Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO

Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

"Análisis de las estrategias de Concentración y Diversificación de las Sociedades Anónimas en Chile."

Alumnos : Alexis Constanzo H.
Rodrigo Sandoval S.

Profesor Guía : Alex Medina G.

CHILLÁN, 2009

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Chillán, Julio 21 de1 2009

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS EN CHILE**", de los alumnos. Alexis Constanzo Hidalgo y Rodrigo Sandoval Soto.

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 **91** puntos (escala de 1 a 100)

Atentamente,

Alex Medina G.	*Ana María Barra S.*	*Omar Acuña M.*	*Omar Acuña M.*
Profesor Guía	Profesor Informante	Profesor Sala	Jefe de Carrera

CC. – Jefe Carrera Ingeniería de Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Agradecimientos

Sin duda el primero de todos mis agradecimientos son para Dios, quien ha estado siempre presente en todos mis logros y me ha sabido fortalecer en mis momentos difíciles, y se presenta como un pilar fundamental en todos los aspectos de mi vida.

También quiero mencionar a mi familia en especial a mis padres, agradeciéndoles el apoyo incondicional y la palabra justa cuando más la necesite, y decirles que éste gran paso de mi vida que está finalizando es en un cincuenta por ciento gracias a ellos. Y quiero además recalcar que sé que lo único verdadero que tengo mi vida son mis padres.

En tercer lugar quiero recordar el papel que jugaron mis compañeros de universidad en este logro, y decirles que las largas noches de estudio dieron sus frutos favorablemente para todos nosotros y que la amistad que construimos, espero que siga fortaleciéndose con el tiempo. Estas personas son Magdalena, Braulio y Rodrigo y sin olvidar a una persona que siempre me brindó su ayuda desinteresada y es mi compañero Luis Quilodrán.

Y en último lugar pero no menos importante, es rol que cumplió el profesor guía de la memoria, persona clave en el desarrollo de esta memoria, y se le agradece la disponibilidad así como la preocupación para con nosotros, y sinceramente creo que es el profesor que más contribuyó en mi enseñanza dentro del transcurso de la carrera.

Alexis H. Constanzo Hidalgo

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo durante este camino y en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida y el periodo de estudio.

Gracias a toda mi familia por ayudarme a lograr esto. A mi madre, Ana, gracias por todo el esfuerzo que ha hecho por mi y mis hermanos, espero algún día recompensar una pequeña parte de todo lo que me ha entregado. A mis hermanos Víctor y Cristian, por todo su apoyo y ayuda todos estos años. A mi abuelita María, gracias por su preocupación y oraciones. A mis tíos(as) y primos(as), les agradezco el haberme acogido en sus hogares durante este tiempo.

En general quisiera agradecer a todos y cada uno de mis amigos que me han acompañado durante este período, con sus altos y bajos y a quienes no necesito nombrar porque tanto ellos como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

A mi compañero de memoria, Alexis, por confiar y creer en mí para realizar esta investigación, también agradecer de forma especial a Magdalena y Braulio, por permitirme trabajar y estudiar junto a ustedes. Agradezco también a nuestro profesor guía por su disposición y la ayuda brindada.

*Para finalizar quisiera agradecer a una de las personas más importantes en mi vida, gracias a ti papá por enseñarme que cada día debo intentar ser una mejor persona, por confiar siempre en mí y por apoyarme en el gran paso que es ingresar a la **U**, y que hoy desde el cielo me guías, y proteges a tu familia, siempre te recordaremos, es por ti y en general, por todos ustedes a quienes menciono, que he logrado llegar al final de esta etapa.*

Rodrigo A. Sandoval Soto

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de esta memoria de título está destinado a analizar a las sociedades anónimas en Chile, con lo que se pretende determinar cuál de las estrategias de crecimiento, ya sea de diversificación o concentración, es más utilizada en la actualidad por dichas empresas.

Para la realización de la investigación, se hizo necesaria la revisión teórica de las diversas estrategias de crecimiento corporativo que puede adoptar una empresa, además de conceptos como tipos de sociedades, segmentación de mercado, definición de sector industrial, entre otros, asimismo, se debió identificar la estrategia seguida por cada una de las empresas presentes en la muestra, para a continuación realizar un análisis de las empresas seleccionadas en la muestra para conocer cuál de las dos estrategias corporativas, ya sea diversificación o concentración es la más utilizada en el mercado nacional. La muestra mencionada, fue obtenida considerando como universo aquellas sociedades anónimas que se encuentran vigentes en los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros al 31 de diciembre de 2008.

Todo lo anterior, permitió obtener como resultado que, de un total de 82 sociedades anónimas analizadas, las que poseen una estrategia de concentración son un 64,63%, mientras que un 35,37%, utilizan como estrategia corporativa, la estrategia de diversificación. Igualmente, de acuerdo al análisis del conjunto de negocios de las empresas, 53 de estás cuentan con sólo un negocio, en el que desarrollan una actividad (negocios especializados), o dos o más actividades (negocios integrados). De esto se puede concluir, que actualmente, las sociedades anónimas en Chile están dedicando sus esfuerzos en mantener la posición en sus respectivos sectores, ya que producto de que están insertas en un entorno cambiante, es muy difícil para estas empresas participar en más de un sector industrial, o mantener más de un negocio.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1
1.1 Justificación del tema 3
1.2 Objetivos del estudio 4
1.2.1) - Objetivo general 4
1.2.2) - Objetivos específicos 4
1.3 Alcances o ámbito del estudio 4

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 6
2.1 Sociedades 6
2.1.1) - Tipos de sociedades 7
2.1.2) - Sociedades anónimas 9
2.2 Definición del sector industrial 11
Concepto de segmentación de mercado 13
2.3 Niveles de la estrategia 15
2.3.1) - Estrategia a nivel corporativo 16
2.3.2) - Estrategia a nivel de negocio 17
2.3.3) - Estrategia a nivel funcional 17
2.4 Definiciones y clasificación de las decisiones estratégicas a nivel corporativo 18
2.4.1) - Definiciones de las estrategias corporativas 18
2.4.2) - Clasificación de las decisiones estratégicas corporativas 20
2.4.2.1) - Decisiones estratégicas de crecimiento corporativo 20
2.4.2.1.1) - Estrategia de diversificación 21
2.4.2.1.1.1) - Diversificación relacionada o concéntrica 22
2.4.2.1.1.2) - Diversificación no relacionada o de conglomerado 23
2.4.2.1.2) - Estrategia de concentración 24
2.4.2.1.2.1) - Estrategia de especialización 24
2.4.2.1.2.2) - Estrategia de integración vertical 25
2.4.2.1.2.3) - Estrategia de integración horizontal 26
2.4.2.2) - Decisiones estratégicas de ajuste y adaptación 27

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2.4.2.2.1) - Estrategia de cambio de posición 27
2.4.2.2.2) - Estrategia de atrincheramiento 28
2.4.2.2.3) - Estrategia de reestructuración de la cartera 28
2.4.2.3) - Decisiones estratégicas sobre financiación 28
2.4.2.3.1) - Estrategias conservadoras 28
2.4.2.3.2) - Estrategias apalancadas 29
2.4.2.4) - Decisiones estratégicas sobre inversiones 29
2.4.2.4.1) - Estrategias de externalización 29
2.4.2.4.2) - Estrategia de internalización 30
2.5 Criterios para determinar un Sector Industrial 30
2.5.1) - Sector industrial - desde el lado de la oferta 30
2.5.2) - Sector industrial - desde el lado de la demanda 31
2.5.3) - Sector industrial - integración de los negocios 31
2.5.4) - Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) 32

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO 34
3.1 Determinación del universo de sociedades anónimas en Chile 34
3.2 Determinación de una muestra representativa de empresas reguladas por la S.V.S. 34
3.2.1) - Determinación del Tamaño Muestral 35
3.2.2 Muestreo aleatorio simple 35
3.3 Criterio elegido para determinar la Diversificación y/o Concentración de las empresas 38
3.4 Tabla resumen de clasificación 39

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 42
4.1 Análisis de los negocios para determinar la estrategia corporativa seguida por cada empresa 43
1 - Empresa: Aeropuerto Cerro Moreno S.A. 43
2 - Empresa: Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A. 44
3 - Empresa: Aguas Santiago Poniente S.A. 45
4 - Empresa: Aguas Santiago S.A. 46

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

5 - Empresa: Astro S.A. 47
6 - Empresa: Banchile Securitizadora S.A. 48
7 - Empresa: Blanco y Negro S.A. 49
8 - Empresa: Bolsa de Corredores - Bolsa de Valores S.A. 50
9 - Empresa: Buses Gran Santiago S.A. 51
10 - Empresa: Buses la Capital 53
11 - Empresa: Carbonífera Victoria de Lebu S.A. 54
12 - Empresa: Casino de juego de Talca S.A. 55
13 - Empresa: Casino Termas de Chillán S.A. 56
14 - Empresa: Celulosa Arauco y Constitución S.A. 57
15 - Empresa: CFC Capital S.A. 58
16 - Empresa: CGE Transmisión S.A. 59
17 - Empresa: Chilquinta energía S.A. 60
18 - Empresa: Club Español Valparaíso S.A. 61
19 - Empresa: Club Hípico de Antofagasta S.A. 62
20 - Empresa: Compañía Portuaria Mejillones S.A. 63
21 - Empresa: Compañía Tecno Industrial S.A. 64
22 - Empresa: Delta Leasing Habitacional S.A. 65
23 - Empresa: Deportiva Audax S.A. 66
24 - Empresa: Eléctrica Guacolda S.A. 67
25 - Empresa: Empresa de servicios sanitarios San Isidro S.A. 68
26 - Empresa: Empresa de Transporte de Señales S.A. 69
27 - Empresa: Empresa Eléctrica de Arica S.A. 70
28 - Empresa: Empresa Eléctrica de Aysén S.A. 71
29 - Empresa: Entel PCS Telecomunicaciones S.A. 72
30 - Empresa: ESSBIO S.A. 73
31 - Empresa: Esval S.A. 74
32 - Empresa: EuroAmérica Administradora General de Fondos S.A. 75
33 - Empresa: Eurocapital S.A. 76
34 - Empresa: Factoring Mercantil S.A. 77
35 - Empresa: Factoring Security S.A. 78

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

36 - Empresa: Factorline S.A. 79
37 - Empresa: Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A. 80
38 - Empresa: Frutícola Viconto S.A. 81
39 - Empresa: Interfactor S.A. 82
40 - Empresa: Itaú Chile Securitizadora S.A. 83
41 - Empresa: Jugos Concentrados S.A. 84
42 - Empresa: Metrogas S.A. 85
43 - Empresa: Molibdeno y Metales S.A. 86
44 - Empresa: Negocios Regionales S.A. 87
45 - Empresa: Operaciones El Escorial Sociedad Anónima 88
46 - Empresa: Polla Chilena de Beneficencia S.A. 89
47 - Empresa: Portuaria Cabo Froward S.A. 90
48 - Empresa: Profactoring S.A. 91
49 - Empresa: Rantrur S.A. 92
50 - Empresa: Saba Park Chile S.A. 93
51 - Empresa: San Francisco Investment S.A. 94
52 - Empresa: San Sebastián Inmobiliaria S.A. 95
53 - Empresa: Santander Asset Managament S.A. Administradora General de Fondos 96
54 - Empresa: Santander S.A. Sociedad Securitizadora 97
55 - Empresa: Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A. 98
56 - Empresa: Servihabit S.A. 99
57 - Empresa: Smartel S.A. 100
58 - Empresa: Sociedad Anónima de Deportes Manquehue. 101
59 - Empresa: Sociedad Anónima Viña Santa Rita 102
60 - Empresa: Sociedad Concesionaria Autopista de Los Andes S.A. 103
61 - Empresa: Sociedad Concesionaria Infraestructura Penitenciaria Grupo Tres S.A. 104
62 - Empresa: Sociedad Concesionaria Melipilla S.A. 105
63 - Empresa: Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa. 106
64 - Empresa: Sociedad Educativa Leonardo Da Vinci S.A. 107

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

65 - Empresa: Sociedad Hipódromo Chile S.A. 108
66 - Empresa: Sociedad Inmobiliaria Sociedad de Fomento Fabril 109
67 - Empresa: Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A. 110
68 - Empresa: Sodimac S.A. 111
69 - Empresa: Somela S.A. 112
70 - Empresa: Sonda S.A. 113
71 - Empresa: Sopraval S.A. 114
72 - Empresa: Subus Chile S.A. 115
73 - Empresa: Talca - Chillán Sociedad Concesionaria S.A. 116
74 - Empresa: Telefónica del Sur servicios Intermedios S.A. 117
75 - Empresa: Terminal Pacífico Sur Valparaíso S.A. 118
76 - Empresa: Transa Securitizadora S.A. 119
77 - Empresa: Transam Comunicaciones S.A. 120
78 - Empresa: Transelec S.A. 121
79 - Empresa: Trenes Metropolitanos S.A. 122
80 - Empresa: UNITRAN S.A. 123
81 - Empresa: Viña Los Vascos Sociedad Anónima 124
82 - Empresa: Watt's S.A. 125
4.2 Análisis de las estrategias de crecimiento corporativo 126
4.3 Análisis de los negocios y sus estrategias 130

CONCLUSIONES 133

BIBLIOGRAFÍA 137

ANEXOS 139
ANEXO Nº 1 139
ANEXO Nº 2 142

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La gran apertura de mercados que ha experimentado Chile en su proceso de globalización, lo que junto a la constante búsqueda de mayores ingresos, ha llevado a que las empresas cambien sus estrategias y busquen nuevas formas de competir para adaptarse a los nuevos estándares de negociación. Por lo que estas compañías se han visto obligadas a interiorizarse sobre nuevos mercados y buscar alianzas y estrategias para sobrevivir en un entorno competitivo y cambiante.

Esto ha sido posible, en parte, por las políticas de apertura que ha venido realizando nuestro país y los demás países de la región, por lo mismo se aprecia el desarrollo de acuerdos comerciales, que tienen como fin favorecer el intercambio entre las economías que participan de éstos.

Es por ello, que tales empresas concentren sus esfuerzos en la búsqueda de estrategias adecuadas para poder enfrentar los nuevos mercados y así lograr el crecimiento requerido por los mercados globales. Es dentro de este marco donde la estrategia elegida definirá el rumbo de una organización, sólo si se comprende que la buena elección de ésta marcará su éxito, su crecimiento y su rentabilidad para ser sustentables en el tiempo. En este contexto, es cada vez más necesario que los empresarios y los altos directivos realicen más y mejores esfuerzos para la generación y selección de las estrategias a seguir en su crecimiento y hacer a la empresa cada vez más competitiva.

Por todo lo anterior, las empresas de nuestro país se han dado cuenta que una buena forma de enfrentar estos cambios es ampliando sus negocios, sea este relacionado o no relacionado. Se observa una tendencia cada vez mayor a que estas empresas creen nuevos negocios, compren nuevas empresas o se fusionen para abarcar mayores mercados tanto internos como externos. Desde este punto de vista, la creación, compras o fusiones pueden limitarse a empresas del mismo

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

sector industrial (estrategia de concentración) o extenderse a actividades en otros sectores industriales (estrategia de diversificación) lo que ha llevado a que en el transcurso de los años, exista, un amplio debate con respecto a cual es la mejor estrategia de crecimiento para una empresa, la concentración o la diversificación.

Debido a ello es que éste estudio se centra en la identificación de la conducta estratégica que están siguiendo las empresas en Chile, constituidas como sociedades anónimas y registradas en la SVS. Estas empresas serán seleccionadas mediante un muestreo aleatorio que representará el total de empresas que son de interés para el estudio, las que al finalizar la investigación se pretende, entregarán un atisbo de cómo éstas han logrado expandirse y ser exitosas en sus procesos de crecimiento mediante una mirada de mercado.

Nuestro principal objetivo es analizar con detención cómo se esta constituyendo el mercado chileno en cuanto a estrategias de diversificación y concentración se refiere, lo que visto desde la perspectiva de la demanda nos dirá la estrategia corporativa más utilizada en la actualidad por nuestras empresas. En concreto, el objetivo de este trabajo es analizar la evidencia práctica sobre la relación que tengan los negocios de cada empresa objeto de estudio y realizar una clasificación que nos permita conocer las estrategias de crecimiento seguidas por las empresas del mercado. Para esto se desarrollará en primer lugar un marco teórico de nuestro estudio, haciendo una revisión y presentación de la literatura disponible, poniendo un claro énfasis en las formas de clasificación de la diversificación y concentración para dejar de manifiesto como se realizará dicha clasificación, posteriormente, en el siguiente apartado, se presenta la forma en que será analizada la información, así como el tratamiento estadístico utilizado en el estudio**,** y posteriormente, se entregará el análisis de las sociedades anónimas junto con las conclusiones y posibles líneas futuras de investigación.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

1.1 Justificación del tema

La elección del tema se llevo a cabo principalmente porque no es fácil encontrar estudios que apunten a hacer un análisis comparativo de las sociedades anónimas que esté centrado en revisar cuál es el tipo de estrategia desarrollada, ya que si bien fue posible encontrar en la literatura revisada estudios que analizan la diversificación de las empresas, estos estudios están centrados generalmente en analizar la relación existente entre la diversificación y la rentabilidad, así como la relación de la diversificación con otras variables. Debido a ello, se llegó a la conclusión que éste sería un tema muy interesante de desarrollar, porque la obtención de los resultados nos permitirá apreciar de manera actualizada cómo se encuentra conformado el mercado chileno en cuanto a estrategias de crecimiento adoptadas.

Existe abundante literatura que ayuda a entender los conceptos de las estrategias corporativas en cuestión, las que por cierto, varían entre los autores trayendo como consecuencia obvia, que no haya un consenso o definición única. Ahora, si bien existe bastante información referente a las sociedades anónimas, la que proviene principalmente de sus memorias anuales, así como la que está disponible en el mercado y, dependiendo del uso que le se pretenda dar, no siempre se encuentra estructurada o analizada desde una perspectiva local.

En congruencia con lo señalado, nuestro propósito fundamental consiste en producir conocimiento relevante, pertinente y actualizado, que esté disponible públicamente para las personas que requieran esta información elaborada y que por distintas circunstancias no puedan acceder a ella de manera rápida y expedita, por lo que esperamos que la información que se pretende entregar, pueda servir además en momentos tan importantes como la toma de decisiones, o bien, ser utilizada como base para la realización de posteriores estudios.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1) - Objetivo general

- Determinar cuál de las estrategias de crecimiento (diversificada o concentrada) es más utilizada por las Sociedades Anónimas en la actualidad.

1.2.2) - Objetivos específicos

- Analizar las diferentes estrategias de crecimiento corporativo que puede adoptar una empresa.
- Clasificar las empresas seleccionadas en la muestra que han adoptado una estrategia concentrada.
- Clasificar las empresas seleccionadas en la muestra que han adoptado una estrategia diversificada.
- Análisis comparativo respecto al tipo de estrategia utilizada (Diversificación y/o Concentración).

1.3 Alcances o ámbito del estudio

La presente Memoria de Título está enfocada en entregar un análisis actualizado respecto a la situación de las Sociedades Anónimas en Chile, desde un punto de vista de las estrategias corporativas seguidas por ellas (diversificación y/o concentración).

Para llevar a cabo un análisis que permita llegar a nuestro objetivo final, será necesario hacer una revisión exhaustiva de la información disponible que nos ayude a obtener los resultados esperados de nuestra investigación. Como ya hemos mencionado anteriormente, el desarrollo del tema estará basado en la

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

información proveniente de las memorias de las empresas, así como la que puede ser obtenida desde la S .V. S. (Superintendencia de Valores y Seguros) u otras fuentes secundarias. Se menciona la SVS por que es aquí donde las sociedades anónimas, por ley deben estar registradas y son justamente estas empresas las que utilizaremos como objeto de estudio.

Es importante indicar que metodológicamente las empresas serán elegidas mediante un muestreo estadístico, donde cada empresa será seleccionada aleatoriamente.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Sociedades

Una sociedad es definida por el Diccionario de la Real Academia Española, como una *"Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen una unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida."*

Si bien esta definición está relacionada con una sociedad en general, se acerca mucho a la definición que es necesaria conocer para el desarrollo de esta memoria de título, que es la que se señala a continuación.

En Nuestro país, las sociedades están definidas en el Código Civil, en el Título XXVIII, artículo Nº 2053 se señala que "La sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan." Como se señala en las definiciones anteriores, el fin principal de toda sociedad es que las partes que en ella participen reúnan el capital y "asocien" sus esfuerzos para lograr los objetivos que se propongan, en el caso de las sociedades en el ámbito de los negocios, además se reúnen con el fin de obtener ganancias.

Algunas de las características generales de las sociedades es que poseen una personalidad jurídica distinta a la de los socios, el capital aportado por ellos puede ser dinero, bienes o incluso su trabajo, por lo que cuenta con un patrimonio propio, distinto al que los socios tienen personalmente.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2.1.1) - Tipos de sociedades

De acuerdo al artículo 2059 del Código Civil, existen dos grupos de sociedades que son, Sociedades Civiles y Sociedades Comerciales. De esta clasificación se desprenden los diferentes tipos de sociedades, de acuerdo a los negocios a los que se dedique cada una de ellas.

A continuación se describirán las principales características de las sociedades correspondientes a cada tipo mencionado anteriormente.

- **Sociedades civiles.** Las sociedades civiles están regidas por el Código Civil, sin embargo, y dependiendo de las circunstancias, se les pueden aplicar reglas del Código de Comercio. Los tipos de Sociedades Civiles existentes en Chile, son:

  - **Sociedades colectivas civiles.** Su principal característica radica en que los socios responden hasta con su patrimonio personal, la cuota del insolvente grava a los demás socios y los acuerdos por regla general se toman por unanimidad.

  - **Sociedades en comanditas civiles**. En este tipo de sociedad, los socios gestores o administradores responden hasta con su patrimonio personal y los comanditarios por su aporte.

Tanto para la constitución, como para la disolución de estas sociedades, es de forma concensuada, por lo que sólo se requiere el consentimiento de las partes y no es necesario cumplir con ningún tipo de solemnidad.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

- **Sociedades comerciales**

  - **Sociedad colectiva comercial.** Para su constitución se requiere realizar un contrato de constitución (que es solemne), se forma y prueba por escritura pública, un extracto de la escritura se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial. Los socios responden en forma solidaria de las obligaciones sociales contraídas bajo la razón social, es decir, se puede perseguir a cualquier socio para el cumplimiento de una obligación de la sociedad.

  - **Sociedad de responsabilidad limitada.** Son sociedades de personas, en donde los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada (sea civil o comercial) es siempre solemne, por lo que debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial.

  - **Sociedad en comandita.** En este tipo de sociedad existen dos clases de socios: los gestores que son los únicos que tienen la facultad de administración, y los comanditarios que son los socios pasivos o capitalistas. Además, hay dos tipos de sociedades en comanditas: la sociedad en Comandita Simple, en que los comanditarios tienen derecho en la sociedad como en las sociedades colectivas (Los socios responden en forma solidaria de las obligaciones sociales contraídas bajo la razón social), y la Comandita por Acciones en que se emiten acciones que representan los derechos de los socios al igual que en las sociedades anónimas. La comandita simple civil es consensual, mientras que la comandita simple comercial y la comandita por acciones son solemnes.

  - **Sociedad anónima.** De acuerdo a la ley, una sociedad anónima está definida como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Ésta sociedad tiene iguales características que

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

los demás tipos de sociedades: es una personalidad jurídica que persigue fines de lucro y los socios (accionistas) crean un fondo con recursos propios, para llevar a cabo sus negocios, y a cambio de sus recursos reciben un título que los hace acreedores de parte de la sociedad y por tanto de derechos y obligaciones.

Luego de dar a conocer los distintos tipos de sociedades que pueden ser establecidas en Chile, analizaremos con un mayor grado de detalle a ésta última clasificación, debido a que éste es el tipo de sociedad con el cual se realizará posteriormente en desarrollo de nuestra memoria de título.

2.1.2) - Sociedades anónimas

Las Sociedades Anónimas están definidas y reguladas por la Ley N° 18046. En su artículo 1 inciso 1º se señala que: *"La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables."*

Existen 2 tipos de Sociedades Anónimas, que son Sociedades Anónimas Abiertas y Sociedades Anónimas Cerradas, éstas son definidas en el Artículo 2º de la ley Nº 18.046, en donde se entrega la definición de estos dos tipos de Sociedad Anónima (S.A.):

"Son sociedades anónimas abiertas:

1) Aquellas que tienen 500 o más accionistas.
2) Aquellas en las que, a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente, o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedan dicho porcentaje, y
3) Aquéllas que inscriban voluntariamente sus acciones en el Registro de Valores.
Son sociedades anónimas cerradas las no comprendidas en el inciso anterior."

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Ésta clasificación tiene como fin hacer una diferencia entre las sociedades anónimas que están sujetas a una fiscalización por parte de una entidad del estado (S.V.S.) y las que no son controladas por dicha institución.

Además de las características de las sociedades anónimas abiertas mencionadas en el párrafo anterior, podemos señalar que este tipo de sociedades son las que pueden realizar una oferta pública de acciones (O.P.A.), para esto es necesario que estén inscritas en el Registro de Valores dentro de los 60 días desde su formación, con esto están sujetas a la fiscalización de la superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S.). En el caso de tratarse se Instituciones bancarias, éstas son fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.).

A pesar que la ley no deja muy claro cuáles son las características de las sociedades anónimas cerradas, podemos señalar que las sociedades anónimas cerradas no pueden ofrecer públicamente sus acciones, a menos que estén sometidas de forma voluntaria a la fiscalización de la S.V.S. Actualmente, éste tipo de sociedad anónima es el más recurrente en nuestro país.

Lo mencionado anteriormente referente a la fiscalización de las sociedades anónimas, está estipulado en la ley 18.046, en el mismo artículo 2 se señala que *"Las sociedades anónimas abiertas y las sociedades anónimas cerradas que acuerden en sus estatutos someterse a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas, o que por disposición legal estén obligadas a hacerlo, quedarán sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, en adelante la Superintendencia, deberán inscribirse en el Registro de Valores y observar las disposiciones aplicables a las sociedades anónimas abiertas".*

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Respecto al capital necesario para constituir una sociedad anónima. La ley no exige un monto mínimo para llevar a cabo la constitución de la sociedad, salvo en el caso de sociedades anónimas que sean bancos o compañías de seguros.

2.2 Definición del sector industrial

Antes de dar a conocer la explicación conceptual de las distintas estrategias a nivel corporativo, es fundamental presentar la definición de sector industrial y segmentación de mercado, ya que, conceptos como éstos nos permitirán ver con mayor claridad la forma de análisis de esta investigación.

Todas las actividades realizadas por una unidad de negocio pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de un negocio está incrustada en un campo más grande de actividades, a las cuales se les denomina sistema de valor (Porter, 2001) o sector industrial.

En sentido amplio, se puede considerar al sector industrial como el conjunto de una serie de procesos o actividades consecutivas, pero separables, necesarias para la fabricación y comercialización de un producto o servicio. Entre estas actividades se distinguen a los extractores de materia prima, los transformadores de fase (transformación intermedia), los creadores de producto y los comercializadores (Cabanelas, 1997). El cuadro Nº 1 muestra un modo de reflejar lo planteado, en un sector industrial del computador personal.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Cuadro Nº 1: Etapas en la cadena de un sector industrial computador personal

Fuente: Charles W. Hill 2005

La empresa ocupa un lugar en el sistema de valor y por ende, es absolutamente importante para la organización decidir a que segmento o segmentos de un sector industrial en particular se dedicarán (Jarillo, 1992).

En concreto, y siguiendo a Porter (2001), las definiciones más estrechas del sector industrial se refieren a la segmentación del sector industrial y las definiciones más amplias abarcan todas las interrelaciones entre los segmentos y unidades de negocios.

Realizando una revisión de otro autor (Charles W. Hill, 2005), tenemos que, es posible definir una industria como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios sustitutos cercanos uno del otro, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Los competidores más cercanos de una empresa, esto es, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del consumidor. Por ejemplo las bebidas carbonatadas, los jugos de fruta y el agua embotellada pueden considerarse como sustitutos cercanos unos del otro porque satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor en cuanto a bebidas no alcohólicas refrescantes y frías.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Lo antes dicho dependerá de cómo se defina el sector industrial, ya que el párrafo anterior analiza el sector industrial desde el punto de vista de la demanda, esto es, porque lo define de acuerdo a la necesidad última a satisfacer. Así mismo, otro punto importante de mencionar es que dentro de la investigación se muestran tres perspectivas adicionales que permiten definir un sector industrial, los cuales están detallados en el punto 2.5.

- **Concepto de segmentación de mercado**

La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia (Lambin, 1995). Esto lo podemos entender como aquellas acciones que una empresa lleva a cabo para ingresar a un mercado y lograr una "presencia" y posicionamiento en dicho sector por sobre sus competidores. Esto nos permite definir cuál es el mercado de referencia, o sea en que mercado la empresa puede competir. Para ello es necesario que la empresa realice una segmentación del mercado.

De acuerdo a Stanton (1996), una segmentación de mercado es un "Proceso de dividir el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen."

Kotler (1984), define a la Segmentación de Mercado como "El proceso de clasificar a los consumidores en grupos que presentan diferentes necesidades, características y comportamiento.

Ambas definiciones, poseen una condición común, que es clasificar las personas en grupos de consumidores de acuerdo a necesidades o criterios semejantes, en definitiva y como señala Lambin, identificar un mercado en el que la empresa pueda competir.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

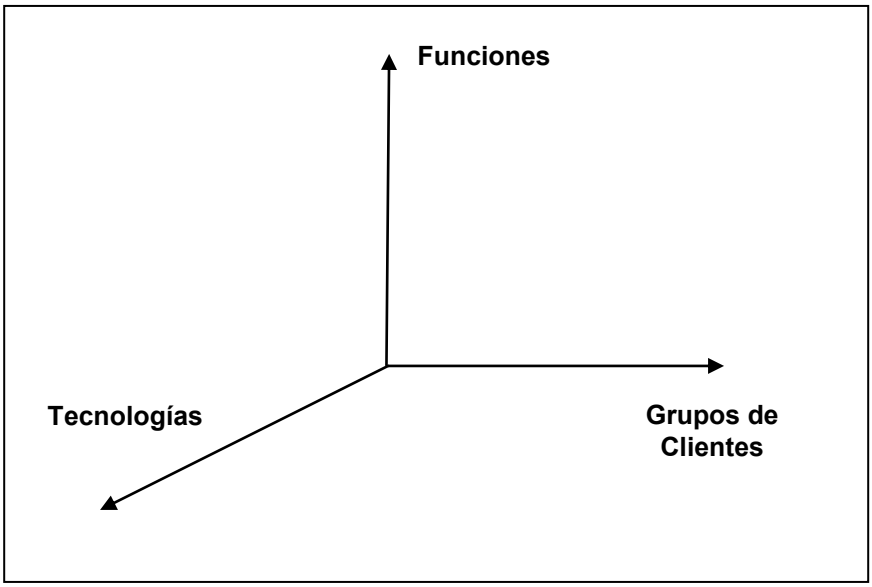
Para determinar en cuál negocio puede ingresar la empresa, se puede realizar una macro segmentación del mercado, tomando en cuenta tres dimensiones, que son:

- Funciones: Esta dimensión se debe determinar cuáles son las necesidades que debe satisfacer el producto, desde el punto de vista del comprador.

- Grupo de Clientes: Aquí se definen los diferentes grupos de consumidores potenciales, quienes comprarían el producto o servicio.

- Tecnologías: En esta dimensión, es necesario definir qué elementos se utilizan para cubrir las funciones, ya sean recursos tecnológicos, materiales, etc.

En el Cuadro Nº 2, se muestra la matriz tridimensional de macro segmentación:



Fuente: Abell (1980)

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

De acuerdo a la información que proporcionan las tres dimensiones, es posible delimitar:

- La Industria. Puede ser definida como el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles. Un concepto similar al de *sector industrial definido por el lado de la oferta* (Navas y Guerra, 2007).

- Los Negocios de una empresa. Un negocio se define a partir de una tecnología elegida, para atender a uno o varios tipos de clientes y atender una o varias funciones. En otras palabras representa la *selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quiere atender* (Navas y Guerra, 2007).

- El Mercado. Se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independiente de la tecnología que utilicen. Esta definición tiene que ver con el *sector industrial desde el lado de la demanda* (Navas y Guerra, 2007).

2.3 Niveles de la estrategia

Antes de entregar una definición referente a la estrategia, es importante señalar que existe más de un nivel estratégico. Autores como Hellriegel y Jackson (2006), consideran que la estrategia tiene 3 niveles en el caso que se trate de una empresa que posee más de un negocio o actividad, y estos niveles son estrategia a nivel corporativo, a nivel de negocios, y a nivel funcional.

Para empresas que desarrollan un solo giro o actividad, los planes y estrategias se elaboran en dos niveles principales: el nivel de negocios y el nivel funcional. Si bien esta situación puede suceder, en la actualidad este tipo de

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

empresas no debiera ser muy recurrente, debido a que existe un mayor dinamismo e interacción de los mercados, por lo que las empresas están constantemente buscando sectores en donde pueden desarrollar y sostener ventajas competitivas.

Por medio de cada uno de estos niveles, la empresa busca emplear de la mejor forma sus recursos y capacidades en cada uno de los negocios en los que pretende participar y cuál combinación de éstos podría ser la más apropiada, con la finalidad de lograr establecer una ventaja frente a sus rivales, y generar un mayor valor a sus accionistas.

2.3.1) - Estrategia a nivel corporativo

En éste nivel, las compañías deben tomar diversas decisiones, principalmente respecto a temas como en que mercados competirá la empresa, o sea, determinar en que industrias y con que negocios deberá competir la empresa, en el caso que se trate de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

Algunas de estas decisiones sobre estrategia corporativa incluyen inversiones destinadas a llevar a cabo el desarrollo y crecimiento de la organización, tales como, diversificación de sus actividades, fusiones y adquisiciones, así como la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la compañía, todo esto considerando que el fin de la empresa es aumentar su valor económico.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2.3.2) - Estrategia a nivel de negocio

Para estas estrategias, la empresa debe buscar la forma de cómo desarrollar de la mejor manera posible cada uno de sus negocios, lograr que compitan de buena forma en un determinado mercado o sector industrial, consiguiendo un buen posicionamiento y generando para ello ventajas por sobre sus competidores, por ello, es que también son conocidas como estrategias competitivas.

Para lograr lo anterior, es necesario tener claro cuales son los productos y servicios desarrollados por un negocio, así como, determinar a qué tipo de clientes van dirigidos, ya que esto, en el actual entorno competitivo, ayuda a tener claro cómo competir mejor en un determinado negocio. Por tanto para este tipo de estrategias, en necesario tener en cuenta, entre otras cosas, los recursos con los que se cuenta, así como las condiciones imperantes en el mercado.

2.3.3) - Estrategia a nivel funcional

En este último nivel es importante saber cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional (producción, marketing, finanzas, etc.), con la finalidad de lograr la optima utilización de dichos recursos.

En este nivel es necesario usar de forma eficiente los recursos que han sido entregados a cada unidad funcional por la dirección, de acuerdo a la estrategia corporativa y de negocio, ya que si la estrategia funcional no se encuentra alineada con los niveles estratégicos superiores, la empresa tendrá problemas para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2.4 Definiciones y clasificación de las decisiones estratégicas a nivel corporativo

2.4.1) - Definiciones de las estrategias corporativas

Antes de definir la estrategia corporativa, es necesario entender que es una estrategia. A continuación se mencionan algunos autores y sus aportes.

Una definición es la que presenta Johnson y Scholes (2006), referente a lo se puede considerar como estrategia (aplicada al ámbito de los negocios). Señalan que "estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas".

De acuerdo a esta definición, podemos señalar que la estrategia ayuda a la empresa a dirigir y controlar sus recursos, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas, y así satisfacer las necesidades de sus clientes y los requerimientos de sus accionistas. En esto radica la importancia que se le otorga en la actualidad a la estrategia, ya sea en su definición o en su implementación.

Harold Koontz (1999) define la estrategia como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.

De acuerdo a lo que define Koontz, por medio de la estrategia, la empresa debe utilizar todos los medios que disponga para lograr vencer o neutralizar a sus competidores (claramente usando medios lícitos) y para de esta forma lograr su

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

permanencia en el mercado, esto refleja de cierta forma como debiera ser actualmente el funcionamiento de las empresas.

Otros autores que entregan definiciones de estrategia pueden ser los siguientes:

- H. Ansoff (1990): "Una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de una organización".

- M. Porter (1980*):* "Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".

Podemos decir que el tipo de estrategia utilizado por una empresa determinada, sin importar el tamaño de ella, es trascendental debido a que puede ser un factor importante a considerar por parte de actuales dueños o inversionistas, así como de aquellos que tienen la intención de llevar a cabo una inversión en la empresa para tener un porcentaje de participación en ella, esto es porque la adopción e implantación de una estrategia específica indica los rumbos que la organización pretende tomar en el largo plazo, con el fin de lograr los objetivos y crear valor para los inversionistas, por lo que si la vía que ha elegido la empresa para alcanzar sus objetivos, no es sentida como la más adecuada por parte de los actuales, dejarán de invertir, o no invertirán en la empresa si se trata del caso de potenciales inversionistas.

La estrategia corporativa es el pilar fundamental de toda organización, sin importar el tamaño de ella, ya que permite definir los lineamientos y rumbos que tomará la empresa, con el fin de alcanzar de mejor forma los objetivos y en general todos los aspectos que están relacionados con la planificación estratégica.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Una definición orientada al ámbito empresarial es la entregada por Wheelen y Hunger (2007), quienes consideran que "la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o producto, cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar las diversas líneas de productos y unidades de negocios".

2.4.2) - Clasificación de las decisiones estratégicas corporativas

2.4.2.1) - Decisiones estratégicas de crecimiento corporativo

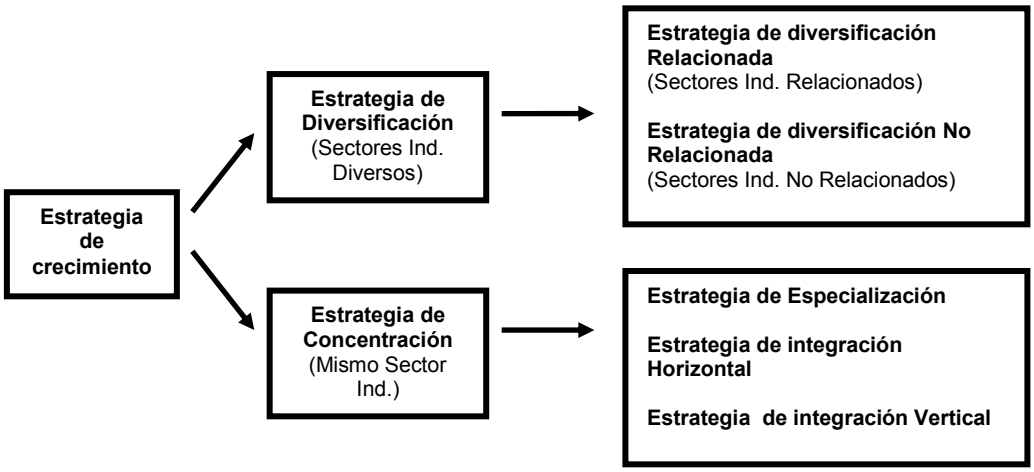
Dentro de la estrategia corporativa existen ciertas estrategias que tienen por objeto el expandir las actividades de la empresa, esta estrategia es la denominada estrategia de crecimiento, la cual posee una clasificación que es donde aparecen las estrategias de diversificación y concentración.

Cuando una empresa se plantea su estrategia de crecimiento puede llevarla a cabo desempeñándose en sus mismos negocios, a través de procesos de especialización, o bien, puede introducirse en nuevos negocios, a través de procesos de diversificación empresarial. Estos últimos, llámese proceso de diversificación consiste en separar o en atribuir más unidades de negocios al negocio que se tenía en forma única. Esta diversificación puede ser relacionada o no relacionada.

El Cuadro Nº 3 refleja las estrategias de crecimiento a nivel corporativo, clasificadas de acuerdo al alcance de los sectores industriales en los que participa la empresa.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CUADRO Nº 3 Estrategias de crecimiento a nivel corporativo



Fuente: Elaboración Propia

2.4.2.1.1) - Estrategia de diversificación

Según Berry (1975), la estrategia de diversificación representa un incremento en el número de industrias en las cuales, las empresas son activas o participan, es decir, mediante ésta estrategia, se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios pertenecientes a más de un sector industrial.

Canals (1991) define la diversificación como la entrada en un sector distinto de aquél en el que la empresa opera habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.

Por su parte, Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

La diversificación según Gerry Johnson (2001) implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales.

Por último incluimos la aportación de Rumelt (1974) al debate, para el cual la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

Como podemos ver, el tema no es reciente y puede ser visto de varios puntos de vista y considerando diferentes matices. Esto no implica una confusión conceptual sino que la diversificación puede adoptar diferentes formas, dependiendo del autor.

2.4.2.1.1.1) - Diversificación relacionada o concéntrica

El crecimiento a través de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal. En el caso de las empresas en posiciones de liderazgo, las oportunidades de tener éxito son casi tres veces mayores que las de los seguidores. Al centrarse en las características que le han dado su competencia distintiva, la empresa utiliza esas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo intenta garantizar el encaje estratégico en una industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de marketing que usó de manera tan eficaz en la industria original. Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera: poseen un hilo común (Wheelen, 2007).

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

La corporación busca sinergia, el concepto que establece que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos.

Lo que hace que una diversificación relacionada sea una estrategia atractiva es la oportunidad de convertir el "ajuste estratégico" (grado de relación o unidad entre negocios que participan en sectores industriales diferentes que pudiera eventualmente generar ventajas competitivas) de las relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva. Cuando se diversifica hacia negocios que ofrecen oportunidades de: 1) transferir la experiencia, las capacidades o la tecnología de un negocio a otro; 2) combinar las actividades relacionadas de negocios separados en una sola operación y reducir costos; 3) apalancar la reputación de la marca registrada de una compañía en el nuevo negocio y/o 4) llevar a cabo las actividades relacionas de la cadena de valor en una forma de colaboración tal que cree capacidades competitivas valiosas, logre una ventaja competitiva sobre los rivales que no se han diversificado o que lo han hecho en formas que no les proporcionan el acceso a esos beneficios estratégicos. Mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común, es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva (Thompson y Strickland, 2001).

2.4.2.1.1.2) - Diversificación no relacionada o de conglomerado

Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. Ésta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena (Wheelen, 2007).

2.4.2.1.2) - Estrategia de concentración

Una empresa sigue una estrategia de concentración, cuando todas sus unidades de negocios se concentran en el mismo sector industrial. En otras palabras, una empresa concentrada aunque pueda estar participando en una amplia cartera de negocios, concentra las actividades de cada uno de estos negocios dentro de una misma industria.

2.4.2.1.2.1) - Estrategia de especialización

La estrategia de especialización se da cuando una empresa se concentra en una actividad principal o en un segmento del sector industrial, es decir, una empresa especialista enfoca su esfuerzo competitivo en un segmento de mercado: un solo producto, un empleo final particular o compradores con necesidades especiales. La meta es desarrollar una ventaja competitiva por medio de un producto único, de la experiencia en productos especiales o de servicios especializados al cliente (Thompson y Strickland, 2001).

El párrafo anterior menciona que la estrategia de especialización está siendo aplicada cuando una empresa desarrolla una actividad en un sector industrial, lo que esta muy ad-hoc a la investigación, ya que, es justamente como será aplicado en el desarrollo del análisis. Pero para efectos de la memoria el concepto se profundizará un poco más y será especializada cuando una empresa

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

desarrolle una sola actividad o represente un eslabón dentro de una cadena de valor industrial.

2.4.2.1.2.2) - Estrategia de integración vertical

El crecimiento vertical se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor, es decir, la integración vertical describe la integración, hacia adelante o hacia atrás de actividades contiguas en la cadena de valor.

En realidad, la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones.

El crecimiento vertical conduce a la integración vertical, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta la manufactura y las ventas al detalle. De manera más específica, asumir una función que proporcionaba anteriormente un proveedor se denomina integración hacia atrás (ir hacia atrás en la cadena de valor de una industria).

Asumir una función que antes proporcionaba un distribuidor se denomina integración hacia adelante (ir hacia adelante en la cadena de valor de una industria).

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

- **Integración regresiva o hacia atrás**

Ocurre cuando la empresa integra actividades de los proveedores y, de este modo, aumentar el control sobre ellos. Este tipo de integración puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (David, 1997).

- **Integración progresiva o hacia adelante**

En este caso la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes (distribuidores), permitiéndole a la empresa aumentar el control sobre ellos. La integración hacia adelante es conveniente cuando los distribuidores actuales de la empresa son demasiado caros, poco confiables o no satisfacen las necesidades de distribución de la organización, cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar la distribución o cuando los distribuidores actuales tienen elevados márgenes de utilidad (David, 1997).

No obstante lo anterior, si una empresa concentrada en un sector industrial se integra verticalmente, adquiriendo una organización, ya sea de un proveedor o distribuidor, y este último además participa en otro sector industrial, esta situación implicará a la empresa adquiriente pasar a ser una empresa diversificada.

2.4.2.1.2.3) - Estrategia de integración horizontal

El crecimiento horizontal produce integración hacia los lados, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria. Esta estrategia permite a la compañía aumentar el control sobre la competencia y puede variar de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo, que se traducen

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

en adquisiciones o alianzas estratégicas con otras empresas de la misma industria (Wheelen, 2007).

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. Esta estrategia no sería conveniente si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera estuvieran disminuyendo (David, 1997).

2.4.2.2) - Decisiones estratégicas de ajuste y adaptación

Para una empresa que presenta un mal rendimiento en su cartera de negocios, no es fácil lograr sus objetivos de crecimiento. Este bajo rendimiento puede ser ocasionado por grandes pérdidas en una o más unidades de negocio, que hacen que disminuya el rendimiento financiero general de la organización, ya sea por el número desproporcionado de negocios en sectores industriales poco atractivos, por una carga excesiva de endeudamiento, por una mala elección en las adquisiciones, etc.

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

2.4.2.2.1) - Estrategia de cambio de posición

El propósito de esta estrategia es solucionar los problemas de los negocios responsables de la disminución del rendimiento, para que estos negocios recuperen su rentabilidad, en lugar de abandonarlos.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2.4.2.2.2) - Estrategia de atrincheramiento

La estrategia de atrincheramiento se lleva a cabo cuando una empresa se encuentra en demasiados negocios, sin poder lograr que algunos de ellos sean rentables después de haberlo intentado durante varios años. En este caso, es necesario reducir la magnitud de la cartera a una menor cantidad de negocios y, de esta manera, concentrar los esfuerzos en los negocios rentables.

El atrincheramiento se logra mediante una estrategia de retirada, vendiendo los negocios con bajo rendimiento, o a través de una estrategia de liquidación, la cual implica cerrar los negocios que no se pueden vender.

2.4.2.2.3) - Estrategia de reestructuración de la cartera

Esta estrategia implica reestructurar o renovar la composición de toda la cartera, si muchas unidades de negocio tienen un bajo rendimiento, por lo general, la reestructuración de la cartera incluye tanto vender y/o cerrar negocios como añadir nuevas unidades de negocios, por medio de la adquisición o desarrollo interno.

2.4.2.3) - Decisiones estratégicas sobre financiación

2.4.2.3.1) - Estrategias conservadoras

Son aquellas que privilegian para la compañía la toma de decisiones de financiamiento buscando la mayor seguridad financiera posible, minimizando los riesgos de endeudamiento y resguardando las utilidades de los accionistas.

Dentro de estas estrategias se pueden observar acciones como la reinversión de utilidades, la emisión de acciones, el incremento de los aportes de capital por parte de los socios, entre otros. En síntesis, las estrategias

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

conservadoras tienen como premisa el autofinanciamiento de la empresa, es decir, tratar de financiar las inversiones con los flujos provenientes de la operación, las amortizaciones y los beneficios retenidos.

2.4.2.3.2) - Estrategias apalancadas

Estas estrategias buscan financiar las inversiones con medidas más riesgosas, principalmente mediante financiación externa. Dentro del endeudamiento con terceros podemos mencionar como fundamental a la deuda por medio de créditos (línea de crédito, factoring, confirming, créditos a corto y largo plazo, entre otros).

Siguiendo a Brealey y Myers (2004), el apalancamiento aumenta el flujo esperado de beneficios por acción en una empresa, por cuanto una empresa que se apalanca puede tener mejores resultados económicos, no olvidando que la empresa debe asumir los riesgos del financiamiento externo.

2.4.2.4) - Decisiones estratégicas sobre inversiones

2.4.2.4.1) - Estrategias de externalización

Ocurre cuando las empresas tienen procesos claves para el desarrollo de su organización en manos de terceras empresas.

Esta externalización pude ser motivada por varios factores, a saber:

- La inexperiencia de la empresa en actividades claves, las que de realizarlas personalmente, se harían de forma no eficiente.
- La búsqueda de disminuir los costos globales, los cuales se reducirán si los procesos son menos costosos al solicitarlos a una empresa externa especializada que realizarlos internamente.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

- Las ventajas de localización y transacción derivadas de la tercerización de los procesos a especialistas en terceros países.
- entre otros.

2.4.2.4.2) - Estrategia de internalización

Las empresas buscan internalizar procesos, o sea, realizar actividades claves de forma interna y con personal de planta de la empresa, a fin de mantener sus ventajas competitivas frente a la competencia. Esto se explica al analizar si la empresa puede desarrollar estas actividades de forma más eficiente y eficaz que al derivarlas a las empresas externas, las cuales podrían eventualmente hacer uso indebido de los conocimientos entregados por la empresa solicitante.

2.5 Criterios para determinar un Sector Industrial

Para conocer cuando una empresa está presente en un determinado Sector Industrial, es importante tener claro que criterios se pueden utilizar para definirlo. A continuación presentaremos 4 perspectivas que pueden ser usadas para tomar dicha decisión.

2.5.1) - Sector industrial - desde el lado de la oferta

Tomado desde el punto de vista de la oferta, consideramos a un sector industrial como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad. En el caso de la matriz tridimensional, este criterio esta representado por la variable tecnología, ya que se consideran los elementos necesarios para desarrollar el producto, por tanto se toma en cuenta, cómo se desarrolla el producto o servicio, que puede ser hecho por la propia empresa o por otras.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Esta perspectiva permite conocer si una empresa está diversificada, al determinar si por medio de las *"tecnologías"* está presente en uno o más negocios (un negocio estaría representado por la intersección de funciones y los grupos de compradores), por lo que si posee más de un producto, esto nos indica que está presente en más de un mercado, con distintos negocios.

2.5.2) - Sector industrial - desde el lado de la demanda

En el caso de ver a un sector industrial desde una perspectiva de demanda, se considera que aquí se encuentra el conjunto de consumidores que esperan satisfacer una necesidad en forma común, también puede ser considerado como mercado potencial al que la empresa pretende llegar. Es por ello que esta perspectiva se encuentra representada en la matriz por el vector grupo de compradores (consumidores).

Por lo que, dependiendo de a cuantos grupos de clientes (consumidores finales) llegue el producto o servicio, podremos identificar diferentes negocios, ver la relación existente entre ellos, y por tanto conocer si están diversificados o concentrados.

2.5.3) - Sector industrial - integración de los negocios

Otra forma de observar la diversificación de una compañía, es conociendo el grado de integración o concentración de ella, respecto a la industria que pertenece. Se debe tener en cuenta no sólo el "eslabón" siguiente en la cadena de valor, sino que hay que preocuparse si existe un consumidor y como es la demanda final del producto o servicio.

Por tanto, de acuerdo a este criterio, para determinar si la empresa participa en más de un sector industrial, se deben analizar los negocios que posea, y la

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

relación existente entre ellos, además se debe considerar si el negocio desarrolla actividades sólo para la empresa, o presta servicios a otras. Si el negocio o actividad desarrollada, genera ingresos por si misma, entonces podemos señalar que es negocio diversificado, ya que no estaría trabajando para el negocio principal de la compañía, no estaría "centrada" en apoyar las funciones y actividades principales de dicho negocio, sino que se dedicaría a una actividad no relacionada directamente con el sector en el que la empresa tiene su negocio principal.

2.5.4) - Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)

Es un sistema que por medio de códigos, realiza una clasificación de las actividades económicas, de acuerdo al proceso productivo desarrollado por una empresa. Esto permite identificar cada actividad de forma rápida, lo que facilita el uso de la información disponible para realizar análisis estadísticos, económicos, o de otro tipo.

Si bien este código es internacional, en Chile, el comité conformado por el Instituto Nacional de Estadísticas, Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduanas y el Banco Central de Chile, con el objetivo de *"Desarrollar sistemas de clasificaciones en el ámbito estadístico de carácter nacional",* crearon el CIIU.cl, que es un clasificador de actividades para Chile, considerando los aspectos como:

- Los requerimientos y necesidades de las distintas instituciones, de manera que efectivamente sea un clasificador de carácter nacional.

- La compatibilidad internacional, al ser utilizada la CIIU rev.3 como base del clasificador y considerar las orientaciones del proyecto de cooperación estadística UE, Mercosur + Chile.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Como se menciona, se usa como base el CIIU rev.3 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 3) que se encuentra vigente desde 1988, adaptándola a las actividades realizadas en el país, teniendo en cuenta siempre la equivalencia de actividades, para dar pie a futuras comparaciones.

La estructura del CIIU.cl, consta de seis niveles o categorías, las dos primeras son tomadas de la CIIU rev.3, en los dos niveles siguientes se realizaron adaptaciones con el fin de reflejar la variedad de actividades del país, tomando en cuenta siempre la compatibilidad internacional. Para brindar un mayor nivel de detalle, se incluyen dos niveles adicionales y en la última se muestra la clasificación de las actividades económicas.

A través de este método de clasificación, es posible establecer si una empresa posee una diversificación de sus negocios, ya que tal como se señaló anteriormente, de acuerdo al código que posea cada actividad, se sabrá en que sector de la economía se encuentran sus negocios y así definir el grado de relación entre sus productos y por tanto de sus negocios.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1 Determinación del universo de sociedades anónimas en Chile

Con la finalidad de llevar a cabo el análisis de las sociedades anónimas y lograr alcanzar los objetivos planteados, es necesario mencionar la metodología utilizada para la recopilación y análisis de la información.

La búsqueda de información, se llevó a cabo en fuentes oficiales, para tener la información más pertinente y relevante, para el desarrollo posterior de la investigación. Por medio de estas fuentes, se consideró como el universo a objeto de estudio, las sociedades anónimas inscritas en los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros, y que presentaron sus estados financieros (como empresas individuales) a dicha institución, tomando como fecha tope el 31de diciembre de 2008.

3.2 Determinación de una muestra representativa de empresas reguladas por la S.V.S.

Este universo de S.A. inscritas en los registros de la Superintendencia, está conformado por 584 empresas, donde se incluyen Sociedades Anónimas Abiertas, Sociedades Anónimas Cerradas y entidades del estado que son **"**Personas jurídicas de derecho público", que si bien están presentes en los registros de la superintendencia, no son Sociedades Anónimas. Estas últimas fueron eliminadas del listado por lo que quedó un universo final de 566 sociedades anónimas que se encuentran sometidas de forma voluntaria a la fiscalización de la S.V.S. Se escogió dicho universo, ya que de estas empresas es posible obtener la información que más se adecua al estudio que se pretende realizar, sin embargo,

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

si al momento de analizar una empresa, no se encuentra la información necesaria, dicha empresa será reemplazada.

3.2.1) - Determinación del Tamaño Muestral

Luego de obtener el listado de empresas, se debió realizar un muestro aleatorio simple con reemplazamiento, para lo cual, primero se obtuvo una muestra de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra, Cantidad de S.A. a analizar.

N: Universo, Total de Sociedades Anónimas, inscritas en los registros de la S.V.S. (566)

Z: Nivel de Confianza. (95%)

p: Prevalencia positiva estimada. (0.5)

q: Prevalencia negativa estimada. (0.5)

e: Error muestral. (10%)

3.2.2 Muestreo aleatorio simple

De acuerdo a la fórmula anterior, el tamaño de la muestra que se obtuvo es de 82, por lo que con la lista de las 566 Sociedades Anónimas se realizó un muestreo aleatorio simple por medio de la página http://www.randomizer.org, que es una Web que forma parte de la Social Psychology Network, y que permite generar números aleatorios para análisis e investigaciones de diversos tipos.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Para obtener los números aleatorios que se requieren se deben completar los siguientes criterios:

- *How many sets of numbers do you want to generate?:* Aquí se indican cuantos grupos de números o sets se necesitan, en este caso es 1.

- *How many numbers per set?:* En esta opción se ingresa el tamaño de la muestra, en nuestro caso es de 82.

- *Number range (e.g., 1-50) From: To:* En este campo se señala cual será el rango de datos del que se obtendrá la muestra, como la muestra es de 566 empresas, sería el rango 1 – 566.

- *Do you wish each number in a set to remain unique?:* En esta opción se debe indicar si se desea que cada número sea único en el grupo (no se repita), por lo que se ingresa la opción "Yes".

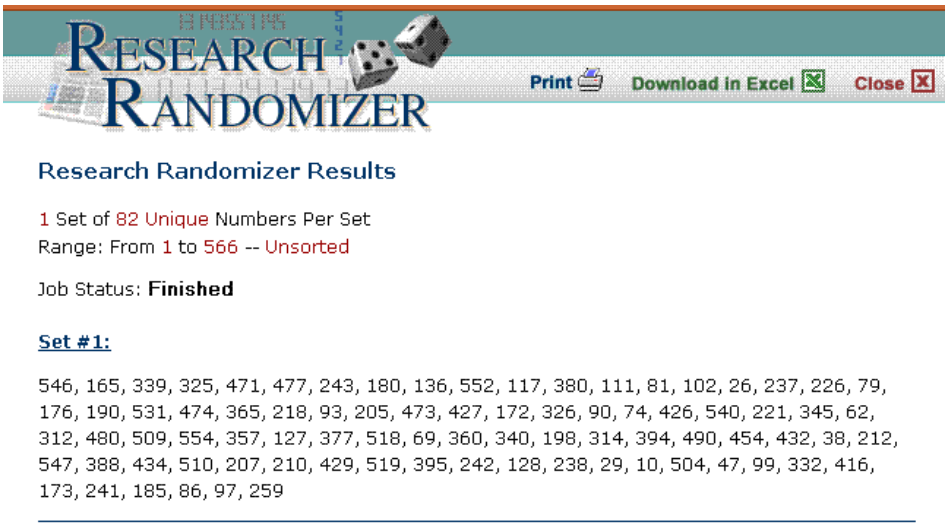
- *Do you wish to sort the numbers that are generated?:* Aquí se indica si se desean los números ordenados de menor a mayor o viceversa, o también se puede optar por no ordenar los datos.

- *How do you wish to view your random numbers*?: Permite señalar la secuencia en que se han seleccionado los números (si se desea), en este caso el conocer cuál es el orden no tiene mayor relevancia, ya que debemos suponer que todos los números tienen igual oportunidad de ser elegidos.

Luego de ingresar los criterios señalados, se obtuvieron los números que muestra la imagen siguiente:

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Imagen 1: Datos obtenidos por medio del muestreo aleatorio.



Para realizar la selección aleatoria de las empresas, primero se ordenaron alfabéticamente las empresas, con la finalidad de otorgarle un número a cada una de ellas, para la posterior selección.

Con los números aleatorios y de acuerdo a la numeración que se le dio anteriormente al listado de Sociedades Anónimas, se seleccionaron las 82 Sociedades Anónimas con las que se continuó el desarrollo de la investigación.

Es importante dejar claro, que debido a que parte de las Sociedades Anónimas presentes en el listado son cerradas, no fue posible acceder a la información que se requería para el análisis de las empresas, cuando se presentaba dicha situación, la empresa era reemplazada por la sociedad anónima que ocupaba el siguiente lugar en el listado.

Para el análisis de las empresas se utilizó el criterio de demanda explicado anteriormente, para identificar el tipo de estrategia seguida por cada una de las sociedades anónimas, la elección del criterio de clasificación se menciona a continuación.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

3.3 Criterio elegido para determinar la Diversificación y/o Concentración de las empresas

El criterio elegido es el que analiza los sectores desde la perspectiva de la demanda. Esta elección se produce al momento de revisar la bibliografía disponible, lo que nos llevó a Navas (2007), quien explica que para adoptar un punto de vista es necesario primero que todo realizar una delimitación del entorno especifico, o sea conocer de una empresa ¿Quién es su competencia? y ¿Quiénes son sus competidores?. En una primera aproximación, la respuesta a estas preguntas se relaciona con el tipo de actividades que la empresa desarrolla, es decir, con el sector industrial donde se ubica. "*Un sector industrial se define como un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro"* (Hill y Jones, 2005). En esta definición se encuentra una primera interpretación de quienes son los competidores: todas las empresas que ofrezcan productos sustitutivos entre sí. Ahora bien, la característica de sustitución puede medirse por dos criterios: el tecnológico y el de mercado.

El criterio tecnológico se aplica desde el lado de la oferta y define una industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos. La clave entonces, de esta definición es el grado de sustitución de los procesos productivos. El criterio de mercado se aplica desde el lado de la demanda y determina el sector de acuerdo a las funciones que los productos o servicios que un grupo de empresas han de satisfacer, es decir, esta relacionado con las necesidades satisfechas desde el punto de vista del comprador.

Ambas definiciones dan lugar a la misma clasificación de industria cuando los productos son sustituibles para los compradores y productores; pero eso no será siempre así, ya que hay casos donde el grado de sustituibilidad para unos y otros difiere bastante. Por ejemplo, para un consumidor de ocio, un libro, un disco o el cine pueden considerarse como sustitutivos cercanos, cosa que no ocurre

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

desde el punto de vista de la oferta dado que el proceso productivo empleado es muy diferente. El caso contrario puede ser el de la ropa de hombre y mujer, difícilmente sustituibles desde el lado de la demanda, pero en cuya producción se emplean técnicas y procesos muy similares.

Ahora bien queremos dar un reforzamiento de lo explicado por el autor citado, el cual intenta poner de manifiesto la diferencia que existe entre la perspectiva de la demanda y de la oferta para determinar un sector industrial, donde el primero define un sector de acuerdo a las necesidades a satisfacer (funciones) y el segundo lo define a través del producto (tecnología). Léase también en el punto 2.2, donde se hace referencia a la matriz tridimensional de macro segmentación de Abell (1980), la cual es mencionada para definir el entorno competitivo de una empresa y es una forma clara, que ayuda a determinar donde esta inserta la empresa o en que sector y por último ayuda hacer la diferencia entre sector, negocio y mercado.

3.4 Tabla resumen de clasificación

Dentro del desarrollo de la memoria, las empresas seleccionadas pueden clasificarse en estrategias de crecimiento corporativo “concentrado o diversificado”, las que a su vez poseen subdivisiones, las concentradas pueden clasificarse en integradas y especializadas y las diversificadas pueden clasificarse en relacionadas y no relacionadas.

La tabla Nº 1, que es la presentada a continuación, está desarrollada con el objetivo de ser una guía, que servirá para entender de una forma más clara y resumida la clasificación que se pretende entregar a las empresas objeto de estudio. La tabla está de acuerdo al criterio elegido que es el criterio de la demanda y es la siguiente:

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Tabla N° 1: Método de Clasificación

ESTRATEGIAS	Diversificación	Concentración	*ESTRATEGIAS*
Relacionada	Será D/R: Cuando la empresa participe con dos o más negocios en distintos sectores industriales, pero relacionados al negocio preponderante.	Será C/E: Cuando la empresa realiza una actividad dentro del sector industrial.	Especializada
No Relacionada	Será D/NR: Cuando la empresa participa en dos o más negocios no relacionados y en distintos sectores industriales.	Será C/I: Cuando empresa realiza diversas actividades dentro de la cadena del sector industrial.	Integrada
	D/R : Diversificación Relacionada D/NR : Diversificación No Relacionada C/E : Concentración Especializada C/I : Concentración Integrada		

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones:

Para una empresa que posea dos negocios, los cuales estén en dos sectores industriales distintos, la estrategia que se le asignará dependerá del grado de relación que estos posean para clasificarlos en la estrategia de diversificación relacionada o no relacionada.

