



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 las 50 empresas más grandes de Chile.

Alumnos

Juan Agurto Flores, Francisca Manosalva Zapata

Profesor Guía

Dr. Alex Medina Giacomozzi

Chillán, Diciembre 2015



Chillón, 15 de Enero de 2016.

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 LAS 50 EMPRESAS MÁS GRANDES DE CHILE", de los alumnos Juan Domingo Agurto Flores y Francisca del Rosario Manosalvo Zapata.

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

Atentamente,

Alex Medina Gucomozzi
Profesor Guía

Oliver Acuña Moraga
Profesor Informante

Diego Lemus M.
Director de Escuela

CC - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

Agradecimientos

Luego de 5 años de estudio llega la hora de recapitular y mirar hacia atrás el largo camino para llegar hasta esta instancia de definiciones. Sin lugar a dudas con este paso se cierra una gran etapa de mi vida, que me gustaría compartir con todas las personas que formaron parte de él y que de una u otra forma hicieron posible lograr mi desarrollo profesional como también personal.

En primer lugar quiero agradecer a mis padres Luis Agurto y Ramona Flores por todo el apoyo demostrado no solo en estos 5 años, si no que en toda mi vida. Por sus consejos, sus valores, todo su esfuerzo, para que yo y mis hermanos pudiéramos desarrollarnos como personas.

Quiero agradecer también a mis hermanos, Luis, Gabriela, Carolina y Evelyn por todo el apoyo brindando de una u otra forma, la verdad que me sirvieron mucho y me han ayudado y me siguen ayudando a seguir adelante para completar todas mis metas profesionales.

También una mención para mis amigos de la vida y de la universal por todos los buenos momentos, a los profesores que me ayudaron a crecer a lo largo de estos cinco años.

Quiero agradecer también a mi compañera de memoria, Francisca Manosalva por permitirme trabajar con ella, por acompañarme esos años de universidad, por todo su apoyo incondicional y poder llevar adelante este difícil desafío, muchas gracias.

No quiero terminar estos agradecimientos, sin mencionar a nuestro profesor guía Dr. Alex Medina Giacomozzi, por su gran compromiso, su dedicación, su responsabilidad, amabilidad, paciencia y todos su conocimientos. Muchas Gracias.

Juan Agurto Flores

Agradecimientos

Al finalizar esta importante etapa de mi vida agradezco principalmente a mi familia por guiarme a lo largo de este camino de formación como profesional.

A mis padres Héctor Manosalva y Luz Zapata por siempre confiar en mis capacidades como estudiante, por sus sabios consejos y sacrificio a diario, por ser mi motivo de superación cada día y enseñarme a enfrentar cada uno los desafíos que se me presentan.

También agradecer a mi querida amiga Mile, quien desde donde esté siempre me ha acompañado y estoy segura que ha visto cada uno de mis logros.

A mis amigos de toda la vida y a los que hice en mis últimos años de Universidad quienes fueron de gran apoyo en cada momento.

A mi familia en general, mis hermanas, tías, tíos y todos los conocidos que siempre han tenido gestos de cariño hacia mí y por su puesto a mi Turbo quien me llena de alegría a diario con sus travesuras y mirada tierna.

Gracias a todas aquellas personas que fueron parte de mi formación como profesional, gracias por cada conocimiento entregado.

A mi profesor guía Dr. Alex Medina Giacomozzi por su dedicación, disponibilidad, valiosos comentarios y por exigirnos cada día más como estudiantes.

Y especialmente a mi compañero de memoria Juan Agurto, por su paciencia y apoyo incondicional pese a todas las dificultades. Por lo momentos de alegría durante todo este tiempo y por enseñarme a ser mejor persona, muchas gracias.

Francisca Manosalva Zapata

Resumen ejecutivo

En esta investigación se desarrolla tanto el conocimiento teórico como práctico que existe de las estrategias a nivel corporativo, tomando en consideración sus diferentes criterios, mercado, financiación, inversión y departamentalización.

El estudio contempla el periodo del año 2014, para las 50 mayores empresas de Chile según el ranking elaborado por América Economía en su publicación del año 2015.

La información en la memoria se dará a conocer mediante, gráficos, tablas y matrices, en las cuales se plasmaron los resultados de la clasificación de las estrategias.

Los resultados muestran que las empresas más exitosas de Chile utilizan en mayor medida las estrategias corporativas según mercado diversificado, en cuanto a la financiación esta es igual en ambos casos conservador como apalancada. Su estructura organizacional es compleja por su gran aparataje y la inversión es desarrollada con recursos propios y capacidades que posee, ósea estrategia de internalización, en la mayoría de las empresas de este selecto grupo.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo I	12
Generalidades	12
1.1. Antecedentes generales de la investigación.....	13
1.2. Antecedentes generales del ranking de las 500 empresas más grandes de Chile.....	14
1.3. Planteamiento de la situación actual	16
1.4. Justificación del estudio planteado	19
1.5. Objetivos de la investigación	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos	21
Capítulo II.....	22
Marco Teórico de la Investigación.....	22
2.1. Concepto de estrategia	23
2.2. Niveles de estrategia.....	25
2.2.1. Estrategia institucional.....	25
2.2.2. Estrategia corporativa.	26
2.2.3. Estrategia competitiva o de negocios.	26
2.2.4. Estrategia funcional	26
2.3. Estrategias corporativas	27
2.3.1. Definición estrategia corporativa.....	28
2.4. Clasificación estrategias corporativas.....	29
2.4.1. Estrategia corporativa según mercado.....	30
2.4.2. Estrategia corporativa según financiamiento.....	35
2.4.3. Estrategia corporativa según inversión.....	36
2.4.4. Estrategia corporativa según departamentalización.....	40
2.5. Sistema empresarial chileno	43
2.6. Políticas y marco regulatorio de las empresas chilenas.....	44
2.7. Éxito empresarial	46
2.7.1. Concepto éxito empresarial.	47
2.7.2. Configuración de una organización para el éxito.	49
2.7.3. Dilemas de la configuración al organizarse para el éxito.....	52

2.7.4. Potenciar el éxito.....	53
2.8. Concepto de ranking.....	57
Capítulo III.....	59
Metodología de la Investigación.....	59
Tipo de estudio	60
3.1. Método de investigación	60
3.1.1. Determinación del universo.	60
3.1.2. Muestra.....	61
3.1.3. Determinación de las empresas a analizar.....	61
3.1.4. Período de estudio.	61
3.2. Sistema de clasificación de las estrategias corporativas	61
3.2.1. Clasificación de estrategias según mercado.....	62
3.2.2. Clasificación de estrategias según financiamiento.....	62
3.2.3. Clasificación de estrategias según inversión	63
3.2.4. Clasificación de estrategias según departamentalización.	64
CAPITULO IV.	65
Determinación de Estrategias Corporativas según Mercado, Financiación, Inversión y Departamentalización	65
4.1. Identificación de las estrategias corporativas implementadas por las 50 empresas más grandes de Chile	66
4.1.1. Estrategia según Mercado	66
4.1.2. Estrategia según Financiamiento	71
4.1.3. Estrategia según Inversión.....	73
4.1.4. Estrategia según Departamentalización	77
Conclusiones	83
Referencias.....	87
Anexos	90

Lista de Tablas

<i>Tabla 1:</i> Matriz de Clasificación según criterio de Mercado.....	62
<i>Tabla 2:</i> Matriz de Clasificación según criterio de Financiamiento	63
<i>Tabla 3:</i> Matriz de Clasificación según criterio de Inversión.....	63
<i>Tabla 4:</i> Matriz de Clasificación según criterio de Departamentalización	64

Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Niveles de la estrategia.	25
<i>Figura 2:</i> Clasificación de las estrategias corporativas.	29
<i>Figura 3:</i> Configuraciones de la organización: estructura, procesos y relaciones.	50
<i>Figura 4:</i> Algunos dilemas al organizarse para el éxito.	52
<i>Figura 5:</i> Potenciar el éxito estratégico.	54

Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1:</i> Estrategias de Crecimiento.....	67
<i>Gráfico 2:</i> Estrategia de crecimiento Diversificada.....	69
<i>Gráfico 3:</i> Estrategia de crecimiento Concentrada	70
<i>Gráfico 4:</i> Estrategias de Financiamiento	71
<i>Gráfico 5:</i> Estrategias de Inversión según criterio de actividad.....	74
<i>Gráfico 6:</i> Estrategias de Inversión según criterio de forma.	76
<i>Gráfico 7:</i> Estrategias de Departamentalización	78
<i>Gráfico 8:</i> Formas Organizacionales.....	79

Introducción

Desde el nacimiento de cualquier tipo de organización se han tenido que utilizar planes bien elaborados para poder afrontar los diferentes problemas del entorno como también los problemas internos, para poder sobrevivir en el tiempo y poder también desarrollarse. Es así como nace el concepto de estrategia, primero utilizado en la guerra desde tiempos antiguos y ahora adaptado a los problemas de las empresas y cualquier tipo de organización.

A lo largo del tiempo las empresas han tenido que luchar fuertemente con los factores externos para poder posicionarse en los sistemas que cada vez presentan más problemas, por un lado la globalización que se desarrolla fuerte y por otro, mercados cada vez más competitivos. Dada estas situaciones las empresas deben generar los planes de acción necesarios para poder desarrollar sus actividades y aprovechar las oportunidades, que le permitan un desarrollo sustentable. Es así como las empresas más exitosas de Chile dirigen grandes esfuerzos en la creación de planes estratégicos, que constituirán un rol fundamental en su éxito o fracaso, ligando directamente los resultados obtenidos con sus estrategias. Una buena elección marcará su crecimiento, su rentabilidad y su éxito, para poder seguir siendo sustentables en el tiempo y seguir manteniendo su posición privilegiada.

Existe diferentes tipos de estrategias corporativas que pueden utilizar las grandes empresas y están enmarcadas en diferentes horizontes, tenemos las estrategias de mercado que apuntan a la forma en la que actúan en los diversos sectores industriales, como en las estrategias de inversión, la forma en la cual buscan desarrollar sus actividades futuras, como también en las estrategias de financiamiento donde se debe decidir si es apalancado o

conservador o buscar un equilibrio que permita la maximización de los recursos y por último, la estrategia de departamentalización. De aquí se desprende la pregunta que motivo al desarrollo de la presente memoria de título, ¿cuáles son las estrategias a nivel corporativo que implementan las 50 empresas más exitosas de Chile según América Economía?

Para ello este estudio se centró en la identificación de las estrategias corporativas de las 50 empresas más exitosas de Chile según la revista América Economía versión 2015, que tomo la información del año 2014 para desarrollar el ranking,

La identificación y clasificación de las estrategias se realizó según los criterios mencionados, mercado, financiamiento, inversión y departamentalización, determinando por cada empresas su estrategia más dominante en caso de que posea más de una en cada área de estudio.

La memoria cuenta con 4 capítulos que plasman todo el estudio además de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El primer capítulo “Generalidades” se presentan los antecedentes previos al estudio, para dar contexto al trabajo, la situación actual, la justificación y los objetivos de la memoria de título tanto generales como específicos

El segundo capítulo “Marco Teórico de la Investigación” presenta el concepto de estrategias, los diferentes niveles de estrategias que existen (corporativa, de negocios, institucional y funcional). Se definen claramente las estrategias corporativas, según mercado, según financiamiento, según inversión y según departamentalización. Además de abordar el concepto de éxito empresarial como ranking.

El tercer capítulo “Metodología de la Investigación” se establece la forma de manejo de la información y como se clasificaron cada estrategia.

El cuarto capítulo “Determinación de Estrategias Corporativas según Mercado, Financiación, Inversión y Departamentalización”, se identifican las estrategias corporativas adoptadas por las empresas.

Capítulo I.

Generalidades

1.1. Antecedentes generales de la investigación

El concepto de estrategia se viene utilizando desde tiempos inmemoriales en nuestra cultura. La aplicación de planeación estratégica nace a mediados del siglo XX y ha tenido una evolución muy notoria a lo largo de los años, causando un impacto muy fuerte en la eficiencia y eficacia de las organizaciones que la han implementado. A lo largo del tiempo han ido apareciendo múltiples definiciones que van agregando valor e importancia al desarrollo de este plan al interior de cualquier tipo de organización.

Las tendencias de las definiciones que van dando los autores a lo largo del tiempo tienen tres pilares fundamentales que se van haciendo factor común. El primer pilar que se destaca es la dinámica e interacción que existe por parte de las empresas con todo el entorno, el segundo nos lleva a la formulación de objetivos y a su vez determina como lograrlos y el tercer y último pilar menciona la competitividad que debe entregar la estrategia a las organizaciones sea cual sea su naturaleza.

Todas las características de la estrategia van formando un panorama de la importancia que tienen en las organizaciones, siendo para toda organización la carta de navegación hacia donde van dirigidos todos los esfuerzos de cada empresa.

Es así que van apareciendo diferentes estudios que han ido ahondando en esta materia. Medina, Et Al 2012 se refiere acerca de las estrategias de diversificación y concentración que emplean las sociedades anónimas de Chile, de un total de 82 empresas estudiadas un 64,63% desarrolla una estrategia de concentración mientras que el 35,37% restante desarrolla una estrategia de diversificación. Por cada empresa estudiada existe un promedio de 1,6 negocios lo que habla de él gran porcentaje de empresas concentradas. En 2010, Castro Monge habla sobre las estrategias competitivas y su importancia en la buena

gestión de las empresas. Las estrategias competitivas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente.

