

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Gestión Empresarial



Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

“Estrategias de Crecimiento en las sociedades anónimas en Chile:  
¿Orgánicas o Inorgánicas?”

**Alumnos** : Fernando Garcías Villeuta  
Silvia Urra Chávez

**Profesor Guía** : Alex Medina G.

**CHILLÁN, 2010**

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

Chillán, 4 de enero de 2011

**Informe: Memoria de Título**

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "Estrategias de Crecimiento en las sociedades anónimas en Chile: ¿Orgánicas o Inorgánicas?" de los alumnos Fernando Garcías Villeuta y Silvia Urrea Chávez:

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, califico el presente informe con 100 puntos (escala de 1 a 100)

Esta investigación expone de forma clara y detallada la relación existente entre las estrategias de crecimiento de mercado y de tamaño de las S. A., lo cual constituye un excelente aporte en la profundización de las estrategias corporativas de las empresas. Esta memoria constituye un excelente aporte para los alumnos de la carrera.

Atentamente,

  
Dr. ALEX MEDINA GIACOMOZZI  
Profesor Guía

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

## *Agradecimientos*

*En primer lugar quiero darles las gracias a mi mamá por haber estado presente en cada en todos los momentos de mi vida y por haber sido la persona que me dio la posibilidad de estudiar, a pesar de las situaciones adversas por las que familiarmente atravesábamos y que independiente a eso ella me dijo, “hija intentémoslo”. Ese fue el comienzo de una larga carrera y dura carrera que finalmente ha llegado a su fin con éxito. Quiero darles las gracias por nunca haber permitido que todos los esfuerzos quedaran en el camino, pese a todas las situaciones difíciles que debimos vivir para que este día llegara.*

*También quiero darle las gracias a mi tía Teresa Chávez Sandoval, quien formo parte importante en el desarrollo de mi carrera en mi vida en general, ella ha estado junto a mí en todo momento. Viviendo junto a mí en los momentos de felicidad y acompañándome a superar los de adversidad.*

*Quiero dar las gracias también a la persona más importante de mi vida, por quien luchó día a día. Benjamín Manuel Arias Urra, mi hijo y el centro de mi existir, por él y para él están dedicados cada uno de mis esfuerzos de convertirme en una mujer profesional, para darle un futuro próspero, lleno de felicidad y para hacer de él una gran persona, un profesional, para que el sea mucho más de lo que hace seis años atrás le hubiese podido ofrecer.*

*De igual forma quiero darle las gracias a mi pololo Cristian Chandía Poblete, a quien conocí en mi segundo año de la carrera, cuando el aún se encontraba estudiando en esta misma universidad la carrera de informática, desde ahí se convirtió en un pilar importante en el desarrollo de mi carrera.*

*También quiero darle las gracias a mi Tía Eliana Sandoval, quien por durante cuatro de mis seis años de carrera me recibió en su casa, facilitándome el acceso a la universidad ya que yo vivo en un sector rural muy apartado de la ciudad de Chillán.*

*Quiero agradecer también a mi compañero de tesis Fernando, el quincha como al él le gusta que le digan quien trabajó intensamente en nuestra tesis permitiendo que hoy en día esta sea un hecho.*

*Por último y no por esto menos importante deseo darle las gracias a mi profesor guía, el señor Alex medina Giacomozzi, quien estuvo presente en todo momento orientándonos tanto en el transcurso de nuestra memoria título, como en cada una de sus clases, en donde más allá de entregarnos la teoría de los que es un ingeniero comercial, nos enseñó en cada momento a ser mejores personas y buenos profesionales. De esta misma forma quiero darle las gracias a cada profesor que tuve en el transcurso de mi carrera, quienes me educaron e hicieron que el término de esta hoy en día sea posible.*

*Silvia Urra Chávez*

*Al escribir estas líneas reflexiono, porque a las personas se nos imponen obstáculos tan dispares, si bien algunos deben trabajar arduamente día a día para sacar adelante complejas tareas, por otra parte otros deben afrontar tareas de una complejidad mínima (simples o fáciles de hacer). Finalmente concluyo que la complejidad o simplicidad de los obstáculos a superar, estarán dados por las características individuales (capacidades, condiciones, fortaleza mental para enfrentarlos, etc.), lo que quiero decir con esto es que la vida nos impone los obstáculos que somos capaces de superar, y es por eso que cada cual se desempeñara según sus propias aptitudes y actitud frente a una determinada situación. Y el resultante estará dado por el empeño que cada cual imponga al concretar la tarea, para complementar la idea quiero citar a C. Barnard quien manifiesta que "El éxito depende de la Voluntad"... la voluntad de querer lograr el objetivo, llegar a la meta, porque no necesariamente el más rápido o más fuerte gana la batalla de la vida, sino que aquel que cree poder hacerlo.*

*Al superar esta valla, quisiera dar las gracias a Dios por darme la oportunidad de Vivir. Además, reconocer a algunas personas que, a través de su apoyo (emocional, moral, económico, etc.), en algún momento me motivaron aún más para seguir adelante y lograr cumplir el proyecto universitario a ellos dedico esta Memoria de Título.*

*Primeramente quisiera agradecer a mis padres: José Daniel Garcías Durán y Teresa Angélica Villeuta Troncoso, pilares fundamentales y principal motivación de este logro, "esto es suyo". Gracias por tanto esfuerzo, desde mis primeras etapas de vida y todo el tiempo que hemos estado juntos.*

*En segundo lugar aunque ya no están conmigo a Mis segundos padres Ricardo Villeuta Zuizada y Leonor Troncoso Vargas esta última que al recordarla me motivaba a superarme y seguir adelante, por cada uno de los momentos que compartimos.*

*También quiero agradecer a quienes componen este núcleo familiar: Gloria, Verónica, Carlos y Matías, Ricardito y la Noelita. En especial quiero darle las gracias a la Yoya, quien por sobre sus intereses personales impuso mis necesidades, sinceramente te doy las gracias.*

*Zuiero agradecer a quienes aprecio y respeto mucho: (Mi Tío) Pancho, Miguel, tío Daniel y tía Nancy, Chelo, Joel, tía Yola, tío Polo, tío Chundo, tía Inés, tía Alicia, Zuique, Carola, Mauri, Nelo y Chin, tío Cayo, tío Mauricio, Amigo Sanhueza, Claudio, Pancho Jara, Silvia y a todos aquellas personas que he conocido durante el transcurso de mi vida, dado que de una u otra forma han aportado en mi formación.*

*Dentro de mi formación existe profesores que han dejado un rastro, a ellos igual quiero agradecer: Srta. Hilda, Sr. Varela, Sra. Verónica Figueroa, Sr. Palavecinos, Don Juan Godoy, profesora Macarena Gallardo, Sr. J.C. Yévenes, entre otros que aportaron de gran manera.*

*Siempre me he fijado en personas que han logrado mucho a través de su esfuerzo e inteligencia (por ejemplo Benito Juárez, mexicano). Agradezco a la universidad del Bío-Bío, por darme la oportunidad de ser un profesional y de conocer a profesionales de excelencia, como el Doctor Alex Medina G. se merece todo mi respeto y admiración, gracias por seguir siendo profesor de esta casa de estudio y por toda su ayuda y paciencia como profesor Guía de esta Memoria.*

**FERNANDO GARCÍAS VILLEUTA.**

## Resumen Ejecutivo

Esta memoria de título tiene como objetivo Comparar las estrategias de crecimiento de mercado (Concentrado/Diversificado) con las estrategias de tamaño (Orgánico, Inorgánico y Desarrollo Externo) de las Sociedades Anónimas en Chile, determinando la relación existente entre ellas.

Para efectos de la investigación, fue necesaria la revisión de la teoría existente respecto del área estratégica, que permitiera comprender de forma más profunda el tema a analizar. Para poder dar respuesta al objetivo, fue necesario extraer una muestra de las sociedades anónimas abiertas en Chile, las cuales fueron sometidas a un análisis detallado, para extraer toda la información necesaria y relevante desde el punto de vista estratégico. De la información recaudada se capturo aquella relacionada a las estrategias de mercado y las de tamaño. La información de las sociedades anónimas fue extraída de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) al 31 de diciembre de 2009.

Mediante la información recabada se ha podido extraer que, del total de las 77 sociedades analizadas un 53,9% llevan a cabo una estrategia de concentración, mientras que el 46,1% restante realizan estrategias de Diversificación. Por tanto se concluye que la más utilizada es la estrategia de concentración. En relación a los resultados de las estrategias de tamaño se observó que un 64,52% corresponde a la implementación de estrategias Orgánicas, mientras que un 24,73% a las Inorgánicas y finalmente un 10,75% a las estrategias de Desarrollo Externo.

Las empresas desarrollan en un 31,17% sólo estrategias de crecimiento Orgánico, dentro de las cuales cabe mencionar a; Compañías CIC S.A., Enaex S.A., Esva S.A. y Forestal Cholguán S.A., reflejado mediante un desarrollo expansivo de la empresa (crecer en el mismo lugar o uno distinto).

Mientras que tan solo un 2,6% sólo desarrolla estrategias de crecimiento Inorgánico, lo cual vislumbra una escasa elección de este tipo de estrategias por parte de las empresas, dentro de las que forjaron su expansión por esta vía, está la Inmobiliaria Italiana S.A.

El principal camino, adoptado por las empresas para crecer, fue a través de una mezcla de estrategias de tamaño, en donde es posible observar que un 46,75% de las Sociedades Anónimas deben su crecimiento a un desarrollo estratégico Mixto (uso de estrategias Orgánicas e Inorgánicas), dentro de las cuales es posible mencionar a SIPSA Sociedad Anónima, QUINTEC S.A., INDURA S.A. Industria y Comercio y CGE Transmisión S.A.

Para aquellas empresas que no despeñan las estrategias de tamaño Orgánica e Inorgánica, se creó la de Desarrollo Externo, que es aplicada por algunas empresas para ampliar su tamaño, se evidencia una aplicación de un 7,79% durante el periodo analizado. Dentro de las empresas que practican este tipo de estrategias podemos mencionar a Banchile Securitizadora S.A., BCI Securitizadora S.A. y Jugos Concentrados S.A., las cuales desarrollando su actividad a partir del uso de la infraestructura de otras empresas, creciendo al alero de estas.

Por otra parte, se observa que un 11,69% de las empresas analizadas, no impulsó ningún tipo de estrategias de crecimiento, conservando o contrayendo su tamaño, dentro de estas empresas es posible mencionar a Carbonífera Victoria de Lebu S.A. (Carvile S.A.), VTR Globalcarrier S.A., S.A. Estadio Español, Marbella Country Club S.A., Leasing Internacional S.A., entre otras.

En tanto que la relación entre las estrategias de Tamaño y las de Mercado, que se logró extraer, que la mayoría de las sociedades anónimas realizan un crecimiento en tamaño concentrado (53,9%) acompañado de una estrategia de crecimiento en Tamaño Orgánico (64,62%). Como resultado del crecimiento en tamaño las nuevas entidades se constituyen bajo el tipo de sociedad de S.A.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>- 12 -</b>
<b><i>CAPÍTULO I PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</i></b> .....	<b>- 14 -</b>
1.1. PROBLEMA .....	- 15 -
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	- 15 -
1.3. OBJETIVOS .....	- 16 -
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	- 16 -
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	- 17 -
1.4. ÁMBITO DE ESTUDIO .....	- 17 -
<b><i>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</i></b> .....	<b>- 19 -</b>
2.1. DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	- 20 -
2.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO .....	- 20 -
2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	- 22 -
2.3.1. <i>Estrategia de diversificación</i> .....	- 24 -
2.3.2. <i>Estrategias de concentración</i> .....	- 26 -
2.4. ESTRATEGIAS DE TAMAÑO .....	- 28 -
2.4.1. <i>Estrategias orgánicas</i> .....	- 30 -
2.4.2. <i>Estrategias inorgánicas</i> .....	- 31 -
2.4.3. <i>Estrategia de Desarrollo Externo</i> .....	- 31 -
2.5. ESTRUCTURA JURÍDICA DE LAS EMPRESAS .....	- 32 -
2.5.1. <i>Filial</i> .....	- 33 -
2.5.2. <i>Sucursal</i> .....	- 33 -
<b><i>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</i></b> .....	<b>- 34 -</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	- 35 -
3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO .....	- 35 -
3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	- 35 -
3.4. DETERMINACIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR .....	- 36 -
3.5. PERIODO DE ESTUDIO .....	- 39 -
3.6. CRITERIO DE CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	- 40 -
3.6.1. <i>Clasificación de las estrategias de mercado</i> .....	- 40 -
3.6.2. <i>Clasificación de las estrategias de tamaño</i> .....	- 41 -
3.6.3. <i>Relación entre las estrategias de mercado y las de tamaño</i> .....	- 42 -
<b><i>CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LAS S.A. EN CHILE.</i></b> .....	<b>- 45 -</b>

1.	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PRÓVIDA S.A.	- 46 -
2.	ANDACOR S.A.	- 48 -
3.	BANCHILE SECURITIZADORA S.A.	- 51 -
4.	BESALCO S.A.	- 53 -
5.	BCI SECURITIZADORA S.A.	- 56 -
6.	CARBONÍFERA VICTORIA DE LEBU S.A.	- 58 -
7.	CGE TRANSMISIÓN S.A.	- 60 -
8.	COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A.	- 63 -
9.	COMPAÑÍA DE INVERSIONES Y TRANSPORTE CORPORACIÓN GARANTIZADA S.A.	- 66 -
10.	CLUB DE POLO Y EQUITACIÓN SAN CRISTÓBAL S.A.	- 68 -
11.	COCA-COLA EMBONOR S.A.	- 70 -
12.	COLEGIO BRITÁNICO SAINT MARGARET'S S.A.	- 72 -
13.	COLEGIO CRAIGHOUSE S.A.	- 74 -
14.	COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL S.A.	- 77 -
15.	COMPAÑÍAS CIC S.A.	- 79 -
16.	COPEFRUT S.A.	- 82 -
17.	CRISTALERÍAS DE CHILE S.A.	- 84 -
18.	DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS D&S S.A.	- 87 -
19.	EMPRESA ELÉCTRICA DEL NORTE GRANDE S.A.	- 89 -
20.	EMPRESA ELÉCTRICA GUACOLDA S.A.	- 93 -
21.	EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO.	- 95 -
22.	EMPRESAS CABO HORNO S.A.	- 98 -
23.	EMPRESAS CAROZZI S.A.	- 101 -
24.	EMPRESAS LA POLAR S.A.	- 103 -
25.	ENAEX S.A.	- 106 -
26.	ENERGÍA CASABLANCA S.A.	- 109 -
27.	ESTADIO ISRAELITA S.A.	- 112 -
28.	ESVAL S.A.	- 114 -



29.	FACTORLINE S.A.	- 117 -
30.	FERROCARRIL DE ARICA A LA PAZ S.A.	- 120 -
31.	FORESTAL CHOLGUÁN S.A.	- 122 -
32.	SUPERMERCADO HIPERMARC S.A.	- 124 -
33.	INDURA S.A.	- 127 -
34.	INMOBILIARIA CLUB DE GOLF Y DEPORTES CHICUREO S.A.	- 129 -
35.	INMOBILIARIA DE DEPORTES ALGARROBO S.A.	- 131 -
36.	INMOBILIARIA FRONTERA COUNTRY CLUB S.A.	- 133 -
37.	INMOBILIARIA ITALIANA S.A.	- 136 -
38.	INMOBILIARIA SAN PATRICIO S.A.	- 138 -
39.	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO S.A.	- 140 -
40.	INVERCAP S.A.	- 142 -
41.	IPAL S.A.	- 145 -
42.	ITUA CHILE SECURITIZADORA S.A.	- 148 -
43.	JUGOS CONCENTRADOS S.A.	- 149 -
44.	LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.	- 152 -
45.	LEASING NACIONAL S.A.	- 154 -
46.	MARBELLA COUNTRY CLUB S.A.	- 155 -
47.	MASISA S.A.	- 157 -
48.	MELÓN S.A.	- 160 -
49.	METROGAS S.A.	- 163 -
50.	MUELLES DE PENCO S.A.	- 165 -
51.	PUERTO VENTANAS S.A.	- 167 -
52.	QUINTEC S.A.	- 170 -
53.	RBS SECURITIZADORA S.A.	- 172 -
54.	REBRISA S.A.	- 174 -
55.	RIPLEY CHILE S.A.	- 177 -
56.	SOCIEDAD ANÓNIMA DE DEPORTES MANQUEHUE.	- 180 -

57.	S.A. ESTADIO ESPAÑOL. _____	- 181 -
58.	SADIA S.A. _____	- 183 -
59.	SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL S.A. _____	- 184 -
60.	SANTANDER S.A. SOCIEDAD SECURITIZADORA _____	- 186 -
61.	SIPSA SOCIEDAD ANÓNIMA. _____	- 188 -
62.	SOCIEDAD DE CANALISTAS LA FORESTA DE APOQUINDO S.A. _____	- 190 -
63.	SOCIEDAD ELÉCTRICA SANTIAGO S.A. _____	- 192 -
64.	SOCIEDAD INMOBILIARIA DE SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL. _____	- 194 -
65.	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A. _____	- 195 -
66.	SOCIEDAD CONCESIONARIA VESPUCIO NORTE EXPRESS S.A. _____	- 197 -
67.	SOCIEDAD DE RECREACIÓN EL ARRAYÁN S.A. _____	- 200 -
68.	SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A. _____	- 201 -
69.	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A. _____	- 204 -
70.	SOMELA S.A. _____	- 206 -
71.	THE GRANGE SCHOOL S.A. _____	- 208 -
72.	TRANSAM COMUNICACIONES S.A. _____	- 210 -
73.	UNIÓN EL GOLF S.A. _____	- 211 -
74.	UNIÓN INMOBILIARIA S.A. _____	- 213 -
75.	VIÑEDOS DEL MAULE S.A. _____	- 215 -
76.	VIÑEDOS EMILIANA S.A. _____	- 217 -
77.	VTR GLOBAL CARRIER S.A. _____	- 219 -

***CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS S.A. EN CHILE. \_\_\_\_\_ - 221 -***

5.1.	RESULTADO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO _____	- 222 -
5.1.1.	<i>Estrategias de concentración</i> _____	- 223 -
5.1.2.	<i>Estrategias de diversificación</i> _____	- 224 -
5.1.3.	<i>Estrategia de Mercado más utilizada en las S.A. chilenas</i> _____	- 225 -
5.2.	RESULTADO DE LAS ESTRATEGIAS DE TAMAÑO _____	- 225 -
5.2.1.	<i>Estrategias orgánicas</i> _____	- 226 -
5.2.2.	<i>Estrategias inorgánicas</i> _____	- 227 -
5.2.3.	<i>Estrategias de desarrollo externo</i> _____	- 228 -

5.3. ESTRATEGIA DE TAMAÑO MÁS UTILIZADA EN LAS S.A. CHILENAS. _____	- 229 -
5.4. COMPARAR LAS ESTRATEGIAS DE TAMAÑO UTILIZADAS POR LAS S.A. EN CHILE _____	- 231 -
5.5. COMPARAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO Y TAMAÑO UTILIZADAS POR LAS S.A. EN CHILE ____	- 234 -
5.6. RECONOCER CUAL ES LA ESTRUCTURA JURÍDICA QUE ADOPTA EL CRECIMIENTO EN TAMAÑO. ____	- 236 -
<b>CONCLUSIONES</b> _____	<b>- 238 -</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> _____	<b>- 241 -</b>
<b>ANEXOS</b> _____	<b>- 244 -</b>
ANEXO N°1: S.A. VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009. _____	- 244 -
ANEXO N°2: EMPRESAS QUE DESARROLLARON ESTRATEGIA CONCENTRADA. _____	- 253 -
ANEXO N°3: EMPRESAS QUE DESARROLLARON ESTRATEGIA DIVERSIFICADA. _____	- 255 -
ANEXO N°4: S.A. EMPRESAS QUE DESARROLLARON ESTRATEGIA ORGÁNICA. _____	- 257 -
ANEXO N°5: S.A. EMPRESAS QUE DESARROLLARON ESTRATEGIA INORGