



**UNIVERSIDAD DELBÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
CHILLÁN**

Estrategias de Negocios utilizadas por las Sociedades Anónimas Agroindustriales en Chile

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Mención Gestión Tributaria**

Por:

Constanza Valeska Pincheira
Quezada

Francisca Fabiola Sánchez
Muñoz

Profesor Guía:

Alex Iván Medina Giacomozzi

Chillán, Enero 2017

Índice

I.	RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	5
II.	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	9
	1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	9
	2. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	10
	3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	10
	3.1. Estrategias de crecimiento.....	10
	3.2. Estrategias competitivas genéricas.....	12
III.	CLASIFICACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA CHILENA.....	15
	1. CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME.....	15
	1.1. Clasificación Sector Industrial	16
	1.2. Clasificación por Ubicación Geográfica en Chile.....	18
	1.3. Clasificación por presencia Internacional.....	20
	1.4. Clasificación por Unidad Estratégica de Negocio Utilizada	20
IV.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
	1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
	2. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
	3. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
	4. INSTRUMENTOS.....	23
V.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS UTILIZADAS POR LAS SOCIEDADES	
	AGROINDUSTRIALES EN CHILE	25
	1.1. Clasificación por la CIU	25
	1.2. Clasificación por Ubicación Geográfica en Chile.....	35
	1.3. Clasificación por presencia Internacional.....	40
	1.4. Clasificación por Unidad Estratégica de Negocio Utilizada.....	45
	2. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS	
	AGROINDUSTRIALES CHILENAS	50
VI.	CONCLUSIONES.....	60
VII.	BIBLIOGRAFÍA	65
VIII.	LINKOGRAFÍA.....	67



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

I. Resumen de la Investigación

Actualmente, debido al crecimiento de la economía mundial y, por ende, la competencia para liderar y obtener ventajas competitivas, ha generado que sea cada vez más difícil mantener una posición ventajosa a través del tiempo. Es en este camino, que todas las empresas buscan un plan de acción que permita la correcta interacción entre la eficiencia y la eficacia, es decir, cumplir con los objetivos y realizarlos de la mejor manera.

Debido a lo anterior, la presente investigación se realizó con el objetivo de identificar las estrategias de negocios utilizadas por las sociedades anónimas agroindustriales en Chile.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario seleccionar a las empresas agroindustriales de Chile clasificadas como sociedades anónimas, información proporcionada por el Software de análisis de datos financieros llamado Economática, el cual arrojó un número de 27 empresas a partir de las cuales se dio inicio a la exploración del tema en cuestión.

Con el fin de un desarrollo sistemático y ordenado de la información se procedió a dividir la investigación en seis capítulos relevantes dónde se encuentran: Definición del marco teórico, es decir, definir en base a grandes eruditos en la materia qué son las estrategias y sus niveles.

Posteriormente como siguiente capítulo, se encuentra la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (Rev. 4, 2012) adaptada para Chile, a través de la cual se obtuvo las clasificaciones de la agroindustria en el país: agricultura, silvicultura y pesca. También como parte de la recopilación de información se procedió a clasificar a las empresas según su ubicación dentro de las regiones naturales de Chile y la presencia que éstas tienen en los cinco continente del mundo, con el fin de establecer nivel de desarrollo de mercado al cual están inmersas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Respecto a la clasificación según la estrategia de negocio utilizada por cada empresa, se recopiló información acerca de dichas estrategias a través del análisis de las memorias anuales publicadas por cada sociedad anónima durante el año comercial 2015 y sus páginas web respectivas.

En el capítulo cuarto, se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, ya sea el tipo de diseño que se le dio a la investigación, explicación del sujeto de la investigación, el mecanismo de recolección de datos y los instrumentos utilizados para la recogida de información.

Una vez definidos los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación y recopilada la información correspondiente a las empresas, en el capítulo quinto se analizaron los datos, se cruzó la información y se clasificaron a las empresas según sector industrial, ubicación geográfica, presencia en los mercados internacionales y unidades estratégicas de negocio usadas, todo el fin de establecer el tipo de estrategia de negocio utilizada por cada una de ellas, datos a partir de los cuales se crearon matrices y gráficos. Con la información resumida en matrices y representaciones gráficas, se procede a entregar resultados de la investigación.

Finalmente, el capítulo sexto refleja y comenta los resultados obtenidos, donde es posible establecer relación entre las sociedades anónimas agroindustriales y las estrategias de negocios utilizadas.

Una estrategia de negocio puede definir la manera de competir con éxito en el dinamismo de los mercados, la cual busca posicionar competitivamente los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específico. Sin duda, juega un papel importante en la unidad de la empresa correspondiente, pero cada sector industrial requiere de aplicaciones concretas que no necesariamente son como dice la literatura sobre el tema.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Todo lo anterior, busca la posibilidad de mejoras a futuro en la gestión empresarial, tanto para las empresas que participan en este estudio, como para el sector industrial en el que se desenvuelven.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Marco Teórico

Capítulo N°2: “Estrategia de Negocio.”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

II. Estrategia de Negocio.

1. Definición de estrategia.

La estrategia es un medio, una herramienta que ayudará a las organizaciones a lograr los objetivos propuestos al mediano y largo plazo.

Para entender de mejor manera este concepto a continuación se dará a conocer algunas definiciones de la estrategia en la organización.

- La estrategia es una herramienta potencialmente poderosa para adaptarse a las condiciones de cambio en que se encuentra la empresa actualmente, sin embargo, es compleja, costosa de aplicar y de usar. (Ansoff, I., 1997).
- La estrategia es una herramienta que ofrece ayuda importante para hacer frente a la turbulencia confrontada por las empresas lucrativas, a la pérdida de relevancia por las universidades, al deterioro de los sistemas legales y de los servicios de salud, o la congestión urbana: por tanto, merece atención como instrumento de la gerencia, no solo para la empresa sino para un alto espectro de organizaciones sociales. (Ansoff, I., 1997).
- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. (Hax, A., & Majluf, N., 1997).
- La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las unidades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones inducidas por su medio. (Hax, A., & Majluf, N., 1997).
- La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr éste propósito. (Chandler, A., 1998)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Las estrategias están presentes en los distintos niveles de una organización, los cuales son: Nivel funcional, nivel de negocio o competitivo, nivel corporativo y nivel institucional.

Los análisis de realizarán en base a las estrategias en el nivel competitivo o de negocio que utilizan las empresas Sociedades Anónimas dentro de la Agroindustria Chilena, por el cual éstas serán definidas posteriormente.

2. **Unidad estratégica de Negocio**

Una unidad estratégica de negocio es una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos o grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores. (Hax, A., & Majluf, N., 1997).

3. **Estrategia de Negocio.**

Las estrategias del nivel de negocio determinan el ámbito de productos o servicios a ofrecer, los clientes a los que se espera atender y el área de cobertura geográfica en los que realizará sus actividades cada uno de los negocios de la empresa. (Medina, A., 2002).

2.1. **Estrategia de crecimiento.**

2.1.1. *Desde el punto de vista de la demanda.*

2.1.1.1. **Estrategia de penetración de mercado.**

Es una estrategia que apuesta por los productos actuales en mercados actuales, a través de la introducción de los productos en el mercado. Considerando un enorme desgaste interno y un apoyo fundamental de las políticas de promoción de ventas.

2.1.1.2. **Estrategia de desarrollo de mercado.**

Consiste en colocar productos actuales, en nuevos mercados. Se amplía la base comercial debido al acercamiento a nuevos clientes.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.1.1.3. Estrategia de desarrollo de producto.

Este tipo de estrategia depende directamente de la capacidad tecnológica de la empresa. Se busca vender nuevos productos dirigidos a un mismo mercado.

En este caso una unidad de negocio puede optar por entregarle nuevos usos a los productos con los que ya cuenta, darles nuevos formatos o simplemente desarrollar nuevos productos.

2.1.2. Desde el punto de vista del sector industrial.

2.1.2.1. Especialista.

Dentro de ésta estrategia se pueden encontrar aquellas unidades de negocio que atienden a un solo nicho del mercado o a una sola actividad dentro del proceso.

2.1.2.2. Integrado.

En éste tipo de estrategia se atenderá a varios eslabones dentro de la cadena de valor, ya sea nicho de mercado o actividad. Existen diferentes tipos de integración:

1. Estrategia de integración hacia arriba (hacia el origen):

Una estrategia de integración hacia arriba, está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos, una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa. (Lambin, J., 1995)

2. Estrategia de integración hacia abajo (Hacia el consumidor):

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. Es así, como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras situadas más debajo de su propia actividad. (Lambin, J., 1995)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3. Estrategia de integración horizontal:

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores. Los argumentos pueden ser de naturaleza muy variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc. (Lambin, J., 1995)

2.2. Estrategias competitivas genéricas.

2.2.1. Estrategia de Impulso a la oferta

2.2.1.1. Diferenciación en precio.

En sí, una empresa se propone ser el oferente, ya sea de menor o mayor precio en su sector industrial (Porter, M., 1987).

2.2.1.2. Diferenciación de imagen.

Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes.

2.2.1.3. Diferenciación en calidad.

Esta estrategia hace que la materia prima utilizada para la fabricación o entrega del servicio, sea de las mejores condiciones para el consumidor, más allá de los estándares exigidos. Altas prestaciones de sus productos

2.2.1.4. Diferenciación en diseño.

En esta clasificación, una empresa o unidad de negocio, busca diferenciarse de la competencia dándole características de mayor calidad a sus productos o servicios, exige a la empresa un énfasis en I+D (investigación y desarrollo) de nuevos productos.

2.2.1.5. Apoyo a la diferenciación.

La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.2.2. Estrategia de orientación a la demanda.

2.2.2.1. **Estrategia sin segmentación.**

Mediante una configuración básica del producto se trata de captar una porción amplia del mercado, es decir esta estrategia no se enfoca en segmentos sino en la totalidad de éste.

2.2.2.2. **Estrategia de segmentación.**

Esta estrategia define un grupo de consumidores según variables demográficas, psicográficas, socioeconómicas y conductuales o atributos deseados según características del producto o servicio con características similares para atender a la gran diversidad de necesidades existentes.

2.2.2.3. **Estrategia de Nicho.**

Se enfoca en un solo segmento de mercado conformado por un número reducido de consumidores. Ninguna organización puede hacer todas las cosas para toda la gente.

2.2.2.4. **Estrategia de fabricación o de servicio pedido.**

El producto es creado a partir de cero para cada cliente, por lo tanto involucran a la cadena de valor completa.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Capítulo N°3: “Clasificación de la Agroindustria Chilena”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

III. Clasificación de la agroindustria Chilena.

Una vez definidas las estrategias que serán identificadas en la presente investigación, se debe obtener información sobre la agroindustria Chilena, lo que posibilitará la posterior clasificación de las estrategias competitivas en el sector industrial de cada empresa, la ubicación geográfica que tienen en Chile, su presencia en el mundo, las Unidades estratégicas de Negocio que desarrollan y por último la estrategia en el nivel de negocio implementada por cada una de ellas.

1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es la agrupación sistemática de todas las actividades económicas productivas de forma uniforme. Este criterio de clasificación será la base del desarrollo de esta investigación. La versión utilizada será la revisión 4 del año 2012, adaptada a la realidad de los sectores industriales en Chile.

La estructura de la CIIU está definida por cinco categorías o niveles jerárquicos: Sección, División, Grupo, Clase y Subclase.

Los niveles de clasificación son los siguientes:

Sección: Nivel de clasificación que agrupa la información estadística correspondiente a sectores económicos con características homogéneas. Su notación se realiza a través de códigos alfabéticos de un carácter. Ejemplo: sección A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

División: Corresponde a una categoría de tabulación más detallada, agrupa actividades pertenecientes a un mismo sector económico con mayor grado de homogeneidad, teniendo en cuenta la especialidad de las actividades económicas que desarrollan, las características y el uso de los bienes producidos y los servicios prestados, los insumos, el proceso y la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

tecnología de producción utilizada. Su notación corresponde a los dos primeros dígitos. Ejemplo: división 01 Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.

Grupo: Clasifica las categorías de actividades organizadas en una división de manera más especializada y homogénea. Se denota por tres dígitos, de los cuales los dos primeros corresponden a la división; y el último, identifica al Grupo. Ejemplo: grupo 012 Cultivo de plantas perennes.

Clase: Categoría que clasifica características específicas de una actividad. Su notación corresponde a cuatro dígitos, de los cuales los dos primeros identifican la División; el tercero, el Grupo; y el último a la Clase. Ejemplo: clase 0121 Cultivo de uva.

Subclase: Corresponde al nivel más desagregado en este clasificador. Su notación corresponde a cinco dígitos, de los cuales los dos primeros identifican la División; el tercero, el Grupo; el cuarto, la Clase; y el último, a la Subclase. Ejemplo: subclase 01211 Cultivo de uva vinífera y pisquera.

1.1. Clasificación por nivel en el sector industrial.

Una industria puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. De esta manera los límites de la industria se encuentran determinados desde el punto de vista de un cliente. (Hax, A., & Majluf, N., 1997).

Existen dos perspectivas respecto a la clasificación industrial, Macrosegmentación y Microsegmentación. Según el criterio a utilizar (CIU) (Rev.4, 2012) adaptada para Chile, la macrosegmentación de la agroindustria se encuentra definida por la Sección A, que corresponde a Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. Por su parte, bajo la perspectiva de la microsegmentación se trabajará con tres dígitos. En los dos primeros dígitos, la Sección A será segregada en tres sectores industriales independientes, catalogados como



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

división 01: Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas, división 02: silvicultura y extracción de madera y división 03: Pesca y acuicultura.

