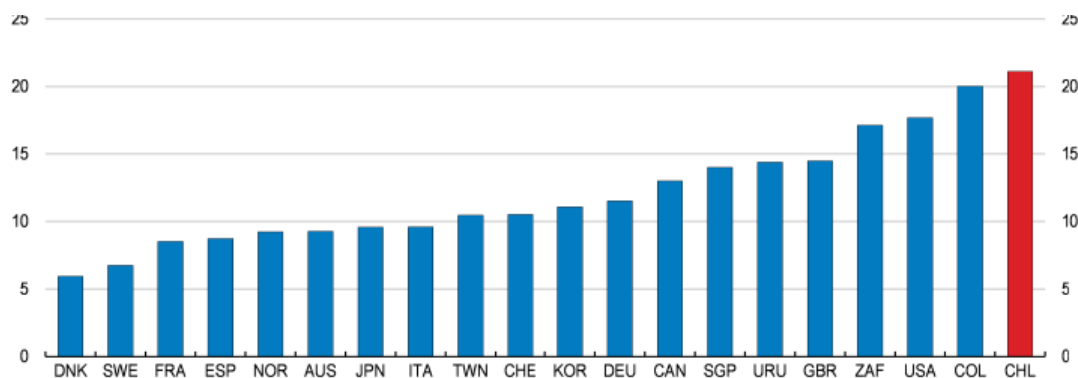
Selon une étude du Boston Consulting Group publiée en 2017, **les 115 foyers chiliens les plus riches (dont le patrimoine financier dépasse 100 millions USD) concentrent, à eux seuls, 393 milliards USD d'actifs, soit 165% du PIB du pays.**

2. Les inégalités au Chili, sphère visible d'une économie concentrée

Depuis la fin de la dictature militaire (1993), le Chili a enregistré une baisse considérable de la pauvreté (7,9% à fin 2017), mais ces avancées économiques se sont accompagnées d'une forte augmentation des inégalités. Avec un coefficient de Gini qui se maintient à 0,45 (source : OCDE 2016), **le Chili est le deuxième pays le plus inégalitaire de l'OCDE** derrière

le Mexique et devant la Turquie. Les 10% des plus riches gagnent 26,5x le revenu moyen des 10% les plus faibles (comparé à 9,6x en moyenne dans l'OCDE). Les 1% les plus riches détiennent 21% des richesses du pays tandis que les 40% les plus pauvres n'en détiennent que 1,65%.

### Part du revenu des 1% les plus riches, comparée à divers économies mondiales



Source : Olaberría, E. (2016), "Bringing all Chileans on board", OECD Economics Department

Le Chili a été plusieurs fois pointé du doigt par l'OCDE en raison de son économie trop concentrée.

### 3. Les grands groupes familiaux : taille, secteur et fonctionnement

Les 20 principaux groupes familiaux chiliens cumulent 283 milliards USD d'actifs soit 115% du PIB chilien (PIB 2016, source Banque mondiale). Les cinq plus grandes familles représentent, à elles seules, 200 Md USD et 81% du PIB.

#### Les grands groupes familiaux chiliens, par actifs et revenus (2016)

Groupes	Actifs (MUSD)	Revenus (MUSD)
Luksić	\$ 68 640	\$ 10 352
Yarur	\$ 46 985	\$ 2 290
Matte	\$ 32 861	\$ 6 027
Angelini	\$ 23 249	\$ 17 327
Solari	\$ 21 263	\$ 11 887
Saieh	\$ 16 163	\$ 3 958
Paulmann	\$ 15 594	\$ 15 422
Said	\$ 12 260	\$ 3 110
Hurtado-Vicuña	\$ 11 718	\$ 3 748
Fernandez-León	\$ 8 094	\$ 4 964
Penta	\$ 5 670	\$ 2 878
Calderón	\$ 4 003	\$ 2 385
Sigdo Koppers	\$ 3 546	\$ 2 160
Navarro	\$ 2 787	\$ 2 312
Guilisasti-Larrain	\$ 2 258	\$ 1 588
Ponce Lerou	\$ 2 190	\$ 82
Bofill	\$ 1 534	\$ 1 166
Claro	\$ 1 500	\$ 924
Cueto	\$ 1 373	\$ 19
Socovesa	\$ 1 290	\$ 512
<b>Total Top20</b>	<b>\$ 282 978</b>	<b>\$ 93 110</b>

Source : Universidad del desarrollo, Ranking de grupos economicos, 2016

Parmi les 100 plus grandes entreprises du pays par chiffre d'affaires, 45 sont contrôlées ou co-contrôlées par les 20 plus grands groupes familiaux.

