



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
ORGÁNICO E INORGÁNICO MÁS UTILIZADAS POR LAS
SOCIEDADES ANÓNIMAS EN CHILE ENTRE 2004 Y 2013.”**

PROFESOR GUÍA: SR. ALEX MEDINA GIACOMOZZI

AUTORES: PAULA HORMAZABAL GONZALEZ.

DANIELA TORO ALVAREZ.

CHILLAN 2015.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, agosto 28 de 2015.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "*Análisis de las Estrategias de Crecimiento Orgánico e Inorgánico más utilizadas por las Sociedades Anónimas en Chile entre 2004 y 2013*", de las alumnas Paula Nicol Hormazabal González y Daniela Macarena Toro Álvarez.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6.3 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Alex Medina Giacomozzi
Profesor Guía

Carolina Leyton Pavez
Profesor Informante

Pedro Sebastián González
Coordinador



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo



INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están inmersas en un mundo globalizado, en el cual la competencia es cada vez más fuerte, por lo tanto, las empresas están en una búsqueda constante de crecimiento que les permita fortalecer sus capacidades y estar a la par de la competencia.

Es por esto que se han implementado diferentes estrategias que permitan abordar la demanda por productos y/o servicios. De esta forma la estrategia utilizada por parte de la empresa constituye un rol fundamental al momento de tomar una decisión, lo que demuestra que la estrategia de crecimiento definida está relacionada directamente a los resultados finales de la organización.

Lo anterior explica lo que motiva a las empresas a elegir una determinada estrategia, para enfrentar los distintos cambios a los cuales están expuestas las Sociedades Anónimas en Chile se analizará una estructura de estrategia que deriva del crecimiento en tamaño de la sociedad. Teniendo como objetivo analizar las estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico más utilizadas por las Sociedades anónimas en Chile.

Mediante lo expuesto anteriormente se evidencia la evolución que han tenido las estrategias en el período de tiempo analizado (10 años), se determina si las empresas optaron por un crecimiento a través de inversión o actividad, lo que a su vez lleva a tomar la decisión si este se realiza a través de incremento de activos, nuevas tecnologías, adquisición, alianzas estratégicas o utilizando estrategias mixtas.

Además las empresas se clasificaron por sector industrial, lo cual permitirá identificar cuáles son las estrategias que predominan en cada uno de los sectores.

Finalmente el objetivo de esta memoria es analizar las estrategias de crecimiento orgánica e inorgánico más utilizadas por las Sociedades anónimas en Chile entre 2004 y 2013.



INDICE

CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Problema	7
1.2. Justificación del Problema.....	7
1.3. Objetivo General.....	8
1.4. Objetivos Específicos.....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Decisiones Estratégicas	10
2.2 Estrategia Corporativa	10
2.3 Estrategias de Mercado.....	11
2.3.1 Estrategia de Diversificación	12
2.3.2 Estrategias de Concentración	14
2.4 Estrategia de Crecimiento en Tamaño	15
2.4.1 Estrategia Orgánica (Crecimiento Interno).....	17
2.4.2 Estrategia Inorgánica (Crecimiento Externo)	19
2.5 Sociedades Anónimas en Chile	26
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	28
3.1 Tipo de Investigación	29
3.2 Determinación de la Muestra.....	30
3.3 Determinación de las empresas a Analizar	31
3.4 Periodo de Análisis.....	35
3.5 Análisis Estadístico	36



CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1 Cuantas empresas de la muestra utilizan estrategias de crecimiento.....	42
4.2 Tipo de estrategia utilizada por las empresas.....	43
4.3 Estrategias Orgánicas	45
4.4 Estrategias Inorgánicas	47
4.5 Estrategias Mixtas	49
4.6 Estrategias orgánicas utilizadas durante el 2004 al 2013.	51
4.7 Estrategias inorgánicas utilizadas durante el 2004 al 2013.	58
4.8 Estrategias mixtas utilizadas durante el 2004 al 2013.	65
4.9 Estrategias utilizadas por sector industrial	66
4.9.1 Sector Primario.....	66
4.9.2 Sector Secundario.....	68
4.9.3 Sector terciario	70
 CONCLUSIÓN	 74
 BIBLIOGRAFÍA	 76



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



1. Problema y objetivos de la investigación

1.1. Problema

Los mercados evolucionan y presentan retos y oportunidades que exigen nuevas respuestas por parte de una empresa. En la actualidad, los retos están relacionados con la globalización de la economía y con la búsqueda de la dimensión adecuada para atender mercados cada vez más competitivos. Dentro de este contexto, en la medida que las empresas adquieren una posición en el mercado, surge la necesidad de desarrollo y crecimiento. Este crecimiento puede orientarse en diversas direcciones en función de lo que requiera la empresa, ya sea de forma interna o externa. Decidir cuál de ellas llevar a cabo dependerá de diversos factores, tales como el riesgo que está dispuesto a asumir, el tiempo en que se desarrollará, y los costos que están implicados en el tipo de crecimiento definido.

1.2. Justificación del Problema

De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, es interesante realizar esta investigación para determinar cuál es el tipo de estrategia de crecimiento que predomina en las empresas y como estas han evolucionado en el tiempo, también permitirá definir como las empresas que disminuyen su tamaño pueden crecer al utilizar este tipo de estrategia. Con esta investigación se buscará aclarar el concepto de estrategia de crecimiento orgánica e inorgánica, debido a los escasos estudios realizados en este ámbito, solo existen estudios que muestran el comportamiento de las estrategias de mercado Concentrado/Diversificado y de las estrategias de tamaño Orgánico/Inorgánico García, F. Urra, S. (2010). “Estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas en Chile: ¿Orgánicas o Inorgánicas?”



El propósito de este análisis es determinar que estrategias de crecimiento predominan en las empresas, específicamente en las sociedades anónimas abiertas en Chile, cuáles son las variables que inciden en la determinación de la estrategia a utilizar y cómo afecta a las empresas utilizar una estrategia u otra. El estudio está enfocado a las estrategias de crecimiento en tamaño orgánicas e inorgánicas, para lo cual se considerará una muestra por sector industrial de las Sociedad Anónimas abiertas vigentes al 31 de diciembre de 2014.

1.3. Objetivo General

Analizar las estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico más utilizadas por las sociedades anónimas en Chile entre 2004 y 2013.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar estrategias de crecimiento orgánicas e inorgánicas utilizadas por las sociedades anónimas abiertas en Chile.
- Analizar la evolución de las estrategias orgánicas e inorgánicas utilizadas en las sociedades anónimas en Chile en los últimos 10 años.
- Determinar las estrategias orgánicas e inorgánicas más utilizadas por los sectores industriales de las empresas incluidas en la muestra de estudio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO



2. Marco Teórico

2.1 Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas hacen referencia a las decisiones que se toman para relacionar la empresa con su entorno. Son de gran trascendencia, ya que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa. La información que se tiene para realizar este tipo de decisiones es escasa, y los efectos que producen estas decisiones pueden comprometer al desarrollo de la empresa e incluso su supervivencia. Las decisiones estratégicas se pueden implementar en los distintos niveles jerárquicos en los que se encuentran organizadas.

Dentro de la organización las estrategias se clasifican en tres niveles: Corporativa, Funcional y de Negocios. La estrategia corporativa se encuentra en el nivel más alto, ya que esta estrategia la que decide los negocios a desarrollar o eliminar.

2.2 Estrategia Corporativa

Existen diferentes autores que definen la estrategia corporativa:

Andrews (1980) Define la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o requiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Wheelen, Hunger y Oliva (2007) La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una multinacional.



Gómez-Betancourt (2005) La estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio.

En relación a lo expuesto se puede inferir que la estrategia corporativa es el enfoque de una entidad para optimizar el valor económico y social de su portafolio de negocios tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios. Es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios a su portafolio y como desea dirigir la administración de sus unidades de negocio.

El establecimiento de este tipo de estrategia es una tarea fundamental dentro de la organización por lo tanto debe ser capaz de enfrentar el entorno cambiante y competitivo debido al impacto que esta tiene.

Existen diversas maneras que puede adoptar la empresa para crecer y mantenerse frente al mercado competitivo, las cuales requieren de cierto nivel de inversión para llevarlas a cabo, a continuación se detallan dos tipos de estrategias de crecimiento corporativo: estrategias de crecimiento de mercado (diversificado/concentrado) y estrategias de crecimiento en tamaño (orgánico/inorgánico)

2.3 Estrategias de Mercado

Este tipo de estrategia provoca que la empresa pueda expandirse en el mercado mediante la inclusión de nuevos negocios los cuales pueden o no estar relacionados con el negocio principal de la compañía o mediante la concentración en un negocio en especial. Por lo tanto, la compañía puede utilizar dos tipos de estrategias de



crecimiento de mercado, siendo estas las estrategias de diversificación y las estrategias de concentración.

Una empresa que opta por diversificarse lo puede hacer de dos maneras, de forma relacionada o no relacionada, al realizarlo de forma relacionada entra a competir en nuevos negocios los que se encuentran relacionados con la actividad primaria de la empresa, y al escoger de forma no relacionada implica llevar a cabo actividades de dos o más negocios que no se encuentran relacionados entre sí.

La otra clasificación que recibe este tipo de estrategia es la de concentración, la cual puede ser mediante la especialización o integración, en el primer caso la empresa participa en un solo negocio de la cadena de valor y en el segundo caso la compañía realiza actividades en varios eslabones de la cadena de valor.

2.3.1 Estrategia de Diversificación

La estrategia de diversificación es el proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa.

La diversificación es una de las cuatro estrategias de mercado definidas en la matriz de Ansoff.

(Ansoff, 1976) Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto – mercado por la expansión. En el área de los objetivos de rentabilidad a corto y a largo plazo la causa puede ser la saturación del mercado, el declive general de la demanda, las presiones competitivas o la obsolescencia de la línea



de productos. En el área del objetivo flexibilidad la causa puede ser una parte desproporcionalmente grande de las ventas a un solo cliente, un mercado o base tecnológica generalmente reducido, o la influencia de las nuevas tecnologías en el campo producto- mercado de la empresa.

2.3.1.1 Estrategia de Diversificación Relacionada

La estrategia de diversificación relacionada consiste en realizar actividades de distintos tipos de negocios los que se encuentran todos relacionados entre sí. Por lo que dentro de un sector industrial se realizan distintas actividades en varios eslabones de la cadena de valor llegando en algunos casos a controlar toda la cadena productiva, aunque estos casos son muy aislados.

Este tipo de estrategia se basa en la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades. Esta se puede deber a una similitud tecnológica o a similitudes en los sistemas de comercialización.

2.3.1.2 Estrategia de Diversificación no Relacionada

La diversificación no relacionada supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa.

Las empresas buscan este tipo de estrategias cuando el sector industrial en el que se encuentran compitiendo está perdiendo su atractivo, o por la falta de ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de la competencia.



2.3.2 Estrategias de Concentración

Este tipo de estrategia busca concentrarse o especializarse en un sector industrial o actividad mediante la integración o especialización respectivamente, las cuales se presentan de la siguiente manera:

- ✓ Integrada: Dentro de la estrategia de integración se dividen en dos tipos de estrategia, integración vertical e integración horizontal, la primera se subdivide en integración vertical hacia delante e integración hacia atrás.
- ✓ Integración vertical: Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista).
- ✓ Integración Horizontal: Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, si no que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
- ✓ Especializada: En este tipo de estrategia solo se realizan actividades en un solo eslabón de la cadena industrial, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio.

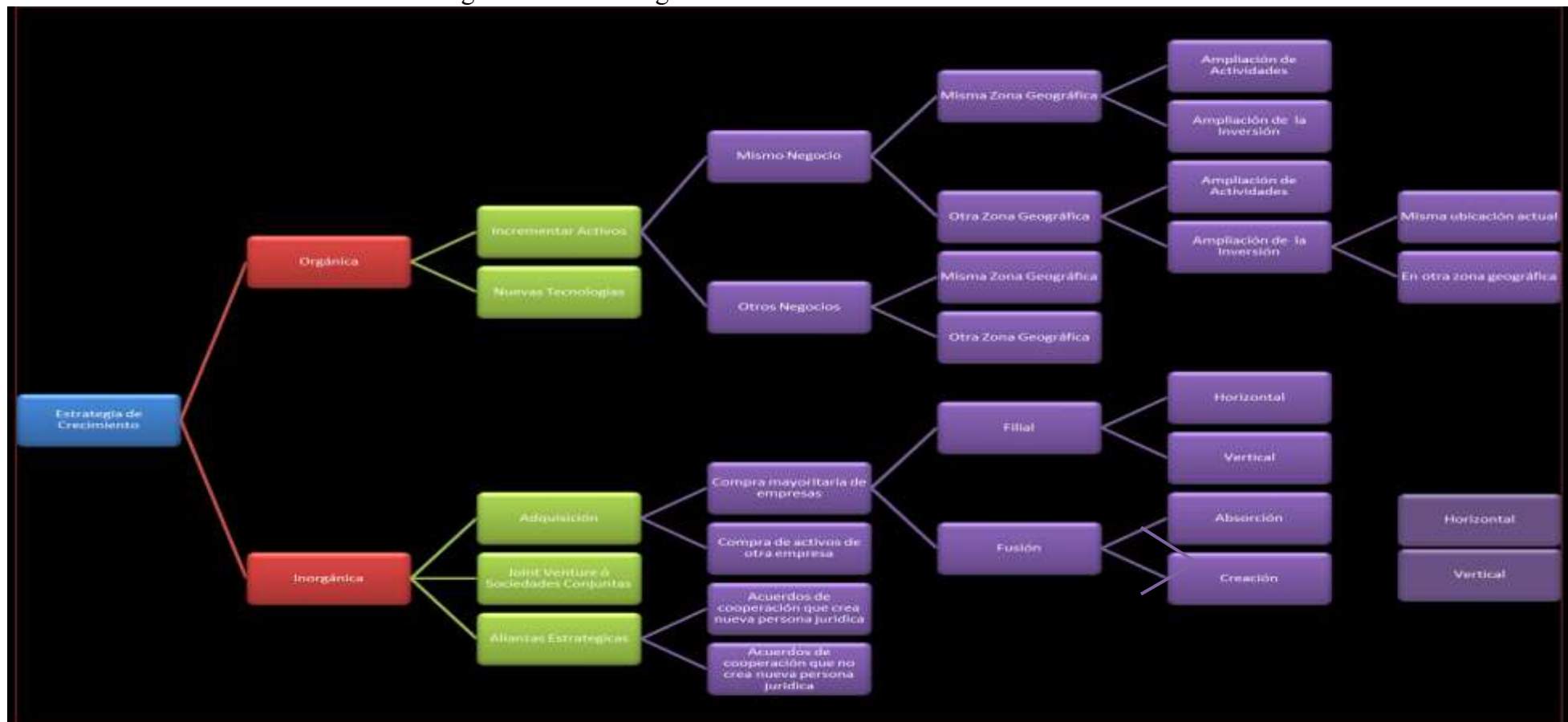


2.4 Estrategia de Crecimiento en Tamaño

Las empresas constantemente desarrollan estrategias que permiten lograr los objetivos planteados, lo cual impulsa al mejoramiento del proceso productivo ya sea de bienes o servicios.

Un negocio que no está creciendo está destinado al fracaso, ya sea para el propietario de una pequeña empresa o el gerente general de una de las compañías más grandes del país, para que la empresa sobreviva necesita tener una estrategia de crecimiento específica. De acuerdo a Knight A. Kiplinger, el autor de *Fast Track Business Growth*, hay dos estrategias de crecimiento de las empresas: la de crecimiento interno (orgánica) y la de crecimiento externo (inorgánica). La integración de ambas estrategias (interna y externa) es crucial para el desarrollo global de un negocio y para un aumento continuo de las ganancias de la compañía.

Figura N° 1: Estrategias de crecimiento en tamaño - Clasificación



Fuente: Elaboración Propia



La figura N°1 muestra las diferentes formas que puede adoptar las compañías para incrementar su tamaño. A través del crecimiento orgánico se desarrolla recurriendo a potenciar los recursos de la empresa, mediante el incremento de activos, a través de nuevas tecnologías, mercados y clientes. Todo esto conlleva al incremento del valor económico de la compañía.

Desde el punto de vista del crecimiento inorgánico, se desarrolla a través de adquisiciones, Joint Venture o alianzas estratégicas que permiten abordar de mejor manera el mercado y la demanda.

La elección de una u otra opción dependerán de diversos factores, como pueden ser, la saturación de mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, entre otras.

2.4.1 Estrategia Orgánica (Crecimiento Interno)

Se refiere a las estrategias de crecimiento interno que se centran en el crecimiento por el proceso de activos la replicación, la explotación de la tecnología, una mejor relación con el cliente, la innovación de las nuevas tecnologías y productos para llenar los vacíos en el mercado. Se trata de un progresivo proceso de crecimiento, repartidas en unos pocos años (Brunner, 2004)

Es una estrategia para desarrollar la base o capacidades del negocio por sí mismo. Muchas empresas reinvertirán en el desarrollo de los empleados, reestructuración de los departamentos, o en la oferta de productos mejorados con la intención de proporcionar una base más amplia en la prestación de productos o servicios a los clientes. El crecimiento interno no produce un aumento inmediato de los ingresos, pero si promete la posibilidad de



futuros rendimiento de la inversión, busca capital, recursos tecnológicos, humanos y administrativos y los integra para diversificarse hacia nuevos mercados y productos.

Este tipo de estrategia presenta las siguientes ventajas: Adquisición de la tecnología más reciente, facilita la optimización de la localización industrial y la distribución comercial, optimización de la gestión del proceso (crecimiento paulatino de los recursos), por otro lado también presenta desventajas, tales como; el período de maduración de la inversión realizada es relativamente alto y es más difícil financiar el crecimiento (salvo con recursos propios)

2.4.1.1 Tipos de crecimiento interno (Orgánico)

- ✓ Incrementar activos: El crecimiento interno es llevado a cabo por una organización mediante nuevas inversiones, lo que supone un incremento de los activos de la empresa a fin de desarrollar nuevos productos, servicios y/o mercados. Este tipo de crecimiento modifica la estructura de la empresa ya que supone la contratación de nuevos recursos para llevar a cabo sus nuevas actividades, aumentando así la capacidad productiva y/o de prestación de servicios.

El incremento de activos se puede dar en el mismo negocio o en otros negocios, estos a su vez en una misma zona geográfica o en otra zona geográfica, en ambos casos permite ampliación de actividades y ampliación de la inversión, al ser en otra zona geográfica a través de ampliación de la inversión se puede dar en la ubicación actual o en otra zona.

- ✓ Nuevas Tecnologías: A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. La implementación de nueva tecnología es una necesidad para las empresas ya que les permite estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.



2.4.2 Estrategia Inorgánica (Crecimiento Externo)

Analiza el crecimiento inorgánico y se refiere al crecimiento externo mediante adquisiciones y fusiones con otras empresas, por tanto, el crecimiento inorgánico consiste en comprar otras empresas las que pueden ser absorbidas por la empresa matriz o mantener su actual estructura jurídica pasando a ser una filial de la empresa compradora. Es rápido y permite la utilización inmediatamente de los bienes adquiridos. (Brunner, 2004)

Este tipo de estrategia desarrolla el tamaño actual de la compañía y valúan los activos. El crecimiento externo se enfoca en fusiones o adquisiciones estratégicas, aumentan el número de relaciones mutuas a través de terceras partes y puede incluir la utilización de franquicias en la estrategia del negocio. Los objetivos de esta estrategia son proporcionar mayores oportunidades para aumentar el valor de la empresa, y por esta razón tienden a producir un retorno inmediato de la inversión, se logra cuando una empresa busca capital y con él compra a otra u otras que están en plena operación con organizaciones de producción y administración establecidas y con productos y mercados definidos.

Las ventajas que presenta este tipo de estrategia son: ahorra tiempo frente al crecimiento interno ya que permite entrar a un negocio nuevo en el momento más adecuado, puede ser la única manera de superar una determinada barrera de entrada o de penetrar en un mercado nacional cerrado por condiciones legales, se reducen los riesgo de crecimiento (inversión y resultado menos incierto), existen más alternativas para la financiación del proceso. Al igual que la estrategia orgánica presenta ciertas desventajas tales como: Parte de la rentabilidad futura del negocio se descuenta en el valor de la compraventa (adquisición cara), la inversión incluye activos innecesarios limitando la flexibilidad de la empresa, integración de dos o más organizaciones que son muy diferentes, limitación de crecimiento debido a las legislaciones o de defensa de la competencia.



2.4.2.1 Tipos de crecimiento externo (Inorgánico)

- ✓ **Adquisición:** Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica de los activos de otra sociedad, que puede implicar la compra de la empresa o de parte de sus activos.

La adquisición se puede llevar a cabo a través de:

- ✓ **Compra mayoritaria de empresas:** Una empresa compra y quiere ejercer control mayoritario sobre la nueva empresa con el objetivo de entrar a nuevos negocios. Esta compra puede implicar mantener a la adquirida como una filial o bien absorberla, lo que implica una fusión.
 - **Filial:** Una filial es aquella que, de manera directa o indirecta (a través de otras empresas), es controlada por una empresa dominante o matriz propietaria de una cantidad del capital que le otorga el control mayoritario. Se puede dar de forma horizontal y vertical.
 - **Fusión:** Dos o más compañías deciden juntar sus patrimonios. La fusión puede ser de tipo horizontal cuando combina a dos o más compañías dentro de la misma industria que producen productos similares, las compañías que realizan este tipo de fusión lo hacen para expandir su línea de productos, ampliar su nicho de mercado, para entrar un mercado geográfico diferente o para tener más control sobre una industria. La fusión también puede ser en forma vertical, cuando dos compañías están en la misma industria, pero en distintas fases de la producción, una fusión vertical es por lo general entre un fabricante y un proveedor, este tipo de fusión suele ocurrir con el fin de aumentar la eficiencia en la cadena de suministro que a su vez, aumenta los beneficios para la sociedad absorbente.



Las fusiones se clasifican en dos tipos:

- Absorción: En este caso una o varias sociedades (sociedades absorbidas) se extinguen y transfieren en bloque todo su patrimonio social a una sociedad ya existente (sociedad absorbente). Dependiendo de los términos de la negociación, puede pagarse en acciones o en dinero a los dueños de la empresa adquirida. En el primer caso el vendedor deja la relación con la empresa y en el segundo caso se incorporan como accionistas de la absorbente.
 - Creación: En este caso varias sociedades transfieren a una sociedad que constituyen, como consecuencia de una disolución sin liquidación, la totalidad del patrimonio social mediante la atribución proporcional a sus accionistas de acciones de la nueva sociedad.
- ✓ Compra de activos de otra empresa: La empresa adquiriente compra la totalidad o una parte de los activos de una compañía, generalmente el comprador adquiere solamente los activos de la otra empresa y no asume sus obligaciones.
- ✓ Alianzas estratégicas: Es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos. Los socios pueden aportar a la alianza estratégica con recursos tales como productos, medios de distribución, procesos de manufactura, capital, conocimiento, experiencia o propiedad intelectual, instauran un grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.



Los motivos que llevan a la organización a establecer estos acuerdos son: conseguir economías de escala, obtener economías de alcance por explotación conjunta de un activo fijo, aprovechamiento por complementariedad de sus recursos, compartir riesgos, acceso a mercados (especialmente internacionales), obtener recursos financieros o facilitar la supervivencia reduciendo la competencia.

Tipos de alianzas estratégicas según su forma jurídica:

✓ Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica: Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Entre otras muchas las modalidades más comunes son:

- Joint Venture o Inversión Conjunta: Existe Joint Venture cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay Joint Venture cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, independiente de que se constituya o no una nueva persona jurídica (Lipton, Charles 1983).
- Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior: Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.
- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales: Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

✓ Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica: Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva



persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios.

Entre los tipos de acuerdos que existen se encuentran:

- **Licencias:** Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.
- **Franquicia:** Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización, tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.
- **Contratos de administración:** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios, vende sus servicios a una empresa local.
- **Contratos de manufactura:** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.
- **Acuerdos de distribución cruzada:** Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.



2.5 Cadena de valor de una empresa

Según Tarziján J. (2013) la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitiva y de diferenciación con sus competidores.

La cadena de valor permite describir a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considera como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad.

La cadena de valor está compuesta por actividades primarias que son aquellas que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega y a la comercialización del mismo.

Una empresa puede desarrollar internamente todas las actividades primarias o solo una parte de ellas. Entre las actividades primarias más frecuentes están:

- ✓ Logística Interna: estas actividades están asociadas al ingreso y disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del bien o servicio ofrecido por la empresa.
- ✓ Operaciones: están asociadas con el proceso de transformación de los insumos en productos o servicios.
- ✓ Logística externa: actividades relacionadas con el traslado, acopio y almacenaje de las unidades producidas a la bodega de productos terminados y a la organización y planificación del despacho de productos o servicios.



- ✓ Marketing y Ventas: están asociadas con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Servicios: son las actividades asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta.

Además dentro de la cadena de valor también se encuentran las actividades de apoyo, que son aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada. Las más frecuentes son:

- ✓ Infraestructura de la empresa: estas soportan los aspectos administrativos generales de la empresa.
- ✓ Administración de recursos humanos: son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación, desarrollo y compensación de las personas que conforman la empresa.
- ✓ Desarrollo de la tecnología: involucra el desarrollo de conocimiento, procesos, sistemas y cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios de la empresa.
- ✓ Abastecimiento: actividades relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo para permitir el desarrollo del negocio de la empresa.

Todas las actividades primarias y de apoyo de una empresa deben tener una interrelación entre ellas, ya que esto va a permitir la obtención de una ventaja competitiva.



2.5 Sociedades Anónimas en Chile

Según ley N° 18.046, Sociedad Anónima es definida como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. La sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades: es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título. La administración se efectúa por 2 órganos colegiados la junta de accionistas y el directorio, el cual designa un gerente. Los derechos de los socios son representados en acciones de libre cesibilidad. Estas sociedades son siempre comerciales, aun cuando se formen para fines civiles. La sociedad anónima es de carácter solemne, tanto en su constitución, modificación y disolución, pues se forma y prueba por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.

En el artículo N°2 se hace mención a que existen dos clases de sociedades anónimas, abiertas o cerradas.

Las sociedades anónimas abiertas son aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores, aquellas sociedades que tienen 500 o más accionistas y que a lo menos el 10% de su capital pertenezca a un mínimo de cien accionistas.

Las sociedades anónimas abiertas están sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros y deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores.



Las sociedades anónimas cerradas son aquellas que no estén comprendidas dentro de la descripción de las sociedades anónimas abiertas, sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO III: METODOLOGÍA



3 Metodología

3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo exploratoria, ya que es necesario dar una visión más certera del tema, es exploratorio porque no existen muchos estudios relacionados con este ámbito.

Se realizó un estudio mixto ya que este enfoque implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos a través de muestreos estadísticos y matrices las cuales se generarán a través de programas estadísticos que serán multivariados.

La fuente de investigación que se utilizó en este caso es de nivel primario y secundario, como fuente de información primaria se consideraron memorias anuales de las sociedades anónimas seleccionadas para el análisis, bases de datos, información obtenida de la Superintendencia de Valores y Seguros y de la Bolsa electrónica de Chile y como fuentes secundarias prensa escrita y artículos relacionados al tema de estudio .

El diseño de la investigación es de carácter longitudinal, ya que se trata de un estudio observacional y además es de tipo descriptivo y explicativo.

Para poder llevar a cabo el análisis planteado fue necesario determinar el universo de empresas sobre las cuales se llevó a cabo dicho estudio. Para esto se determinó que las sociedades anónimas abiertas que se encuentran vigentes al 31 de diciembre de 2014 en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) corresponderán al universo de empresas a investigar. Se utilizará la SVS como fuente de investigación ya que en ella se encuentran registradas todas las sociedades anónimas abiertas de Chile. A partir del universo de sociedades anónimas se tomó una muestra al azar en la cual el criterio de clasificación será



por sector industrial, luego se considerará la memoria anual de las empresas para realizar el análisis.

3.2 Determinación de la Muestra

Conocido el del universo de las sociedades anónimas abiertas en Chile se tomó una muestra con la finalidad de identificar cual es el número necesario de empresas con las que se debe trabajar, luego de seleccionada la muestra estas se clasificarán por sector industrial, luego se considerará la memoria anual de las empresas para realizar el análisis. La fórmula utilizada para la determinación de la muestra representativa es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 (p * q)}{e^2 + \frac{Z^2 (p * q)}{N}}$$

En donde:

- n: Tamaño de la muestra, Cantidad de S.A. abiertas a analizar.
- N: Universo, Total de Sociedades Anónimas abiertas, inscritas en los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros
- Z: Nivel de Confianza.
- p: Prevalencia positiva estimada.
- q: Prevalencia negativa estimada.
- e: Error muestral.



Para determinar la muestra se utilizó un error muestral del 8%, una prevalencia positiva estimada del 0,5 y una prevalencia negativa estimada igualmente del 0,5. El nivel de confianza corresponde a un 92% y el total de sociedades anónimas abiertas corresponde a un total de 390. Finalmente y a partir de estos datos el número obtenido de la muestra corresponde a 92 empresas.

3.3 Determinación de las empresas a Analizar

Para determinar cuáles serán las empresas que serán objeto de estudio se realizó un muestreo aleatorio simple utilizando el programa Research Randomizer, el cual arroja números aleatorios. Los 92 números aleatorios que arrojó el programa se ordenaron de menor a mayor.

Luego se ordenó el listado de sociedades anónimas abiertas en forma alfabética y enumerado correlativamente, posteriormente se seleccionaron las que corresponden a los números arrojados por el programa mencionado anteriormente siendo estas empresas las que se utilizaron para llevar a cabo el estudio.

Las empresas a analizar son las siguientes:

Nº	DATO	EMPRESA
1	2	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CAPITAL S.A.
2	5	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PROVIDA S.A.
3	7	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES MODELO S.A.
4	9	AES GENER S.A.
5	12	AGROSUPER S.A.
6	13	AGUAS ANDINAS S.A.
7	17	ANDACOR S.A.



8	18	ANTARCHILE S.A.
9	29	BANMEDICA S.A.
10	36	BLANCO Y NEGRO S.A.
11	37	BLUMAR S.A.
12	40	CAJA DE COMPENSACION DE ASIGNACION FAMILIAR LA ARAUCANA
13	53	CEMENTOS BIO BIO S.A.
14	58	CHILQUINTA ENERGIA S.A.
15	59	CINTAC S.A.
16	62	CLUB DE DEPORTES VALLE ESCONDIDO S.A.
17	65	CLUB DE GOLF Y DEPORTES EL OLIVETO S.A.
18	71	CLUB HIPICO DE PUNTA ARENAS S.A.
19	73	COAGRA S.A.
20	77	COLEGIO CRAIGHOUSE S.A.
21	79	COLEGIO LA MAISONNETTE S.A.
22	80	COLEGIOS FEDERICO FROEBEL S.A.
23	82	COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
24	95	COMPAÑIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
25	103	COSTA VERDE AERONAUTICA S.A.
26	104	COSTANERA SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL E INDUSTRIAL
27	108	CURAUMA S.A.
28	116	ECHEVERRIA, IZQUIERDO S.A.
29	119	ELECTRICA PUNTILLA S.A.
30	123	EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DE LOS LAGOS S.A.
31	126	EMPRESA ELECTRICA DE ANTOFAGASTA S.A.
32	134	EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.



33	135	EMPRESA NACIONAL DEL CARBON S.A. EN LIQUIDACION
34	137	EMPRESA PESQUERA EPERVA S.A.
35	145	EMPRESAS JUAN YARUR S.A.C.
36	148	EMPRESAS RED SALUD S.A.
37	153	ENERSIS S.A.
38	155	ENLASA GENERACION CHILE S.A.
39	158	ESTADIO CROATA S.A.
40	173	FORESTAL CARAMPANGUE S. A.
41	174	FORESTAL CHOLGUAN S.A.
42	176	FORUM SERVICIOS FINANCIEROS S.A.
43	182	GOLF Y DEPORTES LOMAS DE LA DEHESA S.A.
44	189	I.M. TRUST S.A. SECURITIZADORA
45	193	INFODEMA S. A.
46	198	INMOBILIARIA CENTRAL DE ESTACIONAMIENTOS AGUSTINAS S.A.
47	199	INMOBILIARIA CLUB CONCEPCION S.A.
48	204	INMOBILIARIA CRAIGHOUSE S.A.
49	212	INMOBILIARIA ESTADIO SIRIO S.A.
50	215	INMOBILIARIA LA REPUBLICA S.A.
51	219	INMOBILIARIA PEDRO DE VALDIVIA S.A.
52	227	INTASA S.A.
53	236	INVERSIONES COVADONGA S.A.
54	240	INVERSIONES LENGUA S.A.
55	246	INVERSIONES UNESPA S.A.
56	248	INVERTEC FOODS S.A.
57	252	LATAM AIRLINES GROUP S.A.