En el tercer dígito, se encuentran los grupos o actividades que realizan cada uno de éstos sectores industriales, que serán explicados a continuación:

Sección A: Agroindustria (Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca)

1.1.1. División 01: Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.

Esta división comprende dos actividades básicas: la producción de productos de la agricultura y la producción de productos animales, abarca asimismo las modalidades de agricultura orgánica, el cultivo de plantas genéticamente modificadas y la cría de animales genéticamente modificados. También se incluyen las actividades de servicios vinculadas a las actividades agropecuarias, así como la caza ordinaria o mediante trampas y actividades conexas.

Los grupos o actividades correspondientes a este sector industrial son:

Grupo 011: Cultivo de plantas no perennes.

Grupo 012: Cultivos de plantas perennes.

Grupo 013: Propagación de Plantas.

Grupo 014: Ganadería.

Grupo 015: Cultivo de productos agrícolas en combinación con cría de animales.

Grupo 016: Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades poscosecha.

Grupo 017: Caza ordinaria y mediante trampas y actividades de servicios conexas.

1.1.2. División 02: Silvicultura y extracción de madera.

Esta división comprende la producción de madera en rollos para industrias que utilizan productos forestales (divisiones 16 y 17 de la CIU) y la extracción y recolección de productos forestales silvestres distintos de la madera. Además de madera, de las actividades silvícolas se obtienen productos que requieren poca transformación, como leña, carbón vegetal, astillas de madera y madera en rollos para su utilización en bruto (como vigas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

(entibos), para pasta, etc.). Esas actividades pueden realizarse en bosques naturales o en plantaciones forestales.

Los grupos o actividades correspondientes a este sector industrial son:

Grupo 021: Silvicultura y otras actividades forestales.

Grupo 022: Extracción de Madera.

Grupo 023: Recolección de Productos Forestales distintos de la madera.

Grupo 024: Servicios de apoyo a la silvicultura.

1.1.3. División 03: Pesca y Acuicultura.

Esta división comprende la pesca propiamente dicha y la acuicultura, que abarca la utilización de los recursos pesqueros marinos, de agua salada y de agua dulce, con la finalidad de capturar o recolectar peces, crustáceos, moluscos y otros organismos y productos marinos (plantas acuáticas, perlas, esponjas, etc.). También se incluyen actividades que forman parte normalmente del proceso de producción por cuenta propia (p. ej., cultivo de ostras para la producción de perlas).

Los grupos o actividades correspondientes a este sector industrial son:

Grupo 031: Pesca.

Grupo 032: Acuicultura.

1.2. Clasificación por ubicación geográfica en Chile.

Cada sociedad anónima agroindustrial en el país, contribuye de gran manera a la economía de la región o zona geográfica en la cual se ubica. “Los límites Políticos Administrativos son la demarcación de las unidades territoriales del Sistema de Gobierno y Administración Interior del Estado: Región, Provincia y Comuna, establecida legalmente sobre la base de accidentes naturales, hitos o elementos de construcción humana”. (Chile, División Política Administrativa y Censal, 2007).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará el siguiente criterio de clasificación: Zona Norte, Centro, Sur y Austral. De esta forma, se pretende analizar cómo afecta a la empresa la realidad en la que desarrolla sus actividades, como son los beneficios climáticos, la geografía local, las características demográficas que podrían favorecer a la gestión y desempeño de la compañía, entre otras.

La Corporación de Fomento de la producción (CORFO) en su documento llamado geografía económica de Chile, (1950-1962) definió cinco regiones naturales de Chile continental:

1.2.1. Norte Grande.

Comprende las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y el norte de Atacama.

1.2.2. Norte Chico:

Comprende el Sur de Atacama, las regiones de Coquimbo y Norte de Valparaíso.

1.2.3. Zona Centro:

Abarca la zona del Sur de Valparaíso, la Región Metropolitana de Santiago, O'Higgins, Maule y el Norte de la región del Biobío, es decir hasta antes del cruce del Río Biobío.

1.2.4. Zona Sur:

Comprende desde el cruce del Río Biobío, es decir, el Sur del Biobío, la región de la Araucanía, Los Ríos y el Norte de la región de los Lagos a la altura del Seno de Reloncaví.

1.2.5. Zona Austral:

La Zona Austral Comprende desde el Sur de la Región de los Lagos, Aysén y Magallanes.

Para efectos de esta investigación se agrupará el Norte Grande y el Norte Chico, como una sola zona, es decir, Zona Norte.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

1.3. Clasificación por presencia internacional.

Una empresa que logre llegar a zonas del mundo muy alejadas con culturas y características distintas, da a entender que es una empresa que se mueve en los dinamismos de los mercados o que busca de forma constante ingresar en ellos y por ende, debería contar con herramientas o estrategias que le facilitasen dicha tarea.

Por medio de esta clasificación se pretende establecer la presencia que tienen las sociedades anónimas agroindustriales de Chile en los distintos continentes del mundo, a través de las exportaciones que éstas realizan en un año comercial. El criterio a utilizar se enfoca en la división política y administrativa con que cuenta el planeta tierra y los diferentes territorios, es decir, América, África, Asia, Oceanía y Europa.

1.4. Clasificación por Unidades Estratégicas de Negocio Utilizada.

Para la segmentación estratégica de una empresa, los criterios existentes están relacionados con las características de los productos que trabaja la empresa, los mercados donde interviene y con el proceso de producción que emplea.

Los criterios para la segmentación de las UEN son:

1.4.1. Grupos de clientes: Se refiere al tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio.

1.4.2. Funciones: Se refiere a las necesidades cubiertas por el producto o servicio.

1.4.2. Tecnología: Es la forma en la cual la empresa cubre a través del producto o servicio la necesidad de la clientela.

El criterio a utilizar para efectos de esta investigación es el de funciones, debido a la gran cantidad de productos o actividades que desarrolla cada empresa dentro del sector industrial a trabajar.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Capítulo N°4: “Metodología de la investigación.”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

IV. Metodología de la investigación.

1. Diseño de la investigación.

El diseño utilizado en la investigación fue de tipo no experimental.

“La que es realizada sin manipular deliberadamente variables. Es decir se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.” Kerlinger, (1979), p. 116.

Dentro de este tipo de investigación se utilizó el método Transversal o Transaccional dado que se recopiló información actual del tema, analizando las variables en un momento determinado, siendo de tipo exploratorio.

El propósito de la investigación de tipo exploratorio, es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una variable, o un conjunto de variables, es una exploración inicial en un momento específico. Es por esta razón, que se evaluaron diversas características de las empresas del sector Agroindustrial en la actualidad, que permitan determinar el tipo de estrategia que éstas utilizan dentro del nivel a analizar, específicamente el nivel de negocio.

2. Sujetos de la investigación.

La investigación se desarrolló sobre 27 empresas catalogadas como Sociedades Anónimas del Sector Agroindustrial presentes en Chile, según datos entregados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), y el software Económica. De las cuales se investigó y analizaron sus memorias anuales para conocer el desarrollo de sus actividades normales y conocer resultados respecto de las estrategias que implementan en cada ejercicio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3. **Mecanismos de recolección de información.**

La recolección de la información fue a través de la utilización de un enfoque cualitativo, ya que se analizaron datos existentes en las memorias anuales y páginas web. Además, fue necesario utilizar información de tipo secundaria como lo son literatura, ensayos, y artículos relacionados con el tema en cuestión.

4. **Instrumentos**

La información se tabuló y analizó a través de matrices y gráficos, tanto para la clasificación de los sectores industriales, las cuales son Agricultura, silvicultura y pesca, ubicación geográfica, es decir, en qué zona del país se ubican Zona Norte, Centro, Sur y/o Austral. Presencia Internacional, respondiendo a la interrogante de a qué continente llegan sus exportaciones, América, Europa, Asia, África y/u Oceanía, así como también para la clasificación por Unidades estratégicas de Negocio (UEN) utilizadas, dónde se trabajaron con tres dígitos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, en la cual el primer dígito bajo una macrosegmentación corresponde al sector Agroindustrial, el segundo dígito desde una microsegmentación corresponde a los tres sectores agroindustriales antes mencionados y por último el tercer dígito a las actividades que se desarrollan dentro del sector, es decir UEN.

Las matrices y gráficos fueron elaborados en base al número de empresas estudiadas dentro del sector Agroindustrial según las normas de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Una vez recopilada la información pertinente para la clasificación, se procedió a catalogar a cada una de las empresas bajo el criterio de las estrategias en el nivel de negocio utilizadas, tales como de crecimiento y competitivas genéricas, donde al final de cada una de las matrices y gráficos se presentó los antecedentes obtenidos que permitieron designar a cada una de ellas y generar conclusiones.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Capítulo N°5: “Estrategias de Negocios utilizadas por las Sociedades Agroindustriales en Chile.”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

V. Estrategias de Negocios utilizadas por las Sociedades Agroindustriales en Chile

1.1 Clasificación por la CIU.

A continuación se clasifica a las empresas chilenas pertenecientes al sector agroindustrial según las categorías o niveles jerárquicos que otorga la CIU adecuado a la clasificación nacional. Según la Clasificación internacional Industrial Uniforme, éstas actividades se clasifican en la Sección A, división 01, 02 y/o 03, en las que se consideran los sectores de pesca, agricultura y silvicultura incluyendo los sectores donde se procesan estas materias primas.

Cuadro N°1. Clasificación industrial internacional uniforme adaptada a las actividades económicas nacionales de las sociedades anónimas abiertas.

Empresa	Sección A		
	Div. 01	Div. 02	Div.03
1. Agrosuper S.A.	x		x
2. Salmones Blumar S.A.			x
3. Compañía Agropecuaria COPEVAL S.A.	x		
4. Corpesca S.A.			x
5. Empresas AquaChile S.A.			x
6. Feria de Osorno S.A.	x		
7. Forestal Cholguán S.A.		x	
8. Hipermerc S.A.	x		
9. Invermar S.A.			x
10. Inversiones Siemel S.A.	x		
11. MultiexportFoods S.A.			x
12. Sociedad Pesquera Coloso S.A.			x
13. Empresas Tattersall S.A	x		
14. Agrícola Nacional S.A.C	x	x	



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

15. Australis Seafoods S.A.			x
16. Coagra S.A	x		
17. Camanchaca S.A.			x
18. Eperva S.A.			x
19. Iansa S.A.	x		
20. Arauco Carampangue S.A.		x	
21. Viconto S.A.	x		
22. Hortifrut S.A.	x		
23. Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A.	x		
24. Masisa S.A.		x	
25. Pesquera Iquique Guanaye S.A			x
26. Agrícola La Rosa S.A	x		
27. Sociedad Procesadora de leche del sur S.A.	x		

Fuente: Elaboración Propia.

1. Agrosuper S.A.:

Se clasificó en la sección A divisiones 01 y 03, la primera corresponde a la categoría de agricultura, ganadería, caza y actividades conexas, ya que desarrolla como actividad la producción de productos de origen animal y la cría de éstos. También se encuentra dentro de la división 03 catalogada como pesca y acuicultura, porque desarrolla actividades tales como la utilización de los recursos pesqueros marinos de agua dulce, con la finalidad de capturar o recolectar peces y productos marinos, particularmente el salmón.

2. Salmones Blumar S.A.

Esta empresa está clasificada en la sección A división 03 de pesca y acuicultura, ya que tiene por actividad la recolección de peces tales como la trucha, el salmón, jurel, entre otros y el desarrollo de productos de origen marino como es la harina y el aceite.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3. Compañía Agropecuaria COPEVAL S.A.

Esta compañía desarrolla las actividades de Servicios de secado, almacenaje y comercialización de granos, Fabricación de alimentos para uso animal y la fabricación de cubos de alfalfa, lo que la cataloga en la sección A división 01 correspondiente a la agricultura y actividades conexas.

4. Corpesca S.A.

Corpesca S.A. se enfoca en la comercialización y logística de harinas, aceites y otros proteicos de origen marino, animal y vegetal, dietas y recolección de especies de cultivo, como salmones, truchas y camarones, entre otras. Por ende, se clasifica en la sección A División 03 de pesca y acuicultura.

5. Empresas AquaChile S.A.

Empresas AquaChile S.A. es una compañía Chilena dedicada a la elaboración de alimentos y proteínas con énfasis en la producción y comercialización de Salmon, Trucha y Tilapia. Catalogada según la CIU en la sección A división 03 correspondiente a pesca y acuicultura.

Es la mayor compañía salmonera en Chile, uno de los mayores productores mundiales de Trucha y Salmon del Pacífico, y uno de los principales proveedores de Tilapia fresca a los Estados Unidos. A esto se suma que, a través de sus empresas filiales, desarrolla actividades de investigación genética para la industria acuícola, la producción de ovas y Smoltz de Salmon y Trucha y, también alimentos para peces de la industria salmonera y de Tilapia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

6. Feria de Osorno S.A.

Las principales actividades de Feria Osorno S.A. la clasifican en la sección A división 01, ya que, dentro de dichas actividades se encuentran la intermediación ganadera, el servicio de faenamiento y desposte de animales, la fabricación y la comercialización de productos cárneos comestibles e industriales, la distribución y la venta de insumos agrícolas y pecuarios.

7. Forestal Cholguán S.A.

Esta empresa se clasifica en la sección A división 02 catalogada como silvicultura y extracción de madera, ya que se dedica a la actividad forestal, en todas sus formas, incluyéndose especialmente la adquisición, a cualquier título de predios rústicos, básicamente de aptitud forestal; la forestación y reforestación de los mismos; la ejecución de todos los trabajos relacionados con la mantención y cuidado de los bosques y su explotación y en general, la ejecución de cualquier otra actividad o negocio que se relacione con el ramo agrícola-forestal.