1.2. Antecedentes generales del ranking de las 500 empresas más grandes de Chile

Desde 1986, América Economía se ha convertido en la plataforma de investigación más completa de América Latina mediante el aporte y presentación de servicios y contenidos con vasto valor agregado que han permitido analizar los negocios, economía, política y finanzas de la región.

Dentro de su amplia gama de contenidos multiplataforma, se encuentra la unidad de análisis y estudios América Economía Intelligence, la cual elabora y presenta estudios de gran importancia para el mundo empresarial, con el fin de apoyar la toma de decisiones ejecutivas y ser un aporte a la sociedad en general.

Es en este contexto que desde el año 2009, este grupo publica el ranking de Las 500 mayores empresas de Chile. En 2015, éste ranking es publicado en la edición N°108 de la revista América Economía correspondiente a julio- agosto.

Cabe destacar que este ranking es publicado en las ediciones de la revista América Economía, así como también en su plataforma web, la cual es de libre acceso para los usuarios.

Para la elaboración del ranking, la unidad de análisis de América Economía consideró a empresas privadas nacionales, privadas extranjeras, estatales, abiertas y cerradas, excluidas las sociedades de inversión sin giro productivo.

En cuanto a la recolección de información, esta fue extraída de fuentes oficiales, bolsas de valores en el caso de las empresas abiertas, organismos oficiales: SVS, SBIF, Superintendencia de Salud, Cámara de Comercio de Santiago y por medio de información requerida a las empresas.

En cuanto a los movimientos en las posiciones de las empresas al interior del ranking de las 500 mayores empresas de Chile, se puede evidenciar que desde 2009 hasta la fecha, las variaciones en los puestos no han sido considerables, tanto así que los primeros diez puestos son ocupados casi por las mismas empresas.

En 2009, los primeros diez lugares eran ocupados por Codelco, Enersis, Cencosud, Empresas Copec, ENAP, Minera Escondida, SACI Falabella, Copec Combustibles, CSV y Endesa. Para el 2010 Cencosud logra tener un repunte y subir en el ranking hasta la posición número dos, al igual que Minera Escondida, quien logra pasar del sexto al quinto lugar. Por su parte Endesa sale del top diez, cediendo su puesto a Codelco División Chuquicamata.

En tanto que para 2011, la tendencia continúa sin grandes cambios en las posiciones que ocupan las empresas, a excepción de Lan Chile que ingresa al top diez. Misma situación se da en 2012 con D&S.

En los dos últimos rankings publicados, correspondientes al análisis de las empresas en 2013 y 2014, no se presentan mayores cambios, es más, las empresas durante estos dos periodos permanecen exactamente en las mismas posiciones dentro de los diez primeros lugares, lo que habla de la gran consolidación que presentan estas empresas en Chile, lo

cual les permite permanecer en lo más alto del ranking de las 500 mayores empresas de Chile, obteniendo gran reconocimiento en el ámbito local e internacional.

1.3. Planteamiento de la situación actual

En el último tiempo, las empresas chilenas se han desenvuelto en un ambiente económico, político y social cada vez más complejo y competitivo, por lo que deben implementar estrategias que le permitan adaptarse a las condiciones de un ambiente que presenta cambios constantes.

Chile es una de las economías que ha logrado uno de los mayores crecimientos económicos en la última década. Sin embargo, actualmente está pasando por un fuerte problema de desaceleración económica, registrando un crecimiento de 1,9% el año pasado, según estudio del Banco Mundial (2014).

Entre las razones de esta desaceleración, se encuentra el retroceso del sector minero, el que actualmente aporta cerca del 15% del PIB, 60% de las exportaciones y 20% de los ingresos fiscales¹.

Temas como la productividad, abastecimiento energético, asuntos medioambientales, relaciones con las comunidades cercanas, así como la caída del precio del cobre y aumento de los costos de producción han repercutido gravemente en las empresas pertenecientes a este sector industrial tan importante para la economía chilena, tanto en sus ventas como en las utilidades alcanzadas, las cuales bajaron 10,5% y 39,4% respectivamente, según América Economía (2015), la menor cifra desde que comenzaron a

¹ Banco Central de Chile, 2014.

operar las Normas Internacionales de Información Financiera y que se ha traducido en el menor aporte a la caja fiscal en los últimos seis años.

Por otro lado, uno de los aspectos más preocupantes se centra en la disminución de la demanda de cobre por parte de China, principal consumidor de commodities en el mundo, lo que además repercute en el precio del cobre, el cual ha tenido una tendencia a la baja sumado además por un dólar más fuerte que desanima aún más la demanda, haciendo que este producto al igual que otras materias primas, sean más caros de comprar en otras monedas.

En lo que respecta al déficit fiscal, este aumentó como resultado de la desaceleración económica, la disminución de los precios del cobre y los esfuerzos expansionistas. El balance fiscal del gobierno pasó de un superávit de 0,4% del PIB en el primer semestre de 2014 a un déficit de 0,3% en el mismo período de 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, según informe del Banco Central de Chile (2014). En este sentido, el índice bursátil asociado en la Bolsa de Santiago cayó casi un 13% en 2014, las rentabilidades del sector del retail bajaron considerablemente, en el caso de Cencosud, esta fue cero, causado además por las dudas por su endeudamiento.

Por su parte el total de las ventas de este sector bajo un 4,2%, América Economía (2014), lo que demuestra que el mercado chileno está llegando a sus límites naturales de crecimiento acelerado.

Por otro lado, es importante mencionar las bajas proyecciones de crecimiento que presenta el sector de la construcción, el cual se sitúa en un 4%, en 2014 según estudio de la Cámara Chilena de la Construcción, lo cual se debe fundamentalmente a la falta de proyectos de inversión en los sectores mineros y energético, la disminución del ritmo de

contratación de mano de obra, además de la incertidumbre provocada por la reforma tributaria y laboral.

En consideración a estas dos reformas, se puede indicar que en la reforma tributaria aprobada en 2014, el elemento principal es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones. En tanto la reforma laboral, la modificación principal que plantea se relaciona a los sindicatos. La Reforma plantea la existencia de un “sindicato titular” en las empresas de Chile. Este sindicato titular es el único que podrá negociar, de ahora en adelante, colectivamente mejores condiciones para los trabajadores de una empresa. Hoy en día el Código del Trabajo no reconoce la existencia de un sindicato titular, sino que abre la posibilidad de que los trabajadores se agrupen en órganos paralelos al sindicato y negocien con el empleador.

Todo esto generara en las empresas gran incertidumbre, debido a todos los cambios que se darán en dos aspectos fundamentales para funcionamiento de cualquier empresa.

En cuanto a las empresas que más han crecido considerando sus ventas, América Economía destaca las relacionadas con el sector energético, transporte, acuicultura y seguros. En tanto las que reportaron más caída en ventas corresponden al sector de la minería y agroindustria.

Respecto a las empresas que presentan mayor retorno sobre ventas destacan las pertenecientes al sector financiero y AFPs.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren, aumentando el crecimiento gradualmente a 3,1% en 2017 como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y de la demanda interna.

En definitiva la deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente importante de vulnerabilidad para país. Sin embargo, gracias a reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso.

1.4. Justificación del estudio planteado

En Chile existen empresas de distinto tipo, las cuales difieren en su grado de complejidad organizacional, tamaño, rubro y sector industrial en el cual se desenvuelven.

Todos estos factores deben ser tomados en consideración al momento de determinar los lineamientos estratégicos de la empresa, para de esta forma definir cuáles serán las estrategias que le permitirán alcanzar el éxito organizacional.

Dentro de los principales objetivos de cualquier organización se encuentran los relacionados con obtener mayor competitividad y un desarrollo constante, es así como a lo largo de los años han nacido y se han desarrollado grandes empresas con importante tradición y reconocimiento nacional e internacional, lo que les ha permitido posicionarse en la cima de las empresas más grandes de nuestro país.

De esta forma, América Economía realiza un ranking anual de las 500 empresas más grandes de Chile tomando en consideración diferentes factores como la cantidad de millones de dólares de ventas, número de trabajadores activos, presencia a nivel nacional, además de detallar el crecimiento o decrecimiento que han obtenido durante el periodo, tomándolo tanto a nivel de empresa como país.

Este ranking permite medir en qué dirección se encuentra la economía nacional y también da detalles tanto a las organizaciones como a la sociedad de cuáles son las mejores empresas del país.

Profundizando un poco más allá en el ranking realizado por América Economía y teniendo en consideración que el estudio se toma como un hecho irrefutable y válido a la hora de extraer los datos, nacen un sinnúmero de interrogantes o preguntas válidas, entre éstas y una de las más importantes ¿Cómo han hecho estas organizaciones para poder aparecer en este ranking? , ¿Cuáles han sido los factores de éxito en el desarrollo de la organización? , ¿Existe factor común entre estas empresas que explique su éxito?

Es aquí donde aparece la estrategia como unidad fundamental para poder analizar y responder estas interrogantes, ya que a nivel corporativo la estrategia juega el rol de carta principal de navegación de la organización, entregando las directrices y planes de acción.

Al analizar las estrategias de las primeras 50 empresas ubicadas en el ranking, se observará si existe relación entre las estrategias desarrolladas y el grado de éxito de cada organización.

Otro aspecto importante que se puede encontrar inserto dentro de las estrategias es el nivel de diversificación alcanzado por cada organización, donde se podrá diferenciar entre la diversificación relacionada y la no relacionada, también las empresas concentradas y hacer un paralelo de cuál estrategia es más utilizada y cuál brinda los mejores resultados.

De acuerdo a lo antes planteado, es relevante llevar a cabo dicha investigación, ya que estudiando la situación se determinara los factores más importantes, identificando tipos de estrategias que marcan el nivel de logro y tamaño de las organizaciones, también se observará si existe relación entre las estrategias y cuáles son los puntos comunes claves del

éxito, así como observar las tendencias en la dirección estratégica por parte de las empresas más grandes de Chile.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general.

Analizar las estrategias corporativas seguidas por las 50 empresas más grandes de Chile, según América Economía.

1.5.2. Objetivos específicos.

1. Reconocer las estrategias de mercado utilizadas por las 50 empresas más grandes de Chile.
2. Identificar las estrategias de financiación utilizadas por las empresas.
3. Identificar estrategias de inversión utilizadas por las empresas.
4. Reconocer las estrategias corporativas según estructura organizacional utilizadas por las 50 empresas más grandes de Chile.

Capítulo II.

Marco Teórico de la Investigación

2.1. Concepto de estrategia

La estrategia es un concepto utilizado en diferentes áreas, por lo que su significado difiere y evoluciona dependiendo del ámbito de estudio que se abarque.

Desde el punto de vista empresarial, la estrategia se ha vuelto un factor indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones, dado el efecto de la globalización y la dinámica de los entornos cambiantes que proponen nuevas ideas y enfoques en todas las áreas que involucran a la empresa.

La palabra estrategia deriva del griego *strategos*, que significa “un general”, la que su vez deriva de raíces que significan “ejército” y “acaudillar” de lo cual se desprende que estos conceptos fueron utilizados en el área de operaciones militares buscando planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos². Así pues, en tiempos de la antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía componentes de planeación, como de toma de decisiones los que conjuntamente constituyen la base de la estrategia.

Sin embargo, no es hasta el siglo XVIII donde el concepto se entiende como una actividad, siendo registrada finalmente en 1843 como palabra por la Real Academia Española.

Los primeros estudios realizados en cuanto a la estrategia y su aplicación en el mundo de los negocios corresponden a Von Neumann y Morgenstern en la “Teoría del juego”, definiendo la estrategia empresarial como “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (1947, p 79).

A lo largo del tiempo, se han establecido diferentes conceptos de estrategia desde el punto de vista organizacional. Ansoff establece un concepto analítico y perfilado hacia la

² Bracker, Jeffrey, “The historical development of the strategic management concept”, *Academy of Management Review* 5 (1980).

acción, “las estrategias, son las expresiones operacionales políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados” (1965, p.43).

Según Andrews, “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será”(1969, p 15). La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones.

Para Johnson y Scholes “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (2006, p.10).

Por su parte, la definición establecida por Medina (2003) determina que “la estrategia provee de una orientación, concentra esfuerzos, define a la organización y es fuente de coherencia”.

Por lo tanto, se entiende por estrategia los patrones o planes coordinados a seguir para el logro de metas. Dichos planes contienen un conjunto de acciones a seguir, de forma específica y bien definida los que deben contribuir a un esfuerzo común por el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y además a la generación de valor dentro de esta.

2.2. 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.
Fuente: Medina (2003).

2.2.1. 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.

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.

2.2.2. Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa desempeña un papel decisivo en las grandes empresas de cualquier país, decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar. La estrategia corporativa define el negocio en el que estamos. En este nivel estratégico se debe entender la empresa como un generador de valor económico para sus stakeholders internos y externos.

2.2.3. Estrategia competitiva o de negocios.

En este nivel de estrategia la empresa se ocupa de la administración de los intereses y desarrollo de las operaciones de un negocio en particular. La estrategia de las unidades de negocio intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado.

2.2.4. Estrategia funcional.

La estrategia funcional permite determinar el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio.

2.3. Estrategias corporativas

El nivel de estrategia corporativa hace referencia a la organización en su conjunto, centrándose en la delimitación del campo de actividad de la empresa.

El objetivo de la estrategia corporativa es construir ventajas corporativas para conseguir ganancias mayores de lo normal. Estas se encuentran relacionadas con la creación de beneficio por parte de la empresa.