58	253	LEASING NACIONAL S.A.
59	257	MARBELLA COUNTRY CLUB S.A.
60	259	MASISA S.A.
61	262	METROGAS S.A.
62	267	NAVARINO S.A.
63	273	ORPI S.A. EN LIQUIDACION
64	281	PLAZA S.A.
65	282	PORTUARIA CABO FROWARD S.A.
66	283	POTASIOS DE CHILE S.A.
67	286	PUERTO VENTANAS S.A.
68	289	QUILICURA S.A.
69	295	RUTA DEL BOSQUE SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
70	297	RUTA DEL MAULE SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
71	305	SANTANDER S.A. SOCIEDAD SECURITIZADORA
72	306	SCHWAGER ENERGY S.A.
73	309	SECURITIZADORA SUDAMERICANA S.A.
74	317	SOCIEDAD AGRICOLA LA ROSA SOFRUCO S.A.
75	318	SOCIEDAD ANONIMA DE DEPORTES CACHAGUA
76	320	SOCIEDAD ANONIMA DE DEPORTES MANQUEHUE
77	325	SOCIEDAD ANONIMA VIÑA SANTA RITA
78	326	SOCIEDAD AUSTRAL DE ELECTRICIDAD S.A.
79	330	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA NUEVA VESPUCIO SUR S.A.
80	334	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A.
81	337	SOCIEDAD DE ARTESANOS SANTA LUCIA S.A.
82	340	SOCIEDAD DE INVERSIONES CAMPOS CHILENOS S.A.



83	341	SOCIEDAD DE INVERSIONES NORTE SUR S.A.
84	344	SOCIEDAD DE RECREACION EL ARRAYAN S.A.
85	349	SOCIEDAD HIPODROMO CHILE S.A.
86	350	SOCIEDAD INMOBILIARIA AUTODROMO Y CAMPO DE DEPORTES LAS VIZCACHAS LIMITADA Y COMPAÑIA POR ACCIONES
87	358	SOCIEDAD QUIMICA Y MINERA DE CHILE S.A.
88	368	TECH PACK S.A.
89	375	THE GRANGE SCHOOL S.A.
90	376	TRANSA SECURITIZADORA S.A.
91	384	VIÑA LOS VASCOS S.A.
92	385	VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.

3.4 Periodo de Análisis

Para poder analizar cuáles son los tipos de estrategias Orgánicas e Inorgánicas más utilizadas por las sociedades anónimas abiertas en Chile, seleccionadas de forma aleatoria es que el estudio comprendió un periodo de 10 años, los que van desde al año 2003 hasta el año 2013. El material utilizado para el análisis fueron las memorias de cada uno de los años comprendidos en éste periodo.



3.5 Análisis Estadístico

El análisis estadístico fue univariado, ya que se analizó cada variable de modo independiente, además se trabajó con medidas de tendencia central las cuales dan cuenta del tipo de distribución que tienen los valores de la variable respecto de un valor típico, o puntuación central, a partir del cual se agrupan.

Para dicho análisis, se utilizaron las variables descritas en el capítulo 2 y que están agrupadas en la matriz de datos, el cual tiene por objeto describir, analizar y representar un conjunto de datos utilizando métodos estadísticos y gráficos que resuman y presenten la información contenida en ellos.

Entre las principales medidas descriptivas que fueron analizadas en este estudio tenemos medidas de tendencia central como media y mediana, medidas de dispersión como desviación estándar y varianza, medidas de posición como cuartiles, mínimo y máximo y medidas de forma como sesgo o asimetría, entre otras. Además para ilustrar la información se realizaron gráficos como histogramas de frecuencias y diagramas de caja.



3.6 Forma de captura de Datos

Para poder capturar los datos de cada empresa se realizó una matriz la cual está clasificada por estrategia orgánica, inorgánica y mixta, ya que puede existir la posibilidad de que una inversión o actividad tenga los dos tipos de estrategias.

Figura N°2: Matriz de Datos

100	Orgánica
101	Orgánica, incremento de activo, mismo negocio, misma zona geográfica, ampliar actividades del negocio.
102	Orgánica, incremento de activo, mismo negocio, misma zona geográfica, ampliar la inversión.
103	Orgánica, incremento de activo, mismo negocio, otra zona geográfica, ampliación de la actividad del negocio.
104	Orgánica, incremento de activo, mismo negocio, otra zona geográfica, ampliación de la inversión en la misma ubicación actual.
105	Orgánica, incremento de activo, mismo negocio, otra zona geográfica, ampliación de la inversión en otra zona geográfica.
106	Orgánica, incremento de activo, otros negocios, misma zona geográfica.
107	Orgánica, incremento de activo, otros negocios, otra zona geográfica.
108	Orgánica, nuevas tecnologías.



200	Inorgánica
201	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa, filial, horizontal.
202	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa, filial, vertical.
203	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa, fusión por absorción, horizontal.
204	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa, fusión por absorción, vertical.
205	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa por creación horizontal.
206	Inorgánica, adquisición, compra mayoritaria de empresa por creación vertical.
207	Inorgánica, joint venture ó sociedades conjuntas.
208	Inorgánica, alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación que crea nueva persona jurídica.
209	Inorgánica, alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación que no crea nueva persona jurídica.
300	Mixta
301	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de filial.
302	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de fusión.
303	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico



	por adquisición a través de joint venture ó sociedades conjuntas.
304	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas.
305	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por inversión e inorgánico por adquisición a través de filial.
306	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por inversión e inorgánico por adquisición a través de fusión.
307	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por inversión e inorgánico por adquisición a través de joint venture ó sociedades conjuntas.
308	Orgánico por incremento de activos del mismo negocio por inversión e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas.
309	Orgánico por incremento de activos de otro negocio e inorgánico por adquisición a través de filial.
310	Orgánico por incremento de activos de otro negocio e inorgánico por adquisición a través de fusión.
311	Orgánico por incremento de activos de otro negocio e inorgánico por adquisición a través de joint venture ó sociedades conjuntas.
312	Orgánico por incremento de activos de otro negocio e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas.
313	Orgánico por nuevas tecnologías e inorgánico por adquisición a través de filial.
314	Orgánico por nuevas tecnologías e inorgánico por adquisición a través de fusión.



315	Orgánico por nuevas tecnologías e inorgánico por adquisición a través de joint venture ó sociedades conjuntas.
316	Orgánico por nuevas tecnologías e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas.

Fuente: elaboración propia

Luego de realizada la matriz de datos donde se muestran cuáles son las opciones de crecimiento de las empresas según la investigación bibliográfica realizada en el capítulo 2, se les otorgo un numero identificador el cual permitió analizar las acciones realizadas por cada empresa y así poder evaluarlas y tabularlas, por lo tanto al momento de revisar la empresa se identifican la acciones de crecimiento y estas se evaluaban si son orgánicas, inorgánicas o mixtas dependiendo de eso se le asignaba el código según la matriz de datos mostrada anteriormente que se ve reflejado en la siguiente matriz.

Figura N°3: Matriz de análisis

Estrategia	Actividad	Nueva Inversión
Orgánica		
Inorgánica		
Mixta		

Fuente: elaboración propia



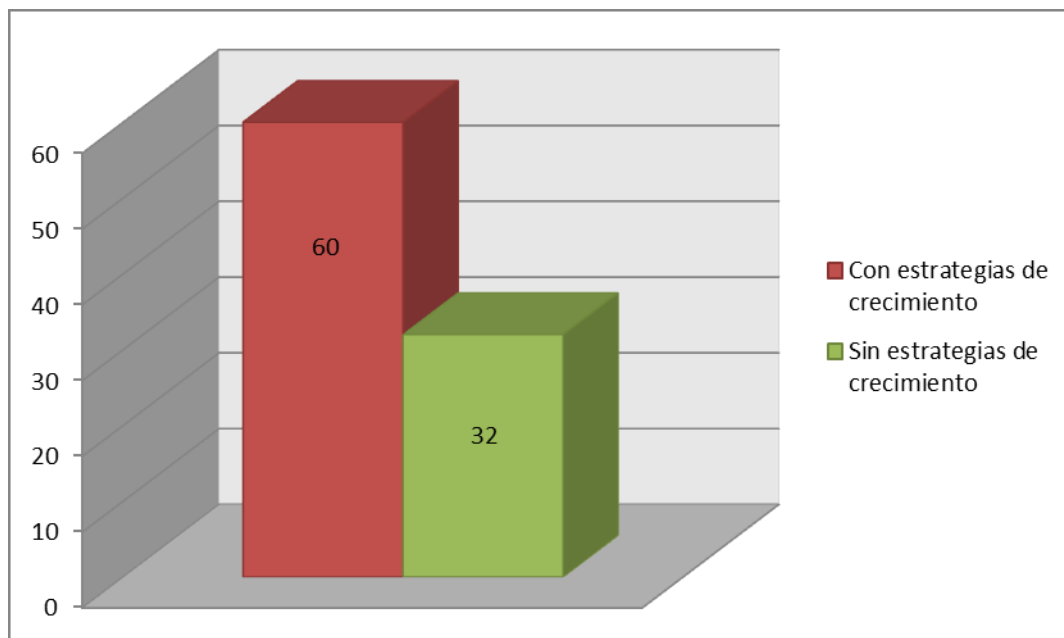
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. Resultados obtenidos de la investigación.

4.1 Cuántas empresas de la muestra utilizan estrategias de crecimiento.

Toda empresa busca mantenerse en el tiempo y para ello deben realizar acciones que permitan crecer es por esto que es necesario determinar cuántas empresas de la muestra realizan alguna estrategia de crecimiento lo cual se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico N°1: Las empresas utilizan estrategias de crecimiento



Fuente: elaboración propia

El estudio nos indica que no todas las empresas realizan estrategias de crecimiento, dentro de la muestra seleccionada podemos observar que 60 empresas lo cual equivale a un 65% de las empresas analizadas deciden llevar a cabo algún tipo de crecimiento y el 35% restante no utiliza estrategias de crecimiento. La mayor parte de las empresas que utilizan

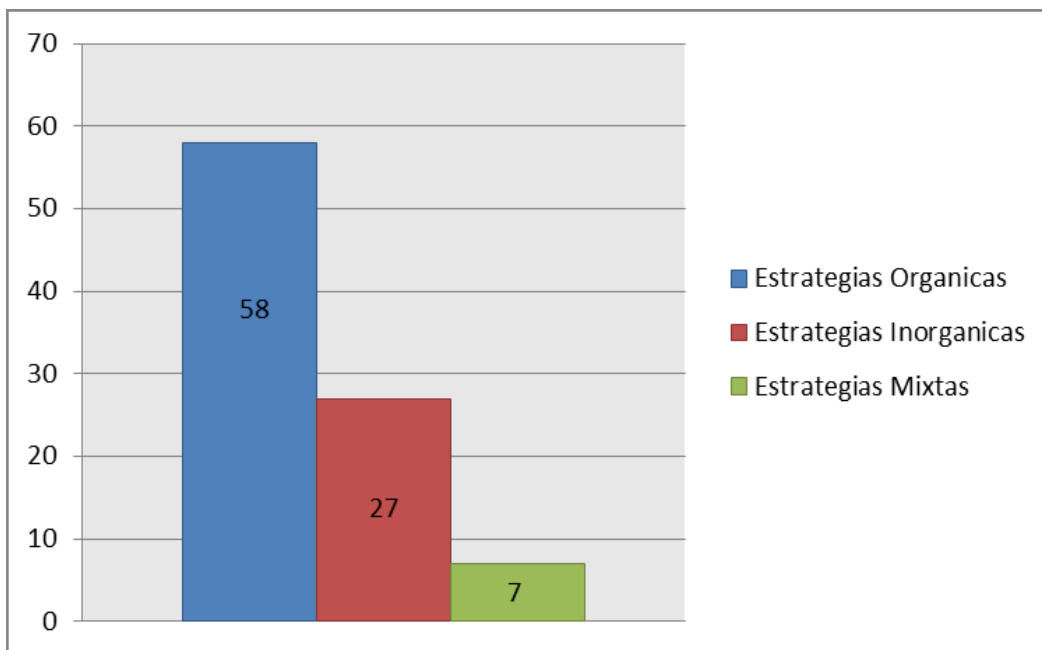


este tipo de estrategias corresponde al sector industrial, comercial y financiero. La cantidad de empresas que optan por el crecimiento, es significativo, lo cual nos indica que es positivo para la organización, ya que permite diversificarse entrando a distintos mercados, estar a la par con la competencia y ser sustentable en el tiempo.

4.2 Tipo de estrategia utilizada por las empresas.

Sabiendo que las empresas buscan crecer es importante identificar qué tipo de crecimiento utilizan, analizamos cuantas de ellas optan por un crecimiento orgánico, inorgánico o utilizan ambas, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°2: Tipo de crecimiento.



Fuente: elaboración propia.



En el gráfico anterior se puede observar que del total de empresas analizadas (92) un 63% (58 empresas) utiliza estrategias orgánicas, un 29% (27 empresas) utiliza estrategias inorgánicas y un 8% (7 empresas) utiliza estrategias mixtas, todo esto dentro de un período de 10 años (entre los años 2004 y 2013).

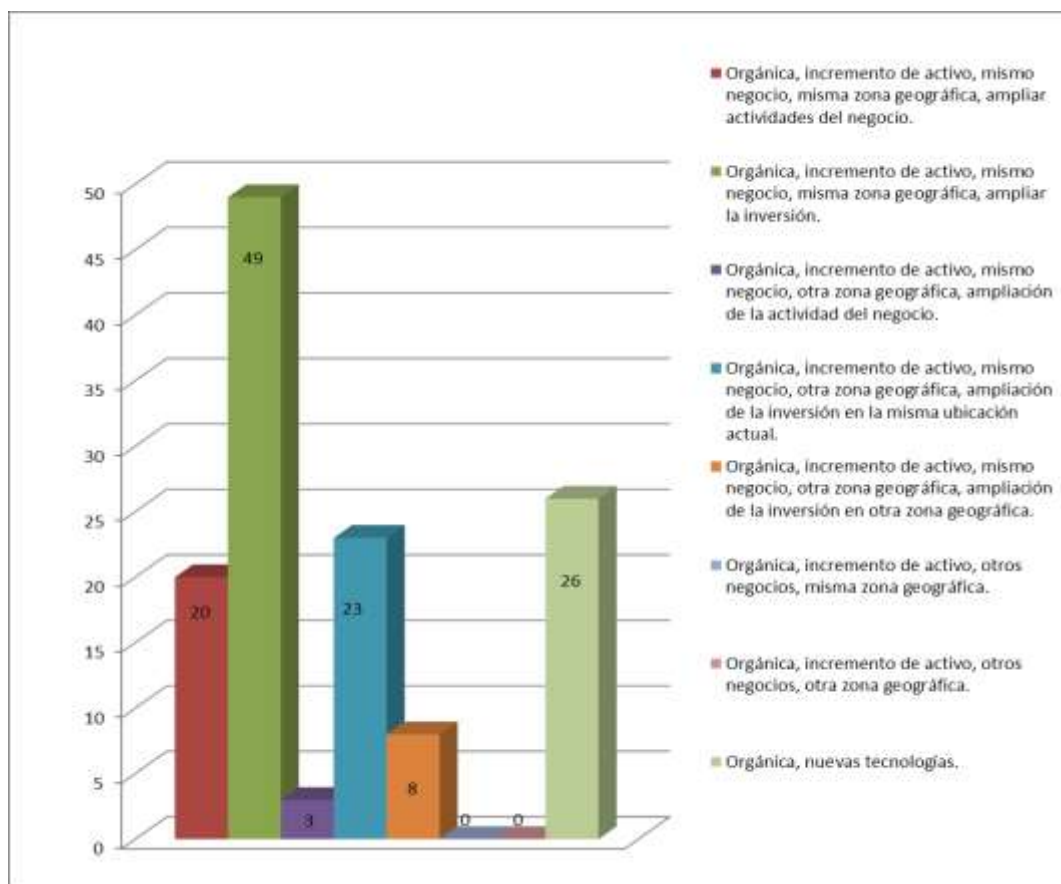
Dentro de las empresas que utilizaron estrategias orgánicas se encuentran por ejemplo, Aes Gener S.A en el año 2013 realiza la construcción de una planta termoeléctrica en Cochrane, Aguas Andinas S.A en el año 2006 inicia la construcción de planta de tratamiento de aguas servidas en Melipilla, Caja de Compensación La Araucana S.A en el año 2012 construye un nuevo edificio en Talcahuano y en el año 2013 compra 5 nuevas agencias móviles, Cementos Bio Bio S.A en el año 2004 invirtió en la ampliación y modernización de la planta de Penco, Coagra S.A en el año 2011 incorpora una nueva línea de negocios “Diesel Coagra”.

Este resultado indica que la mayoría de las empresas deciden crecer de forma interna a través de actividades o inversión, ya sea potenciando los recursos de la empresa, mediante el incremento de activos, nuevas tecnologías, mercados o clientes.

4.3 Estrategias Orgánicas

Según el análisis realizado la estrategia de crecimiento orgánico predomina dentro de las organizaciones, y este tipo de crecimiento se puede llevar a cabo de diversas maneras las cuales pueden cambiar entre un año y otro, el siguiente grafico muestra los tipos de crecimiento orgánico que existen y cuantas empresas utilizan cada uno de ellos en un periodo de 10 años.

Gráfico N°3: Estrategias orgánicas.



Fuente: elaboración propia.



El grafico anterior indica que 49 empresas llevan a cabo este tipo de estrategia a través del incremento de activos en el mismo negocio y en la misma zona geográfica para ampliar la inversión, 26 empresas crecen a través de adquisición de nuevas tecnologías, 23 empresas utilizan el incremento de activos en un mismo negocio pero a diferencia del anterior en otra zona geográfica para ampliar la inversión en la misma ubicación actual, 20 empresas utilizan el incremento de activos en un mismo negocio, en una misma zona geográfica para ampliar las actividades del negocio, 8 empresas incrementan sus activos en el mismo negocio en otra zona geográfica para ampliar la inversión en otra zona geográfica y 3 de estas empresas incrementan sus activos en el mismo negocio en otra zona geográfica para ampliar la actividad del negocio.

Todo esto en un período de 10 años, por lo cual las empresas cambian la forma de crecimiento y adoptan formas distintas a lo largo del tiempo según la situación vivida por la empresa.

Dentro de las estrategias de crecimiento orgánico por incremento de activo del mismo negocio en la misma zona geográfica y por inversión la cual es la más utilizada dentro de todas las estrategias de crecimiento interno se detectó que se lleva a cabo a través de la construcción de edificios en terrenos propios, compra de maquinarias, construcción de plantas, compra de inmuebles, compra de terrenos entre otros, considerando estas inversiones suena lógico que las empresas utilicen mayormente esta estrategia, ya que a medida que el mercado se va haciendo más competitivo y la empresa obtiene mayor participación debe incurrir en este tipo de inversiones para poder mantenerse en el tiempo.

Otra estrategia que es muy utilizada por las empresas es la de nuevas tecnologías, aquí se encontraron la compra de sistemas informáticos, implementación de plataformas virtuales para la mejor atención de los clientes, creación de páginas web, pero además la compra de maquinarias de última generación que permitan mejorar y hacer más eficientes los niveles de producción.

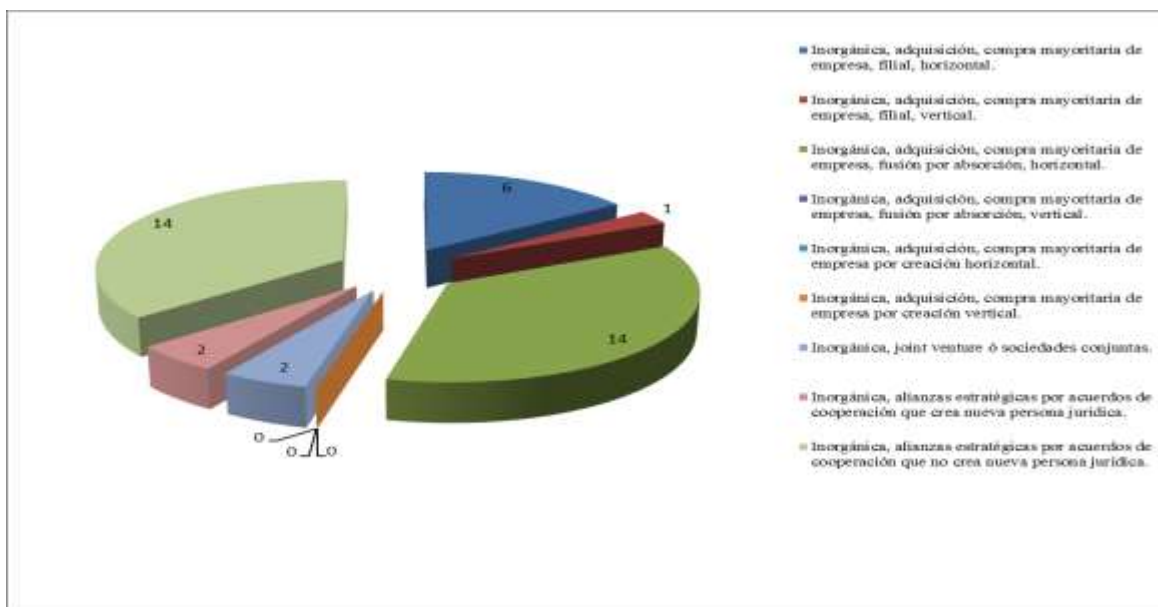
Por otra parte se observó que las empresas analizadas no utilizan crecimiento a través de la creación de otros negocios, ya que prefieren no correr el riesgo que implica incorporar una nueva actividad.

Como análisis final se pudo observar que aquellas empresas que privilegian el crecimiento de su empresa a través de las estrategias orgánicas son más adversas al riesgo y prefieren obtener resultados a más largo plazo pero que signifique menor costo para la empresa.

4.4 Estrategias Inorgánicas

Las empresas pueden crecer de forma externa, adquiriendo empresas de forma vertical u horizontal o simplemente realizando alianzas estratégicas según sus necesidades, en el gráfico n°4 se puede observar cuales son los tipos de estrategias inorgánicas que se analizaron en la muestra y cuantas empresas utilizan dicha estrategia.

Gráfico N°4: Estrategias inorgánicas.



Fuente: elaboración propia.



Según el estudio y como lo muestra el gráfico anterior las estrategias de crecimiento inorgánicas más utilizadas son en primer lugar por adquisición al comprar una empresa a través de una fusión por absorción de forma horizontal, aquí se encontraron actividades como la fusión que realizó Echeverría Izquierdo S.A al absorber el 100% de Echeverría Izquierdo Montajes Industriales, también tenemos la fusión de Masisa al absorber la empresa Terranova.

Otra de las estrategias inorgánicas más utilizadas por las sociedades anónimas que arroja el análisis es a través de alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación sin crear una nueva persona jurídica, aquí podemos mencionar la alianza estratégica que realizó Forum Servicios Financieros S.A con Peugeot Chile para financiamiento de marca Peugeot y Coagra S.A Oficializó la representación de la marca Valtra en Chile.

En menor porcentaje se lleva a cabo la estrategia a través de adquisición al comprar una empresa y que pase a ser filial en forma horizontal aquí encontramos a Agrosuper S.A y Cementos Bio Bio S.A.

También se encontraron en menor medida empresas que realizan alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación creando una nueva persona jurídica o Joint Venture o sociedades conjuntas.

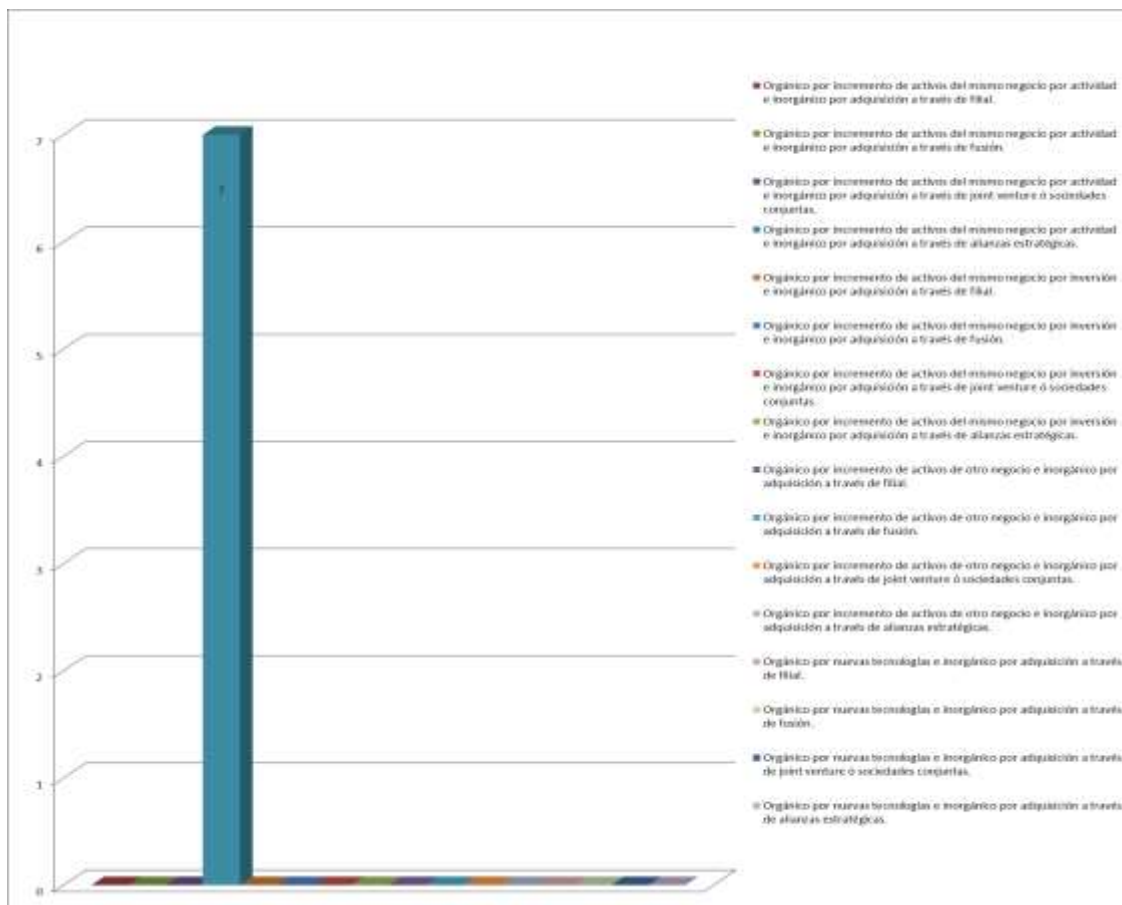
Por otro lado se puede inferir que las empresas al momento de crecer inorgánicamente prefieren no realizar estrategias que se integren de forma vertical a la cadena de valor de las empresas.

Como conclusión todas las empresas que realizan estrategias de crecimiento inorgánico buscan crecer en un corto plazo sin importar el nivel de riesgo que genere esta operación ni sus altos costos de inversión.

4.5 Estrategias Mixtas

Las estrategias mixtas son aquellas que al realizar un acción de crecimiento involucran actividades de crecimiento interno como externo, por ejemplo construcción de una planta sería un crecimiento orgánico pero si el terreno donde se realiza dicha construcción no es de la empresa y se arrienda eso es crecimiento inorgánico es por esto que se realizó una tercera clasificación, la cual podría tener distinto tipos de combinaciones de las estrategias orgánicas e inorgánicas como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico N°5: Estrategias mixtas.



Fuente: elaboración propia.



Al desarrollar la investigación se pudo observar que 7 empresas realizan estrategias de tipo mixta y la única que es utilizada es la de crecimiento orgánico por incremento de activo del mismo negocio por actividad e inorgánica por adquisición a través de alianzas estratégicas como lo muestra el gráfico. N°5.

Este tipo de estrategia fue utilizada por algunas empresas como por ejemplo AFP Próvida S.A al arrendar oficinas en Santiago a Banco BBVA y la Empresa Eléctrica de Antofagasta S.A en el año 2007 habilitó oficinas en centro comercial de Antofagasta.

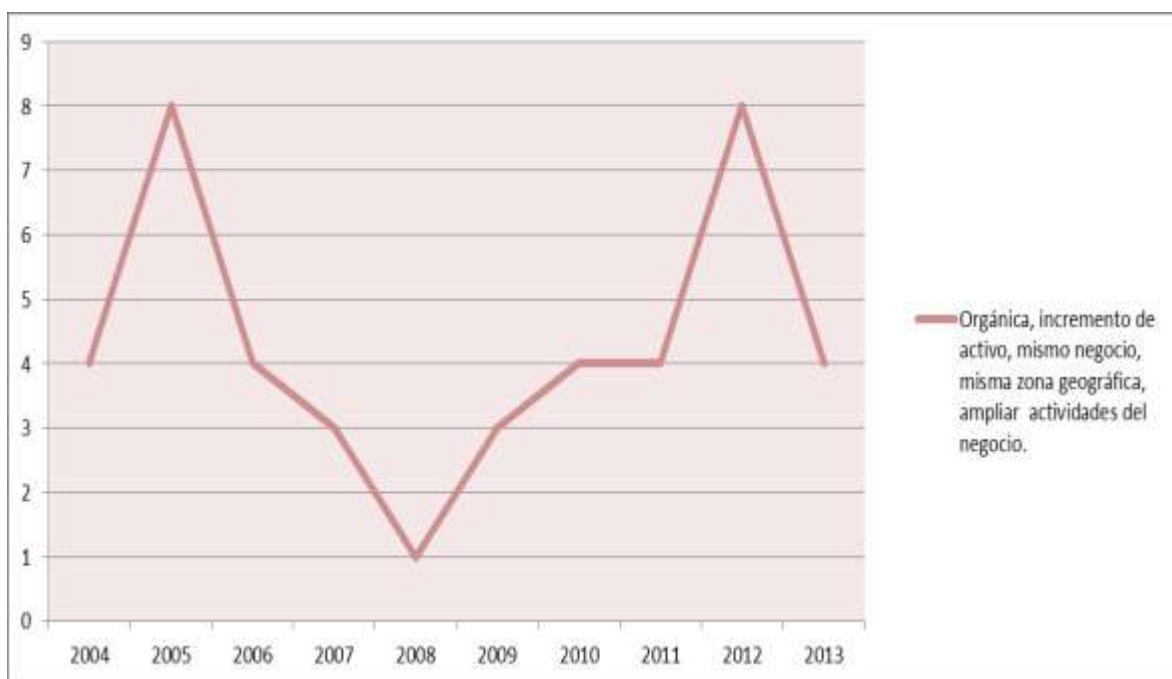
Al realizar una estrategia mixta permite a las empresas crecer de forma interna desarrollando el negocio actual y a la vez crece externamente realizando alianzas, fusiones o adquiriendo filiales lo cual le permite desarrollarse en otros mercados, además de diversificar el riesgo que implica crecer y obtener retornos más rápido que al implementar solo la estrategia inorgánica.

La decisión de tomar una u otra opción dependerá de las necesidades de la organización ya sea referentes al nivel de competencia, saturación de mercado, el nivel de recursos, entre otras.

4.6 Estrategias orgánicas utilizadas durante el 2004 al 2013.

En los siguientes gráficos se muestran las estrategias orgánicas utilizadas por las sociedades anónimas abiertas de la muestra seleccionada, cada grafico permite ver en qué año se utilizó este tipo de estrategia, cuantas empresas utilizaron dicha estrategia en ese año.

Gráfico N°6: Estrategias orgánica código 101



Fuente: elaboración propia.

El gráfico N°6 indica que en el año 2005 y 2012 fue mayor la cantidad de empresas que utilizó este tipo de estrategias, dentro de estas empresas se encuentra Agrosuper S.A, Andacor S.A, Coagra S.A, Empresa Nacional de Telecomunicaciones, entre otras.