Ahora, si una empresa posee más de dos negocios en distintos sectores industriales, y estos puedan estimarse pertenecer a las categorías, ya sea relacionada o no relacionada, será considerada como estrategia corporativa única o principal, aquella que esté presente en más del 50% de los negocios que esta posea. Por ejemplo, Si una empresa posee seis negocios y cuatro de ellos tengan

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

algún grado de relación, por tanto los restantes no lo tengan, la estrategia que consideraremos como preponderante será la de diversificación relacionada.

Dentro del análisis se otorgará a cada negocio y sus respectivas actividades el nombre del sector industrial en el que participan, y será asignado de acuerdo a la forma convencional de clasificación y nomenclaturas CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), el cual está explicado en el punto 2.5.

Otra observación es la referida a los cuadros de análisis en que cada empresa será presentada, los cuales consideran las actividades desarrolladas por negocio. Estas actividades solo serán especificadas cuando la estrategia aplicada por negocio sea la estrategia de integración no así la de especialización. Esto puesto que, identificar las actividades de un sólo negocio es identificar el proceso mismo de esa única actividad y es considerado no relevante para nuestro análisis.

Junto con lo anterior, es importante señalar que, será considerado como un negocio, aquella actividad que desarrolle la empresa y que posea ingresos propios, así como sus propios clientes.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de presentados los conceptos necesarios para conocer y desarrollar el estudio, así como obtener la muestra y dar a conocer la metodología con la que se trabajará, se procedió al análisis de la información de cada empresa, para determinar la estrategia seguida por cada una de ellas y así obtener las conclusiones generales.

Antes de presentar el análisis realizado, es importante señalar que no fue posible llevar a cabo el análisis a todas aquellas empresas que en primera instancia fueron obtenidas de acuerdo al muestreo aleatorio, por ello se establecen previamente los principales motivos del porqué no pudieron ser analizadas dichas sociedades:

1 **Sociedades de Inversión**: Debido a que algunas de las empresas seleccionadas solamente realizan inversiones en otras sociedades anónimas, por lo que no contaban con una relación directa con algún tipo de clientes externos, por consiguiente no podrían ser analizadas de acuerdo al criterio de mercado (o de demanda). Sin embrago, las sociedades de inversión que participan en el mercado con alguna actividad, fueron consideradas, independientemente de que la mayoría de sus actividades sean desarrolladas por sus filiales.

2 **Poca (o ninguna) información disponible***:* Si bien, esta restricción fue mencionada anteriormente en el punto 3.2, es importante recordarla producto de que, tanto desde la empresa, como de otras fuentes secundarias, no fue posible acceder a la información necesaria para desarrollar un buen análisis y clasificación de las empresas.

Las empresas que tenían alguna de estas restricciones fueron reemplazadas por la empresa siguiente en el listado y si dicha empresa no cumplía con los requisitos para ser analizada, se repetía el proceso.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

4.1 Análisis de los negocios para determinar la estrategia corporativa seguida por cada empresa

En este apartado se expondrá el análisis de cada empresa y sus respectivos negocios.

1 - Empresa: Aeropuerto Cerro Moreno S.A.

Información de la empresa

Aeropuerto Cerro Moreno Sociedad Concesionaria S.A., es una sociedad anónima cerrada, que se inició el 17 de marzo de 2000, luego de adjudicarse contrato de concesión denominado "Terminal de Pasajeros Aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta", concesión que permite a la empresa la ejecución, conservación y explotación de la obra pública mencionada. Su objeto es la construcción, conservación, y explotación de obras viales y públicas, servicios relacionados con el transporte aéreo.

Entre las labores que debe desempeñar la empresa de acuerdo a la licitación, se encuentran la remodelación y ampliación del Terminal de pasajeros existente en todas sus áreas, mejoras en los estacionamientos y vías de acceso, entre otras.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocio	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Concesión de aeropuerto	Transporte regular por vía aérea	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a esto, si consideramos el criterio de clasificación, encontramos que la empresa está presente solamente en una sola actividad dentro del sector industrial mencionado, para el que desarrolla una actividad en dicho negocio, por lo que podemos concluir que ésta sociedad tiene una estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

2 - Empresa: Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A.

Información de la empresa

La sociedad Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A., se constituyó por escritura pública de fecha 09 de septiembre del año 2001.

Nuevo Sur es la cuarta empresa sanitaria más importante de Chile. Con presencia en 30 localidades, la empresa atiende a más de 205 mil clientes de la Región del Maule, entregando servicios de producción y distribución de agua potable; evacuación y descontaminación de aguas servidas, así como tratamiento de residuos líquidos industriales. Los servicios gerenciales y de administración general de Nuevo Sur son prestados por la sanitaria ESSBIO (mediante un contrato de suministros gerenciales), con operaciones en las regiones de O'Higgins y del Bío Bío, de manera que en conjunto ambas empresas atienden a casi 3 millones 600 mil personas.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de aguas potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
Servicios de alcantarillado **Tratamiento de aguas servidas y RILES**	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios los cuales están presentes en dos sectores industriales distintos, en tales actividades están presente desde la producción hasta la evacuación de aguas y su saneamiento, y por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada.**

3 - Empresa: Aguas Santiago Poniente S.A.

Información de la empresa

La sociedad Aguas Santiago Poniente S.A., se constituyó por escritura pública de fecha 31 de diciembre del año 1993.

Aguas Santiago Poniente S.A. da servicios a las 1.000 hectáreas que cubre el Parque Industrial ENEA, ubicado en la comuna de Pudahuel.

La empresa tiene como objeto el producir y distribuir agua potable, recolectar las aguas servidas y disponerlas después de tratarlas en su totalidad, libres de contaminación, de acuerdo a las normas ambientales. Actualmente, la empresa da servicio a alrededor de 7.000 habitantes que se han cambiado a vivir a la zona de ENEA y a las industrias, oficinas que ya operan en este Parque.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de aguas potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
Servicios de alcantarillado **Tratamiento de aguas servidas y RILES**	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios los cuales están presentes en dos sectores industriales distintos, así mismo estas actividades están presente desde la producción hasta la evacuación de aguas y su saneamiento, y por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

4 - Empresa: Aguas Santiago S.A.

Información de la empresa

Aguas Santiago S.A. se constituyó por escritura pública en la cuidad de Santiago, otorgada con fecha 17 de noviembre de 2000.

Aguas Santiago S.A. es una Empresa de servicios sanitarios que actualmente presta servicios en tres zonas en el gran Santiago: Lo Barnechea, valle Escondido y Pan de Azúcar. La empresa en su servicio sanitario, se dedica a suministrar servicios de agua potable y alcantarillado en las comunas ya mencionadas.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de agua potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios claramente identificables las cuales están presentes en dos sectores industriales, en tales actividades esta presente desde la producción hasta la evacuación de aguas, y por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

5 - Empresa: Astro S.A.

Información de la empresa

La sociedad Astro S.A., se constituyó por escritura pública de fecha 06 agosto del año 1998.

Astro es una filial de Presto Telecomunicaciones S.A. Esta sociedad fue constituida por servicios Financiaros D&S S.A., para desarrollar negocios de telecomunicaciones en modalidad de revendedor o distribuidos de servicios de terceros. En el caso particular del servicio de Carrier de larga distancia, ASTRO no cuenta con medios de red ni técnicos propios, todo el negocio de desarrolla por medio de arriendo de servicios a terceros.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de telefónicas de larga distancia	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De cuerdo a lo anterior, consideramos que la empresa posee sólo una actividad, las que pertenecen al mismo serctor industrial, por lo tanto se considera que la S.A. utiliza una estrategia **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

6 - Empresa: Banchile Securitizadora S.A.

Información de la empresa

Banchile Securitizadora S.A. (ex Banedwards S.A.) se constituyó por escritura pública de fecha 26 de julio de 2000.

Banchile Securitizadora, ofrece sus servicios de securitización a las empresas grandes y medianas, posibilitándoles aumentar su volumen de negocios sin tener que incrementar su capital de trabajo. Los bonos securitizados son respaldados por activos de baja liquidez que, a través de un proceso de estructuración, logran categoría crediticia y pueden ser transados como inversiones elegibles para los inversionistas institucionales locales.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de securitización	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa Banchile compite en el mercado financiero a través de una actividad dentro del sector industrial y se desprende que la estrategia que utiliza es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

7 - Empresa: Blanco y Negro S.A.

Información de la empresa

Blanco y Negro S.A.. se constituyó por escritura pública en la cuidad de Santiago con fecha 08 de marzo del año 2005. La sociedad inició sus actividades el 1 de junio 2005. Ello fue posible fruto de un "Contrato de Concesión", suscrito el 24 de junio 2005 con la Corporación Club Social y deportivo Colo-Colo. Mediante este contrato, Blanco y negro S.A. adquirió los derechos de marca, los derechos federativos, los derechos de pases de jugadores y la gestión de todos los activos de la corporación. La sociedad se encuentra inserta en la denominada "Industria de la entretención" esto es, todas aquellas actividades a las cuáles las personas destinan su tiempo libre.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia del negocio
Fútbol joven **Fútbol Profesional**	Fútbol	Fútbol profesional y amateur	Integrada
	Centro de eventos	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada
	Licencias	Actividades jurídicas	Especializada
	Arriendo de espacios propios para publicidad	Publicidad	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa participa de cuatro negocios claramente diferenciados, de los cuales, tres de estos: fútbol joven y profesional, así como entrega de licencias y publicidad en espacios propios, son negocios relacionados pero que participan en sectores industriales distintos, es decir, todos ellos nacen del negocio preponderante que es el desarrollo de jugadores. Así, si éste negocio no existe los otros tampoco, y en cuanto al cuarto negocio de centro de eventos, es una actividad que se aleja de los anteriores actuando como un negocio no relacionado de acuerdo al criterio de análisis de la demanda. Por lo tanto utiliza una estrategia de **Diversificación relacionada**.

8 - Empresa: Bolsa de Corredores - Bolsa de Valores S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida por escritura pública con fecha 30 de diciembre de 1987. La Bolsa de Corredores - Bolsa de Valores, Institución perteneciente al mercado de capitales, se crea y se funda en razón del deseo manifestado por los Accionistas y Ex-Corredores de la disuelta Bolsa de Valores de Valparaíso, en sentido de recuperar la centenaria Institución Bursátil que por décadas encauzó el ahorro y la inversión de la V Región y del país.

Los servicios que presta la Bolsa de Corredores están destinados fundamentalmente a los corredores, de quienes a su vez, obtiene parte importante de sus ingresos por concepto de Derechos de Bolsa, donde ellos actúan como recaudadores.

Asimismo, dentro de otros usuarios de los servicios de la Bolsa de Corredores, cabe mencionar a: Los arrendatarios de oficinas en el edificio de propiedad de la Institución y en el cual están Ubicadas, además, las dependencias administrativas y de servicios de la Bolsa y las oficinas de los Corredores de Bolsa.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios bursátiles (corredores de Bolsa)	otros tipos de intermediación financiera	Especializada
	Alquiler de propiedades	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa mantiene dos negocios en sectores distintos, pero así mismo mantienen un hilo común, ya que ambos comparten el mismo establecimiento donde la sociedad realiza su actividad, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

9 - Empresa: Buses Gran Santiago S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida con fecha 16 de abril de 2004, como una sociedad anónima cerrada, para poder acceder al proyecto Transantiago. El 14 de enero de 2005 se adjudicó la concesión de la unidad troncal tres, alimentadora cinco y alimentadora ocho para uso de vías de la ciudad de Santiago para la prestación de servicios urbanos de transporte público de pasajeros.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Las actividades desarrolladas por la empresa son: Servicios de transporte público en vías licitadas, publicidad dinámica y estática, y la venta de bases de datos para fines estadísticos.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Transporte urbano vía autobús	Otros tipo de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Especializada
	Publicidad en medios de transporte	Publicidad	Especializada
	Venta de datos con fines estadísticos	Procesamiento de datos	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que Buses Gran Santiago lleva a cabo tres negocios diferentes, cada uno en un sector industrial, la publicidad y la venta de datos relacionados con el negocio principal (Transporte Urbano), podemos señalar finalmente que la empresa utiliza una estrategia de **Diversificación relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

10 - Empresa: Buses la Capital

Información de la empresa

Buses la capital S.A. se constituyó por escritura pública con fecha 16 de abril de 2004.

Buses La Capital S.A. Se inició el 16 de abril de 2004 como una sociedad anónima cerrada, con el fin de acceder el proyecto Transantiago, la empresa prestará servicios de transporte público en vías licitadas como también servicios de publicidad en medios de transporte y venta de bases de datos para estudios relacionados al rubro del transporte.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia del negocio
	Transporte público	Otros tipo de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Especializada
	Servicios de publicidad en medios de transporte	Publicidad	Especializada
	Venta de bases de datos provenientes del mismo giro	Procesamiento de datos	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Según el punto de vista de la demanda, ésta S.A. participa en tres negocios que se encuentran en sectores industriales distintos, pero así mismo son complementarios al negocio preponderante. Es decir, cada negocio, como el de publicidad en medios de trasporte o de la venta de datos provenientes del servicio están relacionados o complementados al negocio preponderante que es del transporte, por lo tanto la estrategia utilizada es **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

11 - Empresa: Carbonífera Victoria de Lebu S.A.

Información de la empresa

La empresa, cuyo nombre de fantasía es CARVILE S.A. se constituyó el 15 de junio de 1989 en Concepción como una sociedad anónima abierta.

La sociedad está encargada de la mantención y explotación de los yacimientos mineros de tipo carboníferos, produciendo y comercializando diferentes tipos de carbón. Cabe señalar que las actividades de explotación de la mina La fortuna fueron suspendidas temporalmente a mediados del año 2008.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Explotación de yacimiento minero	Extracción, aglomeración de carbón de piedra, lignito y turba	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como podemos apreciar, CARVILE lleva a cabo la explotación de minas de carbón en la comuna de Lebu, por consiguiente realiza una sola actividad, es por esto que consideramos que la estrategia seguida por la sociedad es **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

12 - Empresa: Casino de juego de Talca S.A.

Información de la empresa

La Sociedad Casino de juego de Talca S.A. se constituyó con fecha 29 de junio de 2005.

Por la naturaleza de su giro social, dado que la sociedad nació con el único y exclusivo objeto de explotar un casino de juegos en la ciudad de Talca, y de acuerdo a la ley Nº 19.995 publicada en el Diario Oficial de 07.01.2005, que establece las bases generales para la autorización, funcionamiento y fiscalización de casinos de juego, la sociedad solicitó a la Superintendencia de Casinos de Juego el permiso de operación para un casino en la ciudad de Talca, permiso que fue otorgado con fecha 26 de diciembre de 2006, mediante Revolución Exenta Nº 344 de la Superintendencia citada.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Casino de Juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Servicios de hotelería	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada
	Restaurante	Restaurantes, bares y cantinas	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La entidad participa del mercado con tres negocios diferentes y que a su vez, pertenecen a distintos sectores industriales, lo que nos lleva señalar que de acuerdo a la perspectiva de la demanda estos están relacionados, puesto que las actividades de hotelería y restaurante son complementarias al negocio principal que es de casino de juegos, lo que nos entrega por conclusión que la estrategia seguida por la empresa es de **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

13 - Empresa: Casino Termas de Chillán S.A.

Información de la empresa

La sociedad fue constituida por escritura pública en la cuidad de Chillán, 31 de mayo de 2005.

Su objeto social es la explotación de casino de juegos, el cual se encuentra en completo funcionamiento desde 9 de agosto del año 2007, y abre sus puertas al público como el primer casino licitado bajo la nueva ley de casinos, siendo visitado a la fecha por miles de personas de Chile y el extranjero.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Casino de juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa se dedica a una sola actividad dentro del sector de las actividades de esparcimiento, por lo tanto mantiene una estrategia de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

14 - Empresa: Celulosa Arauco y Constitución S.A.

Información de la empresa

Celulosa Arauco y Constitución S.A. fue constituida el 28 de octubre de 1970. Es una sociedad Anónima Abierta que se formó tras la fusión de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A., ambas fueron creadas por CORFO, con el fin de desarrollar los recursos forestales del país, años más tarde fueron adquiridas y fusionadas por la Compañía de Petróleos de Chile S.A. (hoy empresas Copec) que hoy en día es el principal propietario y controlador de la empresa.

La empresa desarrolla principalmente actividades de producción y venta de celulosa, está presente en cuatro áreas de negocio, que son: forestal, celulosa, madera aserrada y paneles, además cuenta con plantaciones forestales propias.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Plantación Forestal **Cultivo de la Madera** **Extracción de Madera**	Forestal	Silvicultura	Integrada
	Producción de celulosa	Fabricación de pastas de madera, papel y cartón	Especializada
Aserraderos **Remanufacturación de Madera Aserrada**	Madera aserrada	Aserrado y acepilladura de maderas	Integrada
	Fabricación de paneles y molduras	Fabricación de tableros contrachapados, tablero laminado y otros tableros y paneles.	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Como podemos ver en la tabla anterior Celulosa Arauco y Constitución, de acuerdo al criterio de análisis, está presente en más de un sector Industrial, ya que tres de sus negocios (Celulosa, Madera Aserrada y Paneles) tienen grupos de clientes diferentes. Junto a lo anterior debemos señalar que los negocios desarrollados por Arauco, tienen como base el negocio forestal, ya que es éste negocio el que proporciona la materia prima para sus otros negocios. Es por esto que consideramos que esta empresa posee una estrategia de **Diversificación relacionada.**

15 - Empresa: CFC Capital S.A.

Información de la empresa

CFC Capital S.A., se constituyó por escritura pública el 14 de agosto de 2003.

Desde sus inicios, la actividad de la sociedad ha estado centrada en el financiamiento de capital de trabajo a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a través principalmente de operaciones de factoring, industria que se encontraba en su mayor crecimiento histórico al momento de la constitución de CFC Capital S.A. Adicionalmente, a mediados del año 2004 se comienza a realizar el financiamiento de la adquisición de activos vía operaciones de leasing financiero.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada
	Leasing Financiero	Arrendamiento financiero	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa dentro de su porfolio, posee dos negocios que participan en sectores industriales distintos pero relacionados, ya que ambas actividades apuntan al sector financiero, de ellas, su principal negocio es el de operaciones de factoring, y en menor medida participa del negocio de leasing, los que nos entrega por conclusión que la estrategia utilizada es la **Diversificación relacionada**.

16 - Empresa: CGE Transmisión S.A.

Información de la empresa

CGE Transmisión S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 24 de junio del año 1996, fue constituida originalmente bajo la razón social de Empresa Eléctrica Transnet S.A., con fecha 30 de noviembre 1994.

La sociedad se estableció con el objeto principal de desarrollar y explotar sistemas eléctricos de su propiedad o de terceros, destinados a la transformación y transporte de energía eléctrica en el país y en el extranjero. Se comprende en el objeto social la comercialización de la capacidad de transporte de las líneas y de transformación de las subestaciones, con el propósito de contribuir al proceso de transmisión de la electricidad desde su producción hasta los centros de consumo.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Transporte y transformación de energía eléctrica	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con una actividad principal que es la de transmisión de energía eléctrica, lo que nos indica que CGE Transmisión presta servicios relacionados con su experticia o especialidad, por tanto la estrategia seguida por la empresa es la **Concentración especializada**.

17 - Empresa: Chilquinta energía S.A.

Información de la empresa

Chilquinta es una sociedad anónima cerrada sujeta a las normas de las sociedades anónimas abiertas, que está enfocada en el negocio de distribución y transmisión de energía eléctrica, incluyendo la generación de ella y su área de operación comprende principalmente la Región de Valparaíso, abasteciendo mayoritariamente a las provincias de San Antonio, Petorca, Valparaíso, San Felipe, Quillota y Los Andes.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Generación de Energía **Transmisión de Energía** **Distribución de Energía**	Suministro de electricidad	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Según el criterio de análisis, la empresa posee varias actividades en un sector industrial. Por ello, podemos señalar finalmente que Chilquinta Energía S.A., tiene una estrategia de **Concentración integrada.**

18 - Empresa: Club Español Valparaíso S.A.

Información de la empresa

Club español Valparaíso S.A. se constituyó en sociedad anónima por escritura pública de fecha 29 de marzo 1910.

La empresa es una sociedad inmobiliaria, cuya actividad principal es la explotación de un edificio, el cual se renta, así como también dos locales comerciales y una bodega.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Alquiler de propiedades.	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa se dedica solo a una actividad dentro de un sector industrial y es la de ser una empresa inmobiliaria lo que nos entrega por conclusión que la estrategia corporativa que utiliza es la **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

19 - Empresa: Club Hípico de Antofagasta S.A.

Información de la empresa

La sociedad denominada Club Hípico de Antofagasta S.A., se constituyó por escritura pública en la ciudad de Antofagasta de fecha 29 de septiembre del año 1908.

El giro de la sociedad es apuestas mutuas los que corresponden al 96.45% de sus ingresos de explotación. Para ello se rige por el código de carreras de Chile, redactado y publicado por el ministerio de hacienda. El sistema de apuestas mutuas consiste en el juego de montos fijos, sea de forma simple, doble, triple o combinado y en el reparto de fondos acumulados entre las personas que apuestan a los caballos vencedores, previa deducción de impuestos.

En el año, 1999 se firmó convenio con el Valparaíso Sporting Club S.A. y de esta forma se ingresa a la red denominada "TELESPORT", lo que permitió su presencia a nivel nacional. Actualmente el Club Hípico de Antofagasta S.A. conforma la Red Teletrak a partir del mes de abril de 2005.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Apuestas Hípicas	Actividades deportivas	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa posee una actividad dentro del sector industrial, el cual es de actividades deportivas, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

20 - Empresa: Compañía Portuaria Mejillones S.A.