8. Hipermarc S.A.

Dentro del grupo Hipermarc S.A. conocido por la cadena de supermercados Unimarc, se encuentra Interagro S.A. empresa catalogada dentro de la sección A, división 01 de agricultura y actividades conexas, ya que se especializa en la producción y comercialización principalmente de frutas y hortalizas congeladas en el mercado nacional. Ésta se ubica en la ciudad de Rancagua, en la sexta región del País, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Su vecindad con Santiago y puertos marítimos le ofrece la oportunidad de conectarse expeditamente con el mundo.

Gracias a sus modernas técnicas de congelación, alcanza una producción anual aproximada de 10.000 toneladas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9. **Invermar S.A.**

Invermar S.A. Es un grupo de empresas pesqueras clasificadas en la sección A división 03 de pesca y acuicultura, ya que dentro de sus actividades productivas se encuentran el desarrollo, producción y elaboración de productos en base a salmón, los cuales estarían destinados al consumidor final. También la obtención y recepción de ovas, alevines y smolts, producción de ostiones y moluscos.

10. **Inversiones Siemel S.A.**

Este grupo de empresas se caracteriza por poseer un variado portafolio de negocios, dentro de los negocios del sector agrícola se encuentra la Agrícola Siemel Ltda., filial que tiene como propósito desarrollar el negocio agrícola por medio del cultivo de olivos y producción de aceite de oliva para exportación. Por ende, se clasifica en la sección A división 01, correspondiente a agricultura y actividades conexas.

11. **MultiexportFoods S.A.**

MultiexportFoods S.A., es una compañía clasificada en la sección A división 03 de pesca y acuicultura, ya que se dedica a la captura, compra, procesamiento y comercialización de pescados y mariscos de exportación, principalmente de fuentes artesanales e industriales, tales como el salmón, truchas, cultivo de smolts y mejillones. Constituyéndose en la empresa salmonera con el mayor potencial de producción en agua dulce del país.

12. **Sociedad Pesquera Coloso S.A.**

La Sociedad pesquera Coloso S.A., fue clasificada en la sección A división 03 de pesca y acuicultura, ya que, se dedica al procesamiento y comercialización de concentrados proteicos de Soya. Su operación se centra también en la pesca de especies pelágicas en las



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

aguas del Norte chileno, que son transformadas en harina y aceite de pescado, conservas de Jurel, Mejillones congelados y concentrados de Omega 3 a partir de aceite de pescado.

13. Empresas Tattersall S.A.

Las empresas Tattersal S.A. es un grupo que concentra varios tipos de negocios dónde el sector agrícola lo abordan las filiales Tattersall Ganado y Tattersall Agroinsumos y recientemente Agroriego Tattersall. Estas filiales se clasifican en la sección A división 01, ya que, se dedican a los negocios de Remates en Ferias y Ventas en Privado de Ganado, Centro Genético y Producción Ovina. Comercialización e intermediación de ganado en sus distintas categorías, principalmente bovinos gordos y de reposición, en menor medida también participa en el corretaje de ovinos, equinos y cerdos.

14. Agrícola Nacional S.A.C.

Se clasificó en la sección A división 01 y división 02; ya que realiza la producción de productos de la agricultura y la producción de productos animales, Además, la producción y comercialización de insumos para industrias forestales.

15. Australis Seafoods S.A.

Se clasificó en la sección A división 03, debido que comprende la pesca propiamente dicha y la acuicultura, que abarca la utilización de los recursos pesqueros marinos, de agua salada y de agua dulce, con la finalidad de capturar o recolectar peces, crustáceos, moluscos y otros.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

16. Coagra S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, dedicado a la comercialización y producción de insumos, maquinarias agrícolas; secadas, guarda, e industrialización de granos con una fuerte presencia en el mercado del Maíz, y en el mercado del Trigo y Avena.

17. Camanchaca S.A.

Se clasificó en la sección A división 03, ha estado presente en el desarrollo del negocio del salmón siendo un actor relevante en esta industria. Su principal diferenciador es su completa integración en la cadena de valor que incluye desde el desarrollo genético para sus reproductores y todas las instalaciones requeridas para producir alevines, smolts y engorda en el mar.

18. Eperva S.A.

Se clasificó en la sección A división 03; La compañía realiza intensos trabajos de investigación, desarrollo de estudios y proyectos científicos para mejorar el conocimiento del mundo marino y de la biomasa. También dentro de su política inversión busca desarrollar proyectos de innovación para ampliar los límites de la Empresa, a través de la definición de nuevos productos, procesos y la aplicación de nuevas tecnologías.

19. Iansa S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, participa en el mercado con un mix de productos, destacándose entre estos con: alimento para mascotas, endulzante no calóricos, nutrición animal, fertilizantes e insumos agrícolas, etc.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

20. Arauco Carampangue S.A.

Se clasificó en la sección A división 02; Está presente en el negocio forestal, de la celulosa, maderas, paneles y energía, ofrece una variedad de productos sustentables y de calidad para la industria del papel, la construcción, el embalaje y la mueblería.

21. Viconto S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, centra sus operaciones en la actividad agrícola, siendo su foco la producción y comercialización de Fruta Fresca, que representa más del 90% de los ingresos.

22. Hortifrut S.A.

Se clasificó en la sección A división 01; Cuenta con 30 centros de distribución en el mundo, más de 400 clientes en todo el mundo, más de 700 productores de Berries en 7 países. Presencia comercial en 37 países. Alianzas estratégicas en Norteamérica, Europa y Asia.

23. Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, negocio agrícola que cuenta con 4.800 hectáreas aproximadas de terreno ubicadas en la región Metropolitana. Su principal actividad es la explotación de especies frutales, con 360 hectáreas de olivos en producción, 76 hectáreas de uva de mesa de exportación, 46 hectáreas de nogales en producción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

24. Masisa S.A.

Se clasificó en la sección A división 02, dedicada a explotación de bosques, forestación y reforestación, considera como negocio principal la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores.

25. Pesquera Iquique Guanaye S.A:

Se clasificó en la sección A división 03, sus actividades son la explotación de la industria pesquera en general y de sus derivados, la administración de activos pesqueros, acuicultura, elaboración y exportación de congelados de pescados y conservas, y mantención y reparación de naves pesqueras, entre otros

26. Agrícola La Rosa S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, desarrolla sus cuatro actividades principales en el sector de alimentos y jugos naturales, todas ellas sustentadas principalmente sobre una base productiva propia de diversas plantaciones de árboles frutales. La actividad agrícola de la Compañía permite proveer gran parte de la fruta necesaria para sus distintas Unidades de Negocios. El área de fruta fresca produce, procesa (packing) y comercializa su fruta, mientras que el área agroindustrial procesa y transforma esa materia prima, obteniendo un producto final con un mayor valor agregado

27. Sociedad Procesadora de leche del sur S.A.

Se clasificó en la sección A división 01, con actividades de producción y comercialización de quesos, mantequillas, suero de leche y leche en polvo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

A partir del recuadro N°1 y la caracterización de cada empresa anteriormente mencionada, se puede ver que de la totalidad de 27 empresas agroindustriales catalogadas como sociedades anónimas a lo largo de todo el país, dos de ellas abarcan dos sectores industriales. Agrícola Nacional S.A.C pertenece a la división 01 catalogada como agricultura y 02 de silvicultura, por otra parte, se encuentra Agrosuper S.A. que pertenece a las divisiones 01 y 03 designadas como agricultura y pesca. Estas son dos grandes empresas que no sólo tienen más de una unidad estratégica de negocio, sino que también abarcan distintos sectores industriales y por ende, no tienen temor de arriesgarse a probar distintos mercados.

El número restante de empresas, si bien también cuenta con una o más unidades estratégicas de negocio, según la CIIU en una división. Dentro de la primera división de agricultura y actividades conexas, se encuentran 14 empresas agroindustriales, es decir que desempeñan actividades, ya sea de cultivo de frutas y verduras, crianza de animales y productos generados de los mismos, entre otros.

En la división 02 de Silvicultura por su parte, se encuentran sólo 3 empresas, que dedican todos sus esfuerzos en el desempeño de ésta actividad, ya sea extracción de madera, reforestación, recolección y productos forestales, entre otros.

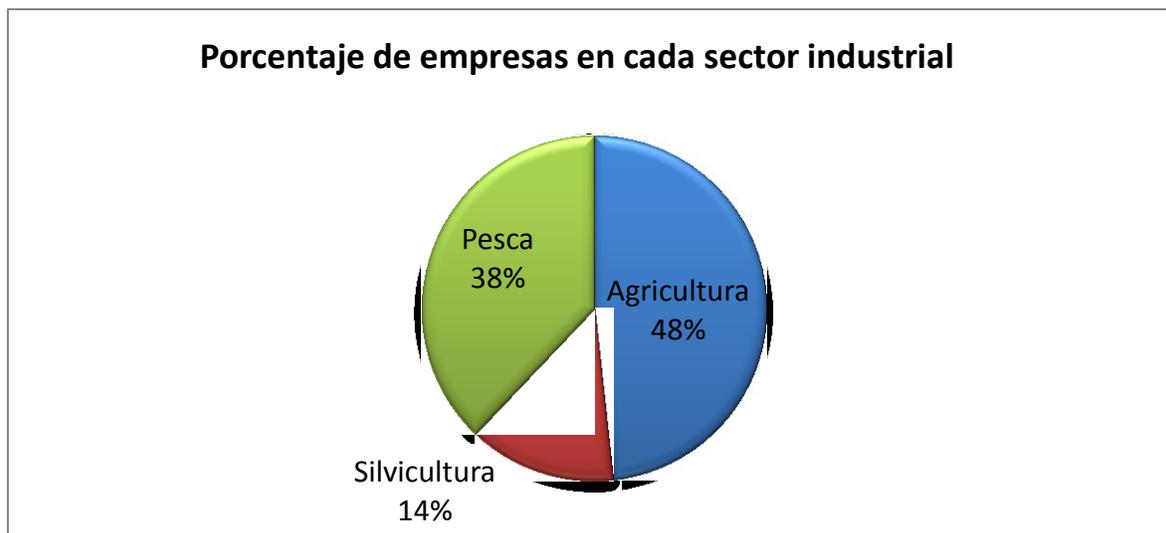
Las 10 empresas restantes, están clasificadas en la división 03 de pesca y acuicultura, aquí es donde desempeñan actividades tales como: cultivo y recolección de ciertos peces, productos marinos, entre otros con el fin de aprovechar los recursos pesqueros marinos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

A continuación se presenta de forma gráfica, la participación que tienen las 27 empresas dentro de cada sector industrial.

Gráfico N°1: Porcentaje empresas en cada División CIU.



Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Clasificación por Ubicación Geográfica en Chile

La clasificación se realizó mediante gráficos, dónde se puede observar las empresas del sector agroindustrial presentes en las zonas geográficas del país: zona Norte, zona Centro, zona Sur, zona Austral.

Los gráficos fueron organizados de acuerdo a las estipulaciones de la CIU, división 01 de agricultura y actividades conexas, división 02 de silvicultura y división 03 de pesca y acuicultura.

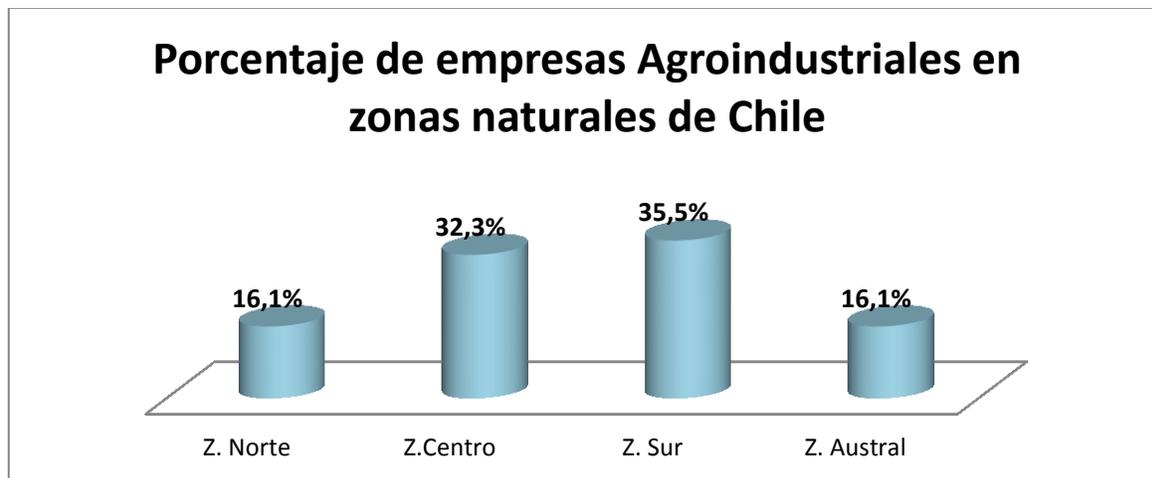
Para la clasificación de éstos se consideró la ubicación de las plantas y centros productivos agroindustriales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

A continuación se presenta de forma general, del total de las 27 empresas catalogadas como sociedades anónimas en el sector Agroindustrial, la participación que éstas tienen dentro de las regiones naturales de Chile.

Gráfico N°2. Empresas Agroindustriales y su ubicación geográfica en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

De las 27 sociedades anónimas, solo dos empresas tienen presencia en las cuatro regiones naturales de Chile, Salmones Blumar S.A. clasificada como pesca (división 03) y Compañía Copeval S.A. categorizada como Agricultura (división 01) esto se puede deber a las condiciones climáticas favorables para los distintos negocios que desempeñan.

La mayor concentración de plantas productivas agroindustriales de las distintas empresas, tienen como ubicación la Zona Sur del país, es decir, parte de la región del Biobío hasta la región de los lagos, ya que las costas Chilenas a lo largo de todo el país tienen condiciones favorables para el cultivo de ciertos peces y la pesca en sí. También es favorable para la agricultura, ya que las grandes temperaturas afectan negativamente a la producción y la zona se caracteriza por un clima más húmedo, que de igual manera es positivo para la ganadería y la reforestación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

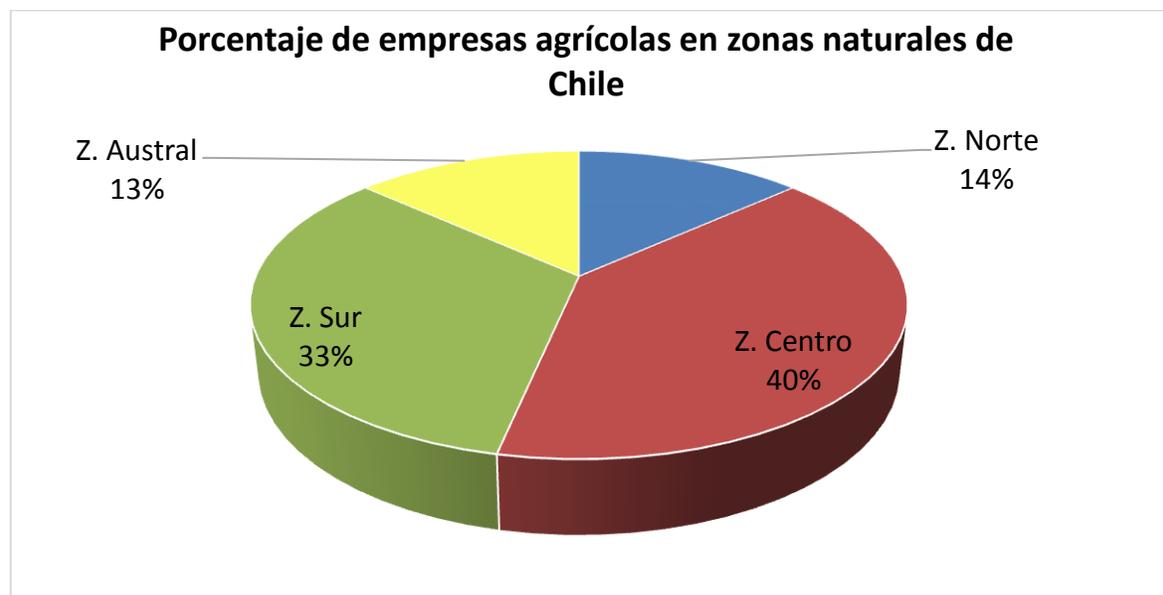
Las condiciones de la zona Austral, son propicias para la pesca y la acuicultura, ya que cinco de las nueve empresas que tienen plantas en esta zona, son catalogadas como pesca (división 03), las 4 restantes son de silvicultura y ganadería.

Las empresas agroindustriales que cuentan con plantas en la Zona Norte, son a excepción de la compañía agropecuaria Copeval S.A., todas pesqueras, es decir catalogadas como pesca y acuicultura (división 03).

La poca presencia de las empresas, tanto de la división 01 de agricultura y como 02 de pesca, en el norte del país se debe a la gran sequedad atmosférica, sus fuertes oscilaciones diarias de temperatura y por su carencia casi absoluta de precipitaciones, lo que produce que las condiciones del terreno no sean las mejores para la proliferación de la agricultura, el trabajo con la madera y la vegetación.

A continuación, se presenta el gráfico correspondiente a la clasificación 01 catalogada como agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas y su ubicación en las zonas naturales de Chile.

Gráfico N°3. Empresas de agricultura y su ubicación geográfica en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.



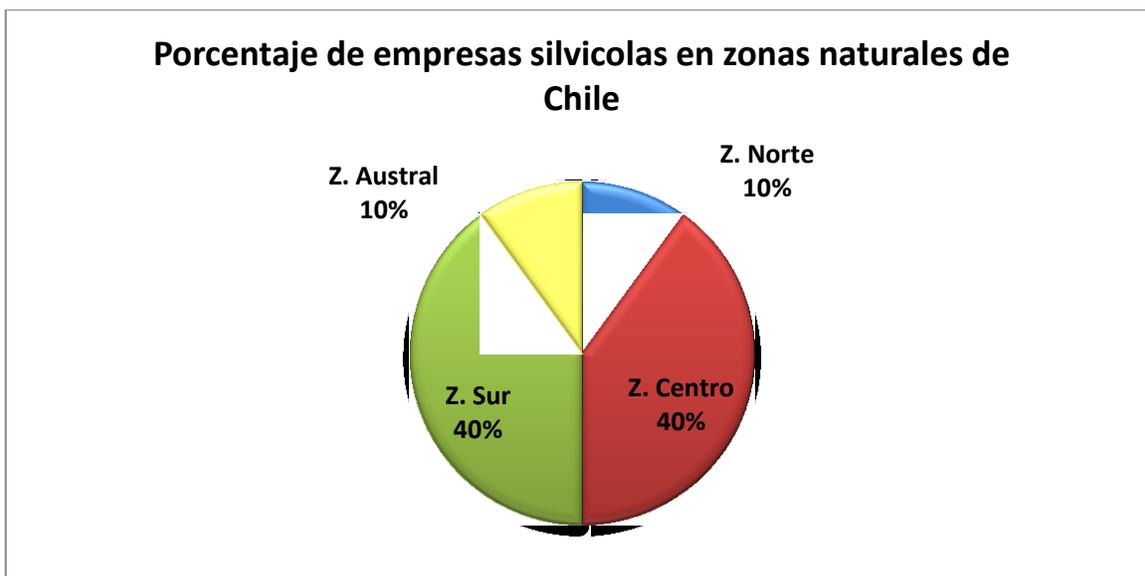
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

De las sociedades anónimas clasificadas en la división 01 de agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas, se puede observar que la mayor concentración de empresas de este rubro desarrolla actividades en la zona centro y en menor nivel, en la zona sur.

El desarrollo de la agricultura trae consigo un sinnúmero de medidas para que la producción cumpla con los estándares de calidad, ya sean un nivel equilibrado tanto de humedad como de rayos solares y debido a las características del país, ya que este cuenta con climas extremos y por ende, la zona centro contaría con un clima moderado para dicha actividad, esto no impide que ciertos productos si sean obtenidos de buena calidad en el norte o sur de Chile.

A continuación se presenta el gráfico número 3, que refleja el porcentaje de empresas catalogadas como silvicultura y extracción de madera dentro de las regiones naturales de Chile.

Gráfico N°4. Empresas de Silvicultura y su ubicación geográfica en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.

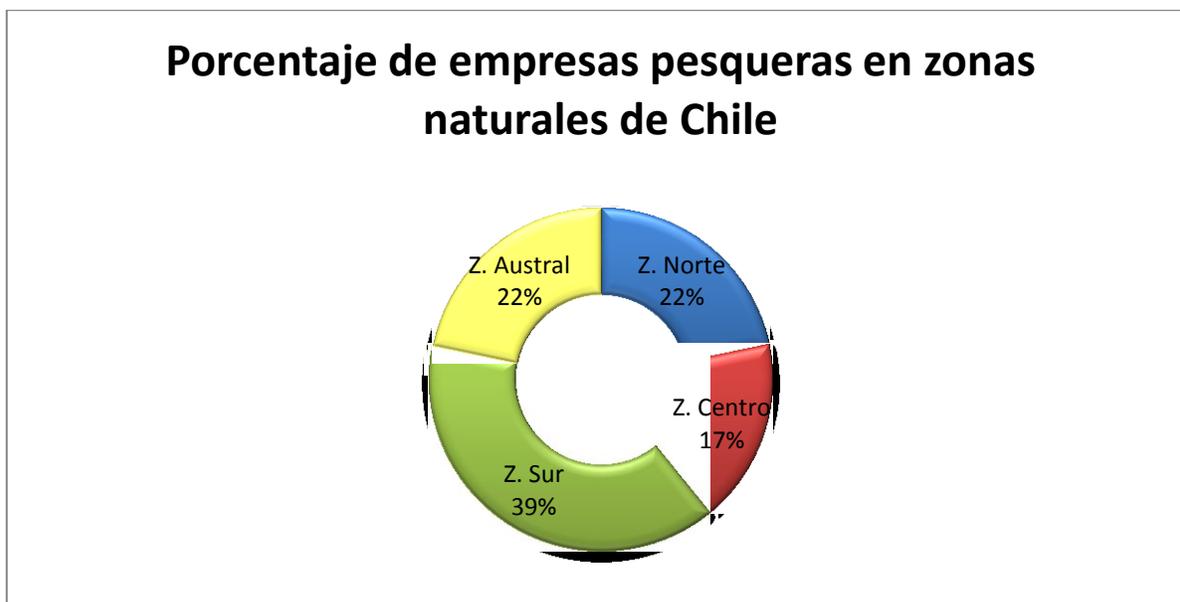


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Dentro de las empresas clasificadas en la división 02 de silvicultura, la mayoría de las éstas desarrolla actividades en la zona centro y zona sur, de igual manera. Lo anterior, se puede deber a que estas zonas tienen como características la humedad y las precipitaciones, elementos que son propicios para la reforestación y para la mantención en las mejores condiciones de la madera en sí. El área boscosa de estas regiones, particularmente la zona, sur, se extiende como una cinta interminable siendo solo interrumpida por ríos y ventisqueros, lo que permite un gran desarrollo de esta actividad.

A continuación, se presenta el gráfico número 4, que refleja el porcentaje de empresas catalogadas como pesca y acuicultura, en las regiones naturales de Chile.

Gráfico N°5. Empresas de Pesca y su ubicación geográfica en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

Chile es uno de los países con mejores condiciones naturales para desarrollar la producción pesquera, ya que el mar chileno, es uno de los más productivos del mundo y tiene gran variedad de especies. Según el gráfico n°4, las empresas catalogadas en la división 03 de pesca y acuicultura, tiene mayor concentración de sus actividades en la zona sur, pero ésta



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

condicionante depende del tipo de pescado que se trabaja, ya que debido a las condiciones climáticas permiten pescar todo el año y a lo largo de todo el país.

Un factor importante a la hora de ser competitivo con los mercados internacionales, es la cercanía existente a las áreas de pesca, ya que esto genera menores costos.

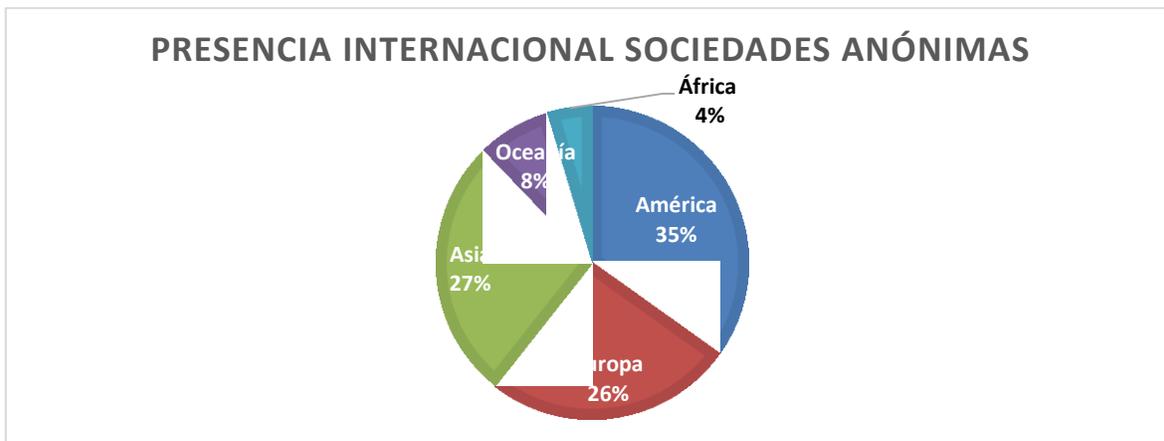
1.3 Clasificación por presencia Internacional

Cada empresa, independiente del rubro que desempeñe busca detectar oportunidades comerciales, no sólo a nivel local sino también a nivel internacional. El conocimiento de estas posibilidades constituye otro elemento de importancia estratégica en el contexto de la globalización y apertura creciente de las economías.

La apertura comercial se convirtió en la llave maestra del enfoque de la globalización, y la agroindustria no está exenta de éstas ambiciones, ya que existen empresas que exportan sus productos y llegan a lejanos lugares del mundo, estableciendo presencia Chilena internacionalmente.

A continuación, el gráfico número 6 refleja el porcentaje de empresas agroindustriales chilenas, que tienen presencia en los distintos continentes del mundo.

Gráfico N°6: Presencia empresas agroindustriales Chilenas en mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

De las 27 empresas agroindustriales, que representan el 100%, el 35% exporta productos a América a países como EE.UU Argentina, Brasil, entre otros. En segundo lugar con un 26% se exporta a Europa a países como Italia y España. Un 27% al continente Asiático a lugares como China, Corea y Japón. En menor medida a Oceanía específicamente a Nueva Zelanda y tan solo un 4% al continente africano a países como Sudáfrica, es decir que 6 empresas exportan sus productos a Oceanía, dentro de las que se destacan: Agrosuper S.A., catalogada como agricultura (división 01) y pesca (división 03) y Agrícola Nacional S.A.C catalogada como Agrícola (división 01) y Silvícola (división 02). La magnitud de crecimiento de estas empresas las hace poseedoras de la ventaja de poder llegar a lugares tan lejanos como es Oceanía y al continente africano.

Sólo una sociedad anónima tiene presencia en los cinco continentes del planeta, Agrícola Nacional S.A.C, la que llega a tan lejanos lugares con sus productos tanto agrícolas como silvícolas, pero en mayor medida por medio de la agricultura, destacan los siguientes países EE.UU, Colombia, Brasil, Sudáfrica, China, Holanda y Nueva Zelanda. Cinco de las empresas agroindustriales llegan a cuatro continentes del país, de las cuales la mayoría son pesqueras (división 03), se destacan: Corpesca S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A. y Pesquera Iquique Guanaye S.A, que llega a Dinamarca, Canadá, Perú, Nigeria, etc.

El 100% de las empresas, es decir las 27 sociedades anónimas, exportan sus productos a algún lugar de América, Específicamente EE.UU., esto se puede deber a la cercanía existente entre los países, la apertura económica, los tratados comerciales que facilitan este tipo de procesos, las características geográficas del llamado nuevo mundo, entre otras.

El bajo nivel de exportaciones a Oceanía y África, se puede deber a las barreras tanto geográficas, demográficas y económicas con que cuentan estos países, ya que la lejanía impide un flujo constante de negociaciones y tratados que favorezcan las relaciones de los países que intervienen, así como también el claro subdesarrollo de por ejemplo ciertas zonas del continente Africano y sus habitantes, que están constituidos en gran medida por

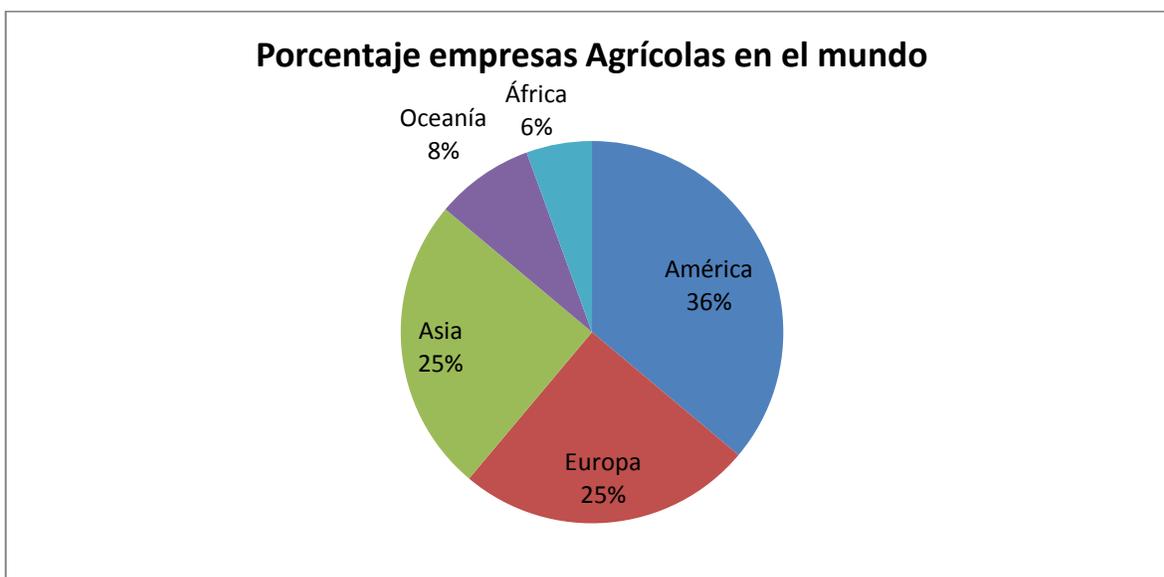


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

aborígenes, grupos y subgrupos étnicos-tribales. Sin duda, éste es un continente que tiene mucho por ser explotado aún.

A continuación, se muestra de forma gráfica las exportaciones o presencia internacional que tienen las sociedades anónimas Chilenas. El gráfico número 7 refleja el porcentaje de empresas catalogadas en la división 01 de agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas que tienen presencia en los distintos continentes.

Gráfico N°7: Presencia empresas agrícolas en mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia.

De las empresas catalogadas como sociedades anónimas en el sector de agricultura (división 01), la mayoría exporta a América con un 36% por ejemplo, Sociedad Prolesur S.A. llega a Ecuador con sus productos lácteos formulados y venta de quesos. Un 25% de las exportaciones llegan al continente Europeo y asiático, por ejemplo Hortifrut S.A. llega a China y a España con productos congelados tales como: arándanos, frambuesas, moras y frutillas. En menor medida, se siguen encontrando Oceanía y África con un 8 y 6% respectivamente, aquí destaca Agrícola Nacional S.A.C. que llega a Nueva Zelanda con sus semillas. El continente africano debido a sus características geográficas explota de gran

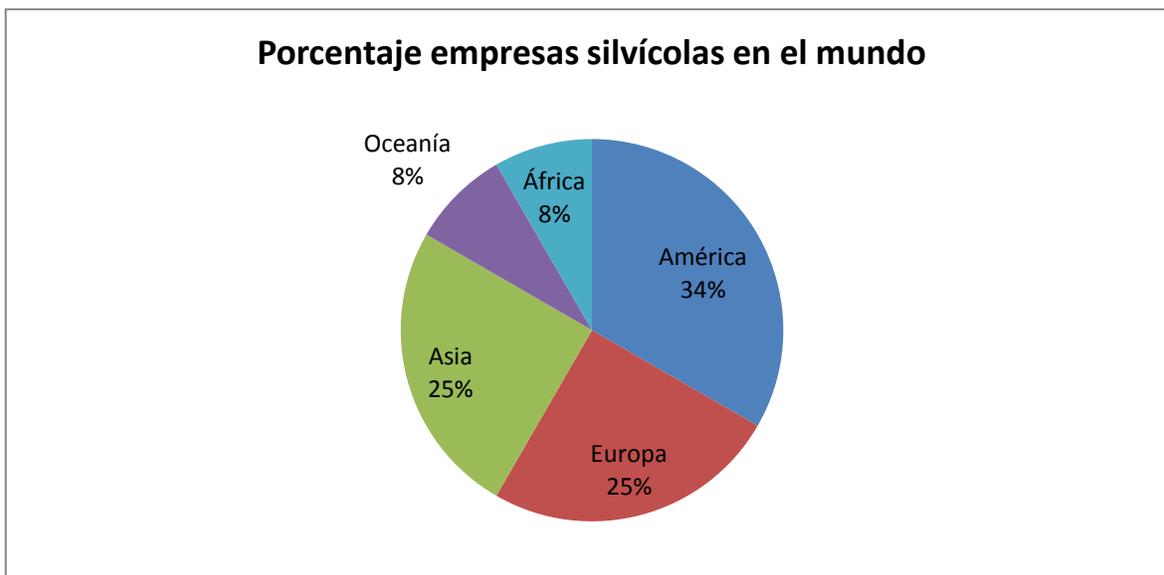


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

manera la agricultura, debido a las largas franjas de tierra que tiene disponible para explotar. De las sociedades anónimas agrícolas, solo dos de ellas tienen presencia en cuatro de los 5 continentes, Agrosuper S.A. y Sociedad procesadora de leche del sur S.A. Estas empresas tienen llegada a los cuatro continentes de esta clasificación, es decir Oceanía, por medio de la explotación de la ganadería y sus productos.

Siguiendo con la clasificación, el gráfico número 8 refleja el porcentaje de empresas catalogadas en la división 02 de silvicultura y extracción de madera que tienen presencia en los distintos continentes.

Gráfico N°8: Presencia empresas silvícolas en mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia.

De las empresas catalogadas en el sector silvícola, se puede observar que el 34% exporta a América, es el caso de Masisa S.A. que llega a Argentina con la comercialización de tableros de madera para muebles. Un 25% exporta a Asia y a Europa, se destaca Forestal Arauco Carampangue S.A. que llega a China con sus productos de celulosa. Un 8% exporta a Oceanía y África por ejemplo, Agrícola Nacional S.A.C. que llega a Nueva Zelanda con comercialización de toda clase de insumos, productos, maquinarias y equipos destinados al sector forestal. Sin duda, este es el sector industrial con tasas más bajas de exportaciones,



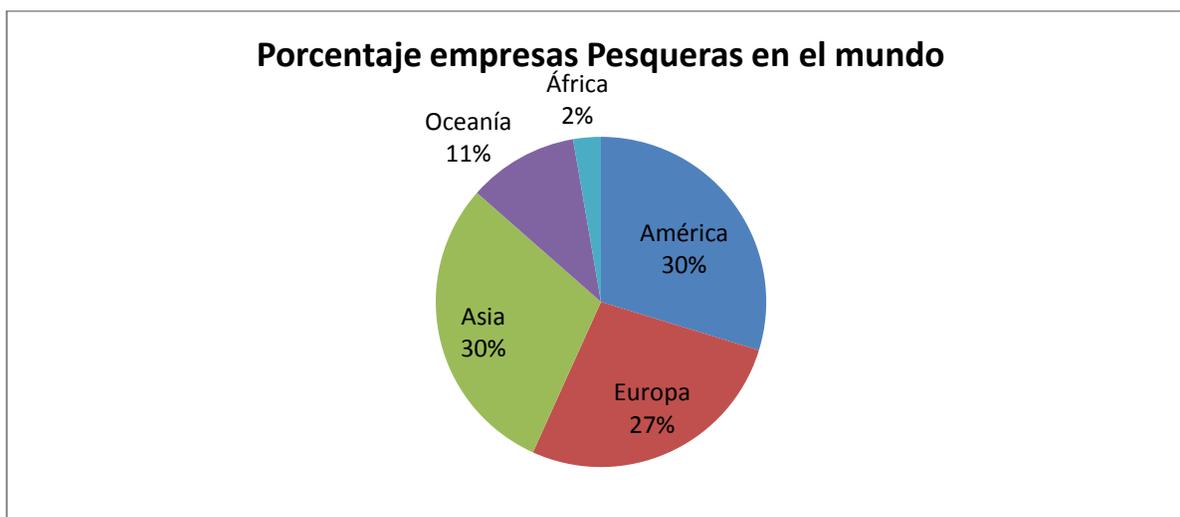
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

ya que éstas dependen de la demanda de ciertos países y las condiciones geográficas con que cuentan, también influyen factores tales como: El grado de desarrollo, la globalización, entre otros.

Masisa S.A. es la única empresa silvícola de ésta investigación, que solo llega hasta el continente americano, Forestal Cholgüan S.A. y Arauco Carampangue S.A. por su parte, tienen llegada a los tres continentes más grandes y sólo Agrícola Nacional S.A.C. exporta a los cinco continentes del planeta.

El último sector industrial y su presencia internacional a investigar, es el de pesca. El gráfico número 8, refleja el porcentaje de empresas catalogadas en la división 03 de Pesca y Acuicultura que tienen presencia en los distintos continentes.

Gráfico N°9: Presencia empresas pesqueras en mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Las sociedades anónimas pesqueras chilenas, exportan sus productos en mayor medida a dos grandes zonas del planeta, Asia y América con un 30%, por ejemplo Australis Seafoods S.A. llega a Japón con Truchas, luego con un 27% a Europa, un 11% a Oceanía y tan solo un 2% a África tal como, Pesquera Iquique Guanaye S.A., que llega a Ganha con sus congelados de pescado y conservas. Asia al ser el continente más extenso y con más de la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

mitad de la población del planeta, requiere siempre de grandes cantidades de productos para cubrir la demanda, por esto es que es uno de los mercados más importantes dónde Chile llega y también del gran crecimiento que ha tenido, lo ha transformado en un ente muy relevante para la economía del país. Las empresas catalogadas como pesca y acuicultura (división 01), están conscientes de la importancia de este continente, es por esto que las 11 sociedades anónimas tienen llegada al gigante asiático y también al continente Americano.

1.4 Clasificación por Número de Unidades Estratégicas de Negocio.

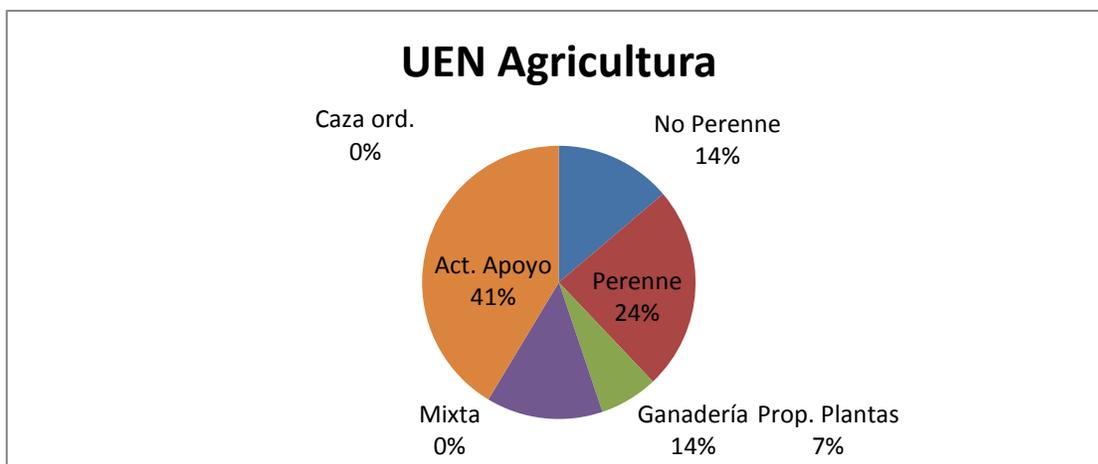
Estas empresas grandes, debido a la magnitud de sus operaciones, es que buscan explorar nuevas oportunidades, ya sea ingresando sus productos a nuevos mercados o desarrollando nuevos productos, actividades o negocios para los mercados ya existentes o nuevos.

La CIU divide las actividades industriales en varias secciones, para la presente investigación se utilizaron tres dígitos, es decir, los dos primeros dígitos corresponden a los tres sectores industriales agricultura, silvicultura y pesca y el último dígito, a los grupos contenidos en esta clasificación llamados Unidades estratégicas de Negocio (UEN).

Para establecer, según el sector industrial las actividades o negocios que desempeñan cada una de las sociedades anónimas, se presentan los siguientes gráficos:

Gráfico N° 10: Unidades Estratégicas de Negocio utilizadas por las S.A. Agrícolas

De las 14 empresas catalogadas como agricultura, ganadería, caza y actividades de





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

servicios conexas (división 01), el 41% realiza actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades poscosecha (grupo 016), es decir que realiza actividades vinculadas a la producción agropecuaria y actividades similares a la agricultura o la ganadería no realizadas con fines de producción, a cambio de una retribución o por contrata. También se incluyen actividades poscosecha tendientes a preparar los productos agrícolas para su comercialización en los mercados primarios. Por ejemplo, para actividades de apoyo a la agricultura, se destacan: Acondicionamiento de terrenos, tratamiento de cultivos, control de plagas, entre otros. Para actividades de apoyo a la ganadería, se destacan: actividades para mejorar la reproducción, el crecimiento y el rendimiento de los animales, servicios de inspección sanitaria, servicios de arreo y pasturaje de ganado, etc.

La mayoría de las empresas, para el normal funcionamiento de sus labores, realiza actividades de apoyo, por ejemplo Agrosuper S.A. en su unidad de negocio de ganadería, realiza actividades extras como alimentación, mantención y salud de los pollos y cerdos.

Compañía Agropecuaria Copeval S.A. por su parte, realiza actividades de apoyo como es el tratamiento de cultivos, acondicionamiento de terrenos, fumigación, entre otros.

Un 24% de las sociedades anónimas se dedica al cultivo de plantas perennes (grupo 012), es decir, plantas que duran más de dos temporadas, ya sea que mueran y se reproduzcan después de cada temporada o se mantengan ininterrumpidamente. Aquí se destacan empresas como: Inversiones Siemel S.A. que se dedica al cultivo de olivos, Iansa S.A. con la producción de remolacha y Hortifrut S.A. con cerezas, entre otras.

Un 14% tanto en ganadería (grupo 014) como en cultivo de plantas no perennes (grupo 011), es decir, la cría y la reproducción de animales, excepto animales acuáticos y las plantas que no duran más de dos temporadas respectivamente. Se destacan las siguientes empresas: Feria de Osorno S.A. con la crianza de bovinos, Hipermerc S.A. con su cultivo de hortalizas, entre otras.

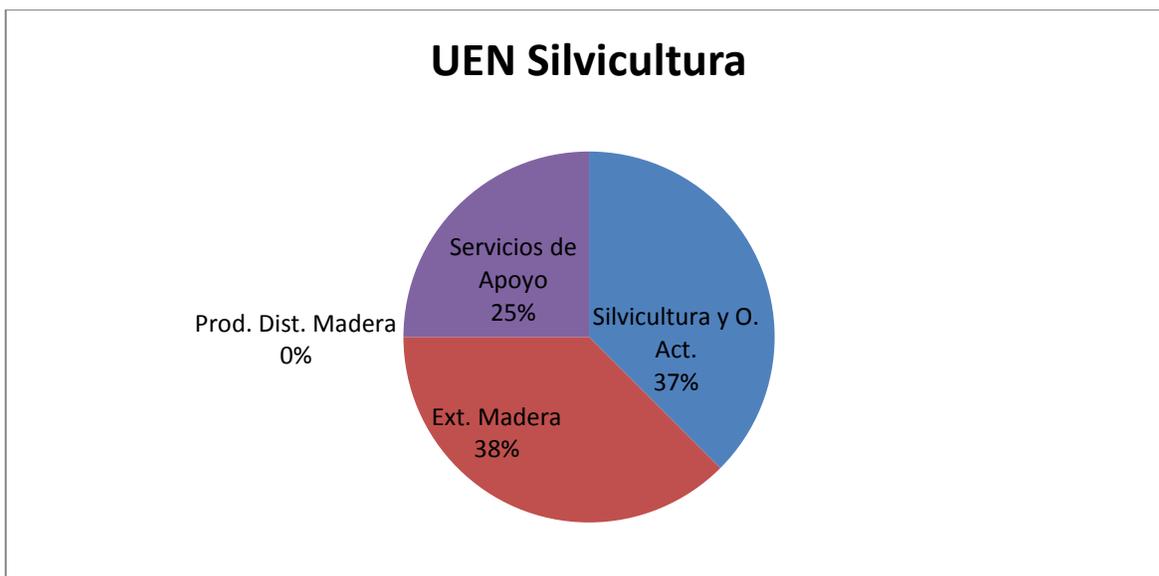


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

El 7% restante se refiere al grupo de empresas que tiene como unidad de negocio la propagación de plantas (grupo 013), es decir la producción de todo tipo de materiales vegetales para plantación, incluidos esquejes, chupones, y plántones para la propagación directa de plantas o para crear patrones o pies en los que hacer injertos para plantación posterior. Se destacan empresas especializadas en la materia como: Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Agrícola Nacional S.A.C y Coagra S.A.

De las empresas estudiadas, ninguna de ellas desempeña la actividad de caza ordinaria y mediante trampas y actividades de servicios conexas (grupo 017) y cultivo de productos agrícolas en combinación con cría de animales (Grupo 015). Si bien en este último grupo, si existen empresas que desempeñan ambas labores, la CIU estipula que para estar clasificada dentro de este ítem no debe tener especialización en ninguno de los dos campos, y cada una de las empresas agrícolas enfoca sus esfuerzos o en la agricultura o en la ganadería.

Gráfico N° 11: Unidades Estratégicas de Negocio utilizadas por las S.A. Silvícolas.



Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

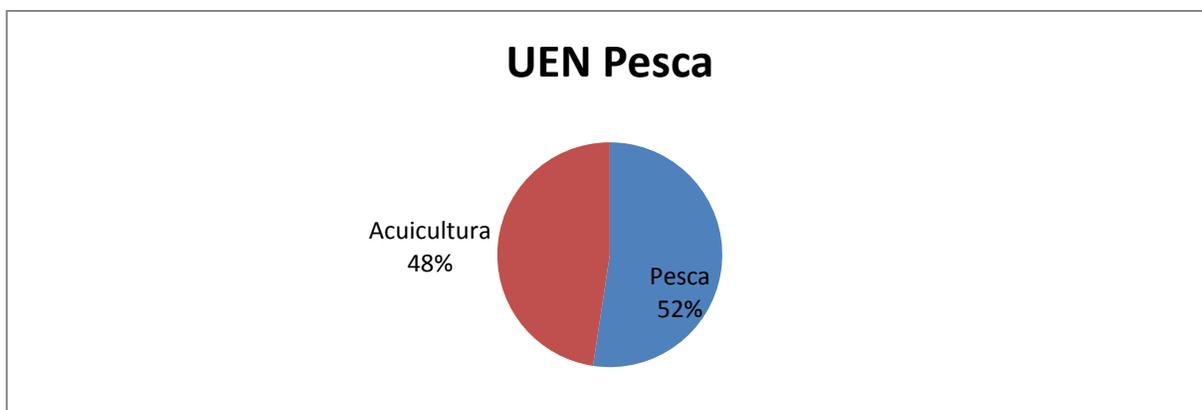
Del 100% de las empresas catalogadas como Silvicultura y extracción de madera (división 02), un 38% tiene como unidad de negocio la extracción de madera (grupo 022), aquí se realizan actividades tales como: recolección y producción de leña, producción de madera en rollos, entre otros. Se destacan empresas como Forestal Cholgüan S.A. y Arauco Carampangue S.A.

Un 37% corresponde a silvicultura y otras actividades forestales (Grupo 021), actividad que comprende explotación de madera en pie: plantación, replante, trasplante, aclareo y conservación de bosques y zonas forestadas. Destaca Masisa S.A.

En cuanto a servicios de apoyo a la silvicultura (grupo 024) un 25% de las empresas realizan esta actividad que comprende la realización de parte de las actividades de explotación forestal a cambio de una retribución o por contrata. Dentro de esta actividad existen por ejemplo: inventarios forestales, servicios de consultoría de gestión forestal, evaluación, estimación de existencias maderables, entre otras. Aquí se encuentran la empresa Agrícola Nacional S.A.C., por ejemplo.

La Recolección de Productos Forestales distintos de la madera (grupo 023) es una actividad que comprende la recolección de productos forestales distintos de la madera y otras plantas silvestres. Esta unidad de negocio no es explotada por ninguna de las empresas investigada.

Gráfico N° 11: Unidades Estratégicas de Negocio utilizadas por las S.A. Silvícolas.



Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

De las empresas catalogadas como pesca y acuicultura (división 03), el 52% se dedica a la pesca (grupo 031) propiamente tal, es decir, las actividades de captura, extracción y recolección de organismos acuáticos (principalmente peces, crustáceos y moluscos), incluidas plantas, para el consumo humano, en aguas oceánicas, costeras e interiores, manualmente o, más a menudo, con diversos tipos de artes de pesca, como redes, sedales y nasas. Destacan empresas como: Agrosuper S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Invermar S.A., que tienen producción de salmones, entre otras empresas.

Un 48% de las sociedades anónimas estudiadas, aparte de desempeñar la pesca en sí, desarrolla también la actividad de acuicultura (grupo 032). Este grupo comprende el proceso de producción consistente en la cría o el cultivo (incluida la recolección) de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos, plantas y anfibios) utilizando técnicas destinadas a incrementar la producción de los organismos en cuestión por encima de la capacidad natural del entorno. Aquí destacan empresas como Pesquera Iquique Guanaye S.A, Astralis Seafoods S.A., Camanchaca S.A. y Agrosuper S.A. con su cultivo de Smolts.

Es importante destacar que Eperva S.A. es la única pesquera que tiene como actividad principal la acuicultura, es decir, la explotación de criaderos de peces, ya sea de agua dulce o agua salada.



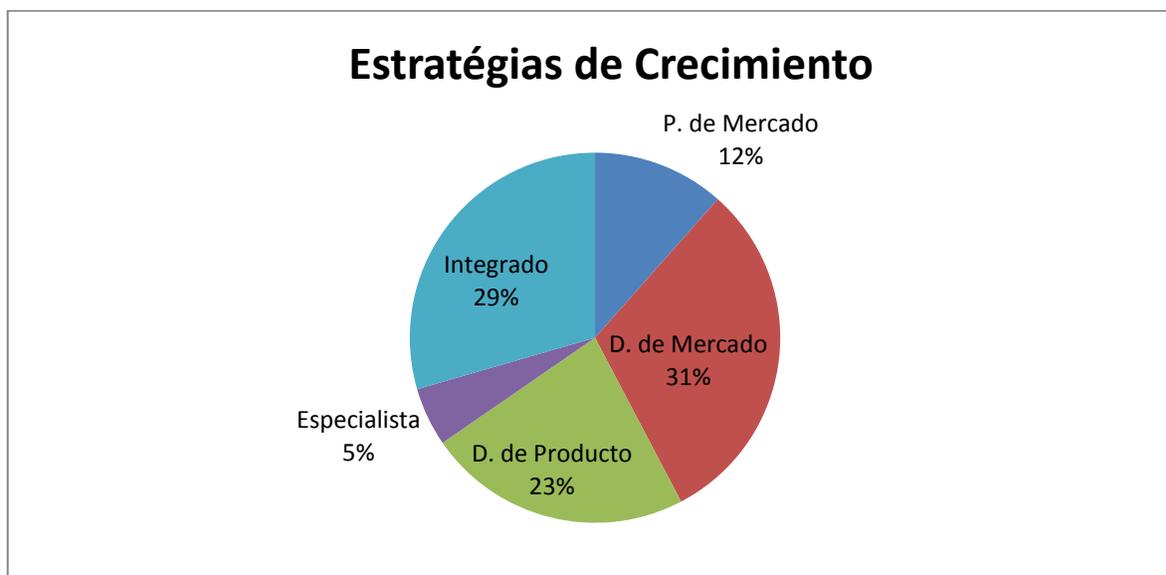
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2. Estrategias de Negocio seguida por las Sociedades anónimas agroindustriales Chilenas.

Previo a la determinación de las estrategias utilizadas a nivel de negocio por las empresas sociedades anónimas en Chile, se debe considerar que el sector agroindustrial adaptado a la CIU, se compone de tres sectores industriales, División 01 de Agricultura, División 02 de Silvicultura y división 03 de Pesca.

A continuación se detallará gráficamente los tipos de estrategias en el Nivel de negocio utilizados por las sociedades agroindustriales de Chile, asumiendo que el 100% de las empresas, es decir las 27 sociedades estudiadas ocupan al menos una de las estrategias propuestas por esta investigación.

Gráfico N° 12: Estrategias de crecimiento Utilizadas por las S.A. Agroindustriales.



Fuente: Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Estrategia de crecimiento

Desde el punto de vista de la demanda

Estrategia penetración de mercado

El 12% de las sociedades anónimas agroindustriales Chilenas utiliza la estrategia de penetración de mercado, del sector industrial de Agricultura, catalogado como división 01, se encuentran las siguientes empresas: Coagra S.A., Viconto S.A., Hortifrut S.A., Agrícola la Rosa S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Hipermarc S.A., Inversiones Siemel S.A. y Empresa Tattersall S.A.

Las empresas del sector industrial de Silvicultura, catalogado como división 02, no utilizan estrategias de penetración de mercado.

La única empresas del sector industrial correspondiente a la división 03 de pesca y acuicultura, que utiliza la estrategia tratada en este ítem es Invermar S.A. Éstas entidades utilizan esta estrategia para introducir sus productos en el mercado, para ello realizan un enorme desgaste interno y un apoyo fundamental de las políticas de promoción de ventas.

Estrategia de desarrollo de mercado

El 31% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia de desarrollo de mercado para cumplir con sus objetivos productivos. Las empresas contenidas en la división 01 de agricultura, que implementan este tipo de estrategias son: Agrícola Nacional S.A.C, Iansa S.A., Viconto S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A., Agrosuper S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Feria de Osorno S.A., Hipermarc S.A., Inversiones Siemel S.A., Empresas Tattersall S.A.

De la división 02 de Silvicultura, se encuentran las siguientes empresas: Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A., Agrícola Nacional S.A.C, Forestal Cholguán S.A.

Las empresas de la división 03 de pesca y acuicultura que utilizan ésta estrategia son: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Invermar S.A., Multiexport Foods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A. Éstas empresas implementan una



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

estrategia de desarrollo de mercado, mediante la apertura de nuevas sucursales, filiales y acuerdos con productores a lo largo del país y en el extranjero.

Estrategia de desarrollo de producto

El 23% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas utilizan la estrategia de desarrollo de producto para cumplir con sus metas productivas, generando nuevos productos dirigidos a un mismo mercado.

Este tipo de estrategia depende directamente de la capacidad tecnológica de la empresa, es por esto que necesitan de tecnología de punta para maximizar la productividad, cumplir de manera más eficiente y eficaz con los negocios y actividades de la empresa.

En la división 01 de agricultura se encuentran las siguientes empresas: Agrícola Nacional S.A.C, Iansa S.A., Hortifrut S.A., Inversiones agrícolas y comerciales S.A., Sociedad procesadora de leche del sur S.A., Agrosuper S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Feria de Osorno S.A.

En el sector industrial de Silvicultura, catalogado como división 02 las empresas que utilizan las estrategias de este ítem son: Agrícola Nacional S.A.C. Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A., Forestal Cholguán S.A.,

Las empresas correspondientes al sector de Pesca (división 03) que utilizan este tipo de estrategia son: Australis Seafoods S.A., Eperva S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Multiexport Foods S.A. y Sociedad Pesquera Coloso S.A.

Desde el punto de vista del sector industrial.

Especialista.

Un 5% de las sociedades anónimas agroindustriales Chilenas, utiliza la estrategia especialista, es reducido el número de empresas de este sector que utilizan esta estrategia, ya que, por ser agroindustriales y grandes empresas no se enfocan en un solo nicho o segmento de mercado. De la división 01 de agricultura se encuentran las siguientes empresas: Viconto S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Siemel S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

De la división 02 de silvicultura, no existen empresas que utilicen la estrategia tratada en este ítem.

De la división 03 de Pesca, sólo una empresa utiliza este tipo de estrategia Camanchaca S.A.

Integrado

El 29% de las sociedades anónimas agroindustriales utiliza la estrategia desde el punto de vista del sector industrial integrado.

Esta estrategia busca realizar una industria o producción más organizada y masiva, con una mejor planeación y control fomentando la asociación y la unión; es por eso que en éste tipo de estrategia atienden a varios eslabones dentro de la cadena de valor, ya sea nicho de mercado o actividad.

Las empresas de la división 01 de agricultura que implementan este tipo de estrategia son: Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Hipermarc S.A., Empresas Tattersall S.A.

De la división 02 de silvicultura, las empresas que utilizan la estrategia de éste ítem son: Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A., Forestal Cholguán S.A., Agrícola Nacional S.A.C.

De la división 03 de pesca y acuicultura, las empresas que utilizan ésta estrategia son: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Multiexport Foods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A.

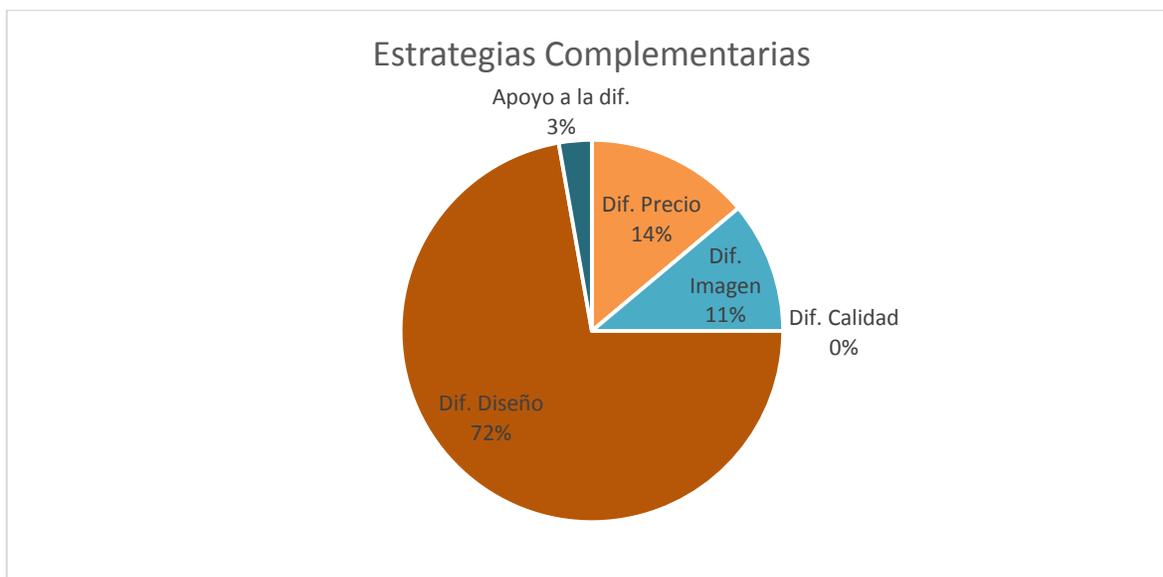


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Para abordar el siguiente ítem, es necesario tener en claro que una estrategia no puede trabajar por sí sola, por ende si bien existe una estrategia principal, a través de la cual se busca orientar a la empresa, debe ir acompañada de otras estrategias de carácter complementario para cubrir todas las aristas y de mejor manera los objetivos de la entidad.

A continuación se detalla de forma gráfica el porcentaje de empresas que utilizan las restantes estrategias de diferenciación como complementarias o de apoyo a la estrategia principal.

Gráfico N° 15: Estrategia Comp. Genéricas de Diferenciación complementarias utilizadas por las S.A. Agroindustriales.



Fuente: Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Estrategia competitiva genérica

De impulso a la oferta

Diferenciación Precio

Un 14% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas utilizan la diferenciación de precio como una estrategia complementaria, ya que esta es una estrategia que no puede orientar a la organización por sí sola.

Son pocas las empresas que utilizan esta estrategia debido a que la alta competencia no permite ser el oferente, ya sea de menor o mayor precio. Las empresas que utilizan esta estrategia como complementaria son; en el sector industrial de agricultura división 01, se encuentran las siguientes empresas: Coagra S.A., Agrosuper S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A. Empresas Tattersall S.A.

En la división 02 de Silvicultura, se encuentra Masisa S.A. En lo que respecta a la división 03 de Pesca y acuicultura, ninguna de las empresas estudiadas aplica esta estrategia.

Diferenciación de Imagen

Un 11% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia de diferenciación de imagen como complementaria para dar impulso a sus productos, como es por ejemplo por medio de la publicidad para alcanzar la lealtad de sus clientes.

De las empresas catalogadas en la división 01 de agricultura que utilizan ésta estrategia como complementaria, se encuentran: Iansa S.A., Hortifrut S.A. y Agrosuper S.A.

Lo que respecta a la división 02 de silvicultura y en la división 03 de Pesca y acuicultura no existen empresas que utilicen la estrategia de diferenciación de imagen como una de sus estrategias principales.

Diferenciación de Calidad

Un 100% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia de diferenciación de calidad como estrategia principal. En la división 01 de agricultura, se encuentran las siguientes empresas: Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A, Hipermerc S.A., Inversiones Siemel S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Hortifrut



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A.

En la división 02 de silvicultura, se encuentran las siguientes empresas: Forestal Cholguán S.A., Arauco Carampangue S.A. y Masisa S.A.

Por último, de la división 03 se encuentran: Invermar S.A., MultiexportFoods S.A., Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., y Eperva S.A.

Diferenciación en Diseño

Un 72% de las Sociedades anónimas agroindustriales chilenas, utiliza la diferenciación en diseño como estrategia complementaria, para obtener la preferencia de los clientes.

En la división 01 de agricultura, se encuentran las siguientes empresas

Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Iansa S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., y Sociedad Procesadora de leche del sur S.A.

De la división 02 de silvicultura se encuentran: Forestal Cholguán S.A. y Arauco Carampangue S.A.

Lo que respecta a la división 03, se encuentran las siguientes empresas: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., y Pesquera Iquique Guanaye S.A.

Apoyo a la diferenciación

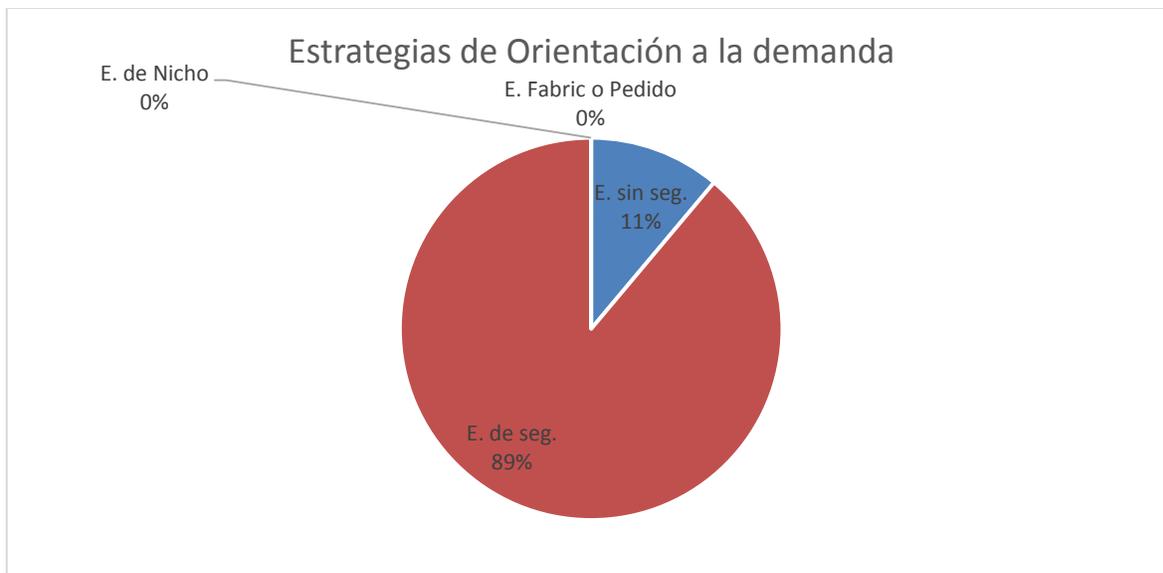
Un 3% de las Sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia de Apoyo a la diferenciación, como estrategia complementaria, con el fin de ofrecer una atención más amplia a sus clientes. Aquí destaca sólo una empresa, la cual corresponde a la división 01 de agricultura, Iansa S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

A continuación se muestra de forma gráfica las estrategias competitivas genéricas de orientación a la demanda, utilizadas por las sociedades anónimas agroindustriales chilenas.

Gráfico N° 15: Estrategias Comp. Genéricas de orientación a la demanda utilizadas por las S.A. Agroindustriales.



Fuente: Elaboración propia.

De orientación a la demanda

Estrategia sin Segmentación

Un 11% de las Sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia sin segmentación.

Las empresas que utilizan la estrategia tratada en este ítem son 3 y están catalogadas en la división 01 de agricultura, Inversiones Siemel S.A., Viconto S.A e Hipermerc S.A.

Estrategia de Segmentación

Un 89% de las Sociedades anónimas agroindustriales chilenas utiliza la estrategia de Segmentación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

De la división 01 de agricultura se encuentran empresas como Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A., Hipermarc S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Hortifrut S.A. sociedad procesadora de leche del sur S.A., Empresas Tattersall S.A.

En la división 02 de silvicultura se encuentran empresas como Forestal Cholguán S.A., Arauco Carampangue S.A. y Masisa S.A.

En la división 03 de pesca y Acuicultura implementan este tipo de estrategias MultiexportFoods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A., Australis Seafoods S.A, Camanchaca S.A., Eperva S.A. Pesquera Iquique Guanaye S.A e Invermar S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Capítulo N°6: Conclusiones.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

VI. Conclusiones.

La investigación se centró en el estudio de las empresas sociedades anónimas de la agroindustria chilena presentes en el país, analizando sus estrategias de negocios.

La Agroindustria chilena es uno de los sectores más dinámicos de la economía, con aumentos importantes en crecimientos de producción. La abundancia de recursos naturales y las condiciones climáticas hace de Chile un país privilegiado. Aunque el cobre es el principal eslabón de su crecimiento, recientemente los sectores de la pesca, agricultura, silvicultura, y agroindustria propiamente tal, han experimentado un crecimiento exponencial, contribuyendo a incrementar el nivel de las exportaciones.

La importancia de las empresas agroindustriales radica en que son un ente generador de empleos, ingresos, aumento de productividad, aumento de la integración de los mercados regionales, promueve los avances e innovaciones tecnológicas apropiadas a nuestro medio, entre otros.

Dentro de las estrategias de negocio más utilizadas por las empresas sociedades anónimas del sector agroindustrial en Chile, podemos destacar las siguientes:

Estrategia de desarrollo de mercado: En esta estrategia de crecimiento empresarial las empresas agroindustriales identifican y desarrollan nuevos segmentos de mercado para productos existentes. Buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados nuevos. Para lograr llevar a cabo esta estrategia, es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

En su gran mayoría las empresas sociedades anónimas de la agroindustria cuentan con sucursales, filiales y plantas en más de una región del país; además también en su totalidad éstas exportan a alguno de los continentes del mundo.

En la división 01 de agricultura, que implementan este tipo de estrategias son: Agrícola Nacional S.A.C, Iansa S.A., Viconto S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Agrícolas y



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A., Agrosuper S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Feria de Osorno S.A., Hipermerc S.A., Inversiones Siemel S.A., Empresas Tattersall S.A.

De la división 02 de Silvicultura: Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A., Agrícola Nacional S.A.C, Forestal Cholguán S.A.

Las empresas de la división 03 de pesca y acuicultura que utilizan ésta estrategia son: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Invermar S.A., Multiexport Foods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A

Estrategia de Integración: Las empresas del sector agroindustrial utilizan esta estrategia para disminuir las amenazas que hay en el ambiente y también como medio para que las empresas puedan obtener el control y la eficiencia; y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores. También esta estrategia de integración, hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. De igual manera, puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Las empresas de la división 01 de agricultura que implementan este tipo de estrategia son: Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Hipermerc S.A., Empresas Tattersall S.A.

De la división 02 de silvicultura, las empresas que utilizan la estrategia de éste ítem son: Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A., Forestal Cholguán S.A., Agrícola Nacional S.A.C.

De la división 03 de pesca y acuicultura, las empresas que utilizan ésta estrategia son: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Multiexport Foods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Estrategia de Diferenciación de calidad: Las marcas de los productos que generan estas empresas están asociados a una garantía de larga duración, mejores resultados o superioridad tecnológica.

A través de la calidad las sociedades anónimas de la agroindustria logran la fidelización de sus clientes, y también los índices elevados de satisfacción

Esta estrategia hace que la materia prima utilizada para la fabricación o entrega del servicio, sea de las mejores condiciones para el consumidor, más allá de los estándares exigidos. Para el 100% de las sociedades anónimas agroindustriales chilenas, ésta es la estrategia principal, ya que temáticas como la tecnología de punta, la sustentabilidad de los recursos naturales, la innovación y el desarrollo, la eficiencia y la eficacia de la producción y la satisfacción al consumidor.

En la división 01 de agricultura, se encuentran las siguientes empresas: Agrícola Nacional S.A.C S.A., Viconto S.A., Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A, Hipermerc S.A., Inversiones Siemel S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Sociedad Procesadora de leche del sur S.A y Empresas Tattersall S.A.

Por ejemplo en la actividad de las semillas, dada la naturaleza biológica altamente dinámica, se necesita estabilidad en los productos formulados, en las semillas propiamente tal, de modo de garantizar los niveles de satisfacción requeridos en diversas condiciones productivas. Actualmente la tecnología es la que logra cumplir con estos estándares.

En la división 02 de silvicultura, se encuentran las siguientes empresas: Forestal Cholguán S.A., Arauco Carampangue S.A. y Masisa S.A.

Por ejemplo, en el caso de la celulosa el elemento que distingue a la industria forestal, es su alto nivel tecnológico, la diversidad de sus productos, la producción segura, controlada y eficiente y el uso de tecnologías no contaminantes, es lo que certifica su calidad.

Por último, de la división 03 se encuentran: Invermar S.A., Multiexport Foods S.A., Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., y Eperva S.A., Corpesca S.A., Empresas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

AquaChile S.A., Sociedad pesquera Coloso S.A., Salmones Blumar S.A., Pesquera Iquique Guanaye S.A.

El Salmón es un producto globalmente consumido que se puede encontrar en la cocina de familias en cada rincón del mundo, donde destaca por su sabor y la gran cantidad de nutrientes que aporta: proteínas, vitaminas y Omega 3, principalmente. Por ejemplo, Corpesca S.A. tiene acuerdos con empresas que producen concentrados proteicos de alta calidad para la nutrición animal y productos para la industria. Todo esto, le da al producto el plus para ser llamada de calidad.

Estrategia de diferenciación de diseño: Casi la totalidad de las empresas invierten un gran porcentaje a esta estrategia y le dan un gran énfasis a la I+D (investigación y desarrollo), para la creación de nuevos productos o la mejora de los mismos.

Es importante combinar el diseño con las necesidades del cliente y la viabilidad de la producción, esto genera que diseño se relacione con calidad y por ende es una estrategia de apoyo para la principal.

En la división 01 de agricultura, se encuentran las siguientes empresas:

Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Coagra S.A., Iansa S.A., Hortifrut S.A., Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A., Agrícola La Rosa S.A., Compañía Agropecuaria Copeval S.A., Hipermarc S.A., Viconto S.A., Inversiones Siemel S.A., Empresas Tattersall S.A. y Sociedad Procesadora de leche del sur S.A.

De la división 02 de silvicultura se encuentran: Forestal Cholguán S.A. y Arauco Carampangue S.A., Masisa S.A.

Lo que respecta a la división 03, se encuentran las siguientes empresas: Australis Seafoods S.A., Camanchaca S.A., Eperva S.A., y Pesquera Iquique Guanaye S.A., Salmones Blumar S.A., Corpesca S.A., Empresas AquaChile S.A., Invermar S.A., Multiexport Foods S.A., Sociedad pesquera Coloso S.A.

El diseño no es un lujo que las grandes empresas como lo son las sociedades anónimas pueda darse, es una herramienta que sirve para diferenciar los productos innovar y ofertar mejores opciones al consumidor. Un ejemplo claro que esto son la diferenciación en envasados, congelados, como productos orgánicos, productos deshidratados, etc.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Estrategia de segmentación: Bajo el entorno tan competitivo en que se encuentran las empresas hoy en día, son pocas las organizaciones que pueden satisfacer las necesidades de todo un mercado; es por eso que esta estrategia de segmentación de mercados permite diferenciar el mercado total en una determinada cantidad de segmentos o subconjuntos con hábitos y necesidades similares.

De la división 01 de agricultura se encuentran empresas como Agrícola Nacional S.A.C, Agrosuper S.A., Feria de Osorno S.A., Hipermerc S.A., Coagra S.A, Iansa S.A., Hortifrut S.A. sociedad procesadora de leche del sur S.A., Empresas Tattersall S.A.

En la división 02 de silvicultura se encuentran empresas como Forestal Cholguán S.A., Arauco Carampangue S.A. y Masisa S.A.

En la división 03 de pesca y Acuicultura implementan este tipo de estrategias Multiexport Foods S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A., Australis Seafoods S.A, Camanchaca S.A., Eperva S.A. Pesquera Iquique Guanaye S.A e Invermar S.A.

A lo largo de la presente investigación, logró demostrarse que el sector Agroindustrial es un factor importante en el crecimiento de la economía chilena, que las empresas deben buscar formas de mantenerse en los constantes cambios del entorno en el que se desenvuelven y deben adquirir las herramientas y competencias necesarias para llevar a cabo sus objetivos, éstas herramientas son las llamadas estrategias competitivas.

Las sociedades anónimas del sector agroindustrial de Chile, debido a su magnitud llegan no sólo a muchas zonas de Chile, sino también a los mercados internacionales, por ende necesitan estrategias para conseguir una ventaja competitiva, esto es, la identificación y definición de una cualidad que posicione a la empresa por sobre la competencia y que ésta perdure en el tiempo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

VII. Bibliografía.

- Hax, A., &Majluf, N. (1993). “Gestión de empresa: con una visión estratégica”. Santiago, Chile: Dolmen. pp. 19-135.
- Ansoff, I. (1997). “La dirección estratégica en la práctica empresarial”. México: Addison Wesley Longman. pp. 46-191.
- Hax, A., &comp. (1992). “Estrategia Empresarial”. Buenos Aires: El Ateneo. pp. 91-198.
- Hax, A., &Majluf, N. (1997). “Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”. Buenos Aires: Dolmen. pp. 15-201.
- Porter, M. (1987). “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México: CECSA. pp. 19-544
- Mintzberg, H., &Quinn, J. (1997). “El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”. México: Pearson Educación. pp. 3-141.
- Dess, G., &Lumpkin, G. (2003). “Dirección estratégica: creando ventajas competitivas”. Madrid: McGraw-Hill. pp. 3-213.
- David, F. (2008). “Conceptos de administración estratégica”. México: Pearson Educación. pp. 166-205.
- Cabanelas, M. (1997). “Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico”. Madrid: Pirámide.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., &Lampel, J. (2003). “Safari a la estrategia”. Buenos Aires: Granica.
- Porter, M. (2000). “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: Grupo Patria Cultural.
- Porter, M. (2009). “Ser competitivo”. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1991). “La ventaja competitiva de las naciones”. Barcelona: Javier Vergara.
- Hax, A., &Majluf, N. (2014). “Lecciones en estrategias: Hacia una gestión de excelencia”. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Hax, A., & Wilde, D. (2003). “Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy”. Bogotá: Norma.
- Majluf, N. (2013). “Los desafíos de la gestión: De lo formal a lo sutil”. Santiago, Chile: Aguilar.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). “Dirección estratégica”. Madrid: Pearson.
- Medina, A. (2002). “Gestión de valor: Estrategia fundamental en la dirección de empresas”. Chillán: Universidad del Bío-Bío.
- Medina, A. (2006). “Gestión del valor económico en la empresa”. Chillán: Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Tzu, S. (2012). “El arte de la guerra”. Buenos Aires: Longseller.
- Constanzo, A. & Sandoval, R. (2009). “Análisis de las estrategias de concentración y diversificación de las sociedades anónimas en Chile”. Chillán: Universidad del Bío-Bío: Departamento de Gestión Empresarial.
- Mardones, E. & Mercado J. (2010). “Comparación del rendimiento en las sociedades anónimas chilenas diversificadas y concentradas”. Chillán: Universidad del Bío-Bío: Departamento de Gestión Empresarial.
- Acuña, F. & Molina, N. (2013). “Estrategias corporativas y de negocios seguidas por las universidades de Chile”. Chillán: Universidad del Bío-Bío: Departamento de Gestión Empresarial.
- Garcías F. & Urra, S. (2010). “Estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas en Chile: ¿orgánicas o inorgánicas?”. Chillán: Universidad del Bío-Bío: Departamento de Gestión Empresarial.
- Franco, G. & Mella, H. (2009). “Relación entre las estrategias de crecimiento corporativo y las estrategias de financiamiento seguidas por las sociedades anónimas en Chile”. Chillán: Universidad del Bío-Bío: Departamento de Gestión Empresarial.
- Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) (1950-1962). Geografía económica de Chile. 3 vols. (1.^a edición). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

VIII. Linkografía

Información extraída de la página web www.svs.cl

- Agrícola Nacional S.A.C. E.I. <http://www.anasac.cl/>
- Australis Seafoods S.A. <http://www.australis-seafoods.com/>
- Blumar S.A. <http://www.blumar.com/>
- Forestal Carampangue S.A. <http://www.arauco.cl/>
- Compañía Agropecuaria Copeval S.A. <http://www.copeval.cl/>
- Compañía Pesquera Camanchaca S.A. <http://www.camanchaca.cl/>
- Corpesca S.A. <http://www.corpesca.cl/>
- Empresa Pesquera Eperva S.A. <http://www.eperva.cl/>
- Empresas Aquachile S.A. <http://www.aquachile.com/>
- Feria De Osorno S.A. <http://www.fossa.cl/>
- Forestal Cholguan S.A. <http://www.forestalcholguan.cl/>
- Frutícola Viconto S.A. <http://www.viconto.cl/>
- Hipermarc S.A. <http://www.hipermarcchile.cl/>
- Hortifrut S.A. <http://www.hortifrut.com/>
- Invermar S.A. <http://www.invermar.cl/>
- Inversiones Siemel S.A. <http://www.siemel.cl/>
- Masisa S.A. <http://www.masisa.com/>
- Multiexport Foods S.A. <http://www.multiexportfoods.com/>
- Pesquera Iquique - Guanaye S.A. <http://www.igemar.cl/>
- Sociedad Agrícola La Rosa Sofruco S.A. <http://www.sofruco.com/>
- Sociedad Pesquera Coloso S.A. <http://www.coloso.com/>
- Tattersall S.A. <http://www.tattersall.cl/>
- Agrosuper S.A. <http://www.agrosuper.com/>
- Coagra S.A. <http://www.coagra.com/>
- Inversiones Agrícolas y Comerciales S.A. <http://www.carozzi.cl/>
- Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A. <http://www.prolesur.cl/>
- Empresas Iansa S.A. <http://www.iansa.cl/>