Le poids de ces familles est la sphère visible d'une réalité économique très ancrée sur le marché chilien : **la concentration de son économie autour d'une poignée de groupes industriels diversifiés**. Les riches familles chiliennes détiennent le contrôle d'un pan considérable de l'économie chilienne. **Les plus grandes entreprises du pays (Copec, Cencosud, Falabella, Sodimac, Arauco, Latam, CMPC, Entel) sont presque toutes détenues par ces grands conglomérats familiaux.**

Avec le temps, les grands groupes familiaux se sont diversifiés dans tous les secteurs de l'économie chilienne, et à l'international, notamment dans les pays d'Amérique latine. Ils sont régulièrement leader ou dominant sur leur marché et/ou en compétition avec les entreprises d'autres grandes familles, créant parfois des **situations d'oligopoles de fait**.

Les grandes familles dominent particulièrement les secteurs suivants au Chili :

- **Le retail : 80%** du chiffre d'affaire des 100 acteurs du secteur grâce aux groupes Cencosud (famille Paulmann) et Falabella (famille Solari), sans compter Ripley (famille Calderón) et SMU (famille Saieh),
- **La distribution d'hydrocarbures : 40%** avec Copec (du groupe Angelini) et Enx (de la famille Luksić),
- **L'exploitation forestière : 92%** grâce à Arauco (Angelini) et CMPC (Matte),
- **La banque et les services financiers : 55%** par Banco de Chile (Luksić), Banco BCI (Yarur), CorpBanca (Saieh) et Banco BBVA (Saïd),
- **Le transport maritime : 70%** grâce à Hapag-Lloyd et SAAM (Luksić),
- **Le transport aérien : 95%** avec Latam (Cueto) et Sky Airlines (Paulmann).

Cette concentration des acteurs provoque régulièrement des cas de collusion et d'entente sur les prix. Parmi les affaires qui ont le plus marquées la dernière décennie on peut citer l'affaire « *Farmacias* » (*hausse conjointe du prix des médicaments dans les trois grandes chaînes de pharmacies*), l'affaire « *Pollos* » (*entente sur les volumes de production de poulet*) et l'affaire « *Comfort* » (*entente sur les prix du papier hygiénique*).

A partir des années 1990-2000, **les groupes familiaux chiliens ont recherché de nouveaux leviers de croissance sur les marchés latino-américains** où ces consortiums bénéficient de croissance économique, d'une proximité géographique et de connaissances des marchés. Elles s'installent au Pérou (Entel, Copec, Falabella), en Argentine (Cencosud, SK Bergé), en Colombie (Copec, Cencosud,) ou encore au Brésil (pour son potentiel forestier avec CMPC et Celulosa Arauco).

**Cependant peu de familles** (comme la famille Luksić ou le groupe Sigdo Koppers) **ont une véritable stratégie internationale hors des frontières d'Amérique latine**. Les deux types de présences les plus récurrentes sont :

- **Le développement international de la principale activité industriel du groupe à travers des opérations de fusions-acquisitions.** Exemples : participation de la famille Luksić au capital de l'armateur **Hapag-Lloyd**, suite à la fusion avec l'acteur chilien CSAV, et au capital **du français Nexans**, suite à la fusion avec le chilien Madeco, ou leurs acquisitions de concessions minières par Antofagasta Minerals aux Etats-Unis et au Pakistan, rachat par Sigdo Koppers des **industriels français Davy Bickford et belge Magotteaux (avec une unité de production en France)**, dans une logique de synergie sectorielle et industrielle, rachat par Banco BCI, du Groupe Yarur, de deux réseaux bancaires en Floride, acquisition par Copec, du groupe Angelini, d'un réseau de stations-services aux Etats-Unis.
- **La mise en place de partenariat et de joint-ventures** entre des groupes chiliens et étrangers pour accélérer le développement des activités en Amérique latine. Exemples : association de Sigdo Koppers et du distributeur automobile espagnol Bergé, **coopération entre l'industriel Volcan, du Groupe Matte, et l'acteur français Saint-Gobain, joint-venture Arval-Relsa entre la famille Yarur et le groupe BNP Paribas, mais aussi du groupe Paulmann avec Casino dans la distribution, partenariats entre les groupes Angelini et Saïd avec Accor dans le secteur hôtelier et de la famille Guilisasti-Larrain avec Baron de Rothschild dans le vin.**