Información de la empresa

La compañía, cuyo nombre comercial es "Puerto Angamos", se constituyó el 3 de noviembre de 1999, tras adjudicarse la licitación para la construcción y operación por 30 años del Terminal 1 del Complejo Portuario Mejillones.

El objeto de esta sociedad anónima cerrada es diseñar, financiar y construir un Terminal marítimo, operar y explotar comercialmente dicho Terminal y sus instalaciones, ya sea por medio de la prestación de servicios de almacenamiento, transferencia y otros relacionados con el movimiento de carga, así como, la atención de naves y en general todos los servicios relacionados con las naves y cargas que llegan al Terminal.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción de Terminal portuario **Operación de Terminal portuario**	Concesión del Terminal en Complejo Portuario	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que la sociedad ha desarrollado dos actividades dentro del contrato de concesión, estando ambas actividades en el mismo sector industrial, podemos decir que la Compañía Portuaria Mejillones utiliza la estrategia de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

21 - Empresa: Compañía Tecno Industrial S.A.

Información de la empresa

C.T.I., es una sociedad anónima que inicialmente se constituyó en la ciudad de Valparaíso bajo el nombre de Fabrica Nacional de Envases y Enlozados S.A. , posteriormente sustituyó su nombre por Fábrica de Enlosados S.A. - FENSA, además trasladó su domicilio a la ciudad de Santiago. Luego de su fusión con la Sociedad Manufacturera de Metales S.A. MADEMSA, cambia su razón social por CTI Compañía Tecno Industrial S.A.

La empresa está dedicada a la fabricación y comercialización de artefactos de uso domestico e industrial, siendo la principal industria manufacturera de artefactos de línea blanca de Chile. Los productos fabricados en sus plantas son refrigeradores, cocinas, lavadoras de ropa y estufas, productos que son comercializados en el mercado local por medio de marcas propias, o con marcas de terceros en el extranjero. Sus clientes principales son empresas como: Comercial D&S, Falabella, Din, Corona, La Polar y Johnson`s.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de Negocios
	Producción de artículos de línea blanca	Fabricación de aparatos de uso doméstico	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Analizando a CTI de acuerdo al criterio de demanda, encontramos que la empresa lleva a cabo una estrategia de **Concentración especializada**, esto porque sólo desarrolla una actividad que es la fabricación de Artículos de Línea Blanca, dentro del Sector de Fabricación de aparatos de uso doméstico.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

22 - Empresa: Delta Leasing Habitacional S.A.

Información de la empresa

Delta Leasing Habitacional se constituyó por escritura pública en la cuidad de Santiago con fecha 05 de septiembre de 1996.

La empresa desde sus orígenes se dedica al leasing habitacional, de manera tal de hacer propietarios a personas con ingresos medios y bajos que no pueden optar a créditos hipotecarios tradicional y que optan por el subsidio habitacional.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Leasing Habitacional	Arrendamiento financiero	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa en el mercado a través de una sola actividad la que desarrolla desde sus inicios en la década de los noventa, por lo tanto tiene una basta experiencia en el rubro, lo cual nos arroja que su estrategia desarrollada es la de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

23 - Empresa: Deportiva Audax S.A.

Información de la empresa

Deportiva Audax S.A. se constituyó mediante escritura pública de fecha 19 de Noviembre de 1951.

El objeto social exclusivo es inmobiliario, explotación de inmuebles y dentro de este fin destinar los inmuebles para sede social, canchas de juegos o estadios para Audax Club Sportivo Italiano y sus filiales.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Alquiler de propiedades	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa dentro del sector inmobiliario realiza una sola actividad la que es el arriendo de inmuebles, los cual nos lleva a concluir que su estrategia corporativa es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

24 - Empresa: Eléctrica Guacolda S.A.

Información de la empresa

Eléctrica Guacolda S.A. es una sociedad anónima cerrada constituida por escritura pública de fecha 2 de abril de 1992.

Su objetivo es asegurar el suministro eléctrico en el sector norte del Sistema Interconectado Central (SIC). En sus inicios, la propiedad de la empresa estaba dividida en tres partes iguales pertenecientes a CAP S.A., Chilgener S.A. y Cocar S.A. A partir del año 1994, la empresa comienza a sufrir algunos cambios en su propiedad dando origen a su estructura actual de AESGener (50%), Copec (25%) e Inversiones Ultraterra Ltda. (25%).

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Generación de energía eléctrica **Transmisión de energía eléctrica**	Suministro de energía eléctrica	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con dos actividades dentro de un mismo sector industrial, por tanto la estrategia seguida por la empresa es la **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

25 - Empresa: Empresa de servicios sanitarios San Isidro S.A.

Información de la empresa

La Empresa de servicios sanitarios San Isidro S.A. es una sociedad constituida por escritura pública con fecha 05 de abril 1999**.**

Se dedica a captar, producir y distribuir agua potable. Así como también a la recolección y tratamiento de las aguas servidas de las localidades de Labranza, Pillanlelbún, San Ramón y próximamente de Fundo El Carmen en la región de La Araucanía, mientras que en la región de Coquimbo abastece al balneario de Pichidangui, entregando de esta forma un servicio esencial para la vida de estos habitantes.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de aguas potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios claramente identificables los que están presentes en dos sectores industriales distintos, en tales negocios está presente desde la producción hasta la evacuación de aguas, y por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

26 - Empresa: Empresa de Transporte de Señales S.A.

Información de la empresa

Esta empresa es una sociedad anónima abierta, que tiene como domicilio la comuna de La Cisterna y que fue constituida como sociedad el 14 de julio de 1992.

La empresa desde sus inicios entrega servicios de portador de larga distancia, operando con el número indicador 177, con su servicio de carrier cubre 11 de las 24 zonas primarias en que se ha dividido el país, en cuanto a los servicios de telecomunicaciones, y para ello cuenta una planta telefónica, una antena satelital y una red de fibra óptica que cubre desde la V a VIII regiones, incluida la Región Metropolitana.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Comunicaciones telefónicas de larga distancia	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que ETSE S.A. desarrolla solamente una actividad dentro del sector industrial de las Telecomunicaciones, es posible señalar que la empresa lleva a cabo la estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

27 - Empresa: Empresa Eléctrica de Arica S.A.

Información de la empresa

La Empresa Eléctrica de Arica S.A. es una sociedad constituida por escritura pública con fecha 09 de noviembre 1988**.**

Es una compañía energética que distribuye, energía eléctrica en la XV Región (Arica y Parinacota) de Chile. Su área de concesión abarca las comunas de Arica y Camarones, los valles de Azapa y Lluta y al Poblado de Cuya, entre otros. Atiende 59.754 clientes residenciales, comerciales e industriales, distribuyendo así 216.275MWh por año. Emelari es filial integral de Empresas Emel.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Distribución de energía eléctrica **Transmisión de energía eléctrica**	Suministro de energía eléctrica	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con dos actividades, las que se encuentran dentro de sólo un sector industrial, lo que indica que Emelari utiliza una estrategia corporativa de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

28 - Empresa: Empresa Eléctrica de Aysén S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida por escritura pública con fecha 26 de febrero de 1982.

La empresa es filial del Grupo Saesa y su área de influencia está constituida por la provincia de Palena, X Región, y la XI Región. Esta zona se caracteriza por sus complejas condiciones geográficas, demográficas y climáticas. Estas dificultades, sumadas al hecho que la empresa sea la única empresa eléctrica de la XI Región, la llevaron a concentrar las actividades de generación, trasmisión, y distribución de electricidad con el fin de reducir costos y crear economías de escala.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Generación de energía eléctrica **Distribución de energía eléctrica** **Transmisión de energía eléctrica**	Suministro de energía eléctrica	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con tres actividades dentro de un mismo sector industrial, por tanto la estrategia seguida por la empresa es la **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

29 - Empresa: Entel PCS Telecomunicaciones S.A.

Información de la empresa

La sociedad Entel PCS Telecomunicaciones S.A. se constituyó por escritura pública con fecha 3 de octubre de 1996.

Entel PCS es una empresa dedicada a las telecomunicaciones, pionera en Sudamérica en implantar la tecnología GSM (noviembre 1997), posee cobertura en todo el país y cuentan con roaming en los 5 continentes, lo que permite contar con absoluta conectividad y movilidad para sus clientes. El 100 % de Entel PCS Telecomunicaciones S.A. pertenece **Entel S.A.**

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de telefonía móvil	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa en el mercado a través de una actividad y que está dentro de un sólo sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

30 - Empresa: ESSBIO S.A.

Información de la empresa

ESSBIO S.A. se constituyó por escritura pública con fecha 09 de abril de 1990, es la empresa sanitaria más importante de regiones de Chile. Con presencia en 89 localidades, la empresa atiende a mas de 630 mil clientes de las regiones de Ohiggins y Bio-Bío, entregando servicios de producción y distribución de agua potable; evacuación de descontaminación de aguas servidas, así como tratamiento de residuos líquidos industriales.

ESSBIO opera 100 sistemas de producción de agua potable; 67 sistemas de descontaminación de aguas servidas de distintas tecnologías; 532 plantas elevadoras de aguas y 10.650 kilómetros de redes de distribución de agua potable y recolección de aguas servidas. La empresa trata maneja y elimina mas de 100 mil toneladas de residuos sólidos anuales.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de aguas potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
Servicios de alcantarillado **Tratamiento de aguas servidas y RILES**	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios claramente identificables los cuales están presentes en dos sectores industriales distintos, en tales negocios está presente desde la producción hasta la evacuación de aguas y su saneamiento, por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

31 - Empresa: Esval S.A.

Información de la empresa

La sociedad fue constituida según escritura publica de fecha 10 de abril de 1996.

Esval S.A. es una sociedad dedicada a la producción y distribución de agua potable, y recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas, que efectúa además prestaciones relacionadas con dichas actividades, en la forma y condiciones establecidas en la ley.

El territorio operacional de la compañía comprende las áreas urbanas de la Región de Valparaíso que la empresa de obras sanitarias de la V Región – antecesora legal de Esval S.A. – atendía al 27 de enero de 1986.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de aguas potable **Distribución de agua potable**	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
Servicios de alcantarillado **Tratamiento de aguas servidas y RILES**	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa posee dos negocios los que están presentes en dos sectores industriales distintos, en dichos negocios, está presente desde la producción hasta la evacuación de aguas y su saneamiento, y por lo tanto la estrategia corporativa utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

32- Empresa: EuroAmérica Administradora General de Fondos S.A.

Información de la empresa

La sociedad denominada Euroamérica Administradora General de Fondos S.A., se constituyó por escritura pública de fecha 7 de febrero del año 2002.

Euroamérica AGF es una filial de Euroamérica seguros de vida S.A. y conforme a los estatutos y la autorización de existencia de la Superintendencia de Valores y Seguros, la sociedad tiene su giro en la administración de fondos de terceros, siendo su única administración, a través de fondos mutuos debidamente registrados y aprobados por la Superintendencia.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Administración de fondos de terceros	Otros tipos de intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa desarrolla una actividad dentro de un sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

33 - Empresa: Eurocapital S.A.

Información de la empresa

La empresa se constituyó por escritura pública con fecha 28 de abril de 1998.

Eurocapital S.A. participa en el financiamiento de capital de trabajo para empresas. En este período se ha transformado en una empresa altamente competitiva, generando negocios por más de US$ 500 millones anuales.

La empresa otorga financiamiento a empresas mediante la compra de los créditos representados por los siguientes documentos: facturas, cheques, pagarés, letras de cambio, saldos de precio, contratos, cobranza de documentos.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa desarrolla una actividad dentro de un sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

34 - Empresa: Factoring Mercantil S.A.

Información de la empresa

Factoring Mercantil S.A, fue constituida como sociedad anónima por escritura pública con fecha 27 de agosto de 2004.

Las actividades de la empresa están focalizadas a actividades de factoraje tradicional, es decir, proveer liquidez a través de la compra a descuento de las cuentas por cobrar de los clientes y gestionar la cobranza de dichos documentos, la compra de los documentos se hace a través de contratos de cesión con responsabilidad. El mercado objetivo de Factoring Mercantil está compuesto por pequeñas y medianas empresas (PYMEs), en diversas industrias.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa desarrolla una actividad dentro de un sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

35 - Empresa: Factoring Security S.A.

Información de la empresa

Factoring Security S.A., es una sociedad anónima constituida por escritura pública con fecha 23 de noviembre de 1992.

Factoring Security S.A, es de propiedad del Grupo Security, y se dedica actualmente al negocio del factoring, entre las que se comprende la adquisición a cualquier empresa o persona natural de cuentas por cobrar, documentadas con facturas, letras, pagares u otros documentos, otorgados con o sin responsabilidad para el cedente y adelantado o no el valor de dichos documentos, otorgar financiamiento con garantía constituida sobre los referidos documentos y también la administración de las cuantas por cobrar. Además, la compra, venta e inversión en toda clase de bienes muebles incorporales, tales como acciones, promesas de acciones, bonos, letras, pagares, planes de ahorro, y toda clase de títulos o valores mobiliarios.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada
	Inversiones	Intermediación financiera	Especializada
	Leasing Financiero	Arrendamiento financiero	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa dentro de su porfolio, posee tres actividades que participan en sectores industriales relacionados. Sin embrago las actividades de factoring e inversiones se consideran en el mismo sector ya que la herramienta CIIU así los clasifica, pero para efectos de la investigación son actividades distintas, y ya que las tres actividades apuntan al sector financiero, lo que entrega como conclusión que la estrategia utilizada es la **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

36 - Empresa: Factorline S.A.

Información de la empresa

Factorline S.A., es una sociedad anónima constituida por escritura pública con fecha 06 de noviembre de 1993.

Factorline en el año 2008, ejerció un importante rol apoyando a las Pymes a lo largo del país, dando financiamiento de capital de trabajo, en momentos en que las condiciones de liquidez se deterioran, producto de las dificultades que enfrentan las grandes compañías en E.E.U.U. Sus principales clientes son las medianas y pequeñas empresas, sin desmerecer a personas naturales, a los cuales se les ofrece los productos o servicios de factoring, crédito automotriz y leasing.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada
	Leasing Financiero	Arrendamiento financiero	Especializada
	Prestaciones de créditos	Otros tipos de crédito	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa posee tres actividades las que están en distintos sectores industriales, las que sin embargo se encuentran relacionadas por apuntar al ámbito financiero, por tanto la estrategia utilizada es la de **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

37 - Empresa: Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida por escritura pública con fecha 29 de septiembre de 1995.

Fesub Concepción S.A. es filial de la Empresa de ferrocarriles del Estado y presta servicios a través de tres circuitos (Concepción – Talcahuano - San Pedro de la Paz), (Hualqui, San Rosendo, laja), (Victoria - Lautaro - Temuco), con 37, 8 y 6 frecuencias diarias respectivamente**.**

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocios
	Transporte de pasajeros por vía férrea	Transporte por ferrocarriles	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa en el mercado a través de una sola actividad que esta dentro de un sector industrial, lo cual arroja que la estrategia desarrollada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

38 - Empresa: Frutícola Viconto S.A.

Información de la empresa

Frutícola Viconto se constituyó por escritura pública de fecha 21 de noviembre del año 1986.

Frutícola Viconto S.A. nace de la división de Viña Concha y toro, el 14 de noviembre de1986, como una necesidad de contar con una empresa autónoma dedicada fundamentalmente a explotar, desarrollar e incrementar la actividad agrícola, especialmente la fruta de exportación, dado el auge experimentado por estos productos en el mercado exportador.

La sociedad actualmente explota los fundos de su propiedad "Maipú", "Viluco", "Los Pretiles" y San Agustín" que suman 469.15 hectáreas, además de los fundos "Pirque" y Casa Blanca con 78.25 has ambos arrendados, el total de 547.40 hs.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Cultivo de frutas **Procesamiento de frutas**	Producción De frutas	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La Empresa Viconto compite en el mercado a través de dos actividades que están presentes en un sólo sector industrial, por lo tanto la empresa utiliza una estrategia de **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

39 - Empresa: Interfactor S.A.

Información de la empresa

La empresa se constituyó en sociedad anónima por escritura pública de fecha 07 de octubre 2005.

Interfactor S.A. opera fundamentalmente en el negocio de factoring, cuyo deudor o pagador está localizado en Chile.

En esta industria, las cuentas por cobrar son básicamente facturas, letras y cheques. Durante el año 2008 Interfactor realizó operaciones por M$ 130.325.000, cerrando con un stock neto de M$ 18.036.307.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa desarrolla una actividad dentro de un sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

40 - Empresa: Itaú Chile Securitizadora S.A.

Información de la empresa

Esta sociedad fue constituida el 5 de octubre de 2001 inicialmente con el nombre de Boston Securitizadora S.A., cambiando a su actual nombre el año 2007. Es una sociedad anónima cerrada, sujeta a las normas de las abiertas y tiene su domicilio legal en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana.

El objeto de la empresa es celebrar y ejecutar todos los actos y contratos que puedan realizar en el presente o futuro las sociedades securitizadoras, por lo que Itaú Securitizadora se dedica a la conversión de flujos de pagos futuros (como créditos y cuentas por cobrar) en instrumentos de deuda tranzables en el mercado de capitales.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de Secutitización	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a la información expuesta en la tabla anterior, vemos que la sociedad desarrolla solamente una actividad, es por eso que se considera que la estrategia seguida por Itaú Securitizadora es **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

41 - Empresa: Jugos Concentrados S.A.

Información de la empresa

La empresa, cuyo nombre de fantasía es JUCOSA, es una sociedad anónima abierta que fue constituida como tal el año 1979, y cuenta con su domicilio legal en San Fernando.

La empresa nació para aprovechar la oportunidad del mercado al utilizar e industrializar los descartes de fruta de exportación que se estaban generando en la zona. Actualmente la marca JUCOSA es reconocida mundialmente por los compradores de jugos concentrados, siendo considerada por algunos clientes como la mejor en Sudamérica.

Su giro comercial es agroindustria de alimentos, siendo su actividad la elaboración de jugos naturales concentrados de frutas y hortalizas.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Fabricación de Jugos Concentrados	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como JUCOSA lleva a cabo sólo una actividad en el sector industrial en que participa, podemos señalar que la estrategia seguida por la empresa es de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

42 - Empresa: Metrogas S.A.

Información de la empresa

Metrogas, fue constituida como una sociedad anónima cerrada, el 26 de mayo de 1994, y tiene su domicilio legal en la comuna de Las Condes. En ese año nace GasAndes-Metrogas, en su formación participaron las empresas GasAndes, de Nova Gas, que se encargaría del transporte de gas, Eléctrica Santiago de Chilegener, que construiría una planta termoeléctrica de gas natural en Santiago, y Metrogas liderada por Gasco, que se encargaría de la distribución.

Actualmente Metrogas importa gas natural desde Argentina, que es distribuído en las regiones Metropolitana y Sexta. En el año 2008 también comenzó a utilizar el biogas producido en la planta La Farfana, luego de realizarse un convenio entre Aguas Andinas y Metrogas. La empresa distribuye el combustible a nivel residencial, comercial e industrial.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de negocio
	Comercialización de Gas Natural	Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo anterior, es posible ver que Metrogas tiene una estrategia de **Concentración especializada**, ya que participa solamente en un sector industrial, en el que realiza solamente una actividad.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

43 - Empresa: Molibdeno y Metales S.A.

Información de la empresa

Molibdeno y Metales, cuyo nombre de fantasía es Molymet es una sociedad anónima abierta que fue constituida el 28 de octubre de 1975, y tiene su domicilio legal en la comuna de Santiago, es el principal procesador mundial de molibdeno con una participación de mercado de alrededor de 30%.

A partir del procesamiento de concentrado de molibdeno, proveniente de la minería de cobre de Chile y del extranjero, Molymet obtiene como productos finales, de acuerdo a los requerimientos de los clientes, óxido de molibdeno, ferro-molibdeno, sales de molibdeno, molibdeno metálico, perrenato de amonio y ácido perrénico. El negocio lo desarrolla ya sea, como una prestación de servicios de "tostación" y lixiviación (operación para separar los componentes solubles de un sólido inerte con un solvente), por lo que cobra una tarifa, o bien, comprando la materia prima y vendiendo los productos obtenidos en el extranjeros.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de negocio
Tostación **Fabricación de derivados de Molibdeno**	Producción y venta de óxido de molibdeno y subproductos	Fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Como se puede ver, Molymet desarrolla dos actividades, a través de su negocio que es la producción y venta de óxido de molibdeno y subproductos, por lo que están presentes en el mismo Sector industrial, es por ello que se considera que la empresa tiene una estrategia corporativa de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

44 - Empresa: Negocios Regionales S.A.

Información de la empresa

Esta es una sociedad anónima cerrada, que se somete a las normas de las sociedades anónimas abiertas, fue constituida el 25 de agosto de 2000 en la comuna de Santiago.

La empresa de acuerdo a su objeto, lleva a cabo la administración de fondos de inversión privados, la que se ejerce a nombre de inversionistas institucionales o privados que deseen diversificar su portafolios de inversión en áreas donde difícilmente podrían hacerlo en forma individual; además de ello, lleva a cado la prestación de servicios de contabilidad, administrativos, comerciales, financieros y de consultoría.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Administración de fondos de inversión	Otros tipos de intermediación financiera	Especializada
	Servicios de contabilidad y asesorías	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoria	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como podemos ver, la empresa lleva a cabo dos actividades que se encuentran en distintos sectores industriales, además, dichas actividades no guardan una clara relación o dependencia entre sí, es por ello que se considera que la estrategia seguida por la empresa es de **Diversificación no relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

45 - Empresa: Operaciones El Escorial Sociedad Anónima

Información de la empresa

Operaciones El Escorial es una sociedad anónima cerrada, sujeta a la fiscalización de la SVS, que se constituyó el 02 de junio de 2005, tiene su domicilio en la ciudad de Antofagasta.

La empresa fue constituida para realizar la explotación del casino de juegos de Antofagasta, para lo cual puede desarrollar los juegos de azar, máquinas, implementos y servicios anexos autorizados, por lo que además del casino la empresa cuenta con un hotel.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Casino de Juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Servicios de hotelería	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La entidad participa del mercado con dos actividades que pertenecen a distintos sectores industriales, podemos señalar además que dichas actividades se encuentran relacionadas, ya que el Hotel es una actividad complementaria al Casino, por lo que la estrategia de esta empresa es **Diversificación relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

46 - Empresa: Polla Chilena de Beneficencia S.A.

Información de la empresa

Polla Chilena de Beneficencia S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 15 de febrero de 1990.

El objeto o giro social se encuentra establecido expresamente en la ley 18.851 que transformó a la empresa en Sociedad Anónima y autoriza la realización de actividades empresariales en materia de sorteos de loterías, apuestas y relacionados con competencias deportivas y otros sorteos de números autorizados por ley. Polla es una empresa que pertenece al Sistema de Empresas Públicas (SEP), y en esa condición aporta al desarrollo del país a través de contribuciones al Fisco y a sus once beneficiarios, que según el último ejercicio contable fue de más de $ 44 mil millones.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa basa su experiencia en sólo una actividad y es en los juegos de azar, por lo tanto está presente dentro de un sector industrial y la estrategia utiliza es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

47 - Empresa: Portuaria Cabo Froward S.A.

Información de la empresa

Es una sociedad anónima abierta, que tiene su domicilio legal en Valparaíso, y que fue constituida el 28 de octubre de 1994, producto de la división de la Sociedad Agencias Universales S.A., de la que surgieron dos sociedades, una de ellas fue "Portuaria Cabo Froward S.A.".

La empresa lleva a cabo los servicios de muellaje, recepción y acopio, desacopio, porteo, embarque y desembarque de cargas. Los servicios mencionados anteriormente son desarrollados en los puertos de Coronel, Calbuco, y los terminales de Jureles y Puchoco.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios portuarios	Otras actividades de transporte complementarias	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como mencionamos anteriormente, la empresa realiza diferentes servicios, pero todos ellos son para realizar la actividad que posee, por tanto, la estrategia seguida por Portuaria Cabo Froward es de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

48 - Empresa: Profactoring S.A.

Información de la empresa

Profactoring S.A. se constituyó por escritura pública en la cuidad de Santiago con fecha 15 de mayo 1995.

La empresa inicio sus operaciones el 01 de enero 1996. Sus actividades han sido dirigidas a realizar negocios de factoring con medianas y pequeñas empresas (PYMES), a través de la compra con o sin responsabilidad de títulos de crédito como facturas, letras, contratos u otros documentos mercantiles.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Factoring	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa realiza una sola actividad dentro de un sector industrial por lo tanto se desprende, y de acuerdo a la perspectiva de la demanda, que la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

49 - Empresa: Rantrur S.A.

Información de la empresa

La sociedad fue constituida como sociedad anónima cerrada el 16 de junio de 2005, tiene su domicilio administrativo en la ciudad de Castro, Décima Región.

Rantrur tiene por objeto la explotación comercial del Casino de Juegos de la ciudad de Castro, para lo cual posee juegos de azar, máquinas, implementos y servicios anexos autorizados por la superintendencia de casinos de Juego. Es por ello que la sociedad fue constituida con la finalidad de obtener un permiso de operación de un Casino de Juego y servicios anexos, para operar en la comuna de Castro. El proyecto, incluye además del Casino, actividades complementarias orientadas al desarrollo turístico de la zona, como Hotel, Spa y Centro de Convenciones.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de negocio
	Casino de Juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Servicios de hotelería	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada
	Spa	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Centro de Convenciones	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

Como se especifica en la tabla anterior, la sociedad realizada tres actividades, cada una de ellas en un sector industrial diferente, sin embargo tres de los negocios se encuentran relacionados, ya que el Hotel y Spa, prestan servicios complementarios a los clientes del negocio principal, que es el Casino, por tanto la estrategia desarrollada por Rantrur es **Diversificación relacionada.**

50 - Empresa: Saba Park Chile S.A.

Información de la empresa

La empresa se constituyó inicialmente el 30 de noviembre de 1999 bajo el nombre de Estacionamiento GTM Chile, el año 2001 cambió su razón social por "Vinci Park Chile S.A.". Actualmente es una sociedad anónima cerrada que actúa bajo el nombre Saba Park Chile S.A. y está encargada de la construcción y explotación desde las concesiones municipales de estacionamientos subterráneos, otorgadas por las municipalidades de Santiago y Valparaíso.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción de estacionamientos **Operación de Estacionamientos**	Concesión de estacionamientos	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del negocio de estacionamiento de vehículos, con más de una actividad en dicho sector, lo que nos indica por tanto que Saba Park Chile S.A. sigue una estrategia de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

51 - Empresa: San Francisco Investment S.A.

Información de la empresa

Es una Sociedad anónima cerrada, que está sujeta a las normas de las S.A.A., se constituyó como tal el 25 de junio de 2005. Con domicilio legal en la comuna de San Francisco de Mostazal - VI Región, su giro es la operación de un casino de juegos y servicios anexos en la comuna mencionada anteriormente, de acuerdo a lo que establece la ley Nº 19.995 de 2005. El proyecto contempla un hotel 5 estrellas, cuatro restaurantes, un gimnasio con Spa y un centro de convenciones.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Casino de juegos	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Servicio de Hotelería	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada
	Restaurante	Restaurantes, bares y cantinas	Especializada
	Gimnasio	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Centro de Convenciones	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a la tabla anterior, podemos señalar que la empresa está presente en más de un sector industrial, desarrollando una actividad en cada uno de ellos, cada una de sus actividades, el Hotel, Restaurante y Gimnasio, funcionan como complemento de la actividad principal (Casino de juegos), por lo que se concluye que San Francisco Investment posee una estrategia de **Diversificación relacionada.**

52 - Empresa: San Sebastián Inmobiliaria S.A.

Información de la empresa

Esta empresa fue constituida el 16 de mayo de 2006 y tiene su domicilio ubicado en la Comuna de Las Condes.

La sociedad está dedicada a la ejecución y celebración de contratos de arrendamiento de viviendas y promesas de compraventa, lo que se conoce como leasing habitacional, además de ello, al empresa reúne los mencionados contratos para componer carteras de activos para crear títulos de deuda securitizados, los que son colocados por Larraín Vial Corredores de Bolsa S.A..

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Leasing Habitacional	Arrendamiento financiero	Especializada
	Servicios de Securitización	Intermediación financiera	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

San Sebastián Inmobiliaria desarrolla dos actividades, las que tienen como objetivos dos grupos de clientes, por lo que están, de acuerdo al criterio de análisis elegido, en sectores industriales diferentes, sin embargo, ambos son medios financieros, es por ello que consideramos que la sociedad posee una estrategia **Diversificación relacionada.**

53 - Empresa: Santander Asset Managament S.A. Administradora General de Fondos

Información de la empresa

Santander Asset Managament S.A. Administradora General de Fondos, fue creada mediante escritura Pública el 15 de enero de 1993.

Santander Asset es filial del Banco Santander Chile, donde el banco es agente colocador de los diferentes fondos mutuos administrados por ella.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Administración de fondos de terceros	Otros tipos de intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa desarrolla una actividad dentro del sector industrial, por lo tanto la estrategia utilizada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

54 - Empresa: Santander S.A. Sociedad Securitizadora

Información de la empresa

Esta sociedad fue constituida con fecha 11 de julio de 1995, actualmente tiene como domicilio legal en la comuna de Santiago, y tiene como negocio la adquisición de créditos y derechos sobre flujos de pagos específicos y emisión de deuda de corto o largo plazo. Además de ello, la empresa desarrolla otra actividad, que es la administración de patrimonios, asegurando el control adecuado funcionamiento de cada patrimonio.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de Securitización	Intermediación financiera	Especializada
	Fideicomiso Administrativo	Actividades auxiliares de la intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como podemos ver, Santander securitizadora cuenta con dos actividades en distintos sectores industriales, además de ello, las actividades se encuentran relacionadas (ambas pueden ser utilizadas para obtener financiamiento), por lo que la estrategia que posee la empresa es **Diversificación relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

55 - Empresa: Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A.

Información de la empresa

Esta sociedad, con domicilio legal en Santiago, es una sociedad anónima abierta que fue constituida el 15 de julio de 2003. Tiene por objeto social la prestación del servicio público de producción de agua potable, entendiéndose por tal, la captación y tratamiento de agua cruda, para su posterior distribución en condiciones técnicas y sanitarias establecidas por las normas respectivas, la prestación del servicio de agua potable, esto es, la conducción de agua producida, hasta la entrega en el inmueble del usuario, a través de las redes e instalaciones respectivas.

Junto con lo anterior la empresa presta el servicio público de recolección de aguas servidas, esto es, la conducción de éstas desde el inmueble del usuario hasta la entrega para su disposición, mediante los colectores y redes respectivas.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de Agua Potable **Distribución de Agua Potable**	abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
Servicios de alcantarillado **Tratamiento de Aguas Servidas**	Recolección de Aguas Servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a la tabla anterior, podemos señalar que la estrategia seguida por Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A., es de tipo **Diversificación relacionada**, ya que realiza dos negocios en distintos sectores industriales, pero dichos negocios son considerados como complementarios.

56 - Empresa: Servihabit S.A.

Información de la empresa

La sociedad se constituyó por escritura pública de fecha 19 de diciembre de 1995.

Desde la creación de la sociedad, la actividad de la empresa consiste en la adquisición de viviendas para entregarlas en arriendo con promesa de compraventa.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Leasing Habitacional	Arrendamiento financiero	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa en el mercado a través de una sola actividad la que desarrolla desde sus inicios, por lo tanto tiene una basta experiencia en el rubro, lo cual nos arroja que su estrategia desarrollada es la de **Concentración especializada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

57 - Empresa: Smartel S.A.

Información de la empresa

Esta empresa, con domicilio en la Comuna de Las Condes, inicia sus actividades el 11 de agosto de 2004, con la finalidad de ofrecer servicios de telefonía de Larga Distancia y comunicación IP en todo Chile y el mundo. La empresa está formada por jóvenes emprendedores con experiencia en el área de las nuevas tecnologías, que tienen como objetivo aportar a sus clientes las más altas prestaciones en sus comunicaciones con cualquier parte del mundo.

Para entregar los servicios mencionados anteriormente, la empresa cuenta con los productos de Telefonía IP, que puede ser utilizado desde un computador, teléfono o equipos IP; el Carrier 165, que es de Larga Distancia Nacional e Internacional.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de Telefonía	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Si bien Smartel cuenta con los servicios de telefonía IP y Carrier 165, ambos pertenecen la actividad de telefonía, por ello, es posible señalar que la estrategia utilizada por esta empresa es de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

58 - Empresa: Sociedad Anónima de Deportes Manquehue.

Información de la empresa

Con domicilio en la comuna de Vitacura, es una sociedad anónima abierta que tiene por objeto construir, instalar, equipar, operar y administrar, sin fines de lucro, campos deportivos, piscinas, gimnasios, canchas de tenis y otras instalaciones, todo ello destinado a la práctica, fomento y desarrollo de toda clase de actividades que tengan fines exclusivamente deportivos, educacionales y de beneficencia.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción recintos deportivos **Equipamiento recintos deportivos** **Operación recintos deportivos**	Administración de Instalaciones Deportivas	Actividades Inmobiliarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo anterior, esta sociedad realiza más de una actividad dentro del mismo sector industrial, todas ellas desarrolladas por el mismo negocio, por tanto, la estrategia utilizada por la empresa es de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

59 - Empresa: Sociedad Anónima Viña Santa Rita

Información de la empresa

Viña Santa Rita es una sociedad anónima abierta con domicilio en la comuna de Las Condes, que fue constituida en sus inicios como una sociedad de responsabilidad limitada el 21 de enero de 1980, y fue transformada a sociedad anónima el 31 de octubre de 1991.

Para el desarrollo sus negocios, posee 1.825 hectáreas propias tanto en Chile, como en el extranjero. Cuenta con plantas para la elaboración de sus bebidas. Además de ello, posee el restaurante Doña Paula, ubicado en la Viña Santa Rita, que atiende principalmente al público que acude a visitar las instalaciones de la Planta de Buín. También cuenta con Hotel Casa Real, que está situado en la misma viña, que atiende principalmente a turistas y reuniones empresariales.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Plantación de Viñas **Cultivo de uva** **Elaboración de vinos**	Comercialización de Vinos	Elaboración de vinos y otras bebidas alcohólicas fermentadas	Integrada
	Servicio de Restaurante	Restaurantes, bares y cantinas	Especializada
	Servicios Hoteleros	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a la clasificación mostrada anteriormente, es posible decir que, debido a que Viña Santa Rita posee diversos negocios, que son, Viñas, Restaurante y Hotel, ésta empresa tiene una estrategia de Diversificación, si consideramos además, que los negocios de Restaurante y Hotel, son desarrollados en los terrenos de la Viña, la estrategia utilizada es **Diversificación relacionada.**

60 - Empresa: Sociedad Concesionaria Autopista de Los Andes S.A.

Información de la empresa

Esta sociedad anónima cerrada fue constituida con fecha 18 de marzo de 2003, actualmente tiene su domicilio legal en la comuna de Santiago, su objeto es la ejecución, reparación, conservación, mantención, explotación y operación de la obra pública denominada *"Concesión Camino Internacional Ruta 60 CH",* así como las demás actividades necesarias para la correcta ejecución del proyecto.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción de autopista **Explotación de autopista**	Concesión de autopista	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Por lo que se puede deducir de la información, esta empresa desarrolla solamente un negocio, en el que lleva acabo tres actividades, todas ellas presentes en la misma cadena de valor, es por ello que esta sociedad concesionaria posee una estrategia **Concentración Integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

61 - Empresa: Sociedad Concesionaria Infraestructura Penitenciaria Grupo Tres S.A.

Información de la empresa

Es una sociedad anónima cerrada sujeta a la fiscalización de la superintendencia de Valores y Seguros, que se constituyó con fecha 20 de abril de 2004 y con domicilio en la comuna de Providencia.

Tiene como objeto exclusivo el diseño, construcción, equipamiento, explotación y mantención, de la obra pública fiscal denominada "Programa de Concesiones de Infraestructura Penitenciaria – Grupo Tres", además de los servicios básicos y complementarios de acuerdo al contrato de concesión, que contempla la construcción de recintos penales a lo largo del país.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción de cárceles **Equipamiento de cárceles** **Operación de cárceles**	Concesión de recintos carcelarios	Construcción de edificios completos o de partes de edificios; Obras de ingeniería civil	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que la empresa concesionaria desarrolla un único negocio en el que lleva a cabo diversas actividades, se considera que esta empresa tiene una estrategia de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

62 - Empresa: Sociedad Concesionaria Melipilla S.A.

Información de la empresa

La sociedad fue constituida con fecha 30 de noviembre del año 2001 como una sociedad anónima cerrada, cuenta con su domicilio legal en la comuna de Santiago.

La empresa fue creada para llevar a cabo el proyecto que tiene como objetivo construir una variante de 8 Km. a la zona urbana de Melipilla, para disminuir el tiempo de viaje y mejorar el nivel de servicio de la ruta G-60, además de la construcción de un puente en la misma ruta.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de negocio
	Concesión de camino	Otras actividades de transporte complementarias	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Por lo que podemos deducir de la información, esta empresa desarrolla solamente una actividad, presentes en el sector de actividades complementarias al transporte, como lo es la construcción de caminos, es por ello que esta sociedad concesionaria posee una estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

63 - Empresa: Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa.

Información de la empresa

La Sociedad Concesionaria Vía santa Rosa, es una sociedad anónima cerrada sujeta a las normas aplicables a las S. A. A. Fue constituida con el nombre de Sociedad Concesionaria Concesiones Urbanas S.A. el 13 de abril de 2006 y se modificó el 11 de septiembre del mismo año, pasando a tener su nombre actual.

La empresa se adjudicó el contrato de concesión de la obra denominada "Habilitación Corredor de Transporte Público Av. Santa Rosa, Sector Alameda – A. Vespucio", la empresa está encargada de la ejecución, reparación, conservación, mantención, explotación y operación de dicha obra.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Construcción corredor de transporte **Operación corredor de transporte**	Concesión de corredor de transporte público	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Esta empresa concesionaria está presente sólo en un sector industrial, en el que desarrolla varias actividades. Debido a lo anterior se puede considerar que la empresa posee una estrategia **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

64 - Empresa: Sociedad Educativa Leonardo Da Vinci S.A.

Información de la empresa

Esta sociedad anónima cerrada se constituyó el 31 de julio de 1991 en la ciudad de Calama, y fue inscrita en los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros con fecha 15 de enero de 2007.

Tiene por objeto ofrecer e impartir servicio de enseñanza formal y regular pre-básica, básica, media y superior, Dicho objeto lo cumple por medio de la creación mantención y administración de establecimientos educacionales particulares pagados, además desarrolla servicios de capacitación reconocidos por el Servicio Nacional de Capacitación.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Educación preescolar y Básica	Enseñanza preescolar y primaria	Especializada
	Educación Secundaria	Enseñanza Secundaria	Especializada
	Educación Superior	Enseñanza Superior	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como se puede apreciar, la empresa está presente en más de un sector industrial, ya que atiende a estudiantes de distintas edades (distintos grupos de clientes), por tanto la Sociedad Educativa utiliza una estrategia de **Diversificación relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

65 - Empresa: Sociedad Hipódromo Chile S.A.

Información de la empresa

El 4 de enero de 1904 en Santiago, se constituyó como sociedad anónima abierta, en 1940 las acciones de la empresa son adquiridas por la Junta de Exportación agrícola y la sociedad de Criadores de Caballos, años más tarde parte de las acciones son compradas por Tattersall S.A.

El objeto de la sociedad es la organización de carreras de caballos con apuestas, el fomento de la raza caballar, la crianza, venta e importación de caballos de fina sangre de carreras, la formación de centros adecuados para el adiestramiento de caballos, la organización y realización de espectáculos y reuniones deportivas, carreras, exhibiciones y otorgar a los socios y público en general entretención.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Crianza de caballos **Adiestramiento de caballos** **Venta de caballos**	Crianza y comercialización de caballos	Cría de ganado vacuno y de ovejas, cabras, caballos, asnos, mulas y burdéganos, cría de ganado lechero	Integrada
	Apuestas hípicas	Actividades deportivas	Especializada

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Análisis de la estrategia corporativa

La Sociedad Hipódromo Chile, cuenta con dos negocios, en uno desarrolla diversas actividades dentro del mismo negocio, en el otro sólo una, por tanto participa en más de un sector industrial, es por esto que se considera que la estrategia que utiliza la empresa es **Diversificación relacionada.**

66 - Empresa: Sociedad Inmobiliaria Sociedad de Fomento Fabril

Información de la empresa

Constituida en el año 1959, es una sociedad anónima abierta, con domicilio legal en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, tiene como objeto social, la explotación de bienes raíces que son de su propiedad y que están destinados al uso de sus accionistas y de la Sociedad de Fomento Fabril.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Explotación de Bienes Raíces	Inmobiliario	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que la empresa tiene un objeto exclusivo, por lo que no puede estar presente en otra actividad que no sea la señalado anteriormente, esta sociedad inmobiliaria cuenta con una estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

67 - Empresa: Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A.

Información de la empresa

Esta Sociedad, con domicilio en la ciudad de Viña del Mar, es una sociedad anónima abierta, que primero se constituyó como Sociedad Anónima Club de Viña del Mar el año 1906, luego de varias modificaciones (1913, 1940, 1947, 1982) pasó a llamarse Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A.

La empresa se dedica a adquirir, mantener, transformar, reparar y enajenar bienes muebles e inmuebles con el fin de ser destinados a actividades deportivas, culturales o de beneficencia que presten servicios a la ciudad de Viña del Mar.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Adquisición de muebles e inmuebles **Reparación de muebles e inmuebles** **Enajenación de muebles e inmuebles**	Inmobiliario	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo anterior, la empresa realiza distintas actividades dentro del sector inmobiliario, por ello es posible considerar que esta empresa tiene una estrategia de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

68 - Empresa: Sodimac S.A.

Información de la empresa

Esta empresa, que cuenta con su domicilio legal en la comuna de Renca, se constituyó inicialmente como sociedad anónima cerrada el 20 de mayo de 1996, bajo el nombre de Fados S.A., con el paso de los años a cambiado su razón social por Casa y Hogar S.A. (1996), Homestore S.A. (2002) y Sodimac S.A. (2004), actualmente es sometida a las normas de las sociedades anónimas abiertas.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Venta productos para mejoramiento del hogar	Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de productos de ferretería, construcción y productos para el hogar.	Especializada
	Venta materiales de construcción	Venta de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo de materiales de fontanería y calefacción; incluye Venta al por mayor de madera.	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo mostrado anteriormente, los clientes de ambas actividades son distintos, por lo que pertenecen a distintos sectores industriales, pero se encuentran relacionados, se puede concluir entonces, que Sodimac posee una estrategia de tipo **Diversificación relacionada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

69 - Empresa: Somela S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida originalmente bajo la razón social Sociedad Metalúrgica laminadora Somela S.A. por escritura pública con fecha 11 de septiembre de 1961.

La actividad de la compañía se desarrolla en la industria de la línea blanca y electrodomésticos pequeños, y es filial de CTI Compañía Tecno industrial S.A., donde ésta a su vez es filial Sigdo Koppers S.A.

La empresa diseña, fabrica y comercializa productos para la marca Somela y para otras marcas, tanto nacionales como extranjeras, tales como AEG, Black&decker, Blue Point, Electrolux, Fensa, Oster, entre otras.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Fabricación de partes y piezas **Producción** **Comercialización**	Fabricación de electrodomésticos	Fabricación de aparatos de uso domestico	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con tres actividades dentro de un mismo sector industrial, por tanto la estrategia seguida por la empresa es la **Concentración integrada**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

70 - Empresa: Sonda S.A.

Información de la empresa

Sonda S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 16 de septiembre del año 2001.

SONDA es uno de los principales integradores y proveedores de servicios de TI en América Latina, con ventas anuales de más de US$539,5 millones y una organización de más de 4.500 personas. Su misión es agregar valor a sus clientes, mediante el mejor uso de las tecnologías de información, a través de la provisión de servicios y soluciones de calidad que apoyen su gestión productiva y empresarial. SONDA tiene un extenso alcance en la región, con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Servicios TI **Aplicaciones** **Plataformas**	Soluciones relacionadas con TI.	Servicios integrales de informática	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa Sonda desarrolla actualmente tres actividades en un mismo sector industrial, las que apuntan a entregar soluciones en el área informática, por lo que se desprende que la estrategia utilizada por la compañía es la **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

71 - Empresa: Sopraval S.A.

Información de la empresa

Sopraval S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 30 de septiembre del año 1992.

Actualmente es una Sociedad Anónima Abierta dedicada íntegramente a la producción y comercialización de pavos. Gracias a haber introducido en Chile en 1982 la crianza de pavos, son hoy el mayor productor con una participación de mercado interno del 70% y el tercer productor más grande de Latinoamérica.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Producción de alimentos pelitizados para aves **Incubación y Reproducción de aves.** **Faenamiento** **Elaboración de productos de carne de pavo.**	Producción de pavos	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa realiza varias actividades claramente identificables que se encuentran en un mismo sector industrial, los cuales están integrados en el sector de la producción de alimentos provenientes del pavo. Lo que arroja que la estrategia utilizada por la empresa es la **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

72 - Empresa: Subus Chile S.A.

Información de la empresa

Subus Chile S.A. se constituyó por escritura pública con fecha 08 de abril de 2004.

La sociedad tiene por objeto la prestación de servicios de transporte público por vías licitadas de la Región Metropolitana, la explotación de zonas para la publicad en los buses, venta de toda aquella información de que disponga la sociedad en relación con su operación en lo relativo al número y tipo de pasajeros transportado, tasa de ocupación y origen-destino de los viajes.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Transporte público	Otros tipo de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Especializada
	Servicios de publicidad en medios de transporte	Publicidad	Especializada
	Venta de bases de datos provenientes del mismo giro	Procesamiento de datos	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Según el punto de vista de la demanda, ésta S.A. participa en tres actividades que se encuentran en sectores industriales distintos, pero así mismo son complementarios al negocio principal. Es decir, cada una de ellas, como la publicidad en medios de trasporte o la venta de datos provenientes del servicio están relacionados o complementados a la actividad preponderante que es del transporte, por lo tanto la estrategia utilizada es **Diversificación relacionada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

73 - Empresa: Talca - Chillán Sociedad Concesionaria S.A.

Información de la empresa

La sociedad fue constituida bajo el nombre de “Ruta 5 Tramo Talca-Chillán”. Según escritura publica de fecha 10 de abril de 1996.

Cintra Chile es una empresa Española controladora de Talca-Chillán S.A., y su actividad consiste en la ejecución, conservación, y explotación de una autopista de doble calzada, que se extiende entre los kilómetros 219,490 y 412,800 de la ruta 5 sur, en una longitud de 193.31 kms.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocios
Construcción de autopista **Operación de autopista**	Concesión de Camino	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

Por lo que se deduce de la información, esta empresa desarrolla solamente un negocio, que es prestar servicios necesarios para el uso de caminos y su posterior explotación, está presente en el sector de actividades complementarias al transporte y es por ello que esta sociedad concesionaria posee una estrategia **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

74 - Empresa: Telefónica del Sur servicios Intermedios S.A.

Información de la empresa

Telefónica del Sur servicios Intermedios S.A., es controlada directamente por Telefónica del Sur S.A. Se constituyó el 8 de febrero de 2000 como Telefónica del Sur Net S.A. y su giro principal se relacionaba con la prestación de servicios de internet conmutado y de banda ancha, luego absorbe a Telefónica del sur Carrier S.A., con lo cual incorpora a sus prestaciones los servicios de larga distancia, con lo que se forma Telefónica del Sur servicios Intermedio S.A.

Su objeto es la prestación de servicios intermedios de telecomunicaciones y otros servicios de telecomunicaciones. Esto lo hace por medio de Servicio de Acceso a Internet y Larga Distancia, para ello desarrolla diversos servicios, en el caso de Servicio de Internet y datos, tiene servicios de Internet Banda Ancha, Servicio Hosting y Servicio de Transmisión de datos IP, en cuanto a los servicios multiportador, se incluye llamados de Larga Distancia Nacional e Internacional, ya sean automáticas o con asistencia de operadoras.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicio de Larga distancia	Telecomunicaciones	Especializada
	Servicios de acceso a internet	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Como se puede apreciar, esta empresa está presente en dos sectores industriales, en los que desarrolla sólo una actividad, además se considera que ambas son parte de las telecomunicaciones. Por ello se concluye que Telefónica del Sur Servicios Intermedios S.A., utiliza una estrategia de **Concentración integrada**.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

75 - Empresa: Terminal Pacífico Sur Valparaíso S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida el 25 de octubre de 1999 como una sociedad anónima cerrada. Con domicilio en Valparaíso, Terminal Pacífico sur tiene a cargo la mantención y explotación del frente de atraque Nº 1 del puerto de Valparaíso incluyendo la prestación de servicios de muellaje y almacenamiento de carga.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Explotación de frente de atraque	Otras actividades de transporte complementarias	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

Debido a que la empresa portuaria desarrolla solamente una actividad dentro del sector industrial, se considera que utiliza la estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

76 - Empresa: Transa Securitizadora S.A.

Información de la empresa

Transa Securitizadora fue constituida con fecha 4 de agosto de 1995 como sociedad anónima en la comuna de Santiago.

La empresa se dedica a la adquisición de créditos endosables, los que se acumulan con la finalidad de complementar una cartera de activos a securitizar para futuras emisiones de bonos transables.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocios
	Servicios Securitización	Intermediación financiera	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo anterior, vemos que la empresa posee sólo una actividad, es por eso que la estrategia seguida por Transa Securitizadora es **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

77 - Empresa: Transam Comunicaciones S.A.

Información de la empresa

Esta empresa, cuya dirección principal está en la comuna de Santiago, comenzó sus operaciones como proveedor de servicios de Larga Distancia Nacional (LDN) en marzo de 1995

Actualmente Transam es una sociedad anónima abierta que presta servicios de telefonía pública de larga distancia nacional e internacional, a través del sistema multiportador discado, para ello ofrece distintos planes, que se adecuan a las necesidades de sus clientes. Además de ello cuenta con tarjetas de prepago, que permiten realizar llamadas tanto dentro de Chile, como desde el extranjero, para las llamadas dentro de Chile tiene tarjetas de prepago con distintos montos de acuerdo a lo que el cliente requiera.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Servicios de telefonía de larga distancia	Telecomunicaciones	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De cuerdo a lo anterior, es posible considerar que la empresa posee sólo una actividad, por medio del cual desarrolla una actividad que es prestar servicios de telefonía, por lo anterior, se concluye que Transam S.A. utiliza una estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

78 - Empresa: Transelec S.A.

Información de la empresa

Transelec es la empresa de transmisión de energía eléctrica más grande e importante de Chile y aquella con mayor cobertura nacional. Su responsabilidad se centra en que los chilenos y el sector productivo dispongan de un suministro de electricidad que requieren. La cobertura de la empresa abarca de la ciudad de Arica hasta la isla de Chiloé

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Transmisión de energía eléctrica	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa dentro del mercado con una actividad que es transmisión de energía eléctrica, lo que indica por tanto que Transelec sigue una estrategia de **Concentración especializada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

79 - Empresa: Trenes Metropolitanos S.A.

Información de la empresa

La empresa fue constituida por escritura pública con fecha 29 de septiembre de 1995.

Trenes Metropolitanos S.A. es una sociedad formada por la Empresa de Ferrocarriles del Estado y la sociedad y Tráfico Ferroviario (ITF).

Esta empresa desarrolla su negocio transportando pasajeros en el modo ferroviario, atendiendo la red de estaciones entre Alameda y San Fernando.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocios
	Transporte de pasajeros por vía férrea	Transporte por ferrocarriles	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

La empresa participa en el mercado a través de una sola actividad que esta dentro de un sector industrial, lo que arroja que la estrategia desarrollada es la de **Concentración especializada**.

.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

80 - Empresa: UNITRAN S.A.

Información de la empresa

Unión del Transporte fue creada mediante escritura pública el 1 de diciembre de 2004, su objeto es la prestación de servicios de transporte de pasajeros en las vías licitadas de la Región Metropolitana, la publicidad estática y dinámica, pudiendo explotar zonas de publicidad de buses; la venta de datos relativos al funcionamiento de sus servicios.

Su giro principal es actualmente funcionar como una sociedad concesionaria de la Unidad de Negocio Alimentadora Nº 3, que comprende las comunas de La Florida y La granja. Comenzó a desarrollar esta actividad el 10 de febrero de 2007, cuya concesión dura cinco años, producto de ello, puede desarrollar los demás negocios.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
	Concesionaria de transporte urbano vía autobús	Otros tipo de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Especializada
	Publicidad	Publicidad	Especializada
	Venta de bases de datos	Actividades relacionadas con bases de datos	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que la empresa desarrolla una estrategia de **Diversificación relacionada**, ya que posee tres actividades en distintos sectores industriales, y junto con ello, la publicidad y la venta de datos son dependientes de la actividad principal, que es el transporte urbano.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

81 - Empresa: Viña Los Vascos Sociedad Anónima

Información de la empresa

La empresa fue constituida inicialmente como Sociedad de Responsabilidad Limitada el 16 de noviembre de 1982 y fue transformada a sociedad anónima cerrada el 6 de junio de 1995. Su domicilio legal se encuentra ubicado en Santiago, pero la viña y la planta de producción se encuentra en el fundo Los Vascos, Colchagua - Sexta Región.

La empresa se dedica a la elaboración de vinos de alta calidad, por lo que el 97% de la producción es exportada a países como Estados Unidos, Suiza, Inglaterra, México, entre otros.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector industrial	Estrategia de negocio
Plantación de viñas **Cultivo de uva** **Elaboración de vinos** **Exportación de vinos**	Comercialización de Vinos	Elaboración de vinos y otras bebidas alcohólicas fermentadas	Integrada

Análisis de la estrategia corporativa

De acuerdo a la tabla anterior, la empresa está presente solamente en un sector industrial, en el cual desarrolla varias actividades, es por eso que es posible señalar que la estrategia adoptada por Viña Los Vascos es de **Concentración integrada.**

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

82 - Empresa: Watt's S.A.

Información de la empresa

Watt's fue constituida en la ciudad de Santiago el 30 de Octubre de 1963. Es una sociedad anónima abierta, con presencia en Chile y el extranjero, con productos de consumo masivo. La compañía actual es resultado de diversas fusiones y adquisiciones de empresas pertenecientes al rubro de alimentos, como CALO, Loncoleche, Industria Nacional de Alimentos (INAL), entre otras.

Participa en los distintos mercado del retail con productos en las áreas de Lácteos, Oleaginosas, Derivados de frutas, Pastas Frescas y Secas. Para la elaboración de sus productos cuenta con diversas plantas a nivel nacional, además de cinco plantas en el extranjero.

Actividades y negocios en los que participa

Actividades	Negocios	Sector Industrial	Estrategia de negocio
	Productos Lácteos	Elaboración de productos lácteos	Especializada
	Pastas frescas y Secas	Elaboración de macarrones, fideos y productos farináceos similares	Especializada
	Productos derivados de aceite	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	Especializada
	Derivados de Frutas	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	Especializada

Análisis de la estrategia corporativa

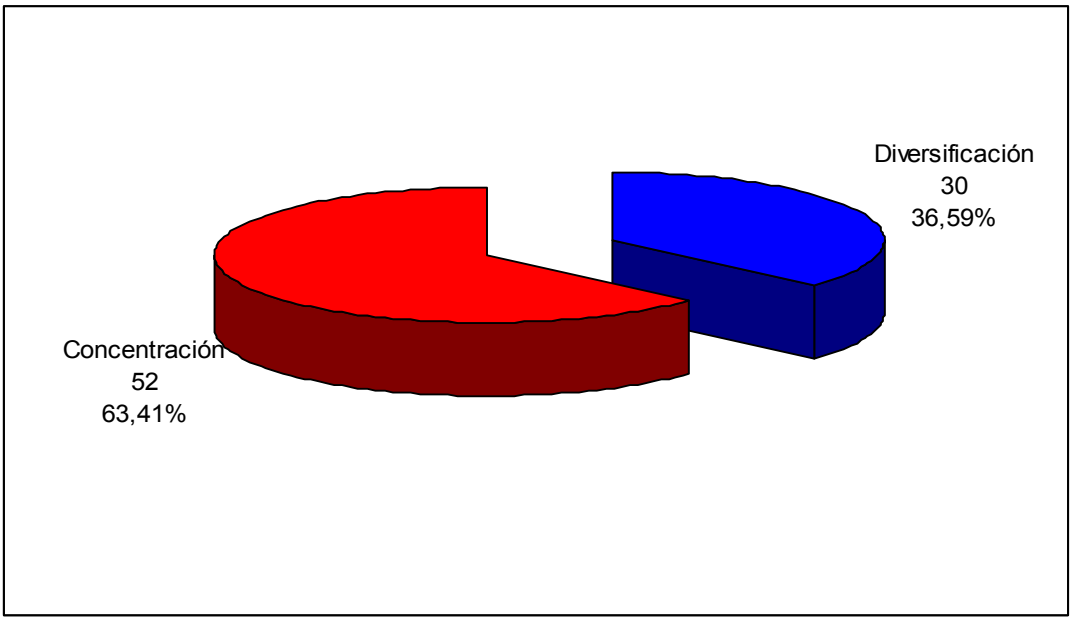
De acuerdo a la tabla anterior, se puede señalar que Watt's utiliza una estrategia de **Diversificación relacionada**, ya que lleva a cabo distintas actividades en distintos sectores industriales. Todos estos negocios están relacionados, ya que se encuentran todos en el rubro alimenticio.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

4.2 Análisis de las estrategias de crecimiento corporativo

El gráfico Nº 1 muestra porcentualmente los resultados obtenidos del análisis realizado en el punto 4.1, y que fueron tabulados y expuestos en la tabla Nº 2 (véase en el anexo Nº 1). Esta tabla nos detalla de manera resumida las estrategias corporativas utilizadas por cada empresa objeto de estudio, esto es, diversificadas o concentradas y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico Nº 1 Estrategias de crecimiento corporativo



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Los datos numéricos del gráfico Nº 1 nos dicen que del total de 82 S.A., un 63,41% representan a aquellas empresas que utilizan la estrategia de concentración a diferencia de un 36,59% que utilizan la estrategia de diversificación.

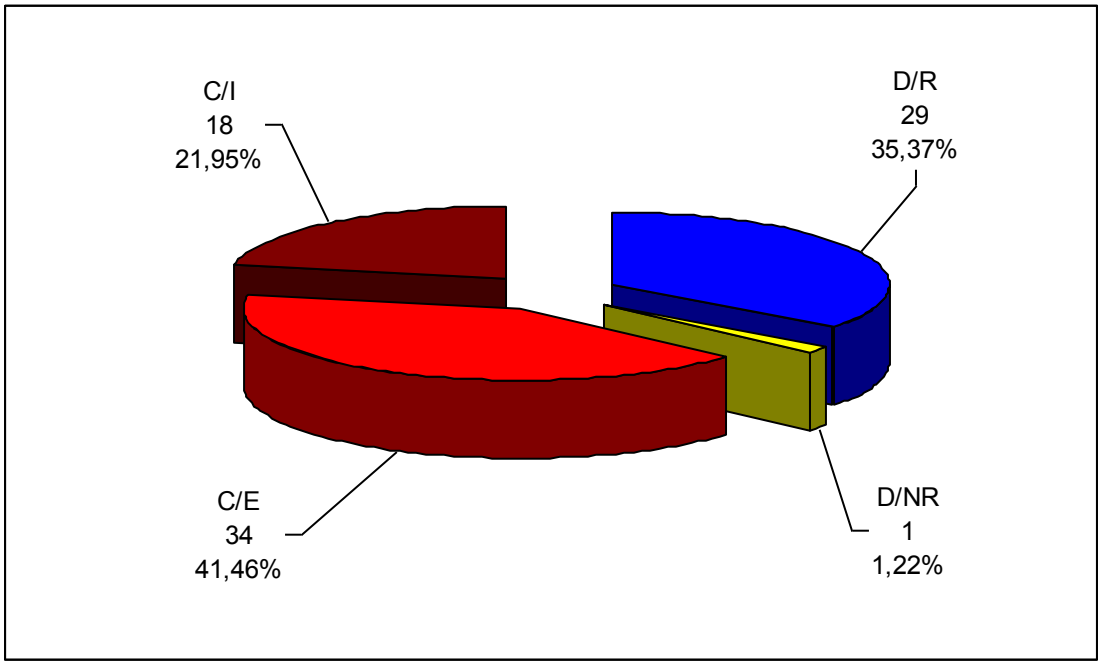
Al analizar los datos extraídos del análisis, se puede concluir que la mayoría de las empresas utilizan una estrategia corporativa de concentración, o sea, las sociedades anónimas tienden a realizar una actividad dentro de un sector

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

industrial (concentración-especializada) o varias actividades pero dentro del mismo sector (concentración-integrada). Ahora, a diferencia de las anteriores, el otro dato importante que se desprende es el porcentaje de las empresas que utilizan la otra estrategia de crecimiento que es la de diversificación, las que si bien representan un porcentaje menor que las concentradas (36,59%), no dejan de ser un número significativo dentro del total, este grupo está representado por aquellas empresas que cumplen con las características de tener dos o más negocios en sectores industriales distintos pero relacionados (diversificación-relacionada) o más de un negocio en sectores distintos no relacionados (diversificación-no relacionada).

Además, otro punto del análisis, es el referido a los matices que presenta este tema de la clasificación de estrategias y que son interpretados como las subdivisiones de las estrategias corporativas. Los resultados se extraen de la tabla Nº 2 (Anexo N° 1) y muestran los siguientes datos:

Gráfico Nº 2 Estrategias a nivel de negocios



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

El gráfico Nº 2 muestra que, de los datos extraídos, una gran parte de las sociedades anónimas utiliza una estrategia de concentración. Así, del gráfico podemos observar que de un total de 82 empresas analizadas, un 35,37% utilizan la estrategia relacionada (D/R), un 1,22% la no relacionada (D/NR), un 41,46% la de especialización (C/E) y un 21,95% la de integración (C/I).

Ahora, ya explicados los resultados es bueno mencionar un complemento a lo anterior y son las ventajas que pueden existir al trabajar bajo una u otra estrategia de crecimiento, las que aparecen de manera recurrente en los textos revisados pero no fueron citadas en los capítulos anteriores de la memoria, sin embargo, consideramos que es relevante mencionarlas en este apartado con el objetivo claro de tener un mejor entendimiento del porqué las empresas nacionales pudieran estar en su mayoría bajo la estrategia de concentración en comparación con la diversificación.

Algunos de los motivos por los cuales una empresa puede optar por una estrategia de diversificación como instrumento de crecimiento corporativo son los siguientes:

- Saturación del mercado tradicional
- Reducción del riesgo global
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros
- Creación o aumento del poder de mercado para la empresa
- Búsqueda del crecimiento y motivación para los directivos
- Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias

Algunos de los motivos por los que una empresa puede optar por una estrategia de concentración como instrumento de crecimiento corporativo son los siguientes:

- Evitar dispersión de fuerzas y recursos
- Reducir costos de transacción y administración de venta

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

- Mayor conocimiento de los mercados en los que opera
- Mayor perfeccionamiento de las estrategias comerciales
- Posición menos vulnerable en los mercados es los que opera

Otro punto de análisis que nos entrega la tabla Nº 2 (anexo Nº 1), es que al observar los resultados nos podemos dar cuenta que, de la totalidad de empresas que utilizan una estrategia de diversificación, gran parte de ellas pertenecen al área de los servicios.

Para la otra estrategia, que es la de concentración, ya sea especializada o integrada, al igual que con la estrategia anterior, es posible apreciar que las empresas que están bajo esta clasificación son en su mayoría pertenecientes al área de los servicios, además de ello, en ésta categoría se presentan un número mayor de empresas asociadas al sector manufacturero, en comparación con las que participan de la estrategia de diversificación.

De la explicación anterior, la tabla nos dice que: de un total de 30 empresas diversificadas, 27 están asociadas al sector de los servicios y 3 al sector manufacturero; y de 52 empresas concentradas, 45 pertenecen al sector servicios y las demás al manufacturero, donde, de acuerdo a los datos, estas últimas se presentan de manera marginal bajo ambas estrategias corporativas, característica que por supuesto no disminuye su relevancia dentro del estudio.