La creación de beneficio se debe alcanzar mediante ventajas corporativas, las cuales se consiguen a través de la estrategia corporativa y plantean dos grandes decisiones para una compañía que busca estas ventajas: primero ¿dónde invertir? Se debe definir el nivel de diversificación en negocios y el nivel de diversificación geográfica y segundo cómo crear o adicionar valor a través de sinergias y coordinación.

Para explicar los elementos que llevan a una organización hacia una ventaja corporativa con valor económico se puede utilizar “el triángulo de la estrategia corporativa” (Collins, 2006).

Los recursos, negocios y organización son las bases de la estrategia corporativa. Cuando se encuentran alineados en busca de una visión y motivados por unas metas y objetivos apropiados, el sistema puede producir una ventaja corporativa, que justifica la existencia de la empresa como entidad multinegocio.

La empresa debe definir los distintos negocios en los que desea participar, los cuales pueden pertenecer a un mismo sector o a diversos sectores industriales, así como también la cobertura geográfica que se desea cubrir.

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para

una empresa pequeña como para una corporación multinacional (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

La estrategia corporativa funciona como soporte del resto de las decisiones estratégicas de la organización y se refleja implícita o explícitamente en su misión (Johnson y Scholes, 2006).

2.3.1. Definición estrategia corporativa.

Con motivo de este análisis se remitirá a estudiar las estrategias corporativas, de las cuales existen variadas definiciones.

Inicialmente, este concepto se utilizó para “describir el patrón de decisiones que determinaban las metas de una compañía, producían las principales políticas para conseguir esas metas y definía el rango de negocios a los que la compañía se dedicaría de manera que se centre en los recursos para transformar una competencia distintiva en una ventaja competitiva” (Andrews, 1971).

Diversos estudios sirvieron para impulsar la noción de estrategia en el plano de la práctica de la dirección de empresas y llegar a una definición inclusiva: “la estrategia corporativa es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado” (Collins, 2006).

Esta definición pone énfasis en varios aspectos importantes: la creación de valor para todos sus grupos de interés, alcance multimercado determinando los productos, evaluación del entorno y finalmente énfasis en cómo la empresa dirige las actividades y negocios que se encuentran dentro de la jerarquía corporativa.

Sin embargo, actualmente existe una concepción más completa de este concepto, se puede agregar la definición expuesta por Medina (2009) quien sostiene que “la estrategia corporativa se entenderá como el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados (stakeholders) en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad”.

Al momento de definir la estrategia corporativa es importante que la organización se enfoque en las metas corporativas de la compañía, la congruencia que estas tienen, implementación de la estrategia y el posterior seguimiento de dicha implementación.

2.4. Clasificación estrategias corporativas



Figura 2: Clasificación de las estrategias corporativas.
 Fuente: Elaboración propia, adaptado de Medina (2003).

2.4.1. Estrategia corporativa según mercado

2.4.1.1. Estrategia de crecimiento

Este tipo de estrategia busca expandir las actividades que desarrolla una empresa o desempeñarse en las mismas y a su vez puede cambiar de negocio o incorporar uno nuevo.

Las empresas que persiguen una estrategia de crecimiento se caracterizan porque:

- Crecen más rápidamente que los mercados en los que operan.
- Tienen márgenes superiores que la media.
- Intentan no entrar, posponer o eliminar la competencia en precios en su industria.
- Desarrollan regularmente nuevos productos y servicios, nuevos mercados, nuevos procesos, y nuevos usos para los productos antiguos.
- Tienden a crear nuevos conceptos y tendencias, introduciendo nuevas reglas de juego en su mercado, promoviendo la demanda de algo que no existía anteriormente.

2.4.1.1.1. Estrategia de crecimiento diversificado.

Con una estrategia de diversificación la empresa busca llegar a nuevos mercados o bien desarrollar nuevos productos y/o servicios, con el fin de responder a los cambios del entorno y repartir los riesgos entre distintos tipos de negocios. Con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

Este tipo de estrategias son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

2.4.1.1.1.1. *Estrategia de crecimiento diversificado relacionado.*

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa) con el fin de aprovechar los recursos que posee, generando sinergias entre los distintos negocios.

La utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus distintos negocios.

La diversificación relacionada puede promover la diferenciación de la empresa, evitando las barreras de entrada y compitiendo con empresas que mantienen una estrategia conjunta en varios negocios.

2.4.1.1.1.2. *Estrategia de crecimiento diversificado no relacionado.*

La diversificación no relacionada según Ansoff (1976) supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte. Representa una ruptura con la estrategia de diversificación relacionada mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional.

La diversificación conglomerada suele llevarse a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas.

2.4.1.1.2. Estrategia de crecimiento concentrado.

Esta estrategia se enfoca en que todas las unidades estratégicas de negocio se especializan en la producción, comercialización y venta de un determinado producto o servicio, perteneciendo todas estas a un mismo sector industrial.

Una de las ventajas de la implementación de esta estrategia es que le permite a la empresa tener un amplio conocimiento del mercado en que se desarrolla y de los clientes que pertenecen a éste. Además le permite reducir los costos produciendo un beneficio económico debido a que aumenta el conocimiento de la actividad principal volviéndose más eficiente en el mercado.

2.4.1.1.2.1. *Estrategia de crecimiento especializado.*

La estrategia de crecimiento especializado es aquella en que todos los negocios de una organización se encuentran en un solo segmento del sector industrial, o bien se especializa en una sola área de la cadena de valor industrial.

La utilización de esta estrategia constituye un riesgo para la compañía ya que ante cambios negativos en el sector no podrá contrarrestar los efectos que se generen debidos a que no posee participación en otros sectores.

2.4.1.1.2.2. *Estrategia de integración horizontal.*

Mediante la integración horizontal, una empresa se mantiene en un sector industrial, tratando de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de sus competidores. Esta

estrategia le permite a la organización aumentar el control sobre la competencia. Según David (1997, p. 63), 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.

Este tipo de estrategia es usada por organizaciones que buscan aumentar el control que tienen sobre los proveedores y clientes, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.

Cuando se opta por esta estrategia se corre un alto riesgo si el mercado de la empresa disminuye por una reducción de la demanda.

2.4.1.2. Estrategia de ajuste y adaptación

Este tipo de estrategia es utilizada por organizaciones que buscan obtener ventajas internas y externas. Busca reestructurar, desvincular a dirigentes no activos, liquidar las empresas no rentables, generar liquidez con la eliminación de deudas y asumir otras iniciativas no agradables como los despidos. Todo esto con el fin de equilibrar y desarrollar la empresa.

2.4.1.2.1. Re definición del negocio.

La re definición del negocio implica una serie de acciones corporativas que tienen como objetivo generar cambios al interior de la empresa, orientados a mejorar el rendimiento económico de esta. Los cambios se producen en actividades que se han vuelto obsoletas o por las mismas necesidades del entorno en que la empresa se encuentra inmersa.

2.4.1.2.2. Atrincheramiento.

También llamadas estrategias defensivas, las cuales implica disminuir la escala de operaciones actuales. Este tipo de estrategia se lleva a cabo cuando una empresa se encuentra en demasiados negocios, sin poder lograr que algunos de ellos sean rentables.

Las formas de llevar a cabo el atrincheramiento son la reducción de los costos y la reestructuración para lograr la eficacia, la desinversión para concentrarse en las ventajas competitivas y por último la liquidación total de los activos de la organización.

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.

2.4.2. Estrategia corporativa según financiamiento

Las estrategias financieras empresariales deben estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización.

La estrategia de financiamiento posee como objetivo primario el análisis de las principales características y tendencias de los mercados financieros a los que puede acudir la empresa para obtener la financiación necesaria³.

2.4.2.1. Estrategia de financiamiento conservador.

La estrategia corporativa según financiamiento conservador tiene como objetivo minimizar el riesgo de endeudamiento, privilegiando la toma de decisiones en busca de alcanzar la mayor seguridad financiera posible.

Esta estrategia puede darse por medio de capitalización de utilidades o aumento de capital. El financiamiento conservador se refiere al caso de aquellas empresas que 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. (Medina, Gallegos, Sepúlveda y Rojas, 2010).

³ La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones, Guerras L. y Navas J, p. 642.

2.4.2.2. *Estrategia de financiamiento apalancado o agresivo.*

El financiamiento apalancado y por ende, más riesgoso, es aquel mediante el cual la empresa financia, sus necesidades temporales y posiblemente algunas de las permanentes, con fondos a corto plazo.

Las principales fuentes de financiamiento utilizadas por esta estrategia son la deuda a corto y a largo plazo, ya sea, a través de intermediarios como lo es el sistema bancario o mediante colocación de deuda, además de otras alternativas como líneas de créditos, los constituyen un elemento riesgoso ya que aumenta las obligaciones de la empresa frente a terceros.

2.4.3. *Estrategia corporativa según inversión*

Este tipo de estrategias están formadas por todos los recursos que promueven el uso de capital para conseguir más dinero y para la obtención de beneficios económicos por parte de una empresa. Una adecuada y correcta estrategia de inversión permitirá a cualquier organización hacer uso eficiente de todos sus recursos, tratando de obtener la mayor rentabilidad que le sea posible.

2.4.3.1. *Estrategia de inversión según actividad*

La estrategia de inversión según actividad determina como una organización desarrolla o ejecuta sus actividades para lograr una mayor eficiencia y calidad en la generación de productos o servicios que se ofrecen en el mercado.

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 el desarrollo de la misma. En este sentido, la externalización se está convirtiendo en una estrategia que las empresas utilizan para mejorar sus recursos y capacidades, teniendo así este fenómeno un carácter más estratégico.

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, ya sea de una actividad o de un negocio que posea actualmente, con el claro fin de mantener sus ventajas competitivas haciendo uso eficiente de los recursos y capacidades con los que cuenta.

2.4.3.2. Estrategia de inversión según su forma

Este tipo de estrategia está relacionada con la forma en que las empresas invierten su capital con el objetivo de obtener un mayor rendimiento estratégico y financiero, maximizando sus recursos e ingresando a mercados que le permitan desarrollar sus ventajas competitivas.

2.4.3.2.1. Orgánica.

Las estrategias de crecimiento orgánico son técnicas de desarrollo de negocio que amplían una empresa. Este tipo de crecimiento consiste en llevar a cabo la estrategia a través de la creación de nuevos establecimientos de la misma empresa, controlando la expansión y asegurándose de que toda la entidad cumple los objetivos, siendo ésta la alternativa más natural para una cadena de distribución comercial (Peris,1996). También pueden desarrollarse esta estrategia mediante la creación de una fórmula comercial nueva a través de filiales de la misma empresa.

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.

2.4.3.2.2. Inorgánica.

La estrategia de inversión inorgánica se basa principalmente en la compra de otras empresas o bien, en la adquisición de participación financiera.

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

Esta estrategia de crecimiento externo, si bien tiene la importante ventaja de una rápida introducción en un nuevo mercado o sector, tiene en su contra la cuantiosa inversión necesaria para llevarla a cabo, no sólo por la compra de las empresas, sino también por la adaptación de los medios materiales y humanos de estos establecimientos adquiridos a los objetivos de la empresa compradora. Por esta circunstancia, esta estrategia de crecimiento se puede limitar de manera exclusiva a las compañías de distribución comercial.

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).

2.4.3.2.2.2. Adquisición de empresas.

Una adquisición está entendida como la compra que una persona jurídica hace del paquete accionario de control de otra sociedad, sin llegar a fusionar sus respectivos patrimonios. Se trata de una decisión de tipo económico, que implica una inversión.

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 la unión de dos o más empresas en un nuevo proyecto, es decir, una co-inversión con el fin de aprovechar un mercado común, estableciendo vínculos y relaciones entre las empresas a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes. Son estrategias a largo plazo, por lo cual no se debe ver como una simple suma de empresas.

2.4.4. Estrategia corporativa según departamentalización

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización. Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

La departamentalización se basa en el concepto de división del trabajo postulado por Adam Smith en 1776, pero no fue hasta que Fayol (1929) considero la división del trabajo como un principio general de la administración para aumentar la eficacia y eficiencia coordinando todas las actividades de la empresa.

Independiente del tipo de departamentalización, las representaciones gráficas de los organigramas pueden ser de distinto tipo, entre estas se encuentran: por producto, zona geográfica, procesos y tipos de clientes.

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.

Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial que se desarrollan en la empresa para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

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.

2.4.4.2. 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 y matricial que serán definidas a continuación:

2.4.4.2.1. Estructura divisional.

Se utiliza cuando los departamentos se agrupan en divisiones, cada división se crea como una unidad autosuficiente que genera un producto o servicio. En esta estructura basada en productos y servicios cada división desempeña las funciones necesarias.

Sus ventajas son la focalización en el producto o servicio, autonomía en la toma de decisiones, respuesta rápida y flexible en ambientes inestables y variables.

Las desventajas son duplicación de recursos, especialización del producto que produce limitación, cada producto tiene objetivos

2.4.4.2.2. Estructura matricial.

Es la combinación de la estructura funcional y divisional. Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.

La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando.

2.5. Sistema empresarial chileno

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno (Bueno, 1974 y 1991).

El sistema empresarial Chileno se ha fortalecido mucho en los últimos años, pero no ha presentado mayores cambios en la dirección que se está tomando.

Si nos enfocamos en las grandes empresas del país, la mayoría pertenece al sector energético, minero, acerero y del retail, lo que habla de que en Chile la mayoría de las empresas importantes se dedica a actividades extractivas y de comercialización de productos. Presentando en ambos casos crecimiento, sin embargo se ha experimentado una desaceleración explicada por problemas internos derivados de políticas ambiguas del gobierno y los cambios mundiales que han llevado a un menor dinamismo de la economía global y la capacidad de consumo de la población.

Por otro lado existe una estructura con una alta concentración de mercado, en donde pocas empresas o grupos económicos tienen un alto porcentaje de ventas totales, lo que puede inducir conductas que influirán en el desempeño de la economía, provocando una disminución de la competencia y en ocasiones, problemas de colusión o corrupción como ya ha ocurrido en el país.

En cuanto a la inversión extranjera, se han presentado cifras bastante positivas en los años recientes, obteniendo un crecimiento de un 32,2% en 2012 (Cepal, 2012), marcando un record histórico. Esto habla que Chile se ha convertido en un destino atractivo para capitales extranjeros por la buena salud de la economía contando para ello con

mecanismos jurídicos claros y estables. A su vez se han generado múltiples fusiones y adquisiciones de empresas, generando acuerdos estratégicos con variados países (DiariodeFusiones, 2015).

Un sector muy importante en el sistema empresarial Chileno son las PYMES que aportan en más de un 18% al PIB total nacional, entregan más del 80% de los empleos del país, lo cual equivale al 70% de los ingresos totales de los hogares.

Este sector se encuentra un poco más retrasado respecto de las grandes empresas del país, debido a las reducidas y deficientes políticas para impulsar su desarrollo. Por un lado existe poco acceso a financiamiento en formas de crédito, mucha informalidad en los empleos, baja calificación de los trabajadores, poca estructura y un tema fundamental, se ven sobrepasadas por las empresas más grandes a la hora de competir, generándose diferencias muy grandes, evidencia de esto es que la mayoría de las PYMES son proveedores de grandes empresas lo que les genera a veces ciertas desventajas.

2.6. Políticas y marco regulatorio de las empresas chilenas

En Chile existen diferentes entidades que se preocupan por el correcto funcionamiento de los mercados, que velan por el cumplimiento por las normativas existentes y que fomentan el buen funcionamiento del mercado.

Por un lado está la Superintendencia de Valores y Seguros, que supervisa y fiscaliza a las entidades y las actividades de las empresas que participan en los mercados de valores y seguros.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras también cumple un rol fundamental, se encarga de regular y fiscalizar todo el sistema bancario.

El Banco Central por su parte es un organismo autónomo del estado, de carácter más técnico, con su personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida que vela por el correcto funcionamiento de todas las empresas y principalmente del mercado, adoptando las medidas necesarias en cuanto a la política monetaria del país.

Esta también la Superintendencia de Pensiones, que es el organismo del estado que regula y fiscaliza el sistema de pensiones.

Por otro lado se encuentra el Servicio de Impuestos Internos, que tiene a su cargo la aplicación y fiscalización de la correcta declaración y pago de impuestos.

En este sentido las empresas deben pagar varios impuestos, entre estos el Impuesto de Primera Categoría, el cual grava las utilidades tributarias de los negocios, dejando afectas las rentas provenientes del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras. Además el Impuesto a la Renta de primera categoría, que grava las rentas provenientes del capital, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc.⁴

El SII posee tanto facultades administrativas como judiciales, en primer lugar interpreta administrativamente la ley tributaria, asesora al Ministro de Hacienda y resuelve reclamos administrativos respecto de la aplicación de los impuestos.

En materia judicial es el encargado de ejercer las acciones penales por algún tipo de delito tributario y resuelve las denuncias a las infracciones tributarias.

Por su parte, el Código de Comercio regula rige las obligaciones de los comerciantes que se refieran a operaciones mercantiles e industriales, las que contraigan

⁴ Artículo 20 de la Ley de Impuesto a la Renta.

personas no comerciantes para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales, y las que resulten de contratos exclusivamente mercantiles.

En cuanto a las leyes que rigen a las empresas, se puede mencionar Ley 20.494, cuyo objetivo es facilitar y agilizar la constitución y funcionamiento de nuevas empresas, la cual fue promulgada en 2010, la Ley 20.416 que tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo y la Ley 18.046 establece toda la normativa relacionada con las Sociedades Anónimas en Chile, tanto de la forma en que se debe constituir, como las responsabilidades, accionistas y la fiscalización.

En general, la normativa legal se caracteriza por la igualdad de trato para locales y extranjeros, el libre acceso a casi todos los sectores económicos, con algunas excepciones y la mínima intervención del Estado.

2.7. Éxito empresarial

Dentro de toda empresa existen retos organizativos para alcanzar el éxito, como garantizar el control, gestionar el conocimiento, superar los problemas derivados del cambio y responder a la globalización.

2.7.1. Concepto éxito empresarial.

Se pueden establecer aproximaciones al concepto de éxito empresarial mediante la aceptación de que toda organización se crea con la finalidad de conseguir determinados objetivos. Estableciendo que dicha organización tiene éxito si logra finalmente dar cumplimiento a tales objetivos de forma continuada.

Basado en que los objetivos difieren dependiendo de cada organización y de que cada empresario o unidad empresarial puede entender el éxito de manera diferente en función de los objetivos que pretenda alcanzar, es que existen variables que influyen en el concepto de éxito empresarial. Entre estas, destaca el tamaño de la empresa como variable definitoria del éxito empresarial, es decir, cuanto mayor sea el tamaño de una empresa, en términos de producción, empleo, etc., mayor será el éxito conseguido. Entre los indicadores de tamaño se encuentran nivel de facturación, empleo, acumulación de capital y de beneficios. Sin embargo estas medidas irían en contra de las empresas de menor tamaño, ya que sus objetivos podrían ser diferentes al de grandes empresas.

Por otro lado, se puede hacer hincapié en la rentabilidad y en los dividendos, es decir, el éxito se mediría por la capacidad de la empresa para generar beneficios. Cuanto mayor sea la generación de beneficios por unidad de inversión, mayor sería su éxito. Este tipo de medida ha sido una de las más utilizadas para la medición del éxito, no obstante puede tener inconvenientes, ya que si bien puede cumplirse a largo plazo, podría no serlo en el corto y mediano, donde las empresas se plantean otros objetivos.

Otra posible medida de éxito empresarial está relacionada con el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Dicho crecimiento podría medirse en términos de

crecimiento de la producción, valor añadido, empleo, etc., sin embargo estos indicadores podría no ser ciertos en todos los casos.

Además se puede poner énfasis en la eficacia y capacidad de innovación. Así el éxito empresarial estaría reflejado en la eficiencia de las actividades productivas, o en la innovación de los métodos de producción.

Finalmente existe un amplio conjunto de elementos que podrían ser indicadores del éxito empresarial. Sin embargo, no existe ninguno que por sí solo pueda definir el concepto, sino que agrupan distintos aspectos, los cuales difieren dependiendo de los objetivos establecidos por la empresa.

Por su parte, Kay (1994) argumenta que esta discrepancia no se refleja al indicar cuales son las empresas más exitosas. Según este autor, independiente del factor de éxito, todos parecían apuntar a las mismas empresas, concluyendo que el éxito de cualquier empresa se debe medir por su capacidad de aumentar el valor, Ricardo (1819).

El éxito empresarial no es cuestión de suerte, sino que de ejecutar la estrategia correcta, todo dueño o gerente de cualquier empresa busca que ésta crezca de forma sostenida y que se vuelva rentable con el paso del tiempo. Para esto, es fundamental tener en consideración que se encuentra inmerso en un mundo completamente globalizado, que cambia con gran velocidad y con ello los modelos de negocios y estrategias.

Al mismo tiempo surgen nuevas oportunidades y amenazas del entorno que hacen que la empresa se encuentre en constante búsqueda de la estrategia que le permita alcanzar un éxito que perdure en el tiempo. Es por esto, que hoy más que nunca el crecimiento y rentabilidad de una empresa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de adaptarse a los cambios del mercado visualizando una estrategia que le permita imponerse por sobre la competencia y ejecutarla de manera exitosa.

Una empresa exitosa es aquella que tiene claros sus objetivos económicos, sociales y organizacionales; aquella que es capaz de observarse y medirse interna y externamente, enfrentando resultados y buscando soluciones. Además tiene claramente establecidos sus fines y como llegar a ellos, registrando acciones llevadas a cabo para establecer parámetros de medición en el tiempo y mejorar cada periodo a través de planes estratégicos y mejoramiento de la operatividad de la empresa.

2.7.2. Configuración de una organización para el éxito.

La configuración de una organización es esencial para el éxito de una organización, configurarla de forma que estos elementos se ajusten adecuadamente entre sí y con los retos estratégicos claves.

La investigación de Andrews Pettigrew y Richard Whittington (2003) respaldan el planteamiento de que la integración de los elementos clave de la organización en una configuración coherente es crítica para el éxito.

Esta configuración tiene tres elementos relacionados entre sí; diseño estructural, procesos y relaciones (Johnson y Scholes, 2006).

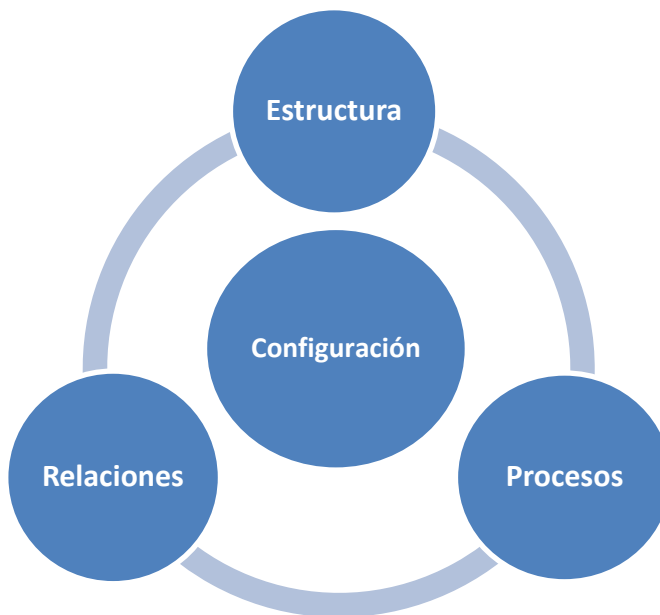


Figura 3: Configuraciones de la organización: estructura, procesos y relaciones.
Fuente: Johnson y Scholes, (2006).

2.7.2.1. Diseño estructural

Los organigramas definen los niveles y roles en una organización. Son importantes porque describen quien es responsable de cada tarea.

La estructura formal influye en la jerarquía, la cual afecta a los patrones de comunicación y el intercambio de conocimientos entre los individuos pertenecientes a los distintos niveles. La estructura además tiene incidencia en el tipo de posiciones estructurales en la cúspide, sugiriendo el tipo de habilidades necesarias para avanzar en la organización. Indica la importancia que tiene en el éxito las disciplinas funcionales especializadas más que la experiencia empresarial en general.

En definitiva, la estructura formal permite inferir como es el conocimiento y las habilidades de una organización.

2.7.2.2. Procesos.

Dentro de cualquier estructura, lo que permite que la organización funcione adecuadamente está relacionado con los procesos formales e informales. Estos procesos se pueden entender como controles de las operaciones de la organización, 'por lo que pueden influir en la puesta en acción de la estrategia.

Los procesos se pueden subdividir de acuerdo al énfasis sobre el control de los factores productivos o el control de los productos, o bien en controles directos e indirectos. Sin embargo, son las organizaciones las que establecen que cuales utilizar, dependiendo de los retos estratégicos que estas tengan.

2.7.2.3. Relaciones.

La clave de la configuración organizacional es la capacidad de integrar el conocimiento y las actividades de las distintas partes de una organización con otras organizaciones. Las estructuras y procesos son una parte importante, pero también es necesario crear y mantener relaciones tanto internas, especialmente en relación a la responsabilidad y a la autoridad de las decisiones operativas y estratégicas en la organización y externas de forma que la organización pueda reaccionar de manera inmediata a los cambios que presentan los entornos.

Entre las relaciones internas, se puede mencionar la relación con la estrategia y de cómo esta puede añadir valor a las unidades de negocio de la empresa matriz. Un determinante importante para organizarse para el éxito es tener claridad sobre cómo se deben dividir las responsabilidades de la toma de decisiones estratégicas entre la sede y las

unidades de negocio. Es aquí donde la planificación estratégica juega un rol importante, la cual hace referencia a un determinado estilo de relación entre la sede y las unidades de negocio.

2.7.3. Dilemas de la configuración al organizarse para el éxito.

La configuración para organizarse para el éxito exige ajustar una serie de elementos claves entre sí. Sin embargo, en la práctica es difícil encontrar un ajuste perfecto en todas las dimensiones, por lo que es importante conocer algunos “dilemas” y las formas de cómo resolverlos (Pettigrew y Fenton, 2000).

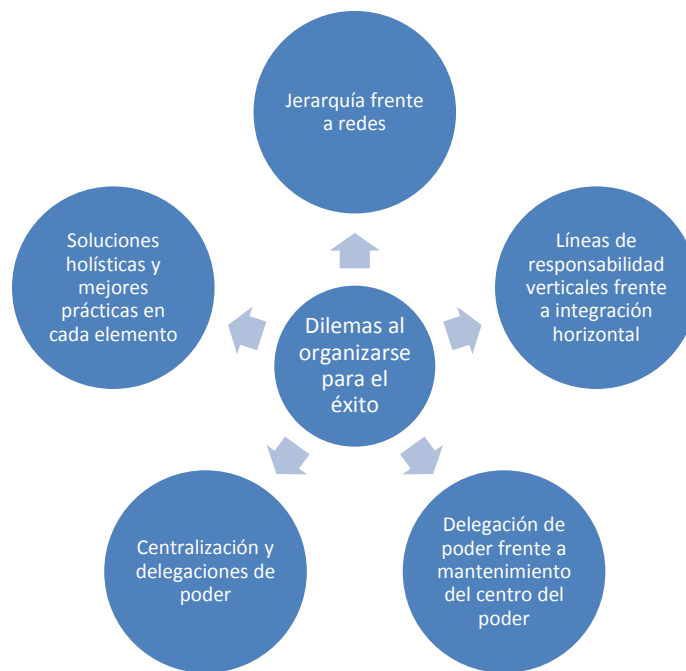


Figura 4: Algunos dilemas al organizarse para el éxito.
Fuente: Johnson y Scholes, (2006).

Los dilemas se pueden gestionar de tres formas:

- Subdividiendo la organización, de forma que una parte de la organización se organice de forma más óptima según la aparición de alguno de estos dilemas mientras que el resto responde a otra.
- Combinando los distintos principios de organización al mismo tiempo, lo cual se traduce en una tarea muy exigente.
- Reorganizarse con frecuencia, de forma que ninguna parte del dilema pueda establecerse en exceso.

2.7.4. Potenciar el éxito.

Los directivos y el personal de los niveles inferiores de la organización controlan los recursos, actividades y procesos empresariales que son fundamentales para potenciar el éxito organizacional.

Todos ellos deben comprender cómo contribuyen las capacidades en distintas áreas de recursos al éxito general de las estrategias de la organización, tienen que ser capaces de gestionar esos recursos de manera estratégica.

Potenciar el éxito hace referencia a “la relación de doble sentido entre las estrategias empresariales generales y las estrategias en las distintas áreas de recursos como personal, información, finanzas y tecnología” (Johnson y Scholes, 2006).



Figura 5: Potenciar el éxito estratégico.
Fuente: Johnson y Scholes, (2006).

2.7.4.1. Gestión de personal.

La gestión de personal se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

El conocimiento y la experiencia de los individuos constituyen factores claves para potenciar el éxito. Sin embargo, pueden obstaculizar la adopción de nuevas estrategias. Por lo que se desprende que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” (Chiavenato, 1983).

La relación entre los individuos y las estrategias de éxito está relacionada con los comportamientos y las competencias. La capacidad de cambiar los comportamientos puede ser la clave del éxito.

Se debe entender que el personal es un recurso fundamental para lograr el éxito, sin embargo disponer de recursos humanos no lo garantiza.

La capacidad estratégica de cómo se utilizan, gestionan y controlan, como se motiva el recurso humano para crear competencias influye en como las organizaciones alcanzan el éxito.

2.7.4.2. Gestión de la información.

La gestión de la información predomina entre los ejecutivos como fuente potencial de una mayor competitividad.

Woodman (1985) plantea que “la gestión de información es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa”.

Desde el punto de vista estratégico, se trata de saber hasta qué punto las mejoras de las capacidades de procesamiento de información puede contribuir a la creación de conocimientos que sustentan la ventaja competitiva, y compartirlos dentro y fuera de la organización.

El efecto de la capacidad de procesamiento de información sobre las competencias para realizar actividades y procesos empresariales transforma la forma en que las organizaciones construyen sus relaciones con los demás agentes de la red de valor. Pero es necesario realizar una gestión de la información que se ajuste a los planteamientos de la organización.

2.7.4.3. Gestión de las finanzas.

La gestión financiera se encarga de analizar y tomar decisiones sobre las necesidades financieras de una organización, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales.

La correcta gestión de las finanzas contribuye un determinante del éxito estratégico. Se debe tener en consideración a todos los stakeholder que intervienen en la organización.

Por su parte, los accionistas se preocupan de la capacidad de generar tesorería, ya que esto determina la capacidad de pagar dividendos a corto plazo y de invertir para el futuro.

La relación entre el éxito financiero y el éxito estratégico dependerá del contexto, ya que no se pueden aplicar las mismas reglas a todas las organizaciones en todo momento.

Toda organización debe responder a tres grandes cuestiones:

- Gestión para crear valor, ya sea para los accionistas o para garantizar el mejor aprovechamiento del dinero público.
- Financiación de las estrategias de desarrollo. Lograr un equilibrio entre los riesgos financieros y empresariales.
- Expectativas financieras de las partes interesadas variaran respecto a ellas o bien a la estrategia de desarrollo o su aplicación.

2.7.4.4. Gestión de la tecnología.

La importancia de la gestión tecnológica radica en lo que este proceso pueda ofrecer a una ventaja competitiva. Sin embargo, ésta no puede constituir una ventaja, ya que es fácil

que la competencia pueda copiar la tecnología utilizada por la organización, sino que debe ser una fuente para crear ventajas.

La tecnología afectará a las fuerzas competitivas de una organización y su capacidad estratégica. Así, la forma en que se desarrolla la tecnología, se explota, organiza y financia, influirá sobre el éxito y el fracaso de las estrategias.

2.8. Concepto de ranking

Este concepto pertenece a la terminología inglesa cuyo significado es “clasificación o rango”.

Un ranking es una relación jerárquica entre un conjunto de elementos que comparten características similares y que los hace pertenecer a esa lista, tales que para uno o varios criterios, el primero de ellos presenta un valor superior al segundo, este a su vez mayor que el tercero y así sucesivamente, permitiéndose que dos o más elementos diferentes puedan tener la misma posición. El orden se refleja asignando a cada elemento un ordinal, generalmente números enteros positivos.

Generalmente, los rankings, cualquiera sea su tipo o los elementos que relacionen, van del mayor al menor.

La gran utilidad de un ranking viene dada por el hecho que permite reducir una complejidad de mediciones en una simple secuencia de números ordinales mediante una clasificación más simple y fácil de entender.

La importancia del uso de rankings está dada por su estrecha incidencia sobre la opinión pública y su canalización a través de los medios de comunicación, lo cual

permitiría caracterizarlos como una forma de marketing que beneficia o perjudica a quienes ocupen los puestos asignados dependiendo del motivo del ranking, por lo tanto es una evaluación de resultados.

Dentro de los objetivos de los rankings, está la toma de decisiones de parte de todos los implicados, por lo que hay que tener presente que esta forma de evaluación no da pistas para comprender el porqué de los problemas. Da elementos para detectar puntos débiles, pero sólo los puntos débiles jerarquizados por quienes determinan los indicadores.

Capítulo III.

Metodología de la Investigación

Tipo de estudio

A fin de poder realizar el presente estudio, se procedió a realizar una investigación de tipo exploratoria, ya que se requiere obtener todo tipo de información acerca del tema para poder cumplir con los objetivos de la memoria de título.

En primer lugar, se realizó un estudio de tipo descriptivo, para detallar y describir las estrategias corporativas adoptadas por las 50 empresas más exitosas de Chile y en segundo lugar una clasificación de estas de acuerdo a su naturaleza. Para terminar con un análisis completo de todos los resultados arrojados.

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.

3.1. Método de investigación

3.1.1. Determinación del universo.

Para esta investigación el universo corresponde a todas las empresas que aparecen en el ranking de las empresas más grandes de Chile realizado por la revista América Economía. Estas corresponden a un total de 500 empresas que aparecen en un ranking de acuerdo a su grado de éxito tomado desde diferentes ópticas.

3.1.2. Muestra.

La determinación de las empresas que se analizarán se realizó por conveniencia considerando la dificultad a la hora de estudio si se toma un número muy elevado y los tamaños de las empresas que pueden generar incongruencias en el análisis final.

De esta forma la muestra serán las primeras 50 empresas que aparecen en el ranking de la revista América Economía del Año 2015.

3.1.3. Determinación de las empresas a analizar.

Determinada la muestra de las primeras 50 empresas del ranking, se procederá a analizar cada una, independientemente si existiere una relación entre ellas, es el caso de grupos económicos y empresas que son de su propiedad y que aparezcan ambas en el ranking.

3.1.4. Período de estudio.

El periodo de estudio que abarca esta investigación será 1 año, 2014, que es el correspondiente al ranking realizado por América Economía en la versión de la publicada en el año 2015.

3.2. Sistema de clasificación de las estrategias corporativas

La clasificación de las estrategias aplicadas por las empresas más exitosas se realizó a través de tablas donde se especifica claramente cuáles son los parámetros que se debe cumplir para hacer dicha clasificación.

3.2.1. Clasificación de estrategias según mercado.

Matriz resumen que contiene las estrategias corporativas adoptadas por las 50 empresas más exitosas de Chile según mercado es el siguiente:

Tabla 1: Matriz de Clasificación según criterio de Mercado

Ajuste y Adaptación			Crecimiento				
			Diversificado		Concentrado		
Redefinición de negocio	Atrincheramiento	Reestructuración de cartera	Relacionada	No relacionada	Especialización	I. Horizontal	I. Vertical
Cambios corporativos profundos	-Liquidación de activos -Reestructuración -Desinversión	Abandono al menos un negocio	Presencia en dos o más sectores industriales con alguna relación entre ellos	Presencia en dos o más sectores industriales sin relación entre ellos	Presencia en un solo sector industrial	Posee más de una empresa en el mismo sector	Participa con más de una empresa en el sector industrial

Fuente: Elaboración propia, a partir de Medina (2009).

Como se puede observar en el cuadro existen dos grandes estrategias de mercado, la primera se divide en tres, redefinición del negocio, atrincheramiento y reestructuración de cartera, mientras que por otro lado la de crecimiento tiene dos divisiones, la diversificada y la concentrada que a su vez poseen sub estrategias. Existe la diversificación relacionada y la no relacionada que corresponden a crecimiento diversificado, mientras que existen tres sub estrategias de crecimiento concentrado, especializada, integración horizontal e integración vertical.

3.2.2. Clasificación de estrategias según financiamiento.

Matriz resumen que contiene las estrategias corporativas adoptadas por las 50 empresas más exitosas de Chile según financiamiento es el siguiente:

Tabla 2: Matriz de Clasificación según criterio de Financiamiento

Conservador	Apalancado
Leverage total menor que 1 Leverage Largo Plazo > Leverage Corto Plazo	Leverage total mayor que 1 Leverage Corto Plazo > Leverage Largo Plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina y Gallegos (2010).

Si el valor resultante de la relación deuda/patrimonio es mayor que uno se establecerá que la estrategia de financiamiento es apalancada y si esta relación es menor a uno se establecerá que es de financiamiento conservador. Por otro lado, si el leverage de largo plazo es mayor que el corto plazo se establecerá que es una estrategia conservadora, mientras que si el leverage de corto plazo es mayor que el de largo plazo la empresa será apalancada.

3.2.3. Clasificación de estrategias según inversión

Matriz resumen que contiene las estrategias corporativas adoptadas por las 50 empresas más exitosas de Chile según financiamiento es el siguiente:

Tabla 3: Matriz de Clasificación según criterio de Inversión

Actividad		Forma	
Externalización	Internalización	Orgánica	Inorgánica
Un tercero asume la inversión y el proceso de una actividad que no forma parte sus actividades	Nuevas actividades con recursos propios y capacidades que posee	Crea otra empresa Amplia la actual	Compra otra empresa Absorbe otra empresa

Fuente: Elaboración propia.

Para la inversión existen dos clasificaciones, según su actividad y su forma. En actividad existen dos sub categorías, posee externalización como internalización. La de forma se encuentra la orgánica como inorgánica que estará sujeto en primer lugar la orgánica a que se cree otra empresa o ampliación de la actual y la inorgánica a compra de otra empresa o absorción de otra empresa.

3.2.4. Clasificación de estrategias según departamentalización.

Matriz resumen que contiene las estrategias corporativas adoptadas por las 50 empresas más exitosas de Chile según departamentalización es el siguiente:

Tabla 4: Matriz de Clasificación según criterio de Departamentalización

Simple	Compleja
Existe una sola forma de organizarse, permitiendo una visión más clara de las actividades de la empresa	Mezcla varias formas organizacionales, combinando departamentos, jerarquías y autoridad

Fuente: Elaboración propia.

Según el cuadro existen dos formas de clasificar la departamentalización, la simple y la compleja, que van a depender de la organización, los niveles jerárquicos y las autoridades.

CAPITULO IV.

Determinación de Estrategias Corporativas según Mercado, Financiación, Inversión y Departamentalización

En este capítulo se identificarán las estrategias seguidas por las 50 empresas más exitosas de Chile, que son su carta de navegación para poder desarrollarse en los diferentes mercados que se tornan cada vez más competitivos y complejos.

Las estrategias fueron divididas según criterios de clasificación, siendo estos; mercado, financiación, inversión y departamentalización.

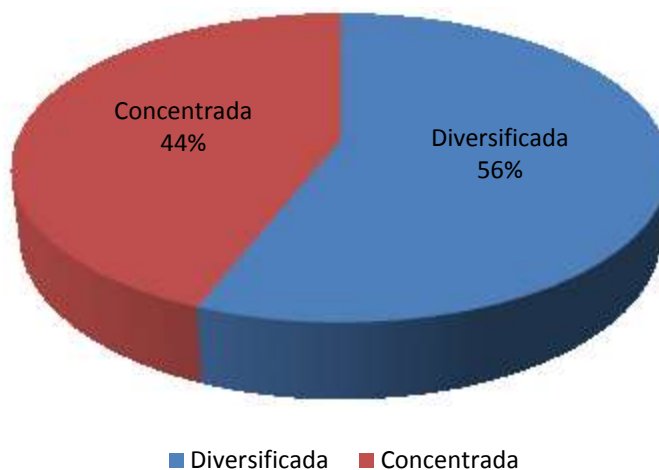
En el anexo N°1 se da a conocer el ranking de las 50 empresas más exitosas de Chile según la revista América Economía 2015, las que fueron objeto de estudio.

4.1. Identificación de las estrategias corporativas implementadas por las 50 empresas más grandes de Chile

4.1.1. Estrategia según Mercado

Las empresas más exitosas de Chile, con el fin de buscar su crecimiento y expansión constante emplean estrategias de mercado que pueden ser tanto de crecimiento concentrado o diversificado, cumpliendo así con el objetivo de abarcar diferentes mercados o expandirse aún más en el actual, además de poder cumplir con los diferentes objetivos trazados por estas.

Luego del estudio de las 50 empresas más exitosas de Chile según América Economía el resultado es el siguiente:

Gráfico 1: Estrategias de Crecimiento

Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenidos en la investigación.

En la gráfica N°1 se muestra como están distribuidas las estrategias de Crecimiento porcentualmente de las 50 empresas estudiadas, donde un 59% de las organizaciones utiliza la estrategia de crecimiento diversificada, mientras que un 44% utiliza la estrategia de crecimiento concentrada.

Las empresas diversificadas poseen negocios en diferentes sectores industriales, mientras que las que utilizan la estrategia de crecimiento concentrada poseen negocios en un solo sector y pueden integrar actividades en la cadena de valor de la misma.

Existen investigaciones anteriores que abordan las estrategias de las empresas más exitosas de Chile, como la realizada por Medina, Constanzo y Sandoval (2009) que entrega resultados diferentes en las estrategias de crecimiento aplicadas por cada empresa, un 64,63% corresponde a empresas concentradas, mientras que la diferencia un 35,37% corresponde a empresas diversificadas, aunque dicha investigación abarcó a sociedades anónimas en general.

Por otro lado, Mardones y Mercado (2009) sentenciaron que un 64% de los grupos económicos empleaban una estrategia de crecimiento concentrado, mientras que un 36% eran diversificadas.

Estos datos hablan del cambio que han ido sufriendo las empresas más exitosas de nuestro país en cuanto a las estrategias de crecimiento que desarrollan a nivel corporativo, pasando de ser empresas concentradas a diversificadas, como lo demuestra la actual investigación, esto debido al gran crecimiento de las empresas que han decidido entrar en diferentes sectores industriales para abarcar más mercado meta y tener un posición más competitiva en el mercado.

4.1.1.1. Estrategia de crecimiento diversificada

En el gráfico N°2 se puede observar que del total de empresas que emplean una estrategia de crecimiento diversificada un 71% se inclina por la relacionada, o sea empresas que estén en sectores industriales que tengan algún grado de relación, mientras que un 29% se inclina por la estrategia de crecimiento diversificada no relacionada.

En estrategia de crecimiento diversificado no relacionado, podemos encontrar empresas como Copec, Cencosud, Falabella y Walmart Chile, que se encuentran presentes en dos o más sectores industriales con negocios sin relación entre ellos.

Entre los sectores industriales que destacan están el financiero, energético, retail, forestal, pesquero e inmobiliario.

Por otro lado, tenemos las empresas que utilizan la estrategia de crecimiento diversificado relacionado, entre ellas se encuentran COLDECO, ENAP, ENERSIS, COPEC Combustibles, que tienen presencia en dos o más sectores industriales, pero que guardan alguna relación entre ellos. Las empresas mencionadas tienen un denominador común,

actúan en sectores referentes a la energía, que se caracterizan por tener varias filiales que desarrollan actividades similares, pero con diferentes enfoques, como es el caso de CODELCO que presenta gran cantidad de filiales en Chile, con minas de diferentes características en cuanto al mineral extraído (oro, cobre, plata) y la forma en que se llevan a cabo las extracciones.

Gráfico 2: Estrategia de crecimiento Diversificada



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenidos en la investigación.

4.1.1.2. Estrategia de crecimiento concentrado

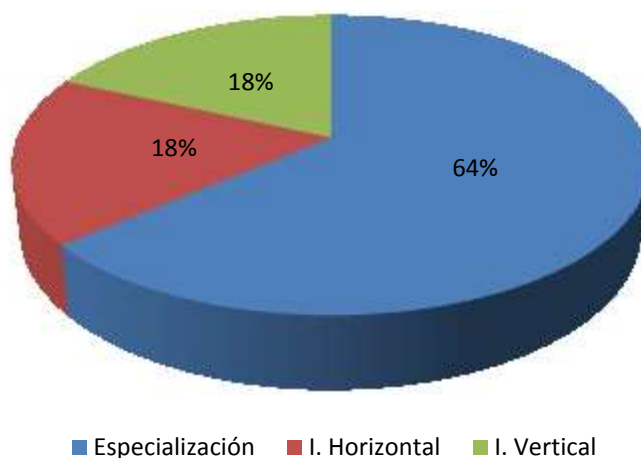
En el gráfico N°3 podemos observar que del total de las empresas que aplican la estrategia de crecimiento concentrado, un 64% aplica la estrategia de especialización, por lo que posee presencia solo en un sector industrial. Por otra parte la estrategia de integración horizontal totaliza un 18%, que hace referencia a las empresas que poseen más de una unidad de negocio en el mismo sector y el 18% restante se atribuye a las empresas que desarrollan integración vertical, ósea que participan con más de una empresa en el sector industrial integrándose hacia adelante o hacia atrás.

Escondida, Codelco División el Teniente, Collahuasi y Anglo American Sur presentan la estrategia de crecimiento concentrada especializada, ya que solo tienen presencia en un solo sector industrial. Todas estas empresas pertenecen al sector minero y buscan poder mejorar sus procesos de extracción para abaratar costos, mediante la especialización y extracción de diferentes minerales.

Ejemplo de estrategia de crecimiento concentrada con integración horizontal tenemos a Lan-Tam, Hipermercados Lider y SMU que poseen más de una empresa en el mismo sector. Por ejemplo SMU, cuenta con una vasta red de Supermercados a lo largo de todo el país entre los que podemos encontrar, Unimarc, Mayorista 10, Alvi y OK Market.

En estrategia de crecimiento concentrado con integración vertical podemos encontrar a Embotelladora Andina, Agrosuper y Chilectra que su principal característica es que participan con más de una empresa en el sector industrial. Por ejemplo Embotelladora Andina en conjunto con sus filiales se dedica a fabricar, embotellar, distribuir y comercializar bebidas no alcohólicas participando en toda la cadena de valor.

Gráfico 3: Estrategia de crecimiento Concentrada



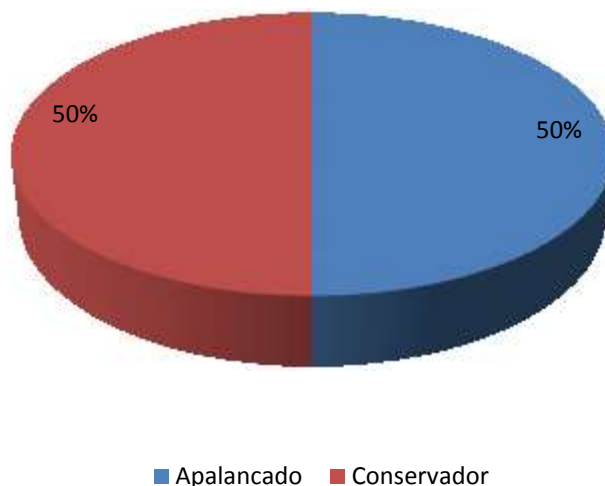
Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenidos en la investigación.

4.1.2. Estrategia según Financiamiento

Toda gran empresa para poder seguir expandiendo sus actividades, aprovechando las diferentes oportunidades que pueden darse en el mercado, requieren del financiamiento que sea más conveniente para la empresa y que a su vez le permita el correcto desarrollo de todas sus actividades.

Del análisis de las 50 empresas más exitosas de Chile se desprenden los siguientes resultados:

Gráfico 4: Estrategias de Financiamiento



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenidos en la investigación.

Del total de 50 empresas estudiadas los resultados arrojaron que un 50 % de ellas utiliza la estrategia de financiamiento conservador, en parte provocado por el gran patrimonio que tienen las empresas del sector minero y energético, así como la capacidad

de poder cumplir con sus obligaciones, optando principalmente por una fuente de financiación asociada al capital propio.

Por otro lado existe un 50% de empresas que desarrolla la estrategia de financiación apalancado, buscando financiación externa para poder desarrollar sus actividades de crecimiento, que muchas veces son financiadas por su casa matriz al ser filial de grupos económicos. Entre éstas encontramos a Lan-Tam, Falabella, SMU y Sodimac.

Dentro de las empresas conservadoras encontramos a ENERSIS, Minera Escondida, Quiñenco y ENDESA, que poseen un gran patrimonio por el sector en el cual realizan sus actividades.

Dentro las empresas conservadoras podemos distinguir, entre empresas altamente conservadoras, que presenten un leverage entre 0 y 0,5 y sociedades moderadamente conservadoras, que presentan un leverage entre 0.5 y 1.

En el primer caso encontramos a ENERSIS, empresa altamente conservadora, que posee un apalancamiento inferior a 0,5, siendo su leverage de largo plazo mayor al de corto plazo.

Moderadamente conservadoras esta WalMart Chile que posee un apalancamiento de 0,8 aunque su leverage de largo y corto plazo está más cercano.

Por otro lado tenemos las empresas apalancadas, que se dividen en empresas moderadamente apalancadas, cuyo leverage se encuentra entre 1 y 2 y empresas altamente apalancadas, que su leverage financiero va desde 2 hacia arriba. En moderadamente apalancada encontramos a ENDESA que presenta un leverage de 1,05 y su leverage de

largo plazo es mayor al de corto plazo. En empresas altamente apalancadas identificamos a ENTEL que posee un leverage financiero de 2,17.

Por otro lado, tenemos el tipo de financiación que utilizaron las empresas conservadoras, primero el aumento de capital efectivo, o sea la emisión de acciones, encontramos a empresas como AGROSUPER y la CSAV y en segundo lugar tenemos la capitalización de utilidades, con empresas como WalMart y Antofagasta Minerals.

4.1.3. Estrategia según Inversión

Las empresas utilizan estrategias de inversión para poder hacer mejor uso de los recursos con que cuenta. Estas estrategias se encuentran clasificadas en estrategia de inversión según actividad (Externalización- Internalización) y según forma (Orgánica - Inorgánica), con el objetivo de generar recursos para el desarrollo sostenible de la organización.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de inversión seguidas por las 50 mayores empresas de Chile según criterio de actividad y forma.

4.1.3.1. Estrategia de Inversión según actividad

Dentro del criterio según actividad se encuentran las estrategias de externalización e internalización, las cuales son analizadas a continuación:

Gráfico 5: Estrategias de Inversión según criterio de actividad.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la investigación.

El gráfico N°5 muestra que de un total de 32 empresas pertenecientes al ranking que implementan estrategias de inversión según criterio de actividad en el año 2014, el 97% (31 empresas) utiliza estrategias de internalización invirtiendo en desarrollo, ya sea de una actividad o de un negocio que posea actualmente, con el claro fin de mantener sus ventajas competitivas, frente a un 3% de empresas que utilizan estrategias de externalización.

Cabe destacar que dado que en las memorias de las empresas analizadas no aparece la totalidad de actividades operativas, los datos obtenidos quedaron subvalorados, lo cual afecta la cantidad de empresas que utilizan estrategias de externalización.

Que la gran mayoría de las empresas más exitosas de Chile utilicen estrategias de internalización se explica porque éstas han alcanzado un gran tamaño y se encuentran en etapa de madurez, con un posicionamiento diferenciado, credibilidad establecida y una capacidad técnica comprobada, por lo que para mantener ventajas competitivas deben invertir en desarrollo interno, a fin de mejorar y optimizar sus procesos.

Las empresas que llevan a cabo estrategias de internalización son principalmente las que se encuentran relacionadas con la industria minera, eléctrica y telecomunicaciones, las cuales ya se encuentran consolidadas y cuentan con una vasta trayectoria tanto nacional como internacional.

Dentro de la industria de la minería está Codelco, quien lleva a cabo estrategias de internalización, las cuales en 2014 alcanzaron USD 3.364 millones destinados a desarrollo, reemplazo de equipos, refacción de instalaciones, investigación, estudios, exploraciones, entre otros.

Por su parte CGE en el periodo correspondiente al 2014, su plan de inversiones alcanzó MM\$ 28.603. De esta inversión, se destinó MM\$ 22.996 en infraestructura eléctrica, permitiendo la materialización de 6.167 proyectos, distribuidos en obras para nuevos clientes, trabajos de ampliación y mejoramiento de las redes de distribución eléctrica, proyectos de disminución de pérdidas, medidores y equipos eléctricos.

Entel dentro del sector de las telecomunicaciones, realizó en 2014 una inversión de USD 370 millones, los cuales fueron destinados directamente al negocio móvil, principalmente para aumentar la capacidad de la red 3G, la mantención de su calidad de servicio y para la implementación de la red 4G. Adicionalmente, se realizaron inversiones en infraestructura de datos y redes de acceso fijas, expansión de plataformas compartidas y en data centers, por un valor de USD 120 millones.

Dentro del 3% de empresas que llevan a cabo estrategias de externalización se puede destacar a Consorcio Financiero, quien externaliza el 55% de sus actividades, principalmente las relacionadas con bases de datos, call centers, cobranzas, personal de aseo, etc.

4.1.3.2. Estrategia de Inversión según forma

En cuanto a las estrategias de inversión según criterio de forma, existen 18 empresas de un total de 50 analizadas que utilizan este tipo de estrategias, las cuales presentan la siguiente subdivisión:

Gráfico 6: Estrategias de Inversión según criterio de forma.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la investigación.

Según gráfico N°6, de un total de 18 empresas que utilizan estrategias de inversión según criterio de forma, un 67% (12 empresas) utilizan estrategias de inversión orgánica basada principalmente en la utilización de los recursos que posee la empresa para crecer a través de filiales o nuevas sucursales, en contraste con las estrategias inorgánicas que alcanzan un 33% de las empresas analizadas (6 empresas), las cuales compran otras empresas o bien, adquieren participación financiera.

Profundizando más en el análisis de las empresas más exitosas de Chile que utilizan estrategias de inversión orgánica, es importante señalar que las que se encuentran dentro de

esta clasificación corresponden principalmente a empresas de la industria del retail. Éstas son grandes compañías nacionales e internacionales, que generalmente están consolidadas.

Dadas las características de la industria en donde operan estas empresas, la cual es altamente competitiva, es fundamental ampliar su cobertura geográfica para llegar a más clientes a través de la creación de filiales o nuevas tiendas.

Dentro de las empresas que llevan a cabo estrategias de inversión orgánica destaca el grupo Cencosud, quien en 2014 aprobó un plan de crecimiento orgánico para un periodo de cuatro años, desarrollando inversiones en un rango entre los USD 2.400 y USD 3.000 millones. El plan solo para el año 2014 considera inversiones por US\$ 545 millones, las cuales se destinarán a la apertura de nuevas tiendas e inversiones en shopping centers.

En cuanto al 33% de empresas que ejecutan estrategias inorgánicas, se encuentra Quiñenco quien a través de su filial ENEX S.A. adquirió Terpel Chile por USD 240 millones. Para Quiñenco, ésta es una inversión muy interesante, ya que les permitirá ampliar la cobertura y sus servicios y así aumentar la competitividad en un negocio en el que está presente desde 2011.

Proporcionados los antecedentes, se puede establecer que dentro de las estrategias de inversión de las 50 empresas más exitosas de Chile las más utilizadas son las estrategias orgánicas.

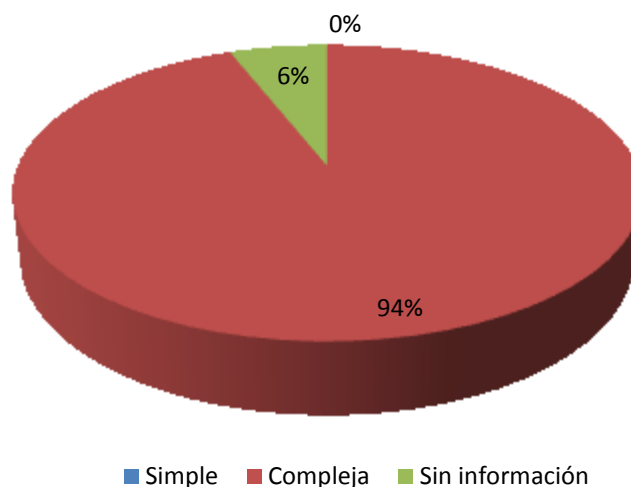
4.1.4. Estrategia según Departamentalización

Una estructura organizacional es fundamental para el correcto desarrollo de una empresa, esta debe permitirle agrupar las diferentes actividades y funciones que puedan

tener un grado de relación entre ellas, las cuales quedan plasmadas en un organigrama, que vaya en función de las actividades de las organizaciones, las características de entorno, las ubicaciones geográficas, las diferentes unidades de negocio, la dimensión de la organización, etc. Si está bien configurada va a permitir un buen desarrollo de las actividades, que permitirá una gestión más eficiente y ordenada teniendo en cuenta el gran aparataje que deben manejar las grandes empresas.

Las estrategias de departamentalización se dividen en dos grandes grupos, simples y complejas, las cuales serán sujeto de estudio a continuación.

Gráfico 7: Estrategias de Departamentalización



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la investigación.

Según gráfico N°7, de un total de 50 analizadas, un 94% de las empresas muestran estrategias de departamentalización compleja, mezclando dos o más formas organizacionales.

El 6% restante (ver Anexo 9), no presentan ninguna información acerca de sus estrategias de departamentalización que permitan realizar los análisis pertinentes.

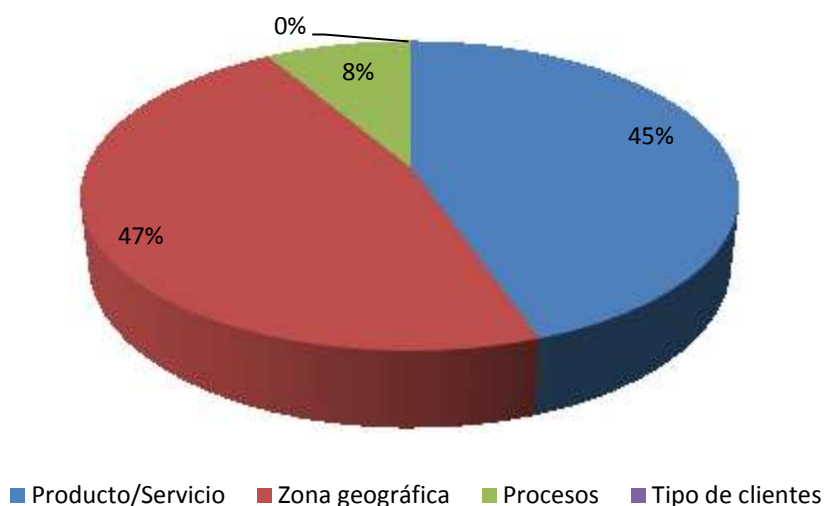
Dado que todas las empresas analizadas son de gran tamaño y se encuentran consolidadas en la mayoría de los aspectos, su estructura de departamentalización en todos los casos es compleja, debido a la cantidad de procesos que llevan a cabo, las múltiples actividades que realizan, su alcance geográfico y variedad de productos.

4.1.4.1. Estrategias de Departamentalización compleja

Tras realizar la clasificación de las estrategias de departamentalización se procederá a enfocar el estudio en la departamentalización compleja, con el fin de determinar las formas organizacionales más utilizadas por las 50 empresas más exitosas de Chile.

El gráfico N°9 nos permite observar de manera porcentual las formas organizacionales identificadas en los análisis realizados, los cuales arrojan los siguientes resultados:

Gráfico 8: Formas Organizacionales.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la investigación.

Un 47% de las empresas que utilizan estrategias de departamentalización compleja, presentan una forma organizacional relacionada con la zona geográfica, destacando las empresas del sector minero, eléctrico y retail. Le sigue con un 45% la forma organizacional por producto o servicio usada principalmente por empresas del rubro de los supermercados.

La forma por tipos de procesos, solo presenta un 8% de las preferencias, mientras que la por tipo de cliente no es utilizada por ninguna de las empresas que forman parte del ranking de las 50 mayores empresas de Chile.

Dentro de las empresas que utilizan la forma organizacional por zona geográfica se puede mencionar a Falabella, la cual presenta un Gerente General Corporativo y Gerentes Generales en los cuatro países donde tienen operaciones; Chile, Argentina, Perú y Colombia, los que a su vez están a cargo de las diferentes divisiones de la empresa, además se combina con la organización por producto, entre los que se encuentran los negocios de vestuario, hogar, financieros, entre otros.

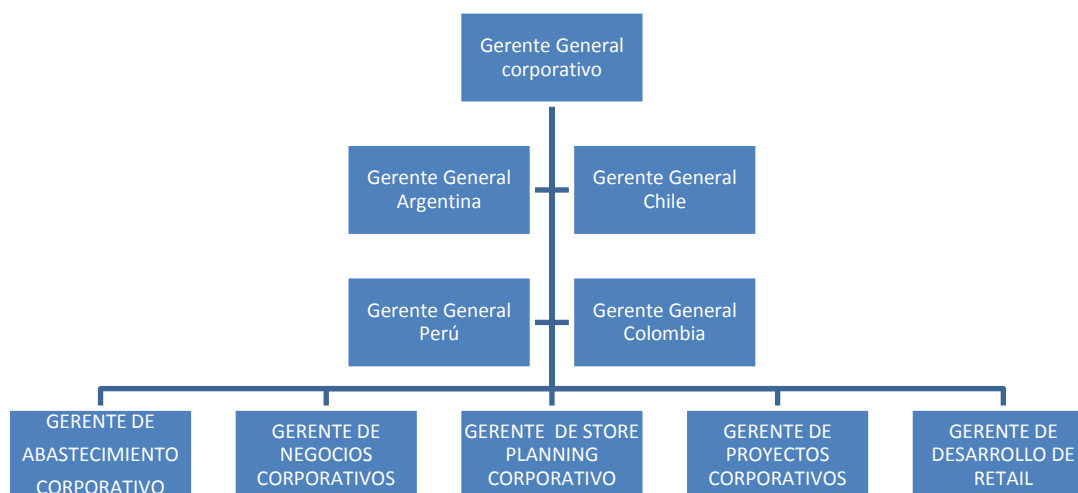


Figura 6: Estructura Organizacional Falabella

Fuente: Elaboración propia, a partir de Reporte de Sustentabilidad Falabella Corp (2014).

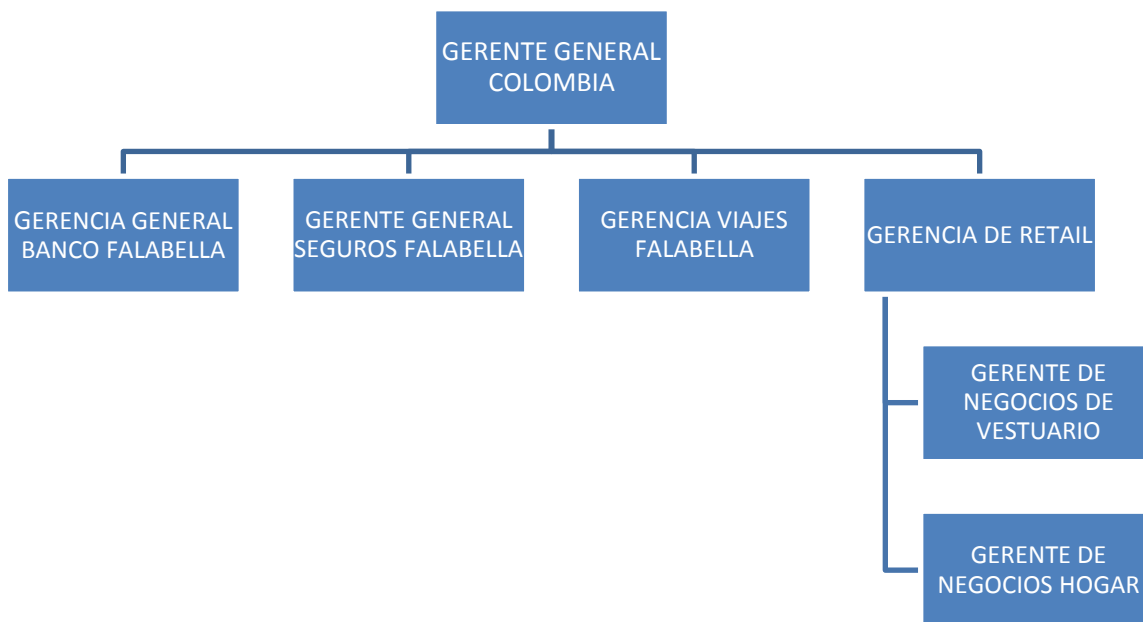


Figura 7: Falabella Retail Colombia

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Reporte de Sustentabilidad Falabella Corp (2014).

La estructura que presenta Falabella es similar a la que muestran otras empresas de la industria del retail, tales como Ripley Corp., y Sodimac, por lo que se puede establecer una lógica de estructura o patrón común entre las empresas que forman parte de esta industria y que tienen operaciones internacionales, existiendo primeramente un Gerente Corporativo, luego Gerentes por área geográfica o país, del cual se desprenden Gerentes de las distintas unidades, para finalizar con la organización por tipo de productos.

Por su parte, Banco de Chile tiene una estructura basada en los tipos de servicios que ofrece. Éste opera bajo un esquema de banco universal, el cual provee una amplia gama de servicios financieros a todos los segmentos del mercado financiero chileno, directa e indirectamente a través de sus empresas filiales. En particular, ha consolidado su modelo de negocio en torno a cuatro segmentos, a través de los cuales entrega una completa oferta de productos a personas y empresas. Dentro de ellos existen servicios complementarios, entre

los que destacan: BanChile Corredores de Bolsa, Banchile Administradora General de Fondos, BanChile City Global Markets, BanChile Corredores de Seguros Ltda.y BanChile Securitizadora S.A.

Esta misma situación se da para Banco Santander, quien adoptó una nueva estructura organizacional, más simple, que permite aprovechar de mejor forma sus capacidades estratégicas, potenciar su modelo de negocios y fortalecer la estrategia comercial. También actúa como banco universal agrupando bajo su dependencia todos los negocios comerciales de retail y empresas del Banco, conformando una unidad que maximiza las sinergias existentes.

Dado los antecedentes anteriores y de acuerdo a las memorias anuales analizadas, se puede concluir que la forma organizacional más predominante dentro de la estructura compleja es la forma por producto o servicio.

Además para ciertos sectores industriales existe una lógica de estructura que permite a las empresas optimizar sus operaciones a nivel nacional como internacional, en el caso del sector industrial del Retail.

Misma situación se puede evidenciar en el sector financiero, donde en su estructura existe el concepto de banco universal del cual se desprenden diversos segmentos de negocios, en los cuales existen una amplia gama de servicios.

Conclusiones

Las estrategias han sido y serán siempre un factor muy determinante en el desarrollo de una empresa, ya que es la carta de navegación que sigue la empresa y la que seguirá en un futuro. Es importante que todos los esfuerzos de las organizaciones estén siempre fijados y en función de la estrategia para que tengan sentido y así se puedan cumplir los objetivos trazados.

Existen diferentes clasificaciones de estrategias corporativas que van en función de las necesidades de las empresas. Tenemos las de crecimiento, financiación, inversión y departamentalización.

La estrategia corporativa según mercado más utilizada corresponde a la estrategia de crecimiento diversificado con un 56% de las empresas analizadas, por sobre las estrategias de concentración las que alcanzan un 44%.

De las estrategias de crecimiento diversificado, la que presenta mayor uso es la relacionada, con un 71% del total de empresas diversificadas, por lo que de esto se desprende que la estrategia de crecimiento diversificado relacionado es la más usada por las empresas más exitosas de Chile.

Estos resultados se pueden contrastar con los obtenidos por Medina, Constanzo y Sandoval (2009), en donde concluyeron que el 63.41% de las sociedades implementaba una estrategia concentrada y un 36,59% una estrategia diversificada (considerando que gran parte de las empresas del ranking de las 50 mayores empresas de Chile son sociedades anónimas), lo que da cuenta de la evolución que han tenido las estrategias corporativas que utilizan las empresas en el tiempo, pasando de ser empresas concentradas a diversificadas. Esta situación se da porque las grandes empresas han decidido ampliar sus fronteras de

crecimiento que anteriormente solo buscaban negocios conocidos, ahora se está pasando al lado opuesto, participar en más sectores industriales que no tienen relación los unos con los otros, para diversificar el riesgo y ampliar el abanico de inversiones.

En relación a las estrategias corporativas de financiamiento, se concluye que el 50% de las empresas llevan a cabo su financiación mediante apalancamiento y el 50% restante presentan un financiamiento conservador, lo que es muy cercano a las cifras obtenidas por Franco y Mella (2009), se comprueba que las sociedades anónimas mantienen una estrategia de financiamiento conservadora, aunque los resultados obtenidos respecto del actual estudio han variado en un pequeño porcentaje, lo que se traduce en que las sociedades anónimas han ido evolucionando en el aumento de la adquisición de deuda para su financiamiento.

En lo que respecta a estrategias de inversión, estas se pueden clasificar de acuerdo al criterio de actividad y de forma. Según actividad el 97% de las empresas utiliza estrategias de internalización invirtiendo en desarrollo, con el claro fin de mantener sus ventajas competitivas. Esto se debe a que las empresas que están presentes en el ranking son empresas ya consolidadas en el sector industrial en el que realizan sus operaciones, por lo que deben enfocarse en mejorar sus procesos. Las empresas que llevan a cabo esta estrategia de inversión son principalmente del sector minero, eléctrico y de telecomunicaciones. Entre estas empresas destacan Codelco, CGE y Entel, las cuales realizan importantes inversiones con el fin de mejorar su infraestructura, investigación, estudios y ampliar la cobertura de sus productos y servicios.

Según el criterio de forma, el tipo de estrategia más utilizado corresponde a la orgánica con un 67%, por lo que este tipo de estrategia se convierte en la más usada por las empresas más exitosas de nuestro país.

Esta estrategia es utilizada principalmente por empresas del retail, para las cuales es fundamental ampliar su cobertura geográfica, lo que les permite llegar a más clientes a través de la creación de filiales o nuevas tiendas. Entre estas empresas se puede mencionar Cencosud, quien en 2014 aprobó un plan de crecimiento orgánico para un periodo de cuatro años, desarrollando inversiones en un rango entre los USD 2.400 y USD 3.000 millones, las cuales se destinarán a la apertura de nuevas tiendas e inversiones en shopping centers.

En relación a la estrategia corporativa según criterio de departamentalización, se concluye que el 94% de las empresas más exitosas de Chile, utilizan una estructura organizacional de tipo compleja debido al tamaño de las empresas y la consolidación que presentan en las industrias en que participan, el 6% restante no cuenta con mayor información de su estructura organizacional en las memorias analizadas.

De las que utilizan una estructura compleja, las dos estructuras más implementadas corresponden a producto y servicio con un 47% y un 45% utiliza estructura por zona geográfica. Más atrás se encuentra la estructura por procesos que solo presenta un 12% y la estructura por tipo de clientes que no es implementada por ninguna empresa analizada, por lo que esta forma la estructura por producto o servicio es la más utilizada por las empresas incluidas en este análisis.

Las empresas que más utilizan estas estrategias son las pertenecientes a la industria financiera, retail y minería. Empresas como Falabella y Ripley comparten una lógica de estructura o patrón común a la hora de plantear su estrategia de departamentalización, lo cual les permite optimizar sus operaciones y ordenar su estructura.

Luego de analizar y tomar todos los datos pertinentes logramos llegar a diferentes resultados, como por ejemplo que no existe una estrategia predominante en cuanto al tipo

de financiamiento, tanto concentrado como apalancado se encuentran en equilibrio. Por otro lado las estrategias de crecimiento que más predominan son la especializada y la diversificada relacionada, la mayoría de las inversiones ocupan la estrategia de internalización y la estructura de departamentalización en todas las empresas siempre es compleja dado su tamaño.

Referencias

América Economía. (2015, julio- agosto). Las mayores empresas de Chile y América Latina. *América Economía*, 108, pp.50-69.

Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

Ansoff, H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

Banco Mundial. (24 de 09 de 2015). Datos Economicos de Chile. Washington D. C, Estados Unidos.

Castañeda , L. (04 de 09 de 2015). Productividad de la economía chilena registra inédita racha negativa y acumula siete trimestres consecutivos de caída. Obtenido de Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=179877>

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), pp 247–276.

Cepal. (2012). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2012*. Obtenido de www.cepal.org: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1151-la-inversion-extranjera-directa-en-america-latina-y-el-caribe-2012>

Collis, D.J., y C.A. Montgomery. “Creating Corporate Advantage” *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1998, pp. 71-83.

Diario de Fusiones. (25 de 11 de 2015). Fusiones de Empresas. Obtenido de www.diariosdefusiones.com: http://www.diariodefusiones.com/index.php/las-noticias/?page=Chile&_sp=180

Fazzi, M., & Sierra, S. (2006). ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR GRUPOS ECONOMICOS NACIONALES Y SU APORTE AL VALOR ECONOMICO. Obtenido de Universidad del Bío Bío: http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2006/sierra_s/doc/sierra_s.pdf

Franco, G y Mella, H, (2009), “Relación entre las estrategias de crecimiento corporativas y las estrategias de financiamiento seguidas por las Sociedades Anónimas en Chile”, Chillán, Universidad del Bío-Bío, Disco Compacto.

García-Tenorio, J., & Pérez, M. (s.f.). El Exito Empresarial. Sus Niveles De Análisis Y Formas. Obtenido de Revista DyO: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/305/305>

Kay, J. (1994). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. Barcelona: Ariel, Sociedad Económica.

Lang, L., y R. Stultz. “Tobin’s q, Corporate Diversification, and Firm Performance” *Journal of Political Economy*, Vol. 102, diciembre 1994, pp. 1248-1280.

LA REFORMA LABORAL EXPLICADA CON MANZANITAS. (08 de 08 de 2015). Obtenido de Economía para todos: <http://economiatodos.cl/2015/05/08/la-reforma-laboral-explicada-con-manzanitas/>

McTaggart, J.M., P.W. Kotes, y M.C. Mankins. *The Value Imperative*. Nueva York: Free Press, 1994.

Medina, A, Hidalgo, A. C., & Soto, R. S. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y administración*, 57(4), pp. 55–77.

Mardones, E y Mercado, J, (2010), “Comparación del rendimiento de las Sociedades Anónimas concentradas y diversificadas”, Chillán, Universidad del Bío Bío, Disco Compacto.

Mége, E., & Oñate, S. (07 de 2013). ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN USUARIA EN NEVADOS DE. Obtenido de Universidad del Bío Bío: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/263/3/M%C3%A9ge%20Loyola,%20Esteban.pdf>

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press, 1994.

Montgomery, C.A. "Corporate Diversification" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 3, Verano 1994, pp. 163-78.

Perez, W. (1998). *Grandes empresas y grupos latinoamericanos*. Ciudad de Mexico: Siglo Veintiuno Editores.

Porter, M.E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, mayo-junio 1987, pp. 43-59.

Prahalad, C.K., y G. Hamel. "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990, pp. 79-91

Rivera, C., & Angelica, T. (2007). RELACION ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RESULTADOS EMPRESARIALES: UN ANALISIS POR ESTRATEGIAS CORPORATIVAS. Obtenido de Universidad del Bío Bío.

Tromben, C. (2015, agosto.). Parcial nublado, desmejorando. *América Economía*, 108, pp. 44-91.

Villalonga, B. "Does Diversification Cause the 'Diversification Discount'?" documento de trabajo Harvard Business School, 2003.

Anexos

Anexo N°1 Listado de las 50 mayores empresas de Chile, según ranking de América Economía.

RK 2014	EMPRESA	SECTOR
1	EMPRESAS COPEC	MULTISECTOR
2	CENCOSUD	RETAIL
3	CODELCO	MINERIA
4	LAN-TAM	AEROTRANSPORTE
5	FALLABELA	RETAIL
6	ENERSIS	ENERGIA ELECTRICA
7	ENAP	PETROLEO/GAS
8	COPEC COMBUSTIBLES	PETROLEO/GAS
9	ESCONDIDA	MINERIA
10	WALMART CHILE	RETAIL
11	ARAUCO	FORESTAL/PAPEL
12	ANTOGAGASTA PLC	MINERIA
13	EMP.CMPC	FORESTAL/PAPEL
14	CGE	ENERGIA ELECTRICA
15	QUIÑENCO	MULTISECTOR
16	HIPERMERCADOS LIDER	RETAIL
17	ENDESA	ENERGIA ELECTRICA
18	ENEX	PETROLEO/GAS
19	SMU	RETAIL
20	CODELCO DIV. EL TENIENTE	MINERIA
21	SODIMAC	RETAIL
22	COLLAHUASI	MINERIA
23	EMB. ANDINA	BEBIDAS/LICORES
24	ANGLO AMERICAN SUR	MINERIA
25	CIA SUDAMERICANA DE VAPORES	NAVIERO
26	SUPERMERCADO JUMBO	RETAIL
27	ENTEL	TELECOMUNICACIONES
28	CODELCO DIV. CHUQUICAMATA	MINERIA
29	LOS PELAMBRES	MINERIA
30	RIPLEY CORP.	RETAIL

31	SIGDO KOPPERS	CONSTRUCCION
32	SUPERMERCADO SANTA ISABEL	RETAIL
33	AGROSUPER	AGROINDUSTRIA
34	AES GENER	ENERGIA ELECTRICA
35	SHELL CHILE	PETROLEO/GAS
36	SUPERMERCADOS UNIMARC	RETAIL
37	BANCO SANTANDER	BANCA
38	CIA. CERVECERIAS UNIDAS	BEBIDAS/LICORES
39	CODELCO DIV. RADOMIRO TOMIC	MINERIA
40	BANCO DE CHILE	BANCA
41	SQM	MINERIA
42	CENTINELA	MINERIA
43	ENTEL PCS	TELECOMUNICACIONES
44	ANGLO AMERICAN NORTE	MINERIA
45	CMPS TISSUE	FORESTAL/PAPEL
46	CHILECTRA	ENERGIA ELECTRICA
47	GASCO	PETROLEO/GAS
48	CAP	SIDERURGIA/METALURGIA
49	CONSORCIO FINANCIERO	SERVICIOS FINANCIEROS
50	BANMEDICA	SERVICIOS DE SALUD

Anexo N° 2: Clasificación Estrategias según criterio de Mercado

Estrategia de Mercado	Cantidad	%
Diversificada	28	56
Concentrada	22	44
Total	50	100

Anexo N°3: Clasificación de la estrategia Diversificada

Diversificado	Cantidad	%
Relacionado	20	71
No relacionado	8	29
Total	28	100

Anexo N° 4: Clasificación de la estrategia Concentrada

Estrategia de Concentración	Cantidad	%
Especialización	14	64
I. Horizontal	4	18
I. Vertical	4	18
Total	22	100

Anexo N° 5: Clasificación de la Estrategia de Financiamiento

Estrategia de Financiamiento	Cantidad	%
Apalancado	25	50
Conservador	25	50
Total	22	100

Anexo N° 6: Estrategias de Inversión según criterio de actividad.

Estrategias según actividad	Cantidad	%
Internalización	32	97
Externalización	2	3
Total	33	100

Anexo N°7: Estrategias de Inversión según criterio de forma.

Estrategias según forma	Cantidad	%
Orgánica	12	67
Inorgánica	6	33
Total	18	100

Anexo N° 8: Estrategias de Departamentalización

Estrategias de Departamentalización	Cantidad	%
Simple	-	-
Compleja	47	94
Sin información	3	6
Total	50	100

Anexo N° 9: Formas Organizacionales.

Formas Organizacionales	Cantidad	%
Producto/servicio	21	45
Zona geográfica	22	47
Procesos	4	9
Tipo de clientes	0	0
Total	47	100