### Commentaires :

L'étude des grandes familles chiliennes met en lumière la **puissance économique et financière des grands consortiums familiaux locaux** qui sont des acteurs historiques et incontournables de l'économie du Chili.

Elle permet également de comprendre **leurs stratégies de diversification** guidées par la recherche de synergies : les groupes de retail (Falabella, Cencosud et Ripley) développent des activités financières et immobilières, les groupes

industriels se diversifient dans des secteurs moins cycliques comme l'agroalimentaire ou d'avenir (transport aérien, télécoms). De fait, **les grandes familles se retrouvent régulièrement en situation d'oligopole dans de nombreux secteurs** et préfèrent partager le marché entre elles plutôt qu'entamer des guerres des prix.

Le positionnement minoritaire des grandes familles dans certains secteurs clés de l'économie chilienne comme l'extraction minière (*12% du marché contrôlé par la famille Luksic via Antofagasta Minerals*) et la production électrique (*Colbun, 3<sup>ème</sup> producteur national, contrôlé par la famille Matte*) sont cependant des contre-exemples de stratégies sectorielles dominatrices. Ce constat permet de mettre en lumière les principales faiblesses des groupes familiaux chiliens : (i) *bien que de taille importante, les familles détiennent des actifs relativement faibles comparés à de grands groupes américains ou européens, et (ii) elles ne sont pas à l'abri d'un nouvel entrant international qui cherche à bouleverser leurs marchés.*

**La puissance financière et le positionnement historique des grandes familles sur le marché chilien réduit la capacité d'un nouvel entrant à détenir des parts significatives de marché.** Toutefois les grands groupes internationaux disposant d'une certaine puissance financière peuvent tirer parti de cette situation. Les deux principaux modes d'entrée de compétiteurs internationaux sur le marché chilien sont :

- **Le rachat d'acteurs chiliens dominants par des groupes internationaux.** Le nouvel entrant profite de la position dominante de l'entreprise acquise sur le marché. C'est le cas du groupe américain Walmart qui a racheté l'acteur chilien de chaînes de distribution D&S en 2008 (*marque Lider au Chili*), ou du groupe britannique Alliance Boots qui a racheté l'acteur pharmaceutique Farmacias Ahumada en 2014 (*2<sup>ème</sup> chaîne de distribution pharmaceutique au Chili*).
- **L'entrée avec une nouvelle offre et de forts investissements.** La structure oligopolistique de certains secteurs chiliens se traduit par une faible diversité d'offres et des prix élevés. Cette situation peut être une opportunité pour les groupes internationaux qui possèdent une puissance financière suffisante pour bouleverser le marché grâce à de nouvelles offres. A titre d'exemple l'opérateur mobile low-cost Wom (*détenu par le groupe islandais Novator Partners*) est entré au Chili en 2015 avec déjà plus de 3 millions d'abonnés (*3<sup>ème</sup> opérateur mobile chilien*) ; de même, la compagnie aérienne JetSmart (*appartenant au groupe américain Indigo Partners*) a débuté ses activités mi 2017 pour conquérir le marché chilien et sud-américain contrôlé par les acteurs historiques Latam et Sky Airlines.

**Les grands conglomérats familiaux chiliens sont également des cibles potentielles dans la stratégie d'attractivité du territoire français pour leurs investissements internationaux,** et notamment européens ; les groupes Luksic et Sigdo Koopers ont sont les meilleurs illustrations avec des présences industrielles en France via le rachat d'acteurs français. Luksic vient également de positionner sa filiale de développement international (Invexans) à Londres afin d'étudier des opportunités d'investissements en Europe avec certains pays comme cibles prioritaires, **dont la France.**