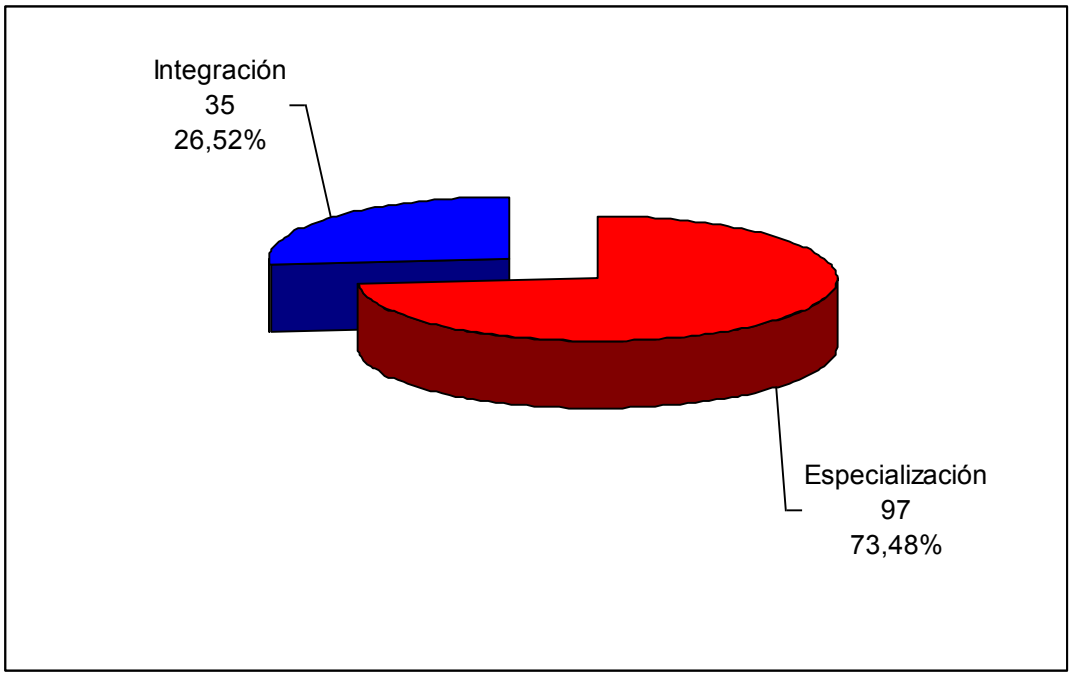
Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

4.3 Análisis de los negocios y sus estrategias

El gráfico Nº 3 muestra los resultados obtenidos del análisis realizado y que fueron tabulados y expuestos en la tabla Nº 3 (véase en el anexo Nº 2).

El siguiente apartado muestra los datos analizados de acuerdo al total de negocios, independiente de la estrategia de crecimiento corporativo adoptada por cada una de las empresas, A continuación, se presenta de forma porcentual los lineamientos estratégicos seguidos por dichos negocios.

Gráfico Nº 3: Clasificación de acuerdo a la estrategia por negocio



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

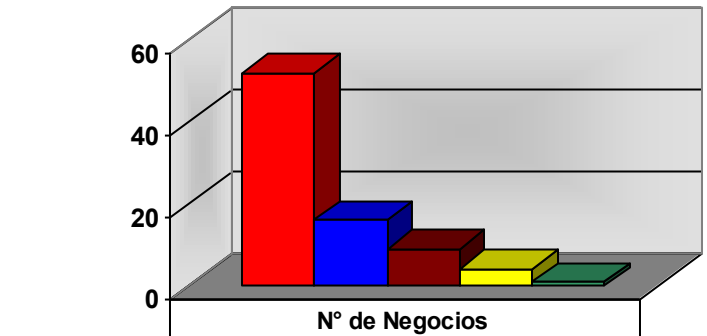
Como se muestra en el gráfico, sólo un 26,52%, que está conformado por 35 negocios, tienen una estrategia de concentración, frente a un 73,48%, que representan a 97 negocios que son los que utilizan como estrategia de negocio, una estrategia de especialización. Estas empresas son aquellas que desarrollan

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

un negocio en el que realizan solamente una actividad dentro del sector industrial en el que participan. Tal como se mencionaba en capítulos anteriores, cuando una empresa adopta esta estrategia es para aprovechar las ventajas que tiene en su nicho, además, por ser empresas de un tamaño reducido, generalmente no ingresan a nuevos mercados, ya que como es muy difícil competir con empresas más grandes por participación en el mercado, ingresan a un mercado donde la necesidad no ha sido cubierta, donde se especializan desarrollando sólo una actividad.

Si bien anteriormente se hizo referencia a los motivos que pueden llevar a que las empresas opten por una de las dos estrategias corporativas, es debido al tamaño de la mayoría de las sociedades anónimas analizadas, que se produjo una inclinación del tipo de estrategia desarrollada, ya que al ser empresas relativamente pequeñas deben aprovechar las ventajas que cada una tiene en su segmento, esto se puede apreciar en el gráfico que está a continuación:

Gráfico Nº 4: Clasificación por número de negocios



	N° de Negocios
1 Negocio	52
2 Negocios	16
3 Negocios	9
4 Negocios	4
5 Negocios	1

Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados obtenidos en la investigación.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Como podemos ver en el gráfico, de las 82 empresas analizadas, 52 de ellas posee solamente un negocio, por contraparte son muy pocas las sociedades anónimas que tienen más de 2 negocios (14 empresas), con esto podemos ver claramente porqué la estrategia corporativa más recurrente fue la estrategia de concentración, ya que como definimos en el punto 3.4, las empresas concentradas desarrollan un negocio, realizando una actividad (especializadas) o más de una actividad (integradas) en dicho negocio. Aquellas sociedades que tienen dos negocios o más, tienen una estrategia de diversificación, ya sea, relacionada o no relacionada.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

CONCLUSIONES

Antes de dar las conclusiones del estudio, es importante mencionar que para nosotros fue realmente un tema muy interesante de desarrollar, ya que nos permitió llevar a la práctica parte de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, analizando desde una perspectiva local y con empresas que participan del mercado de manera real, cuál es la situación actual en cuanto al tipo de estrategias de crecimiento se estén usando actualmente en Chile.

Esta mirada actualizada puede constituir un primer paso para próximas investigaciones, ya que creemos haber contribuido a facilitar la labor de aquellos que en el futuro se interesen por estudiar temas similares, para lo cual dispondrán de este material de apoyo que esperamos hagan más expedita su tarea.

Como todo estudio, siempre existe un grado de dificultad, producto que iniciar una nueva investigación de un tema que de acuerdo a la recopilación de información realizada, hasta el momento no ha sido abordado de forma similar en nuestro país.

Dentro de los problemas iniciales se encuentra el que fue complicado encontrar un consenso respecto a las medidas, nos referimos a una forma que nos indique en base a qué características una empresa va a estar actuando bajo una de las estrategias de crecimiento corporativas.

Otro punto importante es que no existía una definición única para los distintos conceptos que consideramos relevantes para un mejor entendimiento de el análisis realizado.

Junto con ello, una de las dificultades que se halló es que en algunas de las empresas que se analizaron, no contaban con una presentación clara de la información requerida, esto es, por cada empresa, la información que presentaban

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

derivada de sus páginas Webs o de sus memorias anuales no era estructurada o poco clara a la hora de querer determinar específicamente las actividades que desarrollaba cada una de las sociedades y se hacía complicado si dichas actividades eran desarrolladas por la misma empresa o íntegramente realizadas por sus filiales como en el caso de las sociedades de inversión, todos estos hechos hacían el análisis llevado a cabo fuera más complicado de lo que se esperaba.

Luego de mencionar los aportes y contratiempos que surgieron con la realización de nuestra memoria, continuaremos con las conclusiones obtenidas luego de finalizado el análisis.

Mediante el desarrollo de la memoria de título, se pretendió mostrar la situación de las Sociedades anónimas en Chile, analizando los negocios y actividades de cada una de ellas para, de esa forma determinar qué estrategia corporativa utilizaba cada empresa.

El análisis en conjunto de las estrategias, nos permitió observar cuál de las estrategias corporativas (diversificación o concentración) era la más utilizada. Es así como pudimos ver que de las 82 sociedades anónimas analizadas, un 63,41% representan las empresas que utilizan la estrategia de concentración, lo que indica que estas empresas enfocan sus esfuerzos en un sector industrial, ya sea realizando una actividad (Especializada), o bien, efectuando dos o más actividades dentro de la cadena de valor del sector industrial (Integrada).

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Como contraparte, aquellas empresas que utilizan una estrategia de diversificación representan un 36,59%, en éste grupo se encuentran aquellas sociedades que cumplen con la característica de tener más de un negocio en sectores industriales distintos pero relacionados (diversificación-relacionada) o más de un negocio en sectores distintos no relacionados (diversificación-no relacionada).

De acuerdo a la clasificación de las estrategias concentradas, las sociedades que utilizan una estrategia de especialización representan una 41,46% y la estrategia de concentración es seguida por un 21,95% de las empresas.

Lo anterior podemos verlo claramente debido a que 52 de las 82 empresas analizadas (que representan un 63,41%) posee sólo un negocio, por lo que son éstas empresas las que desarrollan una estrategia de concentración, ya sea especializada o concentrada y, aquellas que tienen más de 2 negocios (14 empresas) son pocas, en comparación con las otras.

Para finalizar, creemos que una de las principales razones de porqué se marcó una clara tendencia a favor de las estrategias de concentración es debido al tamaño reducido del actual mercado chileno, esto debido entre otras cosas, a la gran apertura de los mercados que se ha realizado en el país, hecho que ha permitido el ingreso de grandes empresas al país, lo que ha provocado a que gran parte de las sociedades anónimas busquen permanecer en el sector industrial en el que están insertos, apostando al efecto experiencia y conocimiento del mercado en el cual compiten.

Además de ello, producto de que una gran parte de estas sociedades anónimas son relativamente pequeñas, han debido buscar la forma de mantener o reducir sus costos de transacción, por lo que se han mantenido realizando solamente una actividad, o bien integrándose dentro de su cadena de valor y no incursionar en nuevos negocios, buscando minimizar el riesgo que involucra tomar una decisión de este tipo.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

Por último, tal como se mencionó en la introducción de la memoria, con la finalización de la investigación, se pretende entregar cierto lineamientos para posteriores estudios derivados de la realización de esta memoria, algunas líneas de investigación pueden ser: Investigar, ya sea, analizando nuevas sociedades, utilizando nuevos criterios o instrumentos que permitan realizar otro tipo de clasificación complementaria al estudio realizado, o cualquier otra investigación que permita conocer de forma más precisa el funcionamiento de estas organizaciones, ya sea a nivel nacional, como internacional.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I.:"La Dirección Estratégica en la práctica empresarial", Editorial Addison Wesley Longman, México, 1998, 548 págs.

- Certo, S. y Peter, P.: "Dirección Estratégica", Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1997, 382 págs.

- Grant, R.: "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones", Editorial Civitas, Madrid, 1996, 534 págs.

- Hill, C.: "Administración Estratégica: un enfoque integrado", Editorial Mc Graw Hill, México, 2005, 391 págs.

- Huerta, P. y López, J.: "Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: Una revisión teórica." Análisis Económico, Vol.22 Issue 49, p133-148, 2007.

- Instituto Nacional de Estadísticas, consulta sobre CIIU.cl-2007 <http://lingue.ine.cl/nomenclaturas/productos/cla_nacionales.aspx> [consulta: mayo-junio 2009].

- Jarillo, J.: "Dirección Estratégica", Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1992, 204 págs.

- Johnson, G. y Scholes, K: "Dirección Estratégica", Editorial Prentice Hall, Madrid, 2006, 685 págs.

- Lambin, J.: "Marketing estratégico", Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1995, 310 págs.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

- Ley Nº 18.046. Sociedades Anónimas, Santiago, Chile, Octubre de 1981.

- Navas, J. y Guerras, L.: “La dirección estratégica de la empresa”, Editorial Civitas, 2002, 654 págs.

- Porter M.: “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Editorial Continental, 1987, 550 págs.

- Porter, M.: “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Editorial continental, México, 2000, 389 págs.

- Ramdomizer, consulta para la realización de la selección aleatoria [en línea] <http://www.randomizer.org> [consulta: mayo 2009]

- Superintendencia de Valores y Seguros, consulta de balances individuales de empresas analizadas al 31 de diciembre de 1998 [en línea] <http://www.svs.cl/sitio/index.php> [consulta: mayo 2009]

- Thompson, A. y Strickland, A.: “Administración Estratégica: Conceptos y casos”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 2001, 340 págs.

- Wheelen, Thomas L.: “Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos” Pearson Education, México, 2007, 310 págs.

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

ANEXOS

ANEXO Nº 1

La siguiente tabla muestra de forma resumida cuáles fueron las empresas seleccionadas y que estrategia corporativa utiliza cada empresa objeto de estudio con sus respectivas subestrategias. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla Nº 2 Resumen de los Resultados por empresa

N°	Nombre Empresa	Estrategias de Crecimiento			
		Diversificación		Concentración	
		R	NR	E	I
1	Aeropuerto Cerro Moreno Soc. Conces. S.A.			■	
2	Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A	■			
3	Aguas Santiago Poniente S.A	■			
4	Aguas Santiago S.A.	■			
5	Astro S.A.			■	
6	Banchile Securitizadora S.A.			■	
7	Blanco y Negro S.A.	■			
8	Bolsa de Corr. - Bolsa de Val.. S.A.	■			
9	Buses Gran Gantiago S.A.	■			
10	Buses la Capital S.A.	■			
11	Carbonifera Victoria de Lebu S.A.			■	
12	Casino de juego de Talca S.A.	■			
13	Casino Termas de Chillán S.A.			■	
14	Celulosa Arauco y Constitucion S.A.	■			
15	CFC Capital S.A.	■			
16	CGE Transmisión S.A.			■	
17	Chilquinta Energía S.A.				■
18	Club Español Valparaíso S.A.			■	
19	Club Hípico de Antofagasta S.A.			■	
20	Compañía Portuaria Mejillones S.A.				■
21	Compañia Tecno Industrial S.A.			■	

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

22	Delta Leasing Habitacional S.A.			■	
23	Deportiva Audax S.A.			■	
24	Eléctrica Guacolda S.A.				■
25	Emp. de serv. Sanitarios San Isidro S.A.	■			
26	Emp. de Transportes de Señales S.A.			■	
27	Empresa Eléctrica de Arica S.A.				■
28	Empresa Eléctrica de Aysén S.A.				■
29	Entel PCS Telecomunicaciones S.A.			■	
30	ESSBIO S.A.	■			
31	Esval S.A.	■			
32	EuroAmérica Adm. General de Fondos S.A.			■	
33	Eurocapital S.A.			■	
34	Factoring Mercantil S.A.			■	
35	Factoring Security S.A.	■			
36	Factorline S.A.	■			
37	Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A.			■	
38	Frutícola Viconto S.A.				■
39	Interfactor S.A.			■	
40	Itaú Chile Securitizadora S.A.			■	
41	Jugos Concentrados S.A.			■	
42	Metrogas S.A.			■	
43	Molibdenos y Metales S.A.				■
44	Negocios Regionales S.A.		■		
45	Operaciones el Escorial S.A.	■			
46	Polla Chilena de Beneficencia S.A.			■	
47	Portuaria Cabo Froward S.A.			■	
48	Profactoring S.A.			■	
49	Rantrur S.A.	■			
50	Saba Park Chile S.A.				■
51	San Francisco Investment S.A.	■			
52	San Sebastián Inmobiliaria S.A.	■			
53	S. Asset Manag. S.A. Adm. Gral. de Fondos			■	
54	Santander S.A. Sociedad Securitizadora	■			
55	Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A.	■			

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

56	Servihabit S.A.			■	
57	Smartel S.A.			■	
58	Sociedad Anónima de deportes Manquehue				■
59	Sociedad Anónima Viña Santa Rita	■			
60	Sociedad Conc. Autopista de los Andes S.A.				■
61	Soc. Conces. Infraestructura Penitenciaria S.A.				■
62	Sociedad Concesionaria Melipilla S.A.			■	
63	Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa S.A.				■
64	Sociedad Educativa Leonardo da Vinci S.A.	■			
65	Sociedad Hipódromo Chile S.A.	■			
66	Sociedad Inmob. Soc de Fomento Fabril S.A.			■	
67	Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A.				■
68	Sodimac S.A.	■			
69	Somela S.A.				■
70	Sonda S.A.				■
71	Sopraval S.A.				■
72	Subus Chile S.A.	■			
73	Talca- Chillán Sociedad Concesionaria S.A				■
74	Telefónica del Sur Servicios Intermedios S.A.	■			
75	Terminal Pacífico Sur Valparaiso S.A.			■	
76	Transa Securitizadora S.A.			■	
77	Transam Comunicaciones S.A.			■	
78	Transelec			■	
79	Trenes Metropolitanos S.A.			■	
80	Unión del Transporte S.A.	■			
81	Viña los Vascos S.A.				■
82	Watt's S.A.	■			
	R = Relacionada NR = No Relacionada	29	1	34	18
	E = Especialización I = Integración	∑ = 30		∑ = 52	

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

ANEXO Nº 2

En la tabla que se muestra a continuación, se exhibe cada empresa con el número de negocios que posee y cuántos de ellos participan, tanto con la estrategia de especialización, como con la de integración.

Tabla Nº 3 Resumen de los resultados por negocio

Nº	Nombre Empresa	Total Negocios	Estrategia de negocio	
			Especialización	Integración
			N° de Negocios	N° de Negocios
1	Aeropuerto Cerro Moreno Soc. Conces. S.A.	1	1	
2	Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A	2		2
3	Aguas Santiago Poniente S.A	2		2
4	Aguas Santiago S.A.	2	1	1
5	Astro S.A.	1	1	
6	Banchile Securitizadora S.A.	1	1	
7	Blanco y Negro S.A.	4	3	1
8	Bolsa de Corr. - Bolsa de Val.. S.A.	2	2	
9	Buses Gran Gantiago S.A.	3	3	
10	Buses la Capital S.A.	3	3	
11	Carbonifera Victoria de Lebu S.A.	1	1	
12	Casino de juego de Talca S.A.	3	3	
13	Casino Termas de Chillán S.A.	1	1	
14	Celulosa Arauco y Constitucion S.A.	4	2	2
15	CFC Capital S.A.	2	2	
16	CGE Transmisión S.A.	1	1	
17	Chilquinta Energía S.A.	1		1
18	Club Español Valparaíso S.A.	1	1	
19	Club Hípico de Antofagasta S.A.	1	1	
20	Compañía Portuaria Mejillones S.A.	1		1
21	Compañia Tecno Industrial S.A.	1	1	
22	Delta Leasing Habitacional S.A.	1	1	
23	Deportiva Audax S.A.	1	1	
24	Eléctrica Guacolda S.A.	1		1

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

25	Emp. de serv. Sanitarios San Isidro S.A.	2	1	1
26	Emp. de Transportes de Señales S.A.	1	1	
27	Empresa Eléctrica de Arica S.A.	1		1
28	Empresa Eléctrica de Aysén S.A.	1		1
29	Entel PCS Telecomunicaciones S.A.	1	1	
30	ESSBIO S.A.	2		2
31	Esval S.A.	2		2
32	EuroAmérica Adm. General de Fondos S.A.	1	1	
33	Eurocapital S.A.	1	1	
34	Factoring Mercantil S.A.	1	1	
35	Factoring Security S.A.	3	3	
36	Factorline S.A.	3	3	
37	Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A.	1	1	
38	Frutícola Viconto S.A.	1		1
39	Interfactor S.A.	1	1	
40	Itaú Chile Securitizadora S.A.	1	1	
41	Jugos Concentrados S.A.	1	1	
42	Metrogas S.A.	1	1	
43	Molibdenos y Metales S.A.	1		1
44	Negocios Regionales S.A.	2	2	
45	Operaciones el Escorial S.A.	2	2	
46	Polla Chilena de Beneficencia S.A.	1	1	
47	Portuaria Cabo Froward S.A.	1	1	
48	Profactoring S.A.	1	1	
49	Rantrur S.A.	4	4	
50	Saba Park Chile S.A.	1		1
51	San Francisco Investment S.A.	5	5	
52	San Sebastián Inmobiliaria S.A.	2	2	
53	S. Asset Manag. S.A. Adm. Gral. de Fondos	1	1	
54	Santander S.A. Sociedad Securitizadora	2	2	
55	Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A.	2		2
56	Servihabit S.A.	1	1	
57	Smartel S.A.	1	1	
58	Sociedad Anónima de deportes Manquehue	1		1
59	Sociedad Anónima Viña Santa Rita	3	2	1

Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile

60	Sociedad Conc. Autopista de los Andes S.A.	1		1
61	Soc. Conces. Infraestructura Penitenciaria S.A.	1		1
62	Sociedad Concesionaria Melipilla S.A.	1	1	
63	Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa S.A.	1		1
64	Sociedad Educativa Leonardo da Vinci S.A.	3	3	
65	Sociedad Hipódromo Chile S.A.	2	1	1
66	Sociedad Inmob. Soc de Fomento Fabril S.A.	1	1	
67	Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A.	1		1
68	Sodimac S.A.	2	2	
69	Somela S.A.	1		1
70	Sonda S.A.	1		1
71	Sopraval S.A.	1		1
72	Subus Chile S.A.	3	3	
73	Talca- Chillán Sociedad Concesionaria S.A	1		1
74	Telefónica del Sur Servicios Intermedios S.A.	2	2	
75	Terminal Pacífico Sur Valparaiso S.A.	1	1	
76	Transa Securitizadora S.A.	1	1	
77	Transam Comunicaciones S.A.	1	1	
78	Transelec	1	1	
79	Trenes Metropolitanos S.A.	1	1	
80	Unión del Transporte S.A.	3	3	
81	Viña los Vascos S.A.	1		1
82	Watt's S.A.	4	4	
		∑ = 132	∑ = 97	∑ = 35