



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Ingeniería Comercial

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“Análisis de las Estrategias Corporativas de los
Grupos Económicos más importantes de Chile”

Alumno: Enzo Urra Guzmán

Profesor: Dr. Alex Medina Giacomozzi

Chillán, Marzo 2018



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

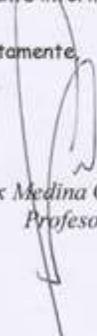
Chillán, marzo 21 del 2018.

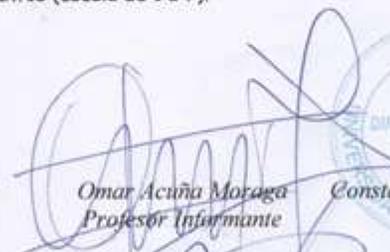
Informe: Memoria de Título

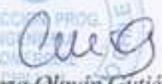
En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada **"Análisis de las estrategias corporativas de los grupos económicos más importantes de Chile"**, del alumno Enzo Rodrigo Urra Guzmán.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 4,6 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Alex Medina Giacomozzi
Profesor Guía


Omar Acuña Moraga
Profesor Informante


Constanza Olgún Gutiérrez
Coordinadora


Alvaro Acuña Hormuzabal
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial

- Alumno
- Archivo

Tabla de Contenido

Introducción	4
Resumen Ejecutivo	5
Capítulo 1	6
1.1 Objetivo de la Investigación	7
1.2 Objetivo General	7
1.3 Objetivo Específico	7
Capítulo 2	8
2.1 Grupo Económico	9
2.1.1 Definición de Grupo Económico	9
2.2 Clasificación de los grupos económicos	11
2.3 Tipos de estrategias	12
2.3.1 Concepto de Estrategia	12
2.3.2 Niveles de estrategia	14
2.3.2.1 Estrategia Institucional	14
2.3.2.2 Estrategia Corporativa	15
2.3.2.3 Estrategia de Negocio	18
2.3.2.4 Estrategia Funcional	18
2.3.3 Estrategias Corporativas	18
2.4 Clasificación de las Estrategias Corporativas	20
2.4.1 Estrategia Corporativa según Mercado	20
2.4.1.1 Estrategia de Crecimiento	20
2.4.1.1.1 Estrategia de Crecimiento Diversificado	20
2.4.1.1.1.1 Estrategia de Crecimiento diversificado Relacionado	21
2.4.1.1.1.2 Estrategia de Crecimiento diversificado no relacionado	21
2.4.1.1.2 Estrategia de Crecimiento Concentrado	21
2.4.1.1.2.1 Estrategia de Crecimiento Especializado	22

2.4.1.1.2.2	Estrategia de Crecimiento Horizontal	22
2.4.1.1.2.3	Estrategia de integración Vertical	22
2.4.1.2	Estrategia de Ajuste y Adaptación	22
2.4.1.2.1	Estrategia de Redefinición del Negocio	23
2.4.1.2.2	Estrategia de Atrincheramiento	23
2.4.1.2.3	Estrategia de Reestructuración de Cartera	23
2.4.2	Estrategia Corporativa según Financiamiento	24
2.4.2.1	Financiamiento Conservador	24
2.4.2.2	Financiamiento Apalancado	25
2.4.3	Estrategia corporativa según Inversión	25
2.4.3.1	Estrategia según Actividad	25
2.4.3.1.1	Estrategia de Externalización	26
2.4.3.1.2	Estrategia de Internalización	26
2.4.3.2	Estrategia según Forma	26
2.4.3.2.1	Estrategia de Crecimiento Orgánica	27
2.4.3.2.2	Estrategia de Crecimiento Inorgánica	27
2.4.3.2.2.1	Fusión de Empresas	27
2.4.3.2.2.2	Adquisición de Empresas	28
2.4.3.2.2.3	Alianzas de Empresas	28
2.4.4	Estrategia Corporativa según Departamentalización	29
2.4.4.1	Departamentalización Simple	29
2.4.4.1.1	Estructura Funcional	30
2.4.4.1.2	Estructura por Producto	30
2.4.4.1.3	Estructura por territorio	30
2.4.4.1.4	Estructura por Clientes	31
2.4.4.1.5	Estructura por Conocimientos o Habilidades	31
2.5.4.2	Departamentalización Compleja	31
2.4.4.2.1	Estructura Divisional	31
2.4.4.2.2	Estructura Matricial	32
2.4.4.2.3	Estructura Circular	32
2.4.4.2.4	Estructura Híbrida	32

Capítulo 3	33
3.1 Tipos de Estudio	34
3.2 Metodología de la Investigación	34
3.2.1 Determinación del Universo	34
3.2.2 Muestra	35
3.2.3 Determinación de las Empresas a Analizar	36
3.2.4 Periodo de Estudio	36
Capítulo 4	37
4.1 Grupo Said	38
4.1.1 Edelpa (envases del pacífico)	38
4.1.2 Parque Arauco	41
4.1.3 Análisis del Grupo Said	43
4.2 Grupo Matte	44
4.2.1 CMPC	44
4.2.2 Colbún	46
4.2.3 Interpretación del Grupo Matte	48
4.3 Grupo Hurtado Vicuña	49
4.3.1 Pacífico V Región	49
4.3.2 Almendral	51
4.3.3 Interpretación del Grupo Hurtado Vicuña	53
4.4 Grupo Bethia	53
4.4.1 Aguas Andinas	53
4.4.2 Falabella	56
4.4.3 Interpretación del Grupo Bethia	58
4.5 Grupo Ponce Lerou	59
4.5.1 SQM	59
4.5.2 Norte Grande	61
4.5.3 Interpretación del Grupo Ponce Lerou	62
4.6 Análisis de los Grupos	63
Conclusiones	67

Introducción

En este mundo globalizado es necesario tener información importante para disminuir el riesgo de un mal desempeño que destruya valor, esta información puede ser del mercado, macroeconómica, entre otras. Por eso es necesario tener información de lo que va a la vanguardia, de empresas exitosas como las de los grupos económicos y de toda información que disminuya el riesgo.

Presentamos a continuación los distintos tipos de estrategias corporativas que utilizan los grupos económicos más importantes para hacer frente a las condiciones del mercado ya sea de mercado como ajuste y adaptación y crecimiento, como estrategias de financiamiento como financiamiento apalancado y conservador, otro tipo estrategia que utilizan es la de inversión externalización-internalización y la de forma orgánica e inorgánica. También se expone el concepto de estrategia, definición de estrategia Corporativa, los distintos niveles de estrategia como Institucional, Corporativa, de Negocio y funcional, concentrándose en las estrategias Corporativas que son el objeto de estudio, también la clasificación de las estrategias.

También se presenta información respecto a grupos económicos como distintas definiciones de grupos económicos, tipos de grupos económicos como por relación de propiedad y control, por clasificación jurídica, entre otras. Después se plantea de qué forma vamos a abordar la investigación, como seleccionamos los grupos y las empresas que forman los grupos, el periodo de estudio, el tipo de estudio, luego se presenta en forma detallada a través de tablas, las distintas estrategias utilizadas por las empresas por año y cuáles fueron las más utilizadas, posteriormente viene el análisis de las distintas empresas, de los grupos económicos y de todos los grupos sacando conclusiones de distintos aspectos.

Resumen Ejecutivo

Esta investigación se basa principalmente en la presentación los distintos tipos de estrategias corporativa que existen como la estrategia según mercado, la estrategia según financiamiento, la estrategia según inversión y la según departamentalización, información respecto a los grupos económicos como definición, los distintos tipos de grupos económicos, entre otros. Otro aspecto que abarca la investigación es la identificación de las estrategias corporativas que utilizan las empresas de los grupos económicos más importantes de Chile durante el periodo 2007-2016 que sirven de base para nuevas investigaciones en este mismo ámbito, también los años donde se ocuparon más estrategias y un análisis por grupo económico que resume similitudes y diferencias entre las empresas. También se realiza un análisis al conjunto de grupos económicos sacando conclusiones que permitan ver cómo actúan los grupos económicos más importantes de Chile.

También se exponen los años donde se utilizaron más estrategias a nivel grupal, el grupo que más estrategias utiliza es el grupo Hurtado Vicuña con 87 estrategias, el que lo sigue es el grupo Said con 79. En los años donde las empresas utilizaron más estrategias fue en el año 2008 con 45 y el año 2009 con 42, y el año con menos estrategias fue el año 2016 con 35 y las empresas que más estrategias utilizaron fueron Parque Arauco 45 estrategias, con el mismo número está Almendral y un poco más abajo está Colbún y Pacífico V Región con 42 estrategias.

CAPÍTULO I GENERALIDADES.

1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1 Objetivo General:

-Analizar las estrategias corporativas más utilizadas por los cinco grupos económicos más importantes en Chile, en los últimos 10 años.

1.1.2 Objetivos específicos:

1. Identificar a los cinco grupos económicos más importantes de Chile en los últimos diez años.
2. Determinar las estrategias de mercado utilizadas por los cinco grupos económicos de Chile.
3. Identificar las estrategias de financiación utilizadas por los cinco grupos económicos más importantes del país.
4. Identificar estrategias de inversión utilizadas por los cinco grupos más importantes de Chile.
5. Determinar las estrategias corporativas según estructura organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 GRUPO ECONÓMICO.

2.1.1 Definición de grupo económico.

Se considera como grupo económico al conjunto de empresas, cualquiera sea su actividad u objeto social, que están sujetas al control de una misma persona natural o jurídica o de un mismo conjunto de personas naturales o jurídicas. Existen diversas definiciones de grupo económico por varios autores:

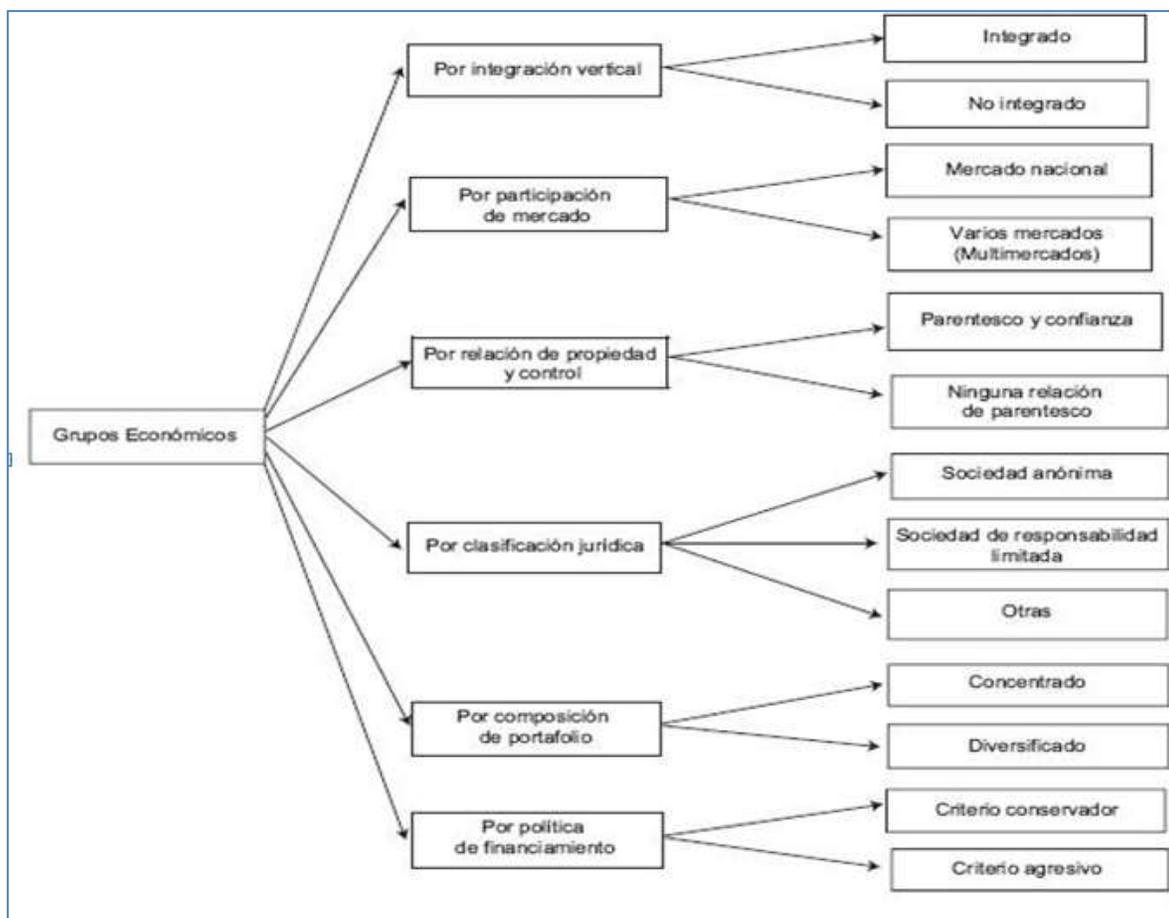
- Lagos (1960) Argumenta que la misma persona o familiares de esa persona en diferentes directorios dan lugar a un grupo económico. Sin embargo dice que otros tipos de relaciones (amistad, dependencia, etc.) pueden dar lugar a un vínculo similar.
- Dahse (1979) habla de que un grupo económico existe cuando hay control sobre un número de empresas por parte de un propietario o propietarios, de tal forma que ellos controlan las decisiones sobre el destino del excedente económico
- Khanna (2000) Grupo de empresas en diferentes sectores económicos, con un control administrativo o financiero común. Los miembros están vinculados por lazos familiares, de amistad, u otros.
- Paredes y Sánchez (1996) Conglomerado productivo (varias empresas) con pequeña separación entre control y propiedad, integrado al sector financiero

A parte de que los grupos económicos tienen la importancia de mover la economía chilena, está también que aproximadamente un 92% del total de los activos no financieros registrado en la Superintendencia de Valores y Seguros, corresponde a estos grupos.

En lo que respecta a la clasificación de los grupos económicos, éstos se pueden clasificar desde diversas perspectivas, tal como se expone en el cuadro N°1, según sea la actividad que estos

desarrollan, la conformación jurídica, los sectores industriales en donde participan o la política de financiamiento que adoptan, entre otros.

CUADRO 1 CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS.



Fuente: Extraído de Medina, Sepúlveda y Rojas (2009)

2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS SEGÚN:

- ❖ **Integración vertical.** Son los grupos que poseen empresas relacionadas entre sí, es decir, tienen varias o todas las actividades dentro de un mismo sector Industrial, por lo que sus negocios se complementan con la finalidad de ser más eficiente en la producción de bienes y servicios. En el caso de las no integradas, son aquellos grupos que se destacan por poseer, dos o más empresas que no se complementan entre sí en una cadena de valor industrial.
- ❖ **Participación de mercado.** En esta clasificación existen dos tipos de grupos económicos: aquellos que solamente participan en el mercado nacional y aquellos grupos que tienen empresas relacionadas en dos o más países.
- ❖ **Relación de propiedad y control.** Se dan dos opciones, aquellos grupos en donde existe relación de parentesco y confianza y aquellos otros en donde no hay ninguna relación de parentesco.
- ❖ **Por clasificación jurídica.** Las empresas que conforman el grupo económico pueden constituirse legalmente, ya sea como sociedades anónimas (abiertas o cerradas) o sociedades de responsabilidad limitada, entre las formas más comunes que adopta este tipo de organizaciones.
- ❖ **Por composición de portafolio.** En este caso puede ser de portafolio, concentrado o diversificado. Los grupos económicos con portafolios concentrados dirigen todos sus negocios en un sector industrial determinado, disminuyendo sus costos relacionados con el conocimiento y la experiencia en su mercado objetivo. Por otro parte, se denominan grupos de portafolio diversificado cuando el grupo económico está en distintos sectores industriales disminuyendo el riesgo al diversificar la cartera.

- ❖ **Por política de financiamiento.** La política de financiamiento puede enmarcarse en un criterio conservador o en un criterio apalancado. El criterio conservador se refiere a que las empresas utilizan el autofinanciamiento como medio para financiar sus inversiones, es decir, realizan emisión de acciones o reinvierten sus utilidades, en una proporción mayor que el endeudamiento a corto y largo plazo, como una forma de evitar el riesgo que supone utilizar otro tipo de financiamiento.

Las empresas que utilizan un criterio agresivo se caracterizan por emplear medios de financiación más riesgosos como deudas a corto plazo u otros medios. Con ello buscan fuentes de financiación más arriesgadas para llevar a cabo sus planes de expansión, ya sea porque no cuentan con el financiamiento interno suficiente o porque buscan mejorar su rentabilidad financiera por medio del apalancamiento.

2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

2.3.1 Concepto de estrategia.

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército, y “*agein*”, que significa guía. Así mismo, la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía.

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Desde el punto de vista empresarial la estrategia se desarrolla una vez se define el problema y los objetivos a cumplir. Es decir, para definir una estrategia es necesario un estudio previo interno de

la empresa, sus fortalezas y debilidades, conocer bien la competencia, definir cuál es el público objetivo y sus necesidades. A partir de aquí se definen unos objetivos y en consecuencia se determina la estrategia a seguir. Con lo cual, la estrategia es un plan a largo plazo.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
- La dialéctica de la empresa con su entorno.
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

La estrategia es la forma que utilizaremos para cumplir los objetivos y de esa forma hacer realidad la visión de la empresa.

Responde a la pregunta ¿Cómo lo haremos? Para:

- ✓ Lograr los objetivos inmersos en la visión
- ✓ Superar a la competencia
- ✓ Lograr una ventaja competitiva sustentable
- ✓ Reforzar la posición a largo plazo de la empresa

Lo que se hace al definir o crear la estrategia, es definir el conjunto de acciones a seguir para cumplir los objetivos planteados. Esto involucra compromisos de la empresa respecto a enfoques competitivos específicos y modos de operar.

El diseño de la estrategia incluye muchas estrategias diferentes orientadas a cumplir diferentes objetivos.

2.3.2 Niveles de estrategia.

Son varios los autores en relación al estudio de la estrategia los que definen tres niveles estratégicos, correspondientes a los niveles jerárquicos de una organización: corporativo, de negocios y funcional.

Sin embargo, Cabanelas (1997, p.258) establece un cuarto nivel denominado estrategias institucionales.



Figura 1: Niveles de la estrategia. Elaboración propia a partir de Cabanelas (1997)

2.3.2.1 Estrategia institucional.

El primer nivel de la estrategia corresponde al institucional, el cual permite determinar el rol que la empresa desempeña en la sociedad en relación con su entorno como por ejemplo la relación con los pobladores donde está inmersa la empresa, la relación con el medioambiente y con los trabajadores. Para toda organización es fundamental que la comunidad en donde se desenvuelve perciba una buena imagen de ella. Por lo cual su actividad se debe enmarcar dentro de ciertos principios éticos y de compromiso con la sociedad.

2.3.2.2 Estrategia corporativa.

El segundo nivel de la estrategia es la estrategia corporativa. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.

Es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados de la organización.

Es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios o programas a su portafolio y como desea dirigir la administración de sus unidades negocios.

Los 8 elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa

La estrategia corporativa es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a los trabajadores, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos.

La estrategia corporativa marca la pauta y define el futuro de cualquier organización. De su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías.

El diseño de una estrategia corporativa supone un desafío complejo y una enorme responsabilidad que exige el mayor compromiso por parte de los encargados de la planificación estratégica. Un plan estratégico suele ser pensado como una herramienta que va a guiar el trabajo y desarrollo de la organización durante los siguientes 2 a 5 años.

El objetivo fundamental es que todos los integrantes de la organización estén informados, sintonizados y preparados para asumir el reto de los proyectos de su compañía y para que entiendan lo que se espera de ellos. Por esta razón, existen unos elementos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de planificación y selección de la estrategia. A continuación vamos a revisar cada uno de esos elementos:

1. Misión:

Es la declaración del propósito y la razón de ser de la organización. Debe ser claro, conciso y quedarse en la memoria de todos los colaboradores.

2. Visión:

Es la explicación de hacia dónde se dirige la organización y qué es exactamente lo que aspira a lograr y en lo que quiere convertirse.

3. Valores:

Son los principios que rigen la organización. Los valores responden a las creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía.

4. Objetivos:

Exponen las metas de la organización. Para las empresas en general suelen abarcar un plan de largo plazo, entre 3 y 5 años, para los departamentos un periodo a mediano plazo, entre 12 a 18 meses, y para los miembros del equipo a corto plazo, entre 6 y 12 meses. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr la organización.

5. Proceso de implementación:

Es el proceso posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia. Abarca las asignaciones puntuales para la ejecución del trabajo, el diseño de un calendario para poner plazo a cada tarea, y la identificación de quienes, dónde y cuándo se encargan de ejecutar las funciones y proyectos de la compañía.

6. Mecanismos de comunicación:

La comunicación interna es la herramienta estratégica para transmitir correctamente a todos los colaboradores, sin importar su nivel estratégico, los objetivos, valores y estrategia de ejecución que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de

pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

7. Dirección estratégica:

A la dirección de la organización no sólo le corresponde diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo. Esto con el fin de realizar un minucioso seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de la compañía.

8. Seguimiento y evaluación de resultados:

Los objetivos que se plantea la compañía deben tener una fecha límite para alcanzarlos, la compañía debe asignar un tiempo adecuado para ejecutar las tareas y completar los proyectos, al tiempo que debe hacer un seguimiento, por medio de los Key Performance Indicator y el Balanced Scorecard por ejemplo. Apenas se cumplan esos plazos, se debe proceder a realizar una minuciosa evaluación de los resultados obtenidos y tomar las decisiones necesarias para afianzar los éxitos y corregir los errores.

Como se puede observar, son varios los elementos necesarios para construir una estrategia corporativa sólida que se convierta en la piedra angular para la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

La misión, la visión, los valores, los objetivos, la implementación del plan, los mecanismos de comunicación, la dirección estratégica y la evaluación de resultados son todos igual de importantes y en conjunto constituyen la hoja de ruta de una organización que quiera evitar los errores, optimizar su productividad, su competitividad y aumentar su cuota en el mercado año tras año.

2.3.2.3 Estrategia competitiva o de negocios.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

2.3.2.3 Estrategia funcional.

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel el objetivo es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos y alcanzar los objetivos a nivel de negocio.

2.3.3 Estrategias corporativas.

Las Estrategias Corporativas son aquellas que abarcan el actuar de la empresa íntegramente, que en específico pretenden indicar en qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo y de qué manera ingresar y salir de aquellas áreas de negocios.

Es la que define el alcance de la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compete. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.

Algunas características son:

- Se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios
- Se compone de todas las medidas a tomar en todas las industrias en que participa.
- Se debe responder a la pregunta ¿En qué negocios o negocio debemos participar?

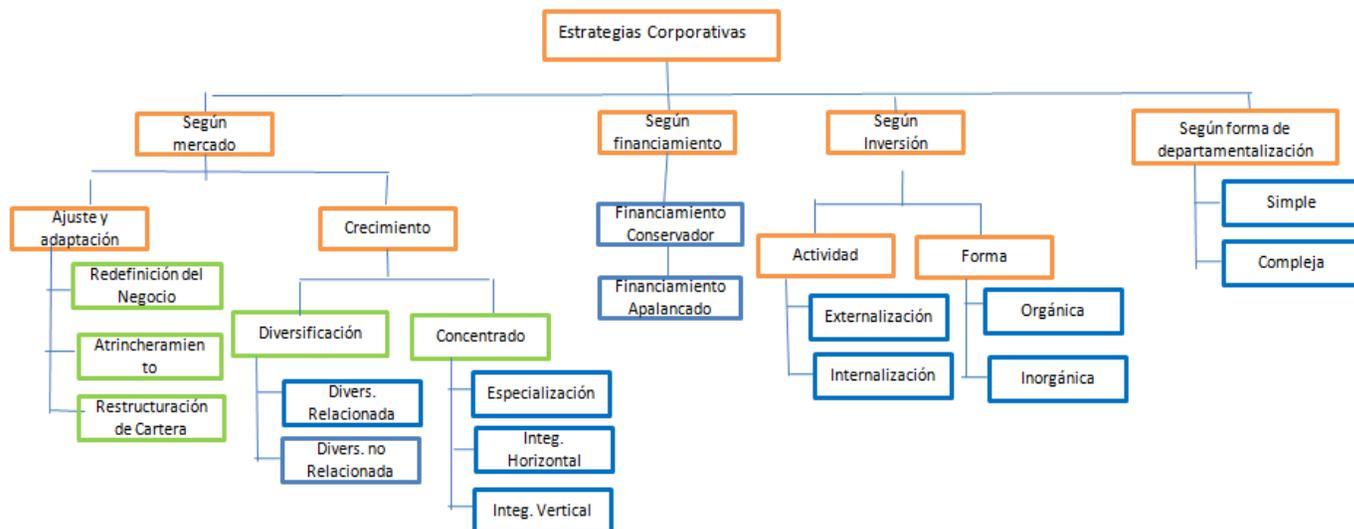
El objetivo de la estrategia corporativa es construir ventajas corporativas para lograr incrementar el valor económico de la empresa conseguir ganancias mayores de lo normal. Estas se encuentran relacionadas con la creación de beneficio por parte de la empresa (Flores y Manosalva, 2015).

En el ámbito empresarial, una de las primeras definiciones de estrategia corporativa es la plasmada por Kenneth R. Andrews en *The Concept of Corporate Strategy*, donde la concibe como un “patrón de decisiones” que fija las metas de una compañía, genera las principales políticas para conseguir esos objetivos y concreta el rango de negocios a los que la organización se va a dedicar.

Por otro lado, la estrategia corporativa es definida por Bruce Henderson como “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”, mientras que para Michael Porter se trata de “ser diferente, de seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor”.

2.4 CLASIFICACIÓN ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

FIGURA 2: CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.



Fuente: Extraído de Medina (2003)

2.4.1 Estrategia corporativa según mercado.

2.4.1.1 Estrategia de crecimiento.

Opción estratégica mediante la cual la empresa se plantea como objetivo un aumento de tamaño o de dimensión. Generalmente, se traduce en una mejora de la posición competitiva o en la consolidación de la posición ya alcanzada por parte de la empresa.

2.4.1.1.1 Estrategia de crecimiento diversificado.

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía, la diversificación es cuando se poseen negocios en varios sectores industriales, pudiendo ser esta diversificación relacionada o no relacionada.

2.4.1.1.1.1 Estrategia de crecimiento diversificado relacionado.

La diversificación relacionada o concéntrica consiste en expandir la empresa mediante una nueva operación de negocio pero vinculada a la actividad que realiza la organización, o también expandir las aplicaciones de los negocios existentes por medio de alguno de los componentes de la cadena de valor de cada actividad.

La diversificación concéntrica tiene la ventaja que puede dar paso a economías de escala en la medida en que las distintas unidades estratégicas de negocios (UEN) optimicen las ventajas de la organización o compartan actividades. Otro motivo por el cual implantar una diversificación relacionada viene dado por acrecentar el poder de mercado.

2.4.1.1.1.2 Estrategia de crecimiento diversificado no relacionado.

La diversificación no relacionada o de conglomerado consiste en ampliar la organización incluyendo nuevas áreas de negocios pero que no tienen ninguna relación con las áreas existentes. Es una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena.

Según lo que plantean Navas y Guerras (2002), los beneficios de esta diversificación pueden surgir gracias al resultado de la experiencia y el apoyo, por transferencias de capacidades, habilidades o conocimientos, desde la matriz a sus filiales, lo cual puede aumentar las ventajas competitivas.

2.4.1.1.2 Estrategia de crecimiento concentrado.

Ésta estrategia se da cuando todas las unidades de negocios de una compañía se concentran en el mismo sector industrial, para lo cual puede adoptar una estrategia de especialización, de integración horizontal o de integración vertical.

2.4.1.1.2.1 Estrategia de crecimiento especializado.

La estrategia de especialización se aplica cuando una empresa concentra sus negocios en una actividad principal o en una parte del sector industrial. Se debe señalar que cuando una empresa utiliza una estrategia de especialización y además participa en un sector industrial concentrándose en un solo negocio, existe la posibilidad de un gran riesgo asociado a esa estrategia.

2.4.1.1.2.2 Estrategia de integración horizontal.

En la integración horizontal la empresa adquiere una o más compañías competidoras (ya sea en su totalidad o en una parte mayoritaria de su capital), con lo cual se incrementa el control sobre la competencia. La integración horizontal es conveniente cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque requieren determinados recursos que la empresa sí tiene.

2.4.1.1.2.3 Estrategia de integración vertical.

En la estrategia de integración vertical lo que se busca es tener mayor control, ya sea sobre los proveedores o sobre los clientes, por lo que la entidad se convierte en su propio proveedor o cliente, al emprender actividades que antes eran realizadas por terceros no vinculados en propiedad al grupo.

2.4.1.2 Estrategia de ajuste y adaptación.

Para una compañía que presenta un mal rendimiento en sus negocios, no es fácil lograr crecimiento. El bajo rendimiento puede ser ocasionado por mala administración, cambios en el mercado que hacen que disminuya el rendimiento financiero de la organización, ya sea por un número desproporcionado de negocios en sectores industriales poco atractivos, por una carga de endeudamiento.

Las estrategias de Redefinición del negocio, atrincheramiento y reestructuración de la cartera permiten que “una cartera de negocios enferma recupere su salud”, tal como es planteado por Thompson y Strickland (1994:201).

2.4.1.2.1 Re-definición del negocio.

La “re-definición” del negocio o estrategia de cambio de posición, implica una serie de acciones corporativas que tienen como objetivo generar cambios en la empresa, para lograr que la empresa retome los buenos resultados y sea viable en el tiempo.

Un negocio puede ser redefinido de varias maneras; la función que desempeña, el mercado que atiende o el producto que fabrica

2.4.1.2.2 Atrincheramiento.

También llamadas estrategias defensivas. En el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles.

El atrincheramiento, obliga a la empresa a mirar y analizar detenidamente una serie de indicadores financieros, cuyas cifras le darán a la alta dirección lineamientos a seguir y a detectar posibles fallas que puedan ser corregidas.

2.4.1.2.3. Reestructuración de cartera.

La reestructuración de la cartera de negocios hace referencia a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios.

El creciente interés de esta estrategia se debe principalmente a tres razones:

- Prioridad por parte de la dirección de la empresa a la creación de valor para el accionista frente al objetivo de crecimiento

- Mercados turbulentos que hacen más difícil gestionar empresas muy diversificadas
- Tendencias en el pensamiento directivo sobre la necesidad de concentrarse en los negocios centrales para una mejor explotación de los recursos y capacidades.

2.4.2 Estrategia corporativa según financiamiento.

En toda empresa se requiere inversión, y esta financiamiento; por lo tanto, es una decisión fundamental la fuente de financiamiento, pues esto involucra un costo de financiamiento asociado que se debe cubrir con los resultados obtenidos de la operación.

Se debe elegir entre una estrategia conservadora o una estrategia agresiva o apalancada dependiendo del mercado bancario, o que es más beneficioso para la empresa.

2.4.2.1 Estrategia de financiamiento conservador.

El financiamiento conservador puede darse por medio de capitalización de utilidades o aumento de capital.

La estrategia conservadora privilegia la toma de decisiones de financiamiento, en busca de la mayor seguridad financiera posible. Ello minimiza los riesgos de endeudamiento, por lo que se presentan dos opciones en este ámbito: financiamiento mediante la reinversión de utilidades o financiamiento mediante aumento de capital. La estrategia de financiamiento por medio de reinversión de utilidades es muy conservadora: obtiene los recursos financieros a partir de las utilidades conseguidas por la empresa.

En cuanto al financiamiento vía aumento de capital, este es un criterio moderadamente conservador de financiamiento: es un aporte efectivo de capital, que en el caso de las sociedades Anónimas se da mediante el incremento en el precio de la acción o por la emisión de acciones de pago.

2.4.2.2 Estrategia de financiamiento apalancado o agresivo.

Gitman (2003) define el financiamiento apalancado y, por ende, más riesgoso, como aquel mediante el cual la empresa financia, por lo menos, sus necesidades temporales, y posiblemente algunas de las permanentes, con fondos a corto plazo.

El financiamiento apalancado puede privilegiar fuentes financieras de largo plazo, lo que sería una estrategia moderadamente apalancada, en comparación con el financiamiento de corto plazo, que implica una estrategia muy apalancada y, por lo tanto, más riesgosa

Esta puede ser vía endeudamiento de corto plazo o de largo plazo, ya sea optando por una intermediación (sistema bancario) u obteniendo los recursos directamente del público (colocación de deuda) o la emisión de bonos.