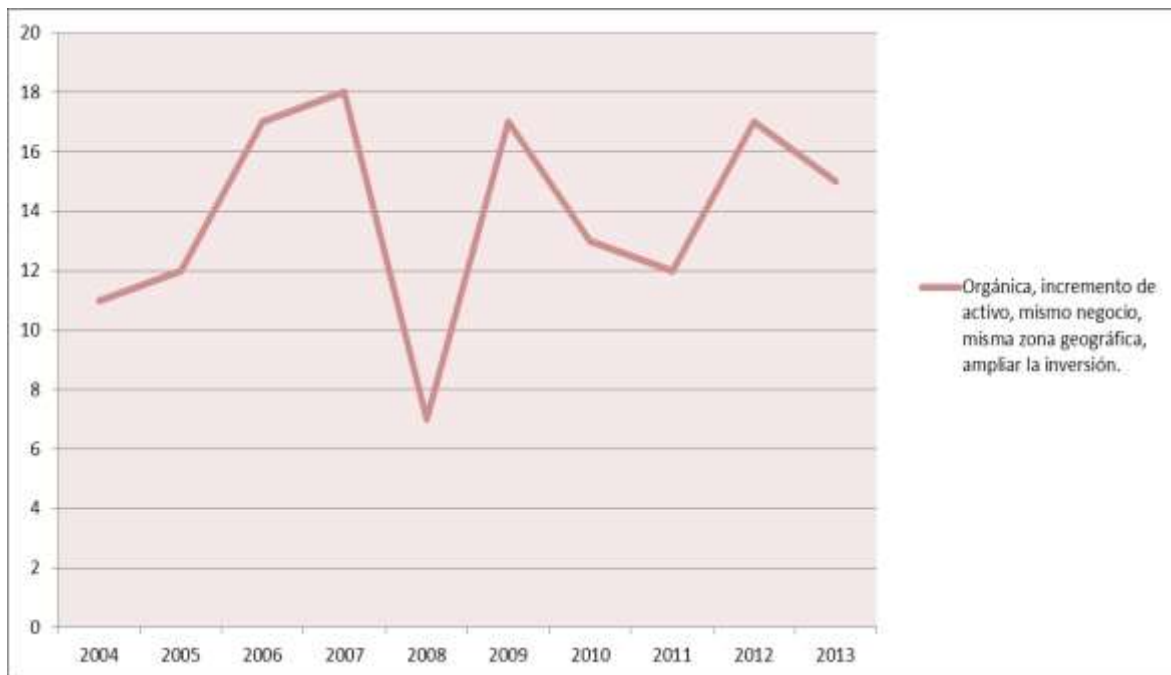


Para el caso de Agrosuper S.A en el año 2005 realizó la creación de dos nuevas marcas como lo son Super Beef y La Crianza estas son marcas de alimentos Premium con una selecta y nutrida variedad de productos.

Por otro lado Andacor S.A realizó la creación de la Escuela el Colorado SpA en el año 2012 y la creación de Andacor Restaurantes SpA en el año 2013, lo cual permitió entregar un servicio más completo a los clientes.

Y por último Coagra otra empresa que implemento estrategias de crecimiento orgánico del mismo negocio, en la misma zona geográfica y ampliando la actividad del negocio con la incorporación de una nueva línea de negocios llamado Diesel Coagra en el año 2011.

Gráfico N°7: Estrategias orgánica código 102



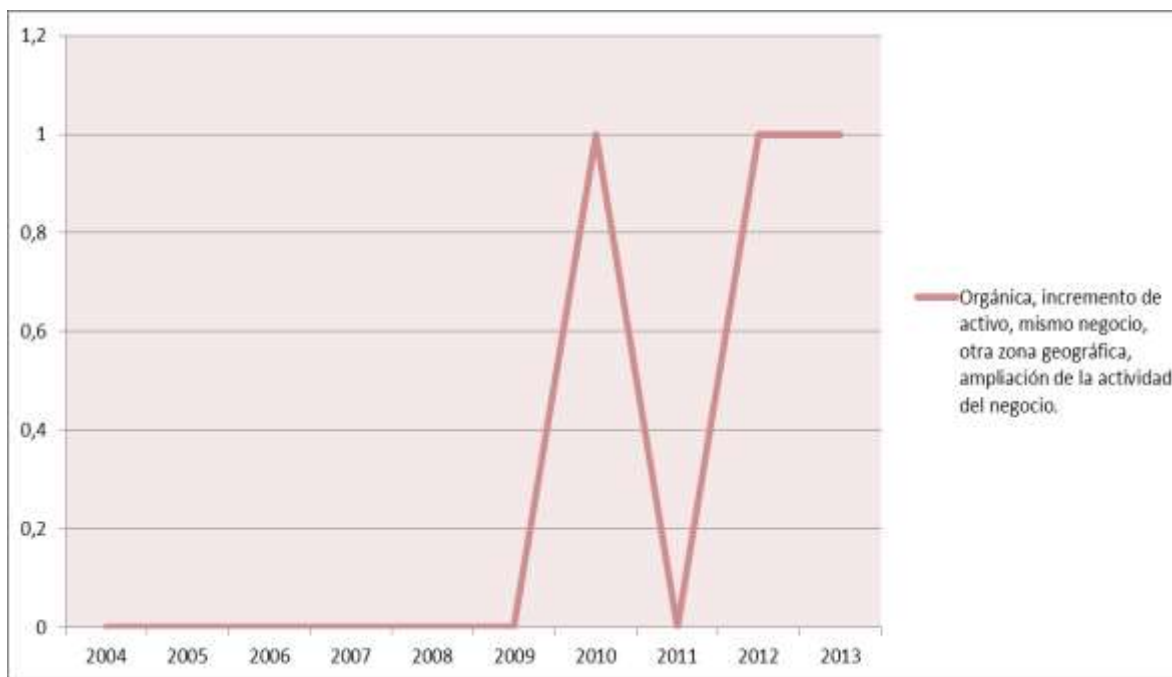
Fuente: elaboración propia.



El gráfico N° 7 indica que en el año 2007 hubo más empresas que utilizaron este tipo de estrategia, la cual en el 2008 decreció siendo utilizada solo por 7 empresas, dentro de las cuales se encuentran Aguas Andinas S.A, Blumar S.A, Cintac S.A, Chilquinta Energía S.A, Empresas Red Salud S.A y Invertec Foods S.A. Sin embargo, a pesar de la disminución en el año 2008, el promedio de las empresas que utilizan este tipo de estrategia durante el período analizado es de 14 empresas por año.

Algunas de las actividades que están clasificadas en este tipo de estrategia son la construcción de centrales hidroeléctricas para el caso de AES Gener S.A, la compra de terrenos, maquinarias y la construcción de diversas plantas asociadas al negocio para el caso de AntarChile S.A y la compra de equipos médicos, construcción de centros médicos y clínicas para la empresa Red Salud S.A.

Gráfico N°8: Estrategias orgánica código 103

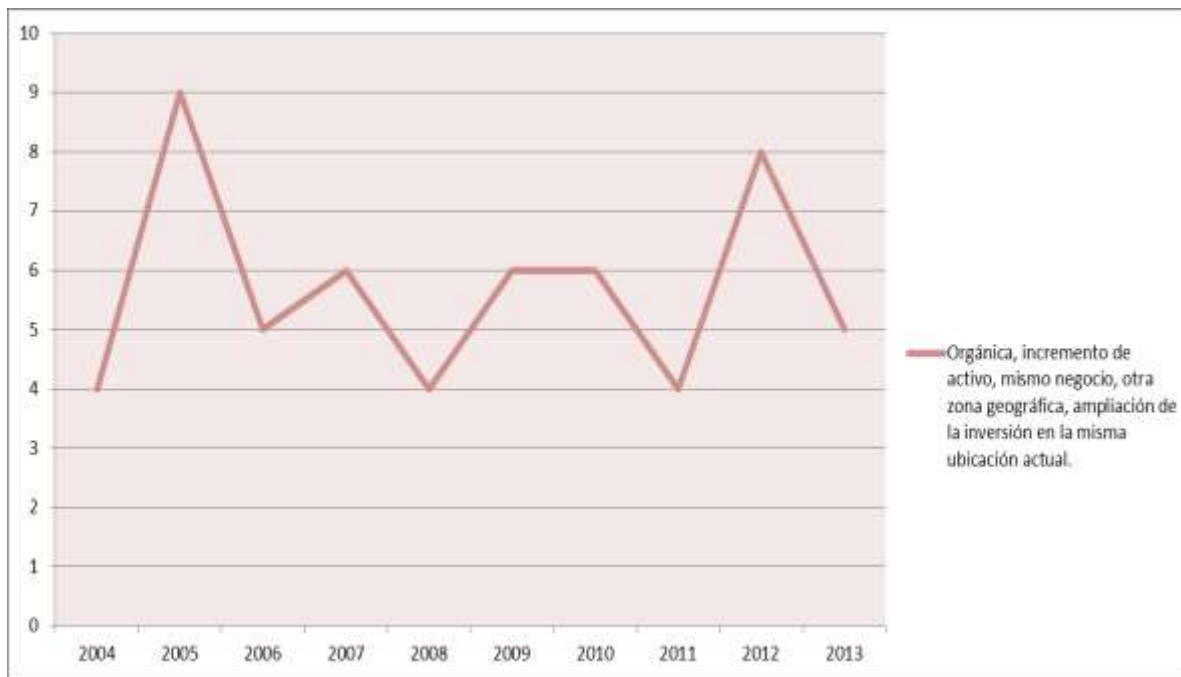


Fuente: elaboración propia.



El gráfico N° 8 muestra claramente que este tipo de estrategia no se utilizó entre los años 2004 y 2009, en el año 2010 fue utilizada por Compañía Cervecerías Unidas S.A al ingresar al negocio de la sidra en Argentina adquiriendo Sáenz Briones y Sidra La Victoria, luego en el año 2012 la utilizó Administradora de Fondo de Pensiones Modelo S.A y en el año 2013 Echeverría, Izquierdo S.A cuando se crea Echeverría Izquierdo Montajes Industriales Perú y con ello todas las unidades de negocio cuentan con presencia internacional.

Gráfico N°9: Estrategias orgánica código 104



Fuente: elaboración propia.

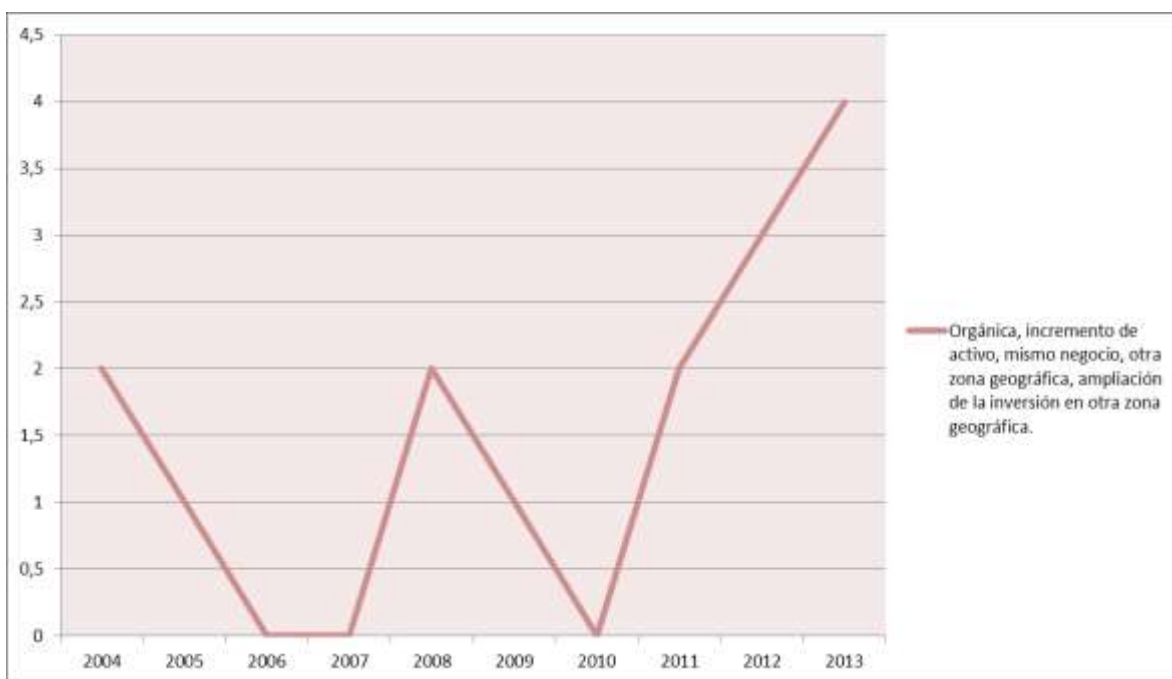
El gráfico N° 9 indica más estabilidad en el uso de este tipo de estrategia, siendo en el año 2005 donde más se utilizó. La implementaron empresas tales como, Cementos Bio Bio S.A, Chilquinta Energía S.A, Compañía de Cervecerías Unidas S.A, Compañía Sud Americana



de Vapores S.A, Empresa eléctrica de Antofagasta S.A, Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A, Latam Airlines Group S.A, Masisa S.A y Sociedad Química y Minera de Chile S.A.

Algunas de las actividades relacionadas a este tipo de estrategia se encuentran la construcción de una planta de tratamiento de aguas servidas en Valdivia y el Monte por parte de la empresa Aguas Andinas S.A, la compra de terrenos en Quillota y Puerto Montt y la construcción de edificios corporativos en la ciudad de Concepción por parte de La Araucana S.A y en el caso de Cintac S.A se encuentra la compra de terrenos en Antofagasta y construcción de oficinas en la misma ciudad.

Gráfico N°10: Estrategias orgánica código 105

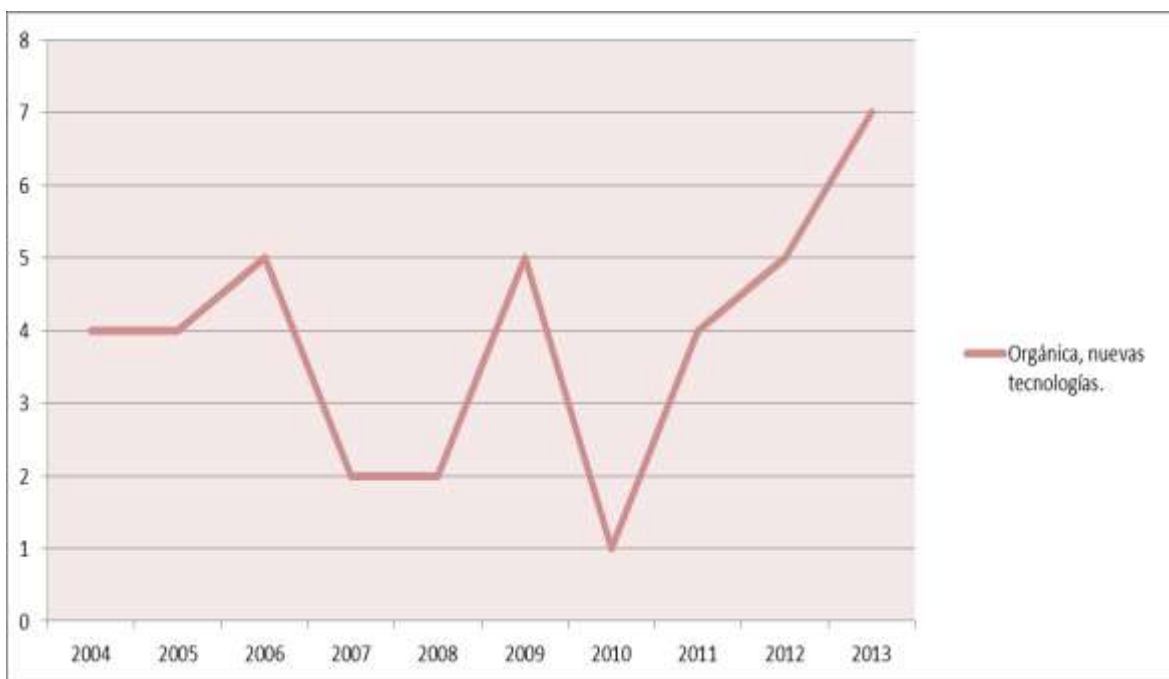


Fuente: elaboración propia.



El gráfico N°10 indica que esta estrategia fue mayormente utilizada en el año 2013 por 4 empresas, entre ellas se encuentran, Agrosuper S.A, Cintac S.A, Invertec Foods S.A y Plaza S.A. En el caso de Agrosuper S.A se realizó el proyecto de innovación “Design Thinking”, Cintac S.A, construyó una planta en Lima, Invertec Foods S.A reapertura de China como mercado de destino y consolidación de Corea y en el caso de Plaza S.A apertura de Mall Plaza Egaña.

Gráfico N°11: Estrategias orgánica código 108



Fuente: elaboración propia.

El gráfico N°11, indica que en el año 2010 solo una empresa utilizó este tipo de estrategia, esta empresa es Blanco y Negro S.A, a través de la incorporación de una tienda virtual. En cambio en el año 2013, este tipo de estrategia fue utilizada por 7 empresas dentro de las



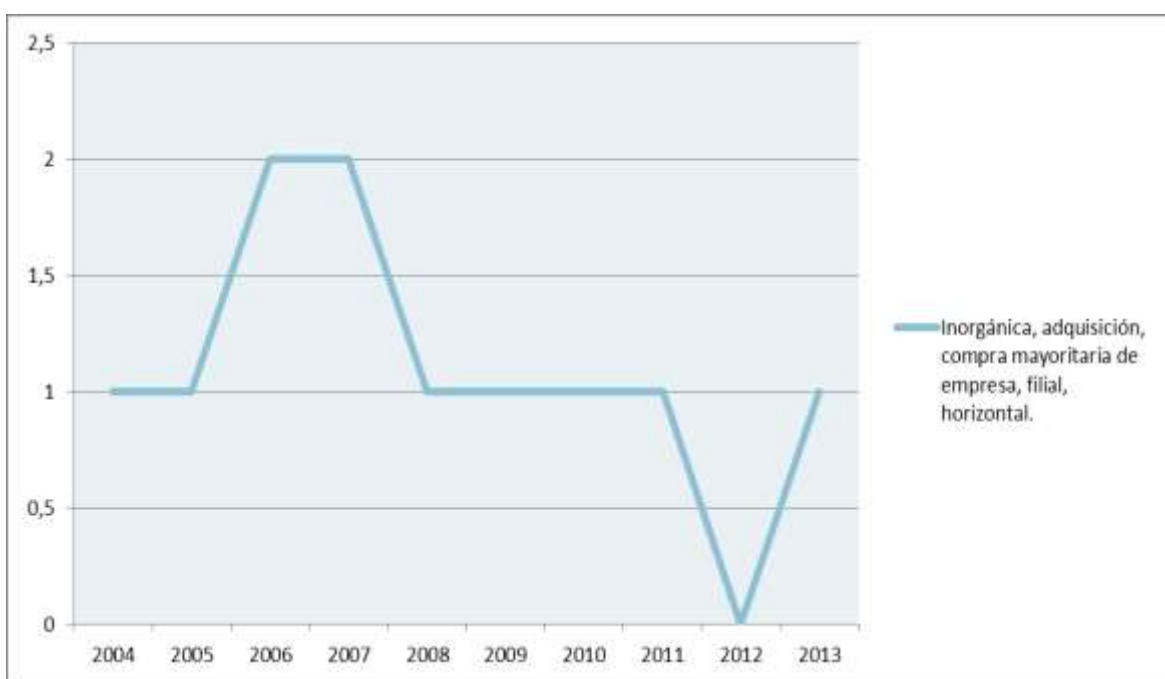
cuales están Agrosuper S.A, Aguas Andinas S.A, Andacor S.A, Antar Chile S.A, Blanco y Negro S.A, Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos S.A y Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A esta última a través de la adjudicación de espectro, esta licencia permite a la compañía implementar una red LTE (4G).

Al analizar el gráfico se puede observar que las estrategias orgánicas por adquisición de nuevas tecnologías van tomando fuerza a medida que pasan los años y tiene directa relación con el rápido avance tecnológico efectuado por el mundo, es por esto que la empresas cada vez más colocan mayor énfasis en este tipo de estrategias sabiendo y teniendo en cuenta que al incorporar nuevas tecnologías en sus sistemas de producción como de servicios podrán abarcar mayor cantidad de clientes en menores tiempos y de esta forma satisfacer las necesidades de forma oportuna ofreciéndoles servicios de alta calidad, es por esto que las empresas a parte de adquirir maquinarias con la última tecnología, invierten en comprar sistemas informáticos especiales para su actividad de negocio y así ofrecerle un servicio integral al cliente.

4.7 Estrategias inorgánicas utilizadas durante el 2004 al 2013.

En los siguientes gráficos se muestran las estrategias inorgánicas utilizadas por las sociedades anónimas abiertas de la muestra seleccionada, cada gráfico permite ver en qué año se utilizó este tipo de estrategia y cuantas empresas utilizaron dicha estrategia en ese año.

Gráfico N°12: Estrategias inorgánica código 201



Fuente: elaboración propia.

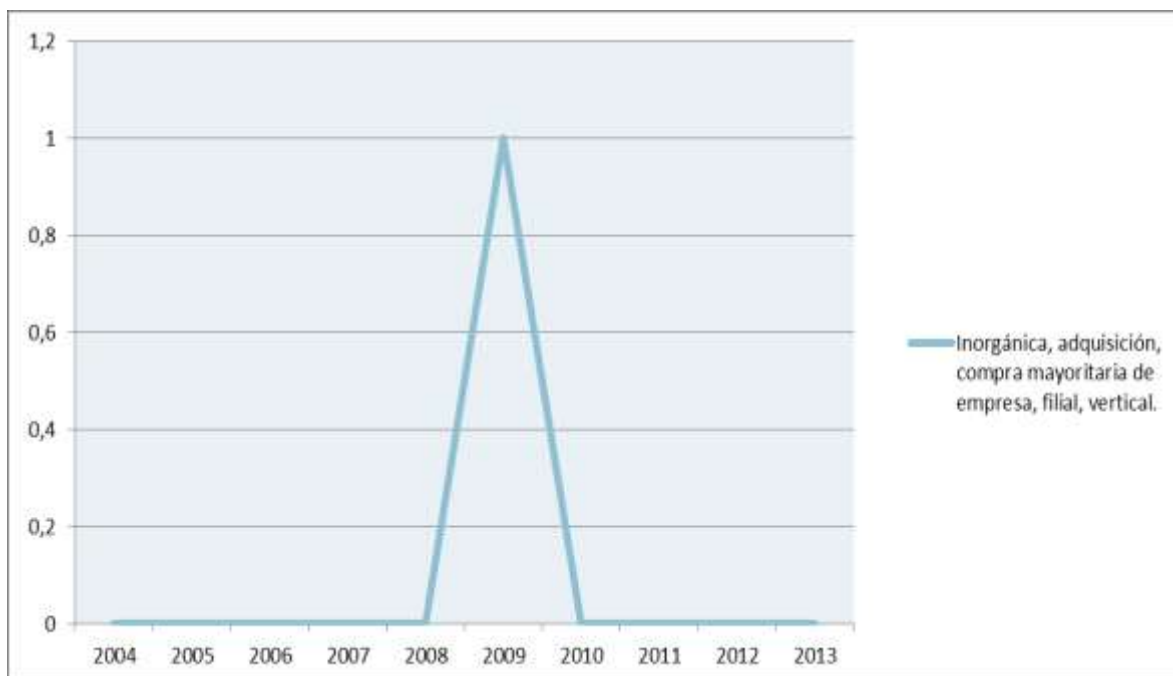
El gráfico N° 12, indica que entre los años 2006 y 2007 se mantuvo la cantidad de empresas que utilizaron este tipo de estrategia, en cambio en el año 2012 ninguna empresa utilizó esta estrategia. En el año 2013 aumentó a una empresa la cual fue Schwager Energy S.A, a través de la creación de la filial y centro de bodegaje y logística integral S.A (BLISA).



Una de las empresas que utilizó este tipo de crecimiento en los años mencionados es Cementos Bio Bio S.A ya que adquirió el 50,1% de áridos Santa Gloria S.A empresa dedicada a la extracción y comercialización de áridos y compró el 100% de las acciones de Agrep S.A empresa productora de áridos, por lo tanto, pasa a ser compra mayoritaria de empresas.

Esta empresa en particular, continuó la tendencia de utilizar esta estrategia, ya que luego compró áridos Petromin S.A en la X región, además adquirió el 51% de áridos El Bodal S.A y el 65% de áridos Dowling y Schilling S.A.

Gráfico N°13: Estrategias inorgánica código 202

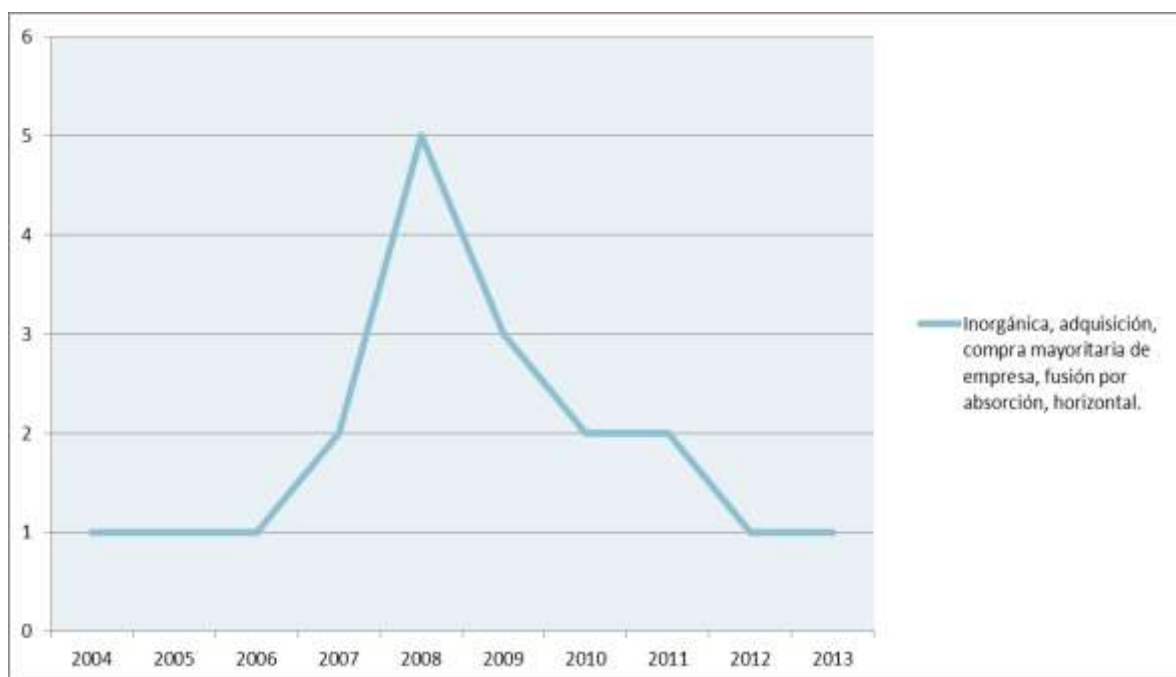


Fuente: elaboración propia.



El gráfico N° 13 indica una clara tendencia, esta estrategia solo fue utilizada en el año 2009 por Andacor S.A, por la creación de la filial Empapa S.A, por lo tanto se deduce que no es común que las empresas decidan adquirir una filial en forma vertical ya que eso significa que una empresa compra y quiere ejercer el control mayoritario sobre la nueva empresa, adquiriendo la nueva empresa como filial que en este caso es una empresa que está dentro de la cadena de valor industrial.

Gráfico N°14: Estrategias inorgánica código 203



Fuente: elaboración propia.

El gráfico N°14, indica que entre los años 2004 y 2006 este tipo de estrategia fue utilizado solo por 1 empresa, mientras que en el año 2008 creció la cantidad a 5, dentro de las cuales se encuentran Administradora de Fondos de Pensiones Capital S.A, Compañía Cervecerías Unidas S.A, Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A, Sociedad de inversiones Norte

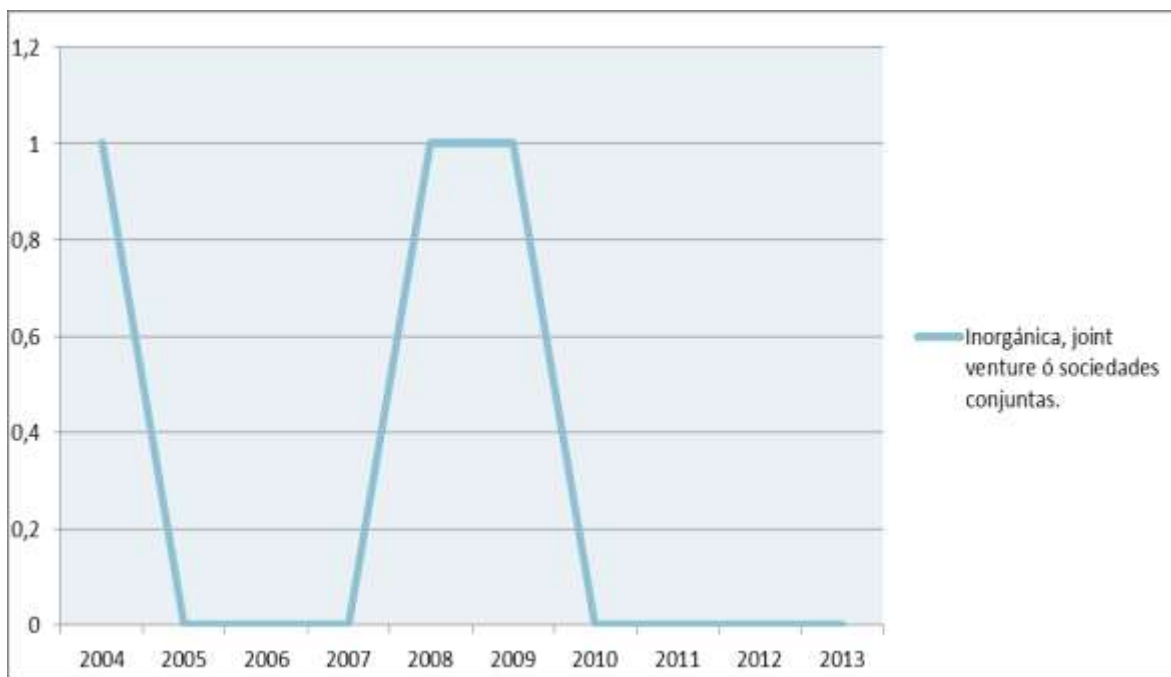


Sur S.A y Viña San Pedro Tarapacá S.A, esta última a través de la fusión de Viña San Pedro con Viña Tarapacá.

Por ejemplo en el caso de Compañía Cervecerías Unidas S.A, utilizó esta estrategia cuando CCU junto con la filial VSP suscribieron con la Sociedad y compañía Chilena de Fósforos S.A y sus filiales TEMSA y Viña Tarapacá S.A un acuerdo de fusión.

Por otro lado, Empresa nacional de Telecomunicaciones S.A compra CIENTEC (absorción), una empresa líder en el mercado de las tecnologías de información (TI), con productos y servicios maduros en el ámbito de data centers, administración y explotación de sistemas, ingeniería de sistemas y continuidad operacional. La incorporación de CIENTEC aporta a Entel conocimientos e importantes capacidades de ingeniería. También aporta un modelo de servicio de alta calidad, muy valorado por sus clientes.

Gráfico N°15: Estrategias inorgánicas código 207



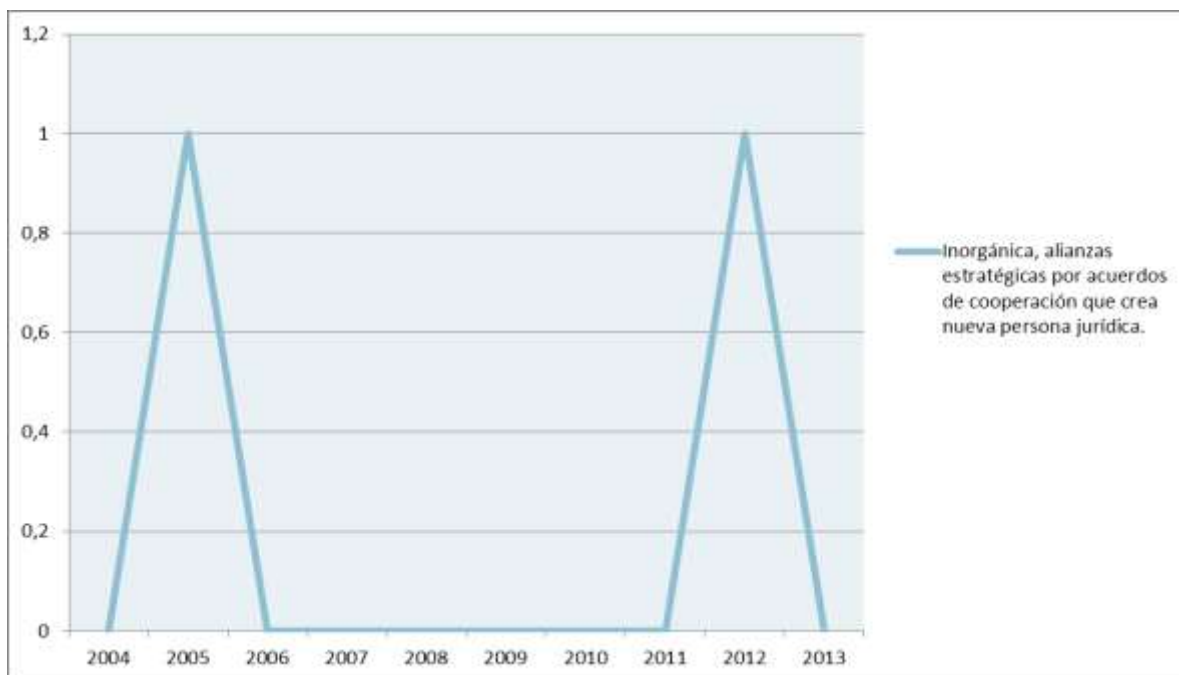
Fuente: elaboración propia.



En relación al gráfico N° 15, se puede concluir que en el año 2004 y entre los años 2008 y 2009 solo 1 empresa utilizó este tipo de crecimiento, en el año 2004 lo hizo la Viña San Pedro de Tarapacá, ya que Viña Altair realizó una Joint Venture con Viña Francesa Chateau Dassault inauguró su bodega en Totihue (VI región) y comenzó la comercialización de sus vinos Altair y Sideral , por otro lado, la Viña Tabalí realizó Joint Venture con Agrícola Rio Negro lanzó sus dos líneas de productos Reserva y Reserva Especial, en Chile y el Reino Unido, obteniendo reconocimientos en concursos nacionales e internacionales.

En el año 2008 y 2009 Sociedad Química y Minera de Chile S.A, ya que firmó un acuerdo de Joint Venture con Migao Corporation para la producción y distribución de nitrato de plata en China y firmó nuevos Joint Venture con Coromandel (India), Qingdao Star (China) y Roullier (Francia).

Gráfico N°16: Estrategias inorgánica código 208



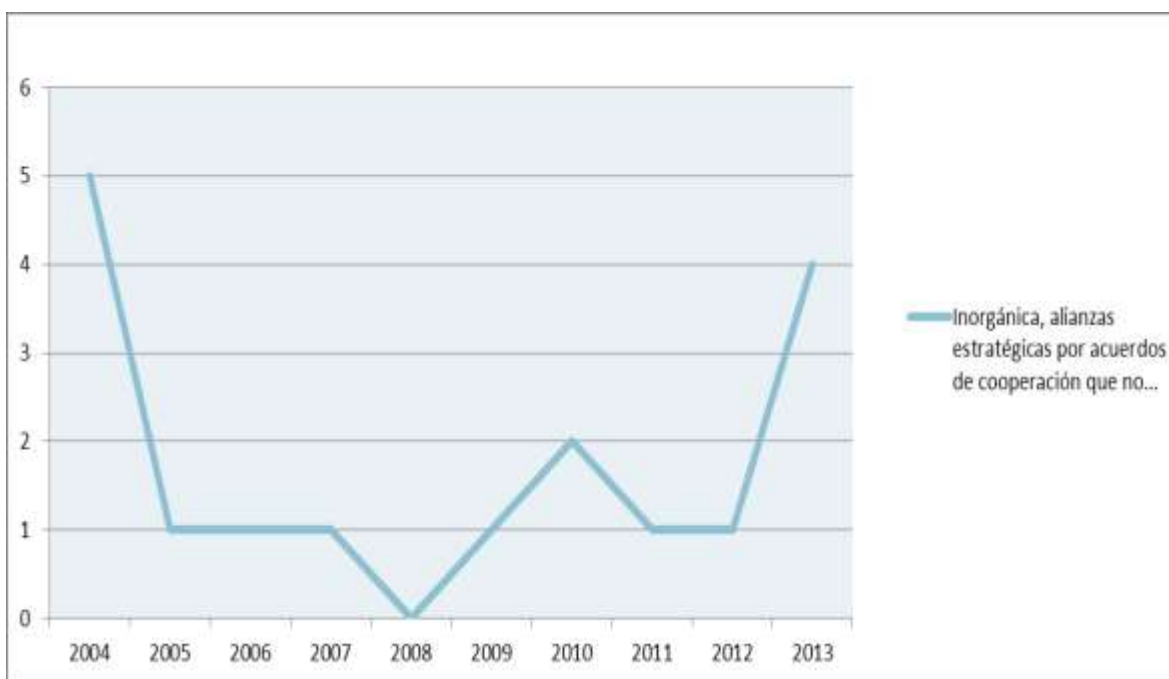
Fuente: elaboración propia.



El gráfico anterior indica claramente que solo en los años 2005 y 2012 una empresa utilizó este tipo de estrategia, siendo estas empresas Compañía Cervecerías Unidas S.A que se asoció con Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda. formando la Compañía Pisquera de Chile S.A y de esta forma alcanzar alrededor del 50% de participación de mercado en la industria del pisco y Cementos Bio Bio S.A cuando se crea la Sociedad Bio Bio Cales S.A para agrupar a las filiales de Cal ubicadas en Chile.

Estos acuerdos de cooperación permiten que las empresas aporten capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa.

Gráfico N°17: Estrategias inorgánica código 209



Fuente: elaboración propia.



El gráfico N°17 indica que en el año 2004, 5 empresas de la muestra utilizaron esta estrategia Compañía Sud Americana de Vapores S.A, Forum Servicios Financieros S.A, Latam Airlines Group S.A, Sociedad Anónima Viña Santa Rita, Sociedad Química y minera de Chile S.A esta última a través de la compra de la planta Kemira Emirates Fertilizers Company, en el año 2008 presenta un decrecimiento ya que ninguna empresa utilizó esta estrategia, incrementando la cantidad en el año 2013 llegando a un total de 4 empresas.

En el año 2004 Compañía Sud Americana de Vapores S.A, concretó la asociación para operar naves graneleras con Drylong Bulk Carriers Ltd., Bocimar International N.V y AMN Shipventure Inc.

Forum Servicios Financieros S.A, realiza alianza estratégica con Automores Gildemeister para el financiamiento de la marca Hyundai y con Peugeot Chile para financiamiento de marca Peugeot; Latam Airlines Group S.A, firmó convenios con Aeroméxico y mexicana a fin de obtener una mayor cantidad de destinos en México.

En el año 2005, Schwager Energy S.A realizó una asociación con la Sociedad Asquim para llevar adelante el proyecto de tratamiento de riles, en el año 2006 efectuó alianza comercial con la Asociación de Distribuidores de Combustible A.G “ADICO” y en el año 2007 realizó acuerdo de alianza comercial con la Confederación Nacional Gremial de dueños de camiones de Chile “CNDC A.G”

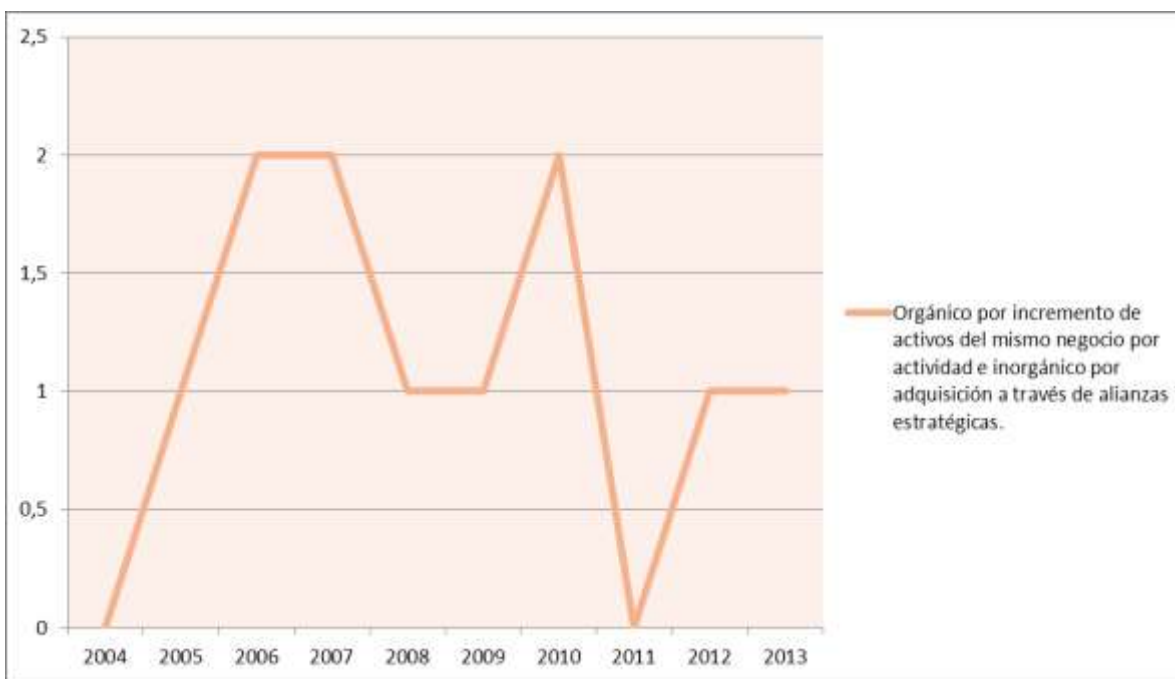
En el año 2010, Puerto Ventanas S.A firma contrato con Anglo American por 25 años para almacenar y embarcar el concentrado de cobre proveniente de la mina Los Bronces.

Las empresas en este caso optaron por realizar una alianza estratégica a través de una asociación entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y no implican participación en la propiedad por parte de los socios.

4.8 Estrategias mixtas utilizadas durante el 2004 al 2013.

De la muestra determinada y al analizar las memorias anuales e información secundaria de las empresas se determinó que solo se ha aplicado un tipo de estrategia mixta por las sociedades anónimas abiertas en Chile, el cual se presenta en el siguiente gráfico donde se muestra en qué año se utilizó este tipo de estrategia y cuantas empresas utilizaron dicha estrategia en ese año.

Gráfico N°18: Estrategias mixta código 304



Fuente: elaboración propia.

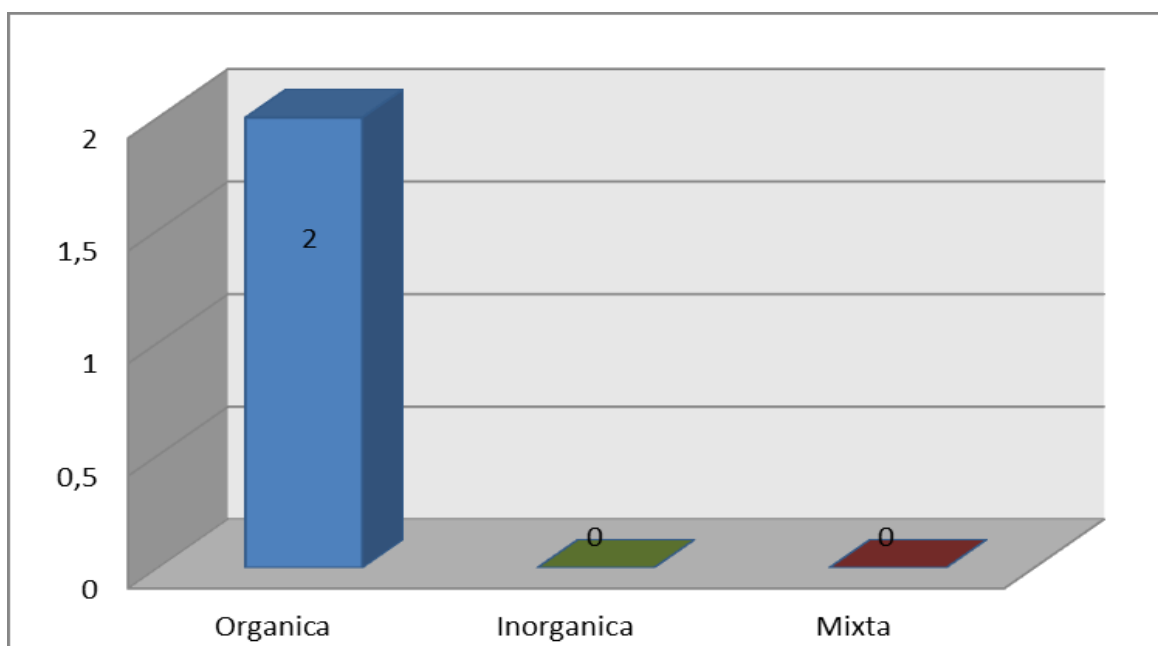
En el año 2005 las empresas de fondos de pensiones capital y próspera utilizaron este tipo de estrategia y en el año 2010 fueron Agrosuper S.A y Andacor S.A, pero la empresa que la utilizó durante cinco años seguidos fue la administradora de fondo de pensiones próspera S.A a través de la apertura de oficinas en distintas ciudades pero por arriendo del bien raíz.

4.9 Estrategias utilizadas por sector industrial

Realizado el análisis de cuáles son las estrategias más utilizadas por las sociedades anónimas en Chile, es importante determinar qué sector industrial aplica más las estrategias orgánicas, inorgánicas o mixtas es por esto que se clasifico las empresas por sector industrial, ya sea primario, secundario y terciario como lo muestran los siguientes gráficos.

4.9.1 Sector Primario: Este sector obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación, aquí podemos encontrar el sector agropecuario (agrícola y productivo), sector pesquero (del mar o del río), sector minero (de las minas y complementos rocosos) y el sector forestal (del bosque). De las 92 empresas seleccionadas en la muestra 3 empresas pertenecen al sector primario.

Gráfico N°19: Estrategias sector primario



Fuente: elaboración propia.



En el gráfico anterior muestra que las empresas clasificadas en este sector solo utilizan estrategias de crecimiento orgánico, dentro de este sector se encuentran la empresa Forestal Cholguan S.A, Invertec Foods S.A y la Sociedad Agrícola la Rosa Sofruco S.A, además se puede inferir que solo dos empresas utilizan este tipo de crecimiento.

Para el caso de la empresa Forestal Cholguan S.A no se detectó ningún tipo de crecimiento tanto orgánico como inorgánico según las memorias anuales entregadas a la superintendencia de valores y seguros.

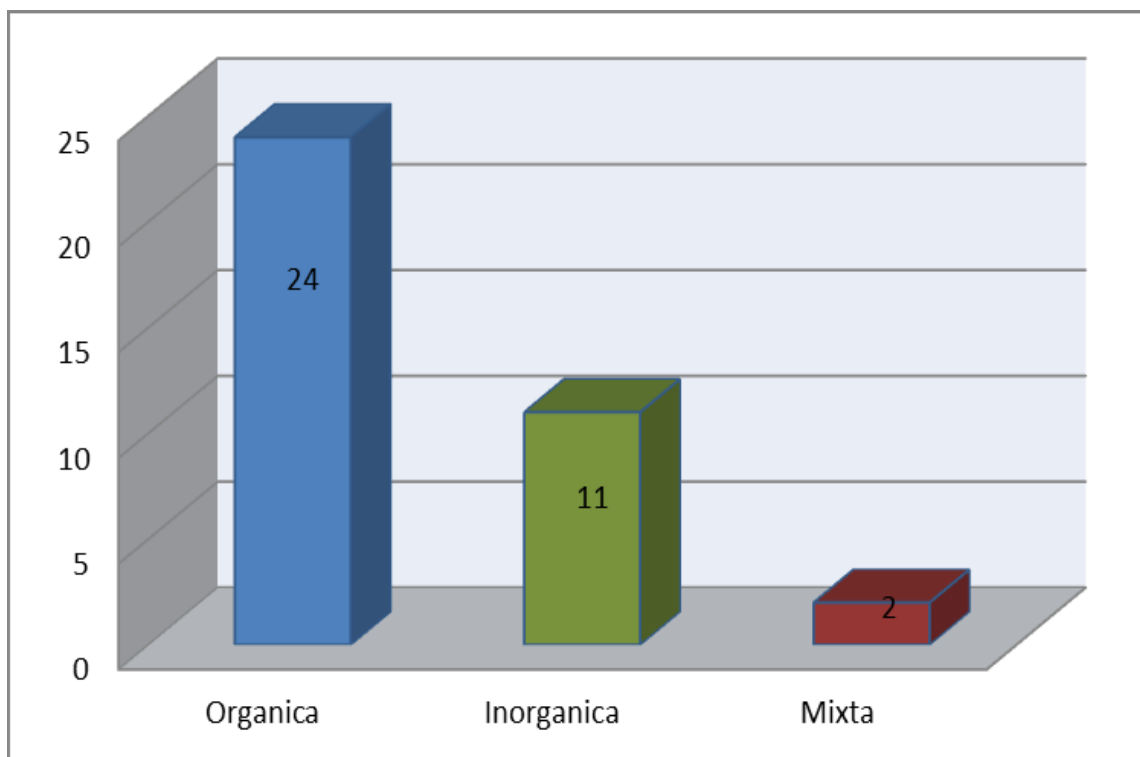
Para la segunda empresa se pueden observar estrategias de crecimiento orgánico a través de ampliación del negocio (código 101) en el lanzamiento de chips de manzana deshidratadas, también se encontró estrategias de crecimiento orgánico al ampliar la inversión (código 102) por medio de la compra del edificio de la Sociedad David del Curto S.A, la ampliación de la inversión en otra zona geográfica (código 105) a través de la apertura de oficinas en China y por último la estrategia de crecimiento orgánico a través de nuevas tecnologías se realizó la compra de un programa de transferencias tecnológicas a Italia.

Y para el caso de la Sociedad Agrícola la Rosa Sofruco S.A implemento estrategias de crecimiento orgánico a través de la ampliación de su negocio (código 101) con la creación de una nueva línea de jugos frescos de naranja y pomelo en envases Elopak y el incremento de sus inversiones (código 102) con la compra de 404 barricas de roble francés.

4.9.2 Sector Secundario: este sector comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos, aquí se encuentra el sector industrial, sector energético, sector minero y el sector de la construcción.

En este sector se encuentran 26 empresas de la muestra de las cuales se puede determinar qué tipo de crecimiento utilizan lo cual se ve reflejado en el gráfico N° 20.

Gráfico N°20: Estrategias sector secundario



Fuente: elaboración propia



El gráfico anterior permite ver que 24 empresas utilizan estrategias de crecimiento orgánico dentro de las cuales están Agrosuper S.A, Cintac S.A y CCU S.A, para las estrategias de crecimiento inorgánico 11 la utilizan aquí podemos encontrar a Cementos Bio Bio S.A y Schwager Energy S.A. y en el caso de las estrategias mixtas solo 2 empresas la utilizan y ellas son Agrosuper S.A y Empresa Eléctrica de Antofagasta S.A.

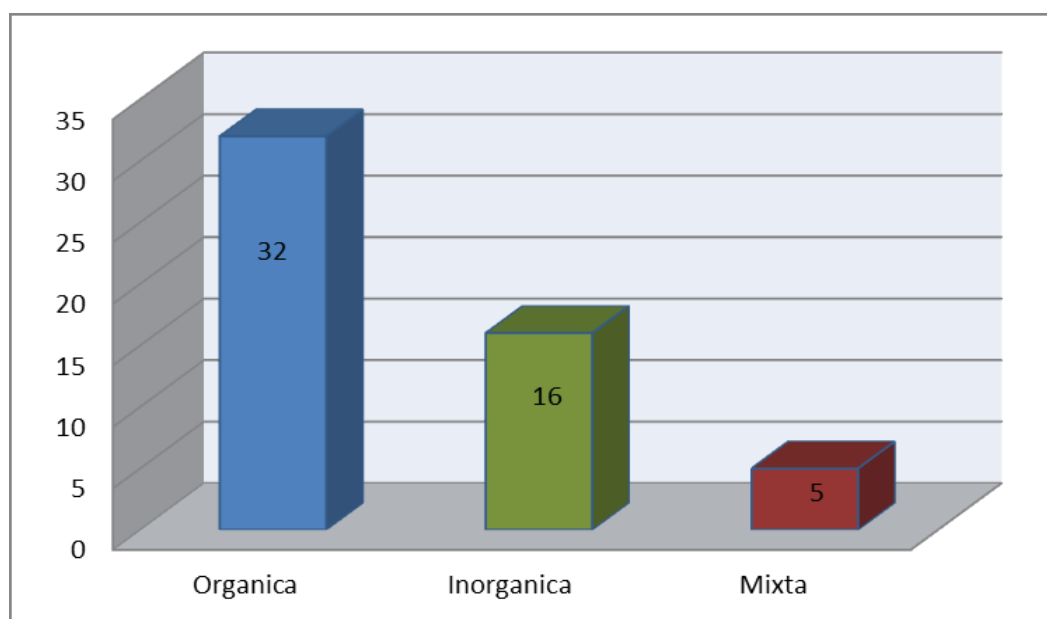
Para el caso de Agrosuper quien utiliza mayormente estrategias de crecimiento orgánico se encuentran la creación de nuevas marcas en el año 2005 (código 101), la construcción de nuevas plantas en los años 2005 y 2006 (código 102), la apertura de oficinas en el extranjero como Japón en el año 2004, China en el 2009 y Brasil en el 2011 (código 105) y por último la realización del proyecto de innovación “Desing ThinKing” en el año 2013 (código 108).

Para las estrategias inorgánicas utilizadas en este sector se puede analizar a la empresa Cementos Bio Bio S.A quien compró el 100% de las acciones de Agrep S.A, empresa productora de áridos en el año 2007 utilizando así una estrategia inorgánica por compra mayoritaria de la empresa (código 201), también se crea la Soc. Bio Bio Cales S.A para agrupar a las filiales de Cal de Chile la cual es una estrategia inorgánica por alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación que crea nueva persona jurídica (código 208) y la participación en planta de cementos en Perú la cual sería una estrategia inorgánica por alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación que no crea nueva persona jurídica (código 209).

Y para concluir el análisis se observa que la estrategia mixta utilizada por las empresas es la de crecimiento orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas un ejemplo de esto es el arriendo de oficinas en centro comercial de Antofagasta efectuado por la empresa Eléctrica de Antofagasta S.A.

4.9.3 Sector terciario: este sector incluye todas aquellas actividades que no producen un producto en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía, aquí se encuentran el sector de transportes, comunicaciones, comercial, turístico, sanitario, educativo, financiero y el sector de la administración. Aquí se encuentran concentradas 63 empresas de la muestra las cuales utilizan estrategias de crecimiento orgánico, inorgánico y mixto como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N°21: Estrategias sector terciario



Fuente: elaboración propia.

El gráfico anterior muestra que 32 empresas utilizan estrategias de crecimiento orgánico, 16 estrategias de crecimiento inorgánico y 5 estrategias de crecimiento mixta, en este sector se destacan la empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A, Plaza S.A, Latam Airlines Group S.A, Sociedad de Inversiones Norte Sur S.A, Administradora de Fondos de Pensiones Provida S.A.



Para este sector analizaremos los resultados obtenidos de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A, Administradora de Fondos de Pensiones Provida S.A y la empresa Blanco y Negro S.A.

Para el caso de la primera empresa (Entel) se observó que predominan las estrategias de crecimiento orgánico, a continuación se muestran las actividades identificadas en el análisis y su clasificación.

En el año 2005 se realizó el lanzamiento de Blackberry y la incorporación de una línea de negocios “Entel Hogar” en el año 2012, aquí se encontró un crecimiento por incremento de activo ampliando las actividades del negocio (código 101).

Para el año 2009 se realizó una inversión en infraestructura y compra de equipos móviles de post pago lo cual muestra una estrategia de crecimiento orgánico por inversión (código 102).

También se efectuó la construcción de un nuevo data center en ciudad de los valles en el año 2009 la que se identificó como una estrategia orgánica por ampliación de la inversión en otra zona geográfica (código 104).

Y la última estrategia orgánica que utilizó Entel es la implementación y compra de nuevas tecnologías como es el caso de Red LTE (4G) en el año 2013 (código 108).

En relación a las estrategias de crecimiento inorgánico solo se identificó una la cual se realizó el año 2008 con la compra de Cintec S.A por absorción esto hace referencia a la estrategia de código 203 que habla de la adquisición por compra mayoritaria a través de una fusión por absorción.

Otra empresa que se encuentra en este sector es la Administradora de Pensiones Provida S.A quien a lo largo de los años de análisis mostró que utiliza tanto estrategias de crecimiento orgánico, inorgánico como mixta, aquí se pudo identificar la estrategia de



crecimiento orgánico por nuevas tecnologías cuando realizo la reestructuración de su red y modelo de atención al cliente en el año 2009, la estrategia de crecimiento inorgánico con la fusión de la AFP Próvida y la AFP Protección y Unión en el año 2004 y por último la estrategia de crecimiento mixto que utilizo esta empresa es la de crecimiento orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas al realizar arriendos de oficinas al banco BBVA en los años 2005 al 2010.

Y por último el análisis de la empresa Blanco y Negro S.A quien realizó dos tipos de estrategias de crecimiento orgánico y una de crecimiento inorgánico.

Para el primer caso se efectuó la construcción de la casa alba en el año 2006, construcción de 500 estacionamientos en el año 2009 y la construcción de un nuevo edificio en el año 2012 todo esto hace relación a una estrategia de crecimiento que amplía la inversión (código 102) y la otra estrategia orgánica que se utilizó es la de nuevas tecnologías (código 108) se realizó la construcción de un sitio web el año 2012 y la incorporación de Colo Colo Móvil Virtual en el año 2013.

En relación a la estrategia de crecimiento inorgánico esta empresa efectuó alianza con una empresa productora de eventos musicales en el año 2010, esta actividad se clasifico como una inorgánica a través de alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación que no crea nueva persona jurídica (código 209).



Según el estudio realizado se puede determinar que las empresas utilizan algún tipo de estrategia que les permita crecer en el mercado actual o en otros mercados, esto se puede identificar ya que del total de 92 empresas analizadas un 65% de ellas utilizan algún tipo de estrategia de crecimiento, estas empresas están concentradas en el sector industrial, comercial y financiero, puesto que son empresas que constantemente están buscando opciones para diversificar su negocio, implementar nuevas tecnologías que les permitan estar a la par de la competencia y ampliar su inversión. Dentro de estas empresas que deciden utilizar una estrategia, la que predomina es la de crecimiento orgánico, es decir, las empresas buscan desarrollar la base o capacidades del negocio por sí mismo, prefieren un crecimiento más lento y menos riesgoso, pero si promete la posibilidad de futuros rendimientos de la inversión.

Por otro lado, en un porcentaje menor las empresas utilizan la estrategia inorgánica, enfocándose en fusiones o adquisiciones, para algunas empresas este tipo de crecimiento puede ser la única manera de superar una determinada barrera de entrada o de penetrar en un mercado nacional cerrado por condiciones legales, además utilizando este tipo de estrategia existen más alternativas para la financiación de este proceso de crecimiento.

También existe otra forma de crecimiento que fue definida por las estrategias mixtas, la cual permite combinar actividades tanto de las estrategias orgánicas como inorgánicas, en este caso de la muestra analizada se demostró que solo utilizan el crecimiento de tipo orgánico por incremento de activos del mismo negocio por actividad e inorgánico por adquisición a través de alianzas estratégicas.

Dada esta información se puede inferir que las sociedades anónimas en Chile deciden crecer, para desarrollarse, lidiar con la competencia y estar posicionados de la mejor manera frente a un mercado globalizado.



CONCLUSIÓN

El estudio realizado es un aporte para las organizaciones ya que presenta en detalle una forma de crecimiento que pueden adoptar las empresas y de las cuales no existen investigaciones que muestren con claridad este tipo de estrategias.

La presente Memoria de Título tuvo como principal objetivo determinar cuál es el tipo de estrategia de crecimiento orgánico e inorgánica es la más utilizada por las sociedades anónimas abiertas en Chile, para lo cual se debió analizar las memorias y complementos de cada una de las sociedades resultantes de la muestra, identificando las Estrategia de Crecimiento en Tamaño que llevaron a cabo durante los diez años de estudio.

En relación a los resultados obtenidos de las Estrategias de crecimiento se concluye que un 65% de la muestra utiliza estrategias de crecimiento, ya sea orgánica, inorgánica o mixta, también se pudo determinar que 58 de las empresas utilizan estrategias de crecimiento orgánico 27 empresas aplican estrategias de crecimiento inorgánico y 7 utilizan estrategias de crecimiento mixta. Lo cual deja ver que las sociedades anónimas en Chile prefieren crecer internamente generando un menor nivel de riesgo y creciendo de forma más paulatina.

Dentro de las 92 empresas un 35% de ellas no han utilizado ningún tipo de crecimiento durante estos últimos 10 años dentro de ellas podemos encontrar a Club de deportes Valle Escondido S.A, Colegio Craighouse S.A, Empresa nacional del carbón en liquidación S.A Club de Golf y deportes Lomas de la Dehesa S.A, Inmobiliaria Craighouse S.A, Inversiones Covadonga S.A, Leasing Nacional S.A, Quilicura S.A, Sociedad Concesionaria Autopista Nueva Vespucio Sur S.A, entre otras.



Además existen 33 empresas que solo utilizan estrategias de crecimiento orgánico entre ellas están Antar Chile S.A, Empresas Red Salud S.A, Enersis S.A, Sociedad Anónima de deportes Cachagua S.A, entre otras.

En relación a las estrategias de crecimiento inorgánico existen solo 2 empresas que utilizan este tipo de estrategias aquí encontramos a Administradora de Fondos de Pensiones Capital S.A, Sociedad Inmobiliaria Autódromo y Campo de deportes Las Vizcachas Ltda y cia por acciones.

Por lo tanto, 25 empresas han utilizado ambos tipos de estrategias en los 10 años analizados, aquí encontramos a Blanco y Negro S.A, Coagra S.A, Echeverría, Izquierdo S.A, Forum Servicios Financieros S.A, Masisa S.A, Metrogas S.A, Schwager Energy S.A, entre otras.

Para concluir, se estableció que existe una alta tendencia de utilización de la estrategia orgánica por empresas insertas dentro del sector secundario y terciario clasificadas en base a su actividad económica. En el análisis se observa una tendencia de crecimiento en cada una de las estrategias orgánicas, por lo tanto es un indicio, de que realmente permite a las organizaciones crecer y ser en un gran porcentaje perdurables en el tiempo.

Por otro lado, se realizó una clasificación de las empresas por sector industrial dada su actividad económica principal, la cual indica que en el sector secundario y terciario se concentran las empresas que utilizan mayormente algún tipo de estrategia de crecimiento según la muestra analizada.

Para concluir, se estableció que existe una alta tendencia de utilización de la estrategia orgánica por un gran porcentaje de las empresas en estudio. En el análisis se observa una tendencia de crecimiento en cada una de las estrategias orgánicas, por lo tanto es un indicio, de que realmente permite a las organizaciones crecer y ser en un gran porcentaje perdurables en el tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Álvarez, G. (2007): “Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa”. Madrid Ra-ma
- ✓ Certo, S. y Peter, P. (1997): “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid
- ✓ Garcias F. y Urra S. (2010): “Estrategias de crecimiento en las Sociedades Anónimas en Chile: ¿Orgánicas o Inorgánicas?” (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile Universidad del Bio Bio, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales.
- ✓ Hax, A. (1992): “Estrategia empresarial”, Buenos Aires: El Ateneo.
- ✓ Johnson, G. y Scholes, K. (2006): “Dirección Estratégica”, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- ✓ Medina, A.; Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009): “Estrategias Corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile”. Revista Gerenciales, Vol. 25, N°113.
- ✓ Navas, J. y Guerras, L. (2007): “La dirección estratégica de la empresa”. Navarra, Civitas.
- ✓ Thompson, A.; Strickland, J y Gamble, J. (2008): “Administración Estratégica: Teoría y casos”. México, McGraw-Hill.
- ✓ Wheelen, Thomas L. (2007): “Administración Estratégica y política de negocios: Conceptos y Casos”. Pearson Education, México.



Bibliografía electrónica

- ✓ Estrategias de Crecimiento de las empresas de distribución comercial: “Estrategias de diversificación comercial”, Cuesta Valiño P (en línea) <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm>
- ✓ Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación, <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- ✓ Research Randomizer (en línea), <http://www.randomizer.org/form.htm> (Consulta: 29 de Junio de 2015)
- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros, <http://www.svs.cl/sitio/index.php>