2.4.3 Estrategia corporativa según inversión.

Toda empresa requiere inversión para seguir creciendo, pero hay distintas formas de hacerlo, inversiones según actividad como estrategia de externalización y la estrategia de internalización ambas estrategias están relacionadas como la forma de dirigir las actividades de la empresa, ya sea destinar a terceros actividades que no son críticas para la empresa como interiorizarse en actividades relevantes para la empresa.

También tenemos la inversión según forma como crecimiento orgánico y crecimiento inorgánico donde el primero se da al expandir la empresa o la compra de maquinarias y equipos, y la inorgánica se refiere a crecimiento mediante fusiones, alianzas o adquisiciones.

2.4.3.1 Estrategia de inversión según actividad.

La estrategia de inversión según actividad determina como se coordinan las actividades de la empresa para lograr una mayor eficiencia y por ende la obtención de mejores resultados.

2.4.3.1.1 Estrategia de externalización.

La externalización de actividades consiste en ceder a terceras una parte de la actividad de la empresa, para tener una mayor eficiencia, al otorgar a otras empresas donde la empresa no es especialista o posee actividades no críticas que otros lo hacen mejor.

Según White y James (2000), la externalización consiste en la relación contractual entre un ente externo y una empresa, en la que el primero asume la responsabilidad de una o más funciones que le pertenecen a la empresa.

La externalización dependerá de múltiples factores entre los que se cuentan:

- ✓ Cuestiones de carácter financiero
- ✓ Competencias clave de la organización.

2.4.3.1.2 Estrategia de internalización.

Con este tipo de estrategia la organización es quien decide invertir en desarrollo lo que otorga que ser cada vez más especialista y lograr a cabalidad el conocimiento del producto, ya sea de una actividad o de un negocio, con el claro fin de mantener sus resultados positivos y aumentarlos.

2.4.3.2 Estrategia de inversión según su forma.

Este tipo de estrategia está relacionada con la forma en que las empresas invierten sus recursos, ya sea en la misma empresa, como aumento de la capacidad productiva, nuevas plantas o invertir en otras empresas aprovechando lo que genera una alianza, una fusión o una adquisición.

2.4.3.2.1 Estrategia de Crecimiento Orgánica.

La estrategia de crecimiento orgánico implica el fortalecimiento de la empresa utilizando su propia energía y recursos. Este enfoque de crecimiento de la empresa es más lento que otros, pero tiene relativamente bajos costos iniciales, lo que lo convierte en una opción atractiva para las empresas que desean expandir sus empresas, pero no tienen grandes cantidades de capital líquido.

La estrategia orgánica es una forma de crecer, puede ser ampliando la compañía o adquiriendo maquinas o equipos que ayuden a aumentar la producción, estas ampliaciones puede ser a través de expansiones como nuevas plantas o aumento de capacidad productiva.

Por lo tanto, la estrategia orgánica se basa en la utilización de los recursos que posee una empresa para crecer a través de filiales o nuevas tiendas o implementos que ayuden a aumentar la producción.

2.4.3.2.2 Inorgánica.

Se refiere al crecimiento externo mediante adquisiciones, fusiones con otras empresas o alianzas, por tanto, el crecimiento inorgánico consiste en fusionarse o aliarse con otras empresas para lograr un apoyo mutuo y la adquisición para lograr mayor presencia o disminuir el riesgo al diversificar.

Este tipo de estrategia suele utilizarse cuando el mercado en el que compete la empresa se encuentra saturado o la empresa pretende ingresar rápidamente a nuevos mercados.

2.4.3.2.2.1 Fusión de empresas.

Una fusión es la unión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal, los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes (Durant, R y Latsha, J, 1972).

Dos o más compañías deciden juntar sus patrimonios. La fusión puede ser de tipo horizontal cuando combina a dos o más compañías dentro de la misma industria que producen productos similares, las compañías que realizan este tipo de fusión lo hacen para expandir su línea de productos, ampliar su nicho de mercado, para entrar un mercado geográfico diferente o para tener más control sobre una industria. La fusión también puede ser en forma vertical, cuando dos compañías están en la misma industria, pero en distintas fases de la cadena, una fusión vertical es por lo general entre un fabricante y un proveedor, este tipo de fusión suele ocurrir con el fin de aumentar la eficiencia en la cadena de suministro que a su vez, aumenta los beneficios para la sociedad absorbente.

2.4.3.2.2.2 Adquisición de empresas.

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

La adquisición de una compañía puede ser llevada a cabo por un comprador estratégico, que pretende consolidarse en el mercado, o por un comprador financiero, cuyo propósito es adquirir una firma para aumentar su valor y luego poder comercializarla a un monto más elevado.

2.4.3.2.2.3 Alianzas de empresas.

Es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos. Los socios pueden aportar a la alianza estratégica con recursos tales como productos, medios de distribución, procesos de manufactura, capital, conocimiento, experiencia o propiedad intelectual, instauran un grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

2.4.4 Estrategia corporativa según departamentalización.

Se entiende por departamentalización la acción de organizar la actividad empresarial y tener una visión clara de la empresa observando cómo se organiza.

Departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Independiente del tipo de departamentalización, las representaciones graficas de los organigramas pueden ser de distinto tipo, entre estas se encuentran: funcional, por producto, por territorio, por cliente, por conocimiento o habilidades

2.4.4.1 Departamentalización simple.

En este tipo de estrategia, prima una sola forma organizacional, que le permite a la organización una visión general y completa de las actividades que desarrolla. Este tipo de departamentalización es propia del inicio de desarrollo de una organización, aplicable a entornos simples pero dinámicos.

2.4.4.1.1 Estructura funcional.

Se realiza la división del trabajo de acuerdo a la capacidad y habilidades de cada persona, algunas de las personas se ocuparán de las finanzas, otras de administración de personal y otras de producción. La departamentalización funcional también consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa. La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional.

La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales

2.4.4.1.2 Estructura Por producto

Se basa en la agrupación de las actividades de acuerdo con los productos de la empresa, si es que son productos importantes, su característica primordial es que requiere de una estructura flexible y cambiante, además esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño y envergadura.

2.4.4.1.3 Estructura por territorio.

Se entiende por departamentalización territorial o regional por ubicación geográfica, la sectorización de actividades de producción en atención a la operatividad para efectuar la venta de productos generados en determinada ubicación geográfica.

La departamentalización con base territorial se utiliza generalmente en empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos; es especialmente atractiva para empresas de gran escala y cuyas actividades están geográficamente dispersas. Las empresas transnacionales utilizan esa estrategia para sus operaciones fuera del país en donde se encuentran sus sedes.

2.4.4.1.4 Estructura por clientes.

Esta departamentalización toma como base a los clientes organizándolos por importancia u otro criterio y así no descuidar los clientes importantes y llegar a ellos de manera oportuna, cada cliente tiene problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

2.4.4.1.5 Estructura Por Conocimiento o habilidades.

De utilidad cuando el campo de conocimiento es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa, se da generalmente en organizaciones de corte profesional como por ejemplo el servicio que presta un médico donde se utiliza como forma de organizar de acuerdo a la especialidad como oncólogos, anesthesiólogos, entre otros.

2.4.4.2 **Departamentalización compleja.**

En la departamentalización compleja se mezclan dos o más formas organizacionales. Dentro de este tipo de departamentalización se encuentran la de estructura divisional, matricial, circular e híbrida que serán definidas a continuación:

2.4.4.2.1 Estructura divisional.

Se llama organización divisional cuando las organizaciones son de gran tamaño y están organizadas por divisiones. Cada división cuenta con sus propios recursos a fin de operar en forma independiente.

2.4.4.2.2 Estructura matricial.

Es la combinación de la estructura funcional y divisional, se da esta estructura cuando las empresas son de gran envergadura y tienen los departamentos funcionales destinados a todas las divisiones.

2.4.4.2.3 Estructura circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos.

2.4.4.2.4 Estructura híbrida.

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1-TIPO DE ESTUDIO.

Dada las características de este estudio es que se realiza una investigación exploratoria, ya que se requiere información detallada de distintos objetos de análisis, como las distintas estrategias corporativas que usan los grupos económicos con sus empresas actualmente, también las más usadas a través del tiempo y las utilizadas en un año comparándolas con los años siguientes observando su comportamiento.

En cuanto a la recolección de datos e información, esta se recopiló a partir de fuentes primarias, tales como libros, informes oficiales de instituciones públicas y privadas, investigaciones, legislación, etc.

En lo que respecta a la información de las empresas, esta se extrajo de las respectivas memorias anuales.

En cuanto a las fuentes de información secundaria, se procedió a estudiar y analizar investigaciones y artículos de varios autores, extrayendo lo más relevante para el desarrollo del estudio.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Determinación del universo.

Para ésta investigación el universo corresponde a los grupos económicos más importantes de Chile. A partir del ranking de los grupos económicos (RGE) que presenta la Universidad del Desarrollo, en su informe actualizado, actualizados a julio del 2016.

3.2.2 Muestra.

Como en cualquier estudio serio, en el camino surgen limitantes que impiden desarrollar un trabajo como es deseable, pero existen formas de concluir acerca de un universo a través de una muestra, para la investigación no será una muestra aleatoria, sino observar el posicionamiento actualizado de los grupos económicos que tienen mayor importancia respecto a crecimiento, ranking nivel ingresos, ranking nivel patrimonio, etc. Para nuestro estudio fueron cinco grupos económicos de acuerdo al ranking que se muestra en el Cuadro N° 2, los más importantes a julio 2016. Esta información se recopiló del Ranking de Grupos económicos que publica la Universidad del Desarrollo, a saber son: Said, Solari, Matte, Hurtado Vicuña y Ponce Lerou, este último grupo fue en reemplazo del grupo Yarur que no se encontró información, también no se encontró información del grupo subsiguiente por lo que se utilizó el décimo cuarto grupo.

CUADRO 2: RANKING GRUPOS ECONÓMICOS (RGE).

GRUPO ECONÓMICO	Ranking General	Cambio Posición Ranking General (dic. 2015 - mar. 2016)
SAID	1	+7
SOLARI	2	-1
MATTE	3	-1
YARUR	4	+0
HURTADO VICUÑA	5	+1
SECURITY	6	+4
ANGELINI	7	-4
FERNANDEZ LEÓN	8	-3
SAIEH	9	+6
SIGDO KOPPERS	10	-3
EMBONOR	11	+2
BOFILL	12	-3
PAULMANN	13	+1
PONCE LEROU	14	-2
NAVARRO	15	+7
PENTA	16	+0
SALFACORP	17	+11
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRU	18	-1
FORUS	19	+10
CALDERÓN	20	-2
LUKSIC	21	-10
CUETO	22	-1
GUILISASTI - LARRAÍN	23	-4
CAP	24	+6
TATTERSALL	25	-2
LECAROS MENENDEZ	26	-2
MULTIEXPORT FOODS	27	+0
SOCOYESA	28	+3
CLARO	29	-4
BEZANILLA	30	-4
URENDA	31	-11
CGE	32	+0
BRIONES	33	+0

Fuente: Elaborado por Universidad del Desarrollo en base a FECUS mar-16 y memorias 2015.

3.2.3. Determinación de las empresas a analizar.

Determinados los grupos económicos a analizar, se procedió a investigar las empresas pertenecientes a cada grupo y de ellas se seleccionan empresas donde el grupo es controlador o accionista.

3.2.4 Período de estudio.

El periodo de estudio que abarca esta investigación será del año 2007 al año 2016, que corresponde a 10 años, siempre y cuando exista información primaria respecto de los años objeto de estudio, y si no se encuentra información se procede a analizar las empresas desde se encuentre registro.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS

Una vez expuesto el marco teórico donde indagamos en todas las estrategias corporativas, sus inicios, el concepto de estrategia, tipos de estrategias y clasificación junto a la metodología de la investigación, estamos en condiciones de pasar a la etapa de análisis de las distintas empresas pertenecientes a los grupos de estudio, además sacar conclusiones de las empresas, de los grupos y del conjunto de grupos económicos y así obtener información importante para futuras investigaciones que quieran profundizar en el ámbito corporativo.

A continuación se presentan los 5 grupos económicos más importantes de Chile, con sus respectivos empresas analizándolos como grupo, empresa y como conjunto de grupo económicos.

4.1 GRUPO SAID.

A continuación se analizan 2 empresas del grupo Said, donde se expondrán conclusiones respecto a cada empresa y respecto al grupo.

4.1.1 EDELPA (ENVASES DEL PACÍFICO).

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas y el análisis durante el periodo 2007-2016 por Envases del pacífico.

Tabla 1: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO.											
AJUSTE Y ADAPTACIÓN.											
-Redefinición del negocio.		1					1				2
-Atrincheramiento.											0
-Reestructuración de cartera.											0
CRECIMIENTO.											
Diversificación											
-Diversificación relacionada.											0
-Diversificación no relacionada.											0
Concentrado.											
-Especialización.											0
-Integración horizontal.											0
-Integración vertical.											0
SEGÚN FINANCIAMIENTO.											
-Financiamiento conservador.	1	1	1	1	1						5
-Financiamiento apalancado.					1	1			1		3
SEGÚN INVERSIÓN.											
ACTIVIDAD.											
-Externalización.											0
-Internalización.											0
FORMA.											
-Orgánica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
-Inorgánica Adquisición.											0
-Inorgánica fusión.											0
-Inorgánica alianza.	1				1	1			1		4
DEPARTAMENTALIZACIÓN.											
-Simple.											0
-Compleja.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Σ	4	4	3	3	5	4	3	2	4	2	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos.

- 1) No fueron muy diversas las estrategias utilizadas durante en el período de estudio, se focalizaron en tres estrategias corporativas, como la estrategia de inversión orgánica, al abrir una oficina técnico comercial en Colombia y una oficina de representación en Brasil, internacionalizándose con integración hacia adelante, la estrategia de financiamiento conservador al financiar sus inversiones principalmente con recursos propios. Tiene como política un 70% de reinversión y el 30% a dividendos y por último, la estrategia de departamentalización compleja donde la estructura es híbrida, con departamentos funcionales y plantas.
- 2) En el año 2011 fue donde se ocuparon más estrategias, al agregarle a las tres estrategias anteriores, la de inversión inorgánica producto de la alianza con proveedores de materias primas y tecnología y la estrategia de financiamiento apalancado considerando que la inversión alcanzaba los \$4.600 millones, monto financiado en un 100% en el largo plazo con contratos de leasing.
- 3) También en el año 2011 se combinaron ambas estrategias de financiamiento conservador y apalancado la compra de un terreno que permita el desarrollo de este plan de expansión productiva. El proyecto contempla una inversión aproximada de US\$ 30 millones, la cual se considera financiar con recursos propios a través de la reinversión de utilidades y financiamiento bancario.
- 4) Las estrategias que más se utilizaron sobre los años son la según departamentalización compleja donde se mantuvo el tipo de organización compleja híbrida al tener funciones y plantas de producción durante los años y la estrategia según inversión de forma orgánica que mantuvieron sus inversiones en expansión de la compañía como incorporar nuevas máquinas en los procesos de fabricación de estructuras, elaboración de fotopolímeros e impresión.

- 5) Durante el período fueron más conservadores en cuanto al financiamiento utilizando reinversión de utilidades en vez del financiamiento externo.

4.1.2 ANÁLISIS PARQUE ARAUCO.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Parque Arauco.

Tabla 2: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGUN MERCADO.											
AJUSTE Y ADAPTACIÓN.											
-Redefinición del negocio.											0
-Atrincheramiento.											0
-Reestructuración de cartera.											0
CRECIMIENTO.											
Diversificación											
-Diversificación relacionada.		1				1	1	1		1	5
-Diversificación no relacionada.	1										0
Concentrado.											
-Especialización.											0
-Integración horizontal.											0
-Integración vertical.											0
SEGUN FINANCIAMIENTO.											
-Financiamiento conservador.					1	1	1				3
-Financiamiento apalancado.	1		1			1		1	1	1	6
SEGUN INVERSION.											
ACTIVIDAD.											0
-Externalización.											0
-Internalización.											0
FORMA.											0
-Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
-Inorgánica Adquisición.	1	1	1	1							0
-Inorgánica fusión.											0
-Inorgánica alianza.	1		1			1					3
DEPARTAMENTALIZACION.											
-Simple											0
-Compleja.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Σ	6	4	6	4	3	6	4	5	3	4	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos.

- 1) En el año 2012 fue el único año donde se ocuparon ambas formas de financiamiento, en el caso de la estrategia apalancada se utilizó a través de un refinanciamiento del crédito correspondiente a la inversión en Paseo Estación y la estrategia de financiamiento conservadora se utilizó a través de una reinversión de utilidades del 70%.
- 2) En seis años se utilizó financiamiento apalancado donde se consiguió deuda para proyectos, como el bono local por más de \$ 70.000 millones para refinanciar pasivos a mejores condiciones financieras, además la compañía realizó una exitosa emisión de bonos y suscripción de un crédito sindicado, para con ello acometer un agresivo plan de crecimiento en Latinoamérica, entre 2007 y 2009, con una inversión de US\$1000 millones. En cuanto a la estrategia de financiamiento conservadora, se utilizó en 3 años solamente comparando con los 6 años de la estrategia apalancada.
- 3) Las estrategias más usadas fueron de departamentalización compleja divisional en los diez años, donde la estructura incluye divisiones y gerentes de departamentos. Al igual que la estrategia según inversión de forma orgánica, donde la expansión de locales o nuevos mall y la inversión en procesos hacen de una empresa que está en constante crecimiento llegando a Colombia, además de iniciar la construcción de un nuevo proyecto en Perú y afianzamos nuestra presencia en Chile con la adquisición del mal paseo estación y la estrategia de financiamiento apalancado donde se colocó un bono local por más de \$ 70.000 millones que nos permitió refinanciar pasivos a mejores condiciones financiera.

4.1.3 ANÁLISIS DEL GRUPO SAID

- 1) El Grupo Said se inclina por una estructura organizacional compleja, ya que son empresas de gran tamaño, para poder tener visión holística de la compañía, para tomar las mejores decisiones corporativas.
- 2) El grupo utiliza en sus decisiones estrategias de inversión según forma orgánica, ya que utiliza sus recursos principalmente para expansiones, ampliaciones y compra de equipos y maquinarias.
- 3) El grupo también utiliza estrategias de inversión inorgánica, como adquisiciones y alianzas, pero en menor cuantía.
- 4) El grupo utiliza ambas estrategias de financiamiento como el criterio conservador y el apalancado, pero opta por endeudarse como forma de adquirir recursos.
- 5) En los años 2007 y 2012 fue donde se utilizaron más estrategias debido a mayores movimientos en el funcionamiento de las empresas.
- 6) En los años 2010, 2013, 2014 y 2015 fue donde se ocuparon menos estrategias, donde se produjeron menos hitos durante estos años.

4.2 GRUPO MATTE

A continuación se analizan 2 empresas del grupo Matte, donde se expondrán conclusiones respecto a cada empresa y respecto al grupo.

4.2.1 CMPC.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por CMPC.

Tabla 3: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste v adaptación											
-Redefinición del negocio		1	1		1		1	1		1	6
-Atrincheramiento											0
-Reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
-Diversificación relac.					1		1		1		3
-Diversificación no relac.											0
Concentrado											
-Especialización											0
-Integración horizontal											0
-Integración vertical	1								1	1	3
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
-Financiamiento conservador						1	1			1	1
-Financiamiento apalancado			1	1	1	1	1	1	1		7
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											0
-Externalización					1						1
-Internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
-Inorgánica adquisición											0
-Inorgánica fusión											0
-Inorgánica alianza											0
SEGÚN FORMA DE DEPART											
-Simple											0
-Compleja				1			1	1	1		4
Σ	2	2	3	3	5	2	5	4	5	4	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos.

- 1) La estrategia más utilizada durante el periodo fue la estrategia según forma orgánica donde se puso en marcha el proyecto de ampliación de Planta Maule y hubo compra de equipos que permitió aumentar la capacidad de producción. También se utilizó la estrategia de financiamiento apalancado donde el aumento de la Deuda Financiera se debe principalmente a la necesidad de financiamiento del proyecto Guaíba II, también colocó un bono de 500 millones en Estados Unidos. En tercer lugar está la estrategia según mercado ajuste y adaptación particularmente, redefinición del negocio donde se opta por dar Cierre a planta Papeles Río Vergara, planta ubicada en Nacimiento, Región del Bio-Bio, Reorganización de los negocios forestal y celulosa, mediante la creación de una filial que integra a ambos negocios entre otros acontecimientos.
- 2) En el periodo se utilizaron ambas estrategias de financiamiento tanto apalancada como conservadora, la primeras se refleja en la mantención de deuda Financiera principalmente a la necesidad de financiamiento del proyecto como Guaíba II y la segunda se observa al utilizar un aumento de capital por 500 millones de dólares.
- 3) En el año 2011, 2013 y 2015 fue donde se utilizaron más estrategias, en estos años se usaron estrategias corporativas que abarcan todos los aspectos que contemplan las estrategias objeto de estudio, como estrategia según mercado ajuste y adaptación, particularmente redefinición del negocio, Se reorganiza el negocio de corrugado y reubica planta de Quilicura, también según financiamiento conservador-apalancado, donde los accionistas de CMPC han efectuado dos aumentos de capital en los últimos 4 años y financiamiento para solventar la adquisición de Guaiba.
- 4) según inversión de forma orgánica al reinvertir en la empresa en papel Tissue en Perú y estrategia según departamentalización al tener divisiones en Latinoamérica.

4.2.2 COLBÚN.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Colbún.

Tabla 4: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
-Redefinición del negocio		1									1
-Atrincheramiento				1							1
-Reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
-Diversificación <i>relac.</i>									1		1
-Diversificación <i>no relac.</i>										1	1
Concentrado											
-Especialización			1		1	1					3
-Integración horizontal								1	1		2
-Integración vertical	1										1
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
-Financiamiento conservador						1					1
-Financiamiento apalancado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											
-Externalización											0
-Internalización											0
Forma											
-Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
-Inorgánica adquisición.											0
-Inorgánica fusión											0
-Inorgánica alianza		1									0
SEGÚN FORMA DE DEPART											
-Simple											1
-Compleja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Σ	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	

Fuente: Elaboración propia

Análisis De Los Datos.

- 1) Las estrategias más utilizadas son financiamiento apalancado, ya que durante todo el periodo de estudio se obtuvo deuda, donde se estructuró un crédito bancario internacional por un monto de US\$250 millones y vencimiento bullet a 5 años. Durante el año 2013 se refinanció toda la deuda de corto plazo vía un crédito sindicado. Además se utilizó la estrategia según inversión orgánica donde hubo un constante crecimiento finalizando de manera exitosa en el mes de abril la puesta en marcha de la central Hidroeléctrica angostura y el inicio de la construcción de la central hidroeléctrica San Pedro de 150MW, ubicada en la Región de Los Lagos y la estrategia según departamentalización compleja divisional donde se mantuvo esta forma de organización durante 9 de los 10 años.
- 2) En los años 2008, 2012 y 2015 fue donde se emplearon más estrategias. Estos años fueron de mayor movimiento y de distinta índole como la de crecimiento concentrado Integración vertical hacia atrás como la opción que logro Colbún para acceder a capacidad de regasificación de gas natural licuado, la estrategia de inversión según forma orgánica donde finalizaron de manera exitosa en el mes de abril la puesta en marcha de la central Hidroeléctrica Angostura y la de financiamiento apalancado, Se estructuró un crédito bancario internacional por un monto de US\$250 millones y vencimiento bullet a 5 años.
- 3) En el año 2013 fue donde se utilizaron menos estrategias, no hubo mucho movimiento de capitales.
- 4) La estrategia más utilizada fue la de inversión según forma orgánica con inversiones periódicas en todos los años como es el caso de la puesta en marcha de la central hidroeléctrica Angostura de 316 MW. Colbún está siempre pensando en abrir nuevas centrales hidroeléctricas y también se esfuerza para mantener una posición relevante en la industria de generación eléctrica, también la de financiamiento conservador que en el mayor tiempo no tuvieron necesidad de adquirir deuda, ya que el financiamiento debe procurar proveer los fondos necesarios para una adecuada operación de los activos existentes, así como para la realización de nuevas inversiones conforme a la política de inversiones. Para

ello se utilizarán los recursos internos de que se dispongan, y mantuvieron una misma departamentalización en casi todo el periodo siendo una divisional.

4.2.3 Análisis Grupo Matte

- 1) Se ve una tendencia al apalancamiento, ya que estas empresas optan por deuda en vez utilizar recursos propios.
- 2) El grupo utiliza una estrategia de inversión de forma orgánica en todo el periodo donde los recursos se invierten en la propia empresa ya sea para expansión o para compra de equipos o maquinarias.
- 3) El grupo se inclina por una forma de departamentalización compleja lo que le facilita observar de buena manera la estructura de la empresa.
- 4) Se observa que en una paralización de una planta o descontinuar una no se fijan en la parte emocional, ellos optan por el bien común.

4.3 GRUPO HURTADO VICUÑA

A continuación se analizan 2 empresas del grupo Hurtado Vicuña, donde se expondrán conclusiones respecto a cada empresa y respecto al grupo.

4.3.1 PACIFICO V REGIÓN.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Pacífico V Región

Tabla 5: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
Redefinición del negocio		1									2
Atrincheramiento				1							1
reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
Diversificación relac.											0
Diversificación no relac.				1							1
Concentrado											
especialización											0
Integración horizontal		1									1
Integración vertical							1				1
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
Financiamiento conservador	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
Financiamiento apalancado			1		1					1	3
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											
Externalización									1	1	2
internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Inorgánica adquisición.			1	1				1			3
Inorgánica fusión											0
Inorgánica alianza											0
SEGÚN FORMA DE DEPART											
Simple											0
Compleja	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
Σ	3	5	7	5	4	3	4	4	4	3	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Los Datos

- 1) En todo el periodo se invirtió en ampliación de plantas o compra de equipos. Las inversiones más relevantes realizadas durante el 2007 se refiere a las ampliaciones en las minas de la sociedad, reposición de equipos y también modificaciones en las diferentes áreas de la planta San José para mejoras en la eficiencia productiva, Durante el 2008 se avanzó en labores de desarrollo de las minas subterráneas Granate y Manto de cobre, las que se encuentran en la misma zona de Tierra Amarilla, entre otras inversiones de la misma envergadura.

Se ocupó financiamiento con fuentes propias en casi todo el periodo, el financiamiento debe procurar proveer los fondos necesarios para una adecuada operación de los activos existentes, así como para la realización de nuevas inversiones conforme a la Política de Inversiones. Para ello se utilizarán los recursos internos de que se dispongan.

Y también se ocupó financiamiento apalancado pero en menor cuantía como dato tenemos la deuda de la sociedad que aumenta su nivel de deuda durante el año 2009 en US\$ 1,5 millones, debido a los menores dividendos recibidos y ese año 2011 se aumentó la participación en Pucobre de un 83,62% a un 84,67%, lo que significó una inversión de US\$ 15,5 millones, la que se financió en su totalidad con deuda bancaria, entre otros hechos.

- 2) En el periodo 2008-2010 se utilizaron estrategias según mercado ajuste y adaptación de redefinición del negocio en el año 2008 al cerrarse filiales del extranjero ya que no tenían una utilidad y también se detuvo la actividad de la minera manto negro y en cuanto al atrincheramiento, se decidió disminuir la producción de la planta de cátodos.
- 3) En el año 2009 fue donde se utilizaron más estrategias utilizando de distinta índole abarcando todas las formas según mercado, según financiamiento, según inversión y según forma de departamentalización.

4.3.2 ALMENDRAL.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2008-2016 por Almendral.

Tabla 6: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2008-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
Redefinición del negocio				1							1
Atrincheramiento											
Reestructuración de cartera											
Crecimiento											
Diversificación											
Diversificación relac.											
Diversificación no relac.		1	1	1	1	1					5
Concentrado											
especialización											
Integración horizontal											
Integración vertical											
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
Financiamiento conservador		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Financiamiento apalancado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
SEGÚN INVERSION											
Actividad											
Externalización											
Internalización											
Forma											
Orgánica		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Inorgánica adquisición				1			1		1	1	4
Inorgánica fusión				1	1						2
Inorgánica alianza		1	1				1	1	1	1	6
SEGÚN FORMA DE DEPART											
Simple											
Compleja											
Σ		5	5	7	5	4	5	4	5	5	

Fuente: Elaboración propia



Análisis de los Datos

- 1) En 5 de 9 años se invirtió en sectores no relacionados con la empresa como activos en las áreas inmobiliarias y de servicios sanitarios S.A.
- 2) En todo el periodo 2008-2016 se ocuparon ambas formas de financiamiento considerando un aumento en las deudas en un 30% más, comparado con el año 2015 Y, además reinvierten el 70% de las utilidades, donde ambas formas son utilizadas sin discriminar una por otra.
- 3) En todo el periodo se invirtió en ampliación de locales o compra de equipos, como la inversión de Entel durante el reciente año cerca de US\$ 491 millones (US\$392 millones en 2007), concentrando el 82% de este monto en telefonía móvil, con el propósito de fortalecer su posición y su estrategia en esta dinámica industria, lo cual implica una estrategia de mercado concentrada.
- 4) En el año que se utilizaron más estrategias fue el 2010, en este año se presentaron más movimientos que en otros, lo que llevó a utilizar más estrategias.
- 5) Las estrategias más utilizadas fueron la inversión forma orgánica donde hubo expansiones y aumento de equipos, como ENTEL que invirtió cerca de US\$ 491 millones (US\$392 millones en 2007), concentrando el 82% de este monto en telefonía móvil, también cuenta con una sólida red de data centers, la cual está ampliando con la construcción de la segunda fase de Ciudad de los Valles (en su etapa final en 2012). Destinados principalmente a infraestructura de redes, inversiones para clientes de los Mercados de Empresas " Corporaciones e Infraestructura para TI compa entre otros y las de financiación conservador- apalancado donde se reparte el 30% de las utilidades y la diferencia se reinvierte y el endeudamiento aumentó respecto del año 2015 para financiar las inversiones.
- 6) Donde se ocuparon más estrategias fue en el año 2007 y el 2008, siendo las principales según inversión orgánica para fortalecer su posición y su estrategia en esta dinámica industria, la

compañía invirtió durante el reciente año US\$ 576 millones. El 69% de este monto lo destinó a su área de negocios de red móvil, en el cual su objetivo prioritario es impulsar la expansión de la Banda Ancha Móvil en el país. En lo que respecta a la estrategia de financiamiento apalancado producto de las condiciones de mercado les permitió realizar una reestructuración de pasivos durante el primer semestre de 2007, la que implicó el refinanciamiento del 100% de las obligaciones con la banca y, adicionalmente, la obtención de un nuevo financiamiento bancario para los requerimientos de caja del ejercicio. En cuanto a la estrategia de departamentalización, esta es compleja, ya que muestra una estructura tanto funcional como territorial y por tipo de clientes.

7) No existe información del año 2007.

4.3.3 Análisis Del Grupo Hurtado Vicuña

- 1) El grupo opta por inversiones en cuanto a expansión de la compañía, y del aumento de los equipos o maquinarias para optimizar los procesos
- 2) El grupo utiliza bastante la estrategia de inversión según forma inorgánica para seguir creciendo, como alianzas, fusiones y adquisiciones.
- 3) El grupo no discrimina forma de financiación, la forma es utilizada de acuerdo a la situación y en general utiliza ambos tipos de financiamiento, el conservador donde reinvierte utilidades y el apalancado.
- 4) El grupo también ocupa la estrategia según mercados ajuste y adaptación donde elimina procesos o filiales que no generan valor.
- 5) En el año 2010 fue donde ocuparon más estrategias a nivel global.
- 6) Las estrategias más utilizadas fueron financiamiento conservador y la de inversión según forma orgánica, estas estrategias fueron el fuerte del periodo analizado.

4.4 Grupo Bethia

A continuación se analizan 2 empresas del grupo Bethia, donde se expondrán conclusiones respecto a cada empresa y respecto al grupo.

4.4.1 AGUAS ANDINAS.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Aguas Andinas

Tabla 7: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGUN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
Redefinición del negocio											0
Atrincheramiento											0
Reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
Diversificación relac.											0
Diversificación no relac.											0
Concentrado											
Especialización											0
Integración horizontal											0
Integración vertical	1										1
SEGUN FINANCIAMIENTO											
Financiamiento conservador											0
Financiamiento apalancado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
SEGUN INVERSIÓN											
Actividad											
Externalización											0
internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Inorgánica adquisición		1									1
Inorgánica fusión	1	1									2
Inorgánica alianza							1				1
SEGUN FORMA DE DEPART											
Simple											0
Compleja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Σ	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	

Fuente: Elaboración Propia

Análisis De Datos.

- 1) Las estrategias más utilizadas durante el periodo fueron según inversión orgánica donde hubo una ampliación de la Planta Trebal-Mapocho, que permitió aumentar su capacidad de tratamiento de aguas servidas de 6,6 m³/s a 8,8 m³/s, para dar cobertura a la creciente demanda de saneamiento de la ciudad de Santiago, también se inició las obras de construcción del Proyecto Mapocho Urbano Limpio, con la aprobación de su Estudio de Impacto Ambiental, entre otros hitos. La estrategia según financiamiento apalancado también fue la que más se ocupó en los años con el objeto de financiar el plan de inversiones y la adquisición de ESSAL, se efectuó una colocación de bonos en el mercado local por UF 2.500.000 y a la vez financiamiento bancario por hasta \$45.000 millones, con cargo a una línea de crédito bancaria de largo plazo. También la filial Aguas Manquehue obtuvo financiamiento en pesos nominales con cargo a una línea de crédito bancaria a 3 años, entre otras adquisiciones de deuda y la estrategia de departamentalización compleja donde opera con unidades funcionales y filiales.
- 2) De las 35 veces que se utilizaron estrategias en el periodo 2007-2016, el 86% de las estrategias ocupadas fueron inversión orgánica, financiamiento apalancado y departamentalización compleja. Con 10 veces cada una.

4.4.2 FALABELLA.

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Envases del pacífico

Tabla 8: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
-Redefinición del negocio											0
-Atrincheramiento											0
-Reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											0
-Diversificación relac.											0
-Diversificación no relac.						1					1
Concentrado											
-Especialización											0
-Integración horizontal					1			1			2
-Integración vertical											0
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
-Financiamiento conservador	1	1	1	1		1		1	1		7
-Financiamiento apalancado	1	1	1	1		1		1	1	1	8
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											
-Externalización											0
-Internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
-Inorgánica adqui-	1	1	1				1	1			5
-Inorgánica fusión											
-Inorgánica alianza	1	1			1	1			1		5
SEGÚN FORMA DE DEPART											
-Simple											0
-Compleja	1										1
Σ	6	5	4	3	3	5	2	5	4	2	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos.

- 1) Las estrategias más utilizadas durante el periodo fueron inversión orgánica donde se abrieron 3 mall plaza y 4 power centers, también se expandieron hacia segmentos y ciudades en las que no estaban presentes, entre otros hitos durante periodo. Otra estrategia de las más usadas fue la según financiamiento donde se utilizaron ambas estrategias durante el periodo, la de criterio apalancado en 8 de los 10 años donde utilizan más endeudamiento para financiar las inversiones en enero de 2013, Falabella anunció un nuevo plan de crecimiento orgánico, para los próximos cinco años, llegando al 2017 con una inversión total de US\$ 3.923 millones. Este nuevo plan implicará la apertura de 231 tiendas nuevas y 20 centros comerciales. Con la ejecución de este plan, a fines del 2017 la compañía contará con 527 tiendas y 51 centros comerciales en la región. En cuanto a la estrategia de financiamiento, ésta es conservadora y se mantuvo por 7 años donde utiliza el 70% de las utilidades para financiar proyectos.
- 2) En el año 2007 fue donde se utilizaron más estrategias, considerando que el 50% de las estrategias utilizadas fueron de inversión orgánica y que en concreto se grafican en la apertura de 32 nuevas tiendas en los 4 países durante el año 2007, el año 2011 lanzó la nueva plataforma tecnológica para el sitio de internet que permitió incorporar nuevas aplicaciones y la estrategia de inversión inorgánica al adquirir el 100% de Imperial, también Sodimac ingresa a Argentina en alianza inmobiliaria con Carrefour
- 3) En el año 2013 y 2016 fue donde se utilizaron menos estrategias, por lo que se infiere que no hubo mucho movimiento a nivel corporativo en cuanto a estrategias, debido a que las inversiones no fue el foco de atención.
- 4) Se observa que en varios años se utilizaron estrategias según forma inorgánica mediante adquisición, a saber durante 2013 Falabella dio un nuevo impulso a su crecimiento regional,

ingresando a Brasil, uno de los principales mercados de América Latina. Mediante la adquisición de la cadena Dicico. En 2014 se sumó Maestro, tienda que opera Perú, entre otras adquisiciones, y en cuanto a alianzas Sodimac ingresa a Argentina en alianza inmobiliaria con Carrefour, otra alianza es con una firma estadounidense especialista en artículos para el hogar y muebles.

- 5) El 90% de las estrategias utilizadas se concentraron en según financiamiento y según inversión.

4.4.3 Análisis del grupo Bethia

- 1) El grupo ocupa ambas estrategias de financiamiento.
- 2) El gran fuerte del grupo se concentra en las estrategias según forma orgánica e inorgánica y las estrategias según financiamiento.
- 3) El grupo en general no diversifica sus inversiones, ni suprime locales o filiales.
- 4) En el año 2007 fue el año donde el grupo utilizó más estrategias, según mercado concentrado integración vertical, la estrategia según forma orgánica-Inorgánica y según financiamiento.

4.5 Grupo Ponce Lerou

A continuación se analizan 2 empresas del grupo Ponce Lerou, donde se expondrán conclusiones respecto a cada empresa y respecto al grupo.

4.5.1 SQM

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por SQM

Tabla 9: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
Redefinición del negocio							1				1
Atrincheramiento											0
reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
Diversificación relac.											0
Diversificación no relac.							1				1
Concentrado											
Especialización											0
Integración horizontal											0
Integración vertical											0
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
Financiamiento conservador	1	1						1	1	1	5
Financiamiento apalancado	1	1	1	1	1	1		1	1	1	9
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											
Externalización											
Internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Inorgánica adqui-	1	1					1				3
Inorgánica fusión											0
Inorgánica alianza	1	1									2
SEGÚN FORMA DE DEPART											
Simple											0
Compleja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Σ	6	6	3	3	3	3	3	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos.

1) Las estrategias más utilizadas durante el periodo fueron la de departamentalización compleja, específicamente estructura matricial, donde se utiliza estructura funcional y por unidad de negocios, también aparece la estrategia de inversión orgánica, mediante una inversión significativa en una nueva planta de prilado/granulado para la producción de nutrientes vegetales de especialidad y se iniciaron las obras de ampliación de la planta de carbonato de litio. También se utilizó la estrategia de financiamiento apalancado donde SQM Investment Corp. suscribió un contrato de crédito en el extranjero por un monto de US\$50 millones y además durante los primeros 6 meses del año 2009, SQM aumentó fuertemente su liquidez mediante la colocación exitosa de aproximadamente US\$ 320 millones de bonos en el mercado local, pre-financiando la totalidad de los vencimientos del año 2009 y 2010

2) En cuanto a las estrategias según mercado se identifican dos estrategias, por un lado la estrategia de redefinición del negocio donde SQM vende la regalía del proyecto minero Antucoya a Antofagasta Minerals por un monto de US\$ 84 millones y la estrategia de diversificación no relacionada donde les permitió desarrollar una base de negocios diversificada que abarca una serie de productos orientados a distintas industrias y en diferentes mercados a nivel mundial.

3) En el año 2007 y 2008 fue donde se ocuparon más estrategias de distinta índole orgánica, inorgánica como adquisición-Alianza, *jointventures* y alianzas comerciales en sus tres principales negocios y ambas de financiamiento apalancado donde en abril de 2010 la compañía colocó en el mercado estadounidense un bono por US\$250 millones, a un plazo de 10 años con una amortización única al vencimiento y una tasa de colocación de 5,50%, con el objetivo de refinanciar pasivos y la de departamentalización compleja al tener departamentos funcionales y unidades de negocio.

4) En gran parte del periodo, 5 años se utilizaron pocas estrategias, donde se puede inferir que no hubo mucho movimiento en cuanto a estrategias corporativas.

4.5.2 NORTE GRANDE

A continuación se expone todas las estrategias corporativas utilizadas durante el periodo 2007-2016 por Norte Grande

Tabla 10: Estrategias utilizadas durante el periodo entre el periodo 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Σ
SEGÚN MERCADO											
Ajuste y adaptación											
Redefinición del negocio											0
Atrincheramiento											0
reestructuración de cartera											0
Crecimiento											
Diversificación											
Diversificación relac.											0
Diversificación no relac.											0
Concentrado											
especialización											0
Integración horizontal											0
Integración vertical											0
SEGÚN FINANCIAMIENTO											
Financiamiento conservador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Financiamiento apalancado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
SEGÚN INVERSIÓN											
Actividad											
Externalización											0
internalización											0
Forma											
Orgánica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Inorgánica adqui-											0
Inorgánica fusión											0
Inorgánica alianza											0
SEGÚN FORMA DE DEPART											
Simple											0
Compleja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Σ	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los datos

1) Las estrategias más utilizadas fueron la de departamentalización compleja divisional donde la estructura está dada por las distintas inversiones, también está la estrategia de inversión orgánica donde La política de inversión de Norte Grande S.A. es mantener e incrementar su inversión en acciones de Sociedad de Inversiones Oro Blanco S.A. y Nitratos de Chile, es decir las inversiones van en dirección de estas sociedades, también utilizan financiamiento apalancado y conservador en la mayor parte del periodo, exceptuando el año 2007 que no tiene financiamiento apalancado. En lo concreto las inversiones realizadas durante el periodo, se financiaron mediante la contratación de pasivos bancarios y también se financia con aumento de capital.

2) En los años de estudio se utilizaron las mismas estrategias exceptuando el año 2007 donde se ocupó solo financiamiento conservador y no apalancado todo esto enfocado en la sociedad Oro Blanco S.A y Nitratos de Chile.

3) Se utilizaron menos estrategias en el año 2007, donde en relación a los otros años fue una estrategia menos la que se utilizó.

4.5.3 Análisis del Grupo Ponce Lerou

1) El grupo ocupa mayoritariamente las estrategias de forma orgánica e inorgánica, las de financiamiento apalancado y conservador y la de departamentalización compleja.

2) En general no se utilizan las estrategias según mercado, ya sea adaptación redefinición del negocio, atrincheramiento y reestructura de cartera y la de crecimiento concentrado y diversificado.

3) El grupo no utiliza muchas estrategias, no tienen demasiados sucesos que hagan utilizar estrategias.

4.6 Análisis de los Grupos

Se puede observar en el análisis de los grupos que utilizan en un 100% la estrategia de inversión orgánica, donde se expanden, amplían o compran equipos o maquinarias, lo sigue también la estrategia de departamentalización compleja donde todas las empresas utilizan esta forma de estructura organizacional, después viene la estrategia de financiamiento donde en la mayor parte de los grupos utilizan ambas estrategias dependiendo de la situación.

La mayoría de las empresas utilizan estrategia de forma inorgánica, donde optan por adquirir empresas, fusionarlas o mediante alianzas.

La empresa que más utilizó la estrategia según mercado particularmente redefinición del negocio, fue CMPC donde en el periodo se produjeron cierres de plantas de forma permanente o temporal.

También es importante destacar que estos grupos económicos no adoptan tanto una estrategia de crecimiento concentrado como la especialización, estrategia horizontal y la estrategia vertical están más bien diversificadas ya sea diversificadas en forma relacionada como no relacionada.

Se puede observar también que la estrategia según actividad de internalización fue utilizada por los grupos, pero con mayor énfasis fue ocupada la estrategia de externalización.

Cumplimiento de Objetivos Específicos

Cada uno de los objetivos planteados en esta investigación fueron cumplidos, por lo que a continuación se describe lo más significativo que avala el haber logrado los objetivos.

x

1. Identificar a los cinco grupos económicos más importantes de Chile en los últimos diez años.

Los 5 grupos económicos más importantes de Chile en los últimos 10 años fueron extraídos del Ranking de los Grupos Económicos(RGE) de la Universidad del Desarrollo, Facultad de Economía y Negocios, donde fueron medidos de acuerdo al patrimonio, crecimiento, activos ingresos, entre otros,

y así quedando los 5 mejor evaluados a julio del 2016 fueron el grupo Said, el grupo Bethia, el grupo Matte, el grupo Hurtado Vicuña y el grupo Ponce Lerou,

2. Determinar las estrategias de mercado utilizadas por los cinco grupos económicos de Chile.

En cuanto a las estrategias según mercado ajuste y adaptación tenemos que la más utilizada es la de Redefinición del negocio y la empresa CMPC es la que más la ocupa en 6 de los 10 años, la que sigue es la de atrincheramiento que es utilizada sólo 2 veces una vez por Colbún y otra por Pacífico V Región. En cuanto a la estrategia según mercado crecimiento diversificado está en primer lugar la diversificación no relacionada que fue ocupada en 9 ocasiones y en 8 oportunidades fue la estrategia diversificación relacionada, la empresa que más utilizó la estrategia de diversificación no relacionada fue almendral(Entel), y la relacionada fue Parque Arauco.

En cuanto a la estrategia de crecimiento concentrado se utilizó en 11 veces, 4 de crecimiento vertical, 4 crecimiento horizontal y 3 de especialización, Colbún perteneciente al grupo Matte fue la que en más veces utilizó la estrategia de crecimiento concentrado.

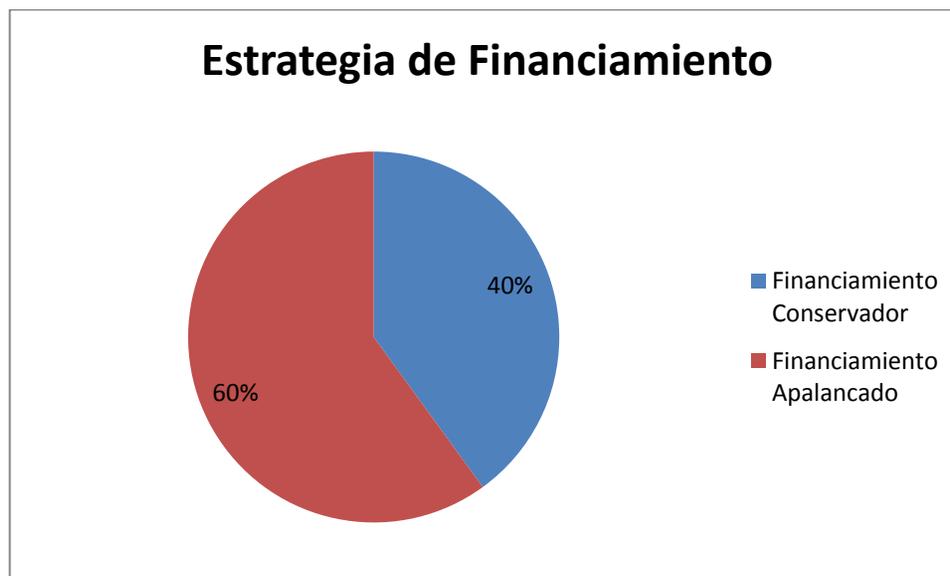
3. Identificar las estrategias de financiación utilizadas por los cinco grupos económicos más importantes del país.

La estrategia de financiación más utilizada por los grupos es la de financiamiento apalancado con un 60% de las veces en que se ocupó una estrategia el 40% restante utilizó un financiamiento conservador, el financiamiento apalancado ocurrió en 75 veces, mientras que la conservadora se ocupó en 51 ocasiones.

Empresa Almendral fue la utilizó más veces estas formas de financiamiento en todos sus años de análisis, también se puede inferir que usó ambas estrategias de financiamiento sin discriminar, lo mismo ocurre con Norte Grande que ocupa durante todo el periodo de análisis ambas estrategias de financiamiento, exceptuando el 2007 que se ocupó solo el financiamiento conservador. También está el caso de Aguas Andinas que utilizó en todo el periodo solo financiamiento apalancado.

La empresa Envases del Pacífico (EDELPA) fue la que menos utilizó financiamiento, tuvo menos movimiento durante el periodo.

Grafico 1: Estrategia de Financiamiento



Fuente: Elaboración propia

4. Identificar estrategias de inversión utilizadas por los cinco grupos más importantes de Chile.

Se puede inferir que todas las empresas de todos los grupos económicos más importantes utilizan la estrategia según forma orgánica como crecer a través expansiones, construcción de nuevas plantas, ampliación de la capacidad productiva, compra de equipos o maquinarias, entre otras, en todo el periodo de análisis. En vez de la inversión inorgánica ya sea adquisición, fusión o alianza, donde la alianza es la forma de crecer que más se ocupa, en 21 ocasiones, también hubo otras formas de crecimiento inorgánico pero en menor cuantía.

La estrategia según actividad externalización e internalización se utilizó en pocas ocasiones, donde la empresa CMPC la utilizó una vez y la empresa Pacífico V Región en dos ocasiones, la forma que utilizaron fue la externalización..

5. Determinar las estrategias corporativas según estructura organizacional.

La estructura que adoptan estas empresas son una departamentalización compleja debido al tamaño, también no hubo cambios de estructura en el periodo de análisis, ya sea de matricial a circular u otras formas de organizarse.

Conclusión

Los resultados obtenidos en este estudio nos dan a conocer que en los grupos objeto de estudio es como una política invertir, expandiéndose, ampliándose o comprando equipos y maquinarias perteneciendo estas inversiones a una estrategia de inversión orgánica u otras formas de crecer como fusiones, alianzas y adquisiciones pertenecientes a una estrategia de inversión inorgánica, pero en menor cuantía. Se observa además que las empresas de los grupos económicos estudiados tienen una estructura organizativa de forma compleja debido a su tamaño y a los distintos enfoques que tiene la estructura, ya sea divisional por filiales o territorial.

También se puede ver que el endeudamiento es la principal forma de financiamiento de las empresas pertenecientes a los grupos objeto de estudio, ya sea emisión de bonos, deudas bancarias, entre otras, por los beneficios que otorga optar por una estrategia de financiamiento apalancado.

En cuanto a las estrategias de mercado ajuste y adaptación y crecimiento se concluye que no son muy utilizadas exceptuando la estrategia de mercado ajuste y adaptación redefinición del negocio y la estrategia de crecimiento diversificación relacionada, pero no en todos los años.

Se observó que la empresa CMPC del grupo Matte y Parque Arauco perteneciente al grupo Said aparte de coincidir en la utilización de la estrategia de inversión orgánica, la estrategia de financiamiento apalancado y la de departamentalización compleja, está presente la similitud al utilizar la estrategia según mercado crecimiento diversificado relacionado al invertir en sectores diferentes pero relacionados o complementarios. La que se diferencia de las demás empresas es CMPC que aplica bastante la estrategia según mercado ajuste y adaptación redefinición del negocio, que otras empresas prácticamente no ocupan.

El grupo que más estrategias utiliza es el grupo Hurtado Vicuña con 87 estrategias, el que lo sigue es el grupo Said con 79.

En los años donde las empresas utilizaron más estrategias fue en el año 2008 con 45 y el año 2009 con 42, y el año con menos estrategias fue el año 2016 con 35 y las empresas que más estrategias utilizaron fueron Parque Arauco 45 estrategias, con el mismo número está Almendral y un poco más abajo está Colbún y Pacífico V Región con 42 estrategias.

Bibliografía

- Aguilar Y Contreras (2004): “Rol estratégico de filiales de multinacionales en Chile”. Tesis Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, Obtenido el 10.10.17 de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/aguiar_p/html/index-frames.html
<http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/108310>
- Andrew (1977): “El concepto de estrategia de la empresa”, Editorial Eunsa, Pamplona.
- Cabanelas, J. (1997): “Dirección de empresas, bases en un entorno abierto y dinámico”, Editorial Pirámide, Madrid.
- Porter, M. (2001): “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Editorial CECOSA, México
- Ranking de los grupos económicos Chilenos.(2016 junio 13)”s.f.” Universidad del desarrollo. Facultad de economía y negocios.<http://ceen.udd.cl/estudios-y-publicaciones/ranking-de-riqueza-de-grupos-economicos/>
- Concentración y grupos económicos en Chile.(2016 marzo 4)”s.f.”
https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/.../rev88_sapelli.pdf
<https://www.importancia.org/crecimiento-economico.php>
- Medina A. y Hernández M. (2011). “Estrategia corporativa de crecimiento de los grupos económicos en Chile: Efectos en el rendimiento y rentabilidad”. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 27(119). 187-207.
- Medina A., Gallegos C., Sepúlveda E. y Rojas S.(2009).Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile.25(113)
- Medina A., Gallegos C., Sepúlveda E. y Rojas S. (2010). Relación entre las estrategias corporativas de crecimiento y financiamiento de los grupos económicos en Chile. Cuadernos de Administración. 23(41).143-161.
- HuertaP., Pedraja L., Navas J., Almodóvar P.(2008).Las estrategias corporativas y los resultados empresariales: *Un Análisis por tipo de estrategia corporativa y sector industrial en España*.Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 21 (37): 61-79, julio-diciembre de 2008
- Juan, A, y Francisca M.(2015) “Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile.”(tesis de pregrado).Recuperado de

epobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/813

- Marianela, F. y Sélín, S.(2006)” Estrategias utilizadas por grupos económicos nacionales y su aporte al valor económico.”(tesis de pregrado).Recuperado de cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2006/sierra_s/doc/sierra_s.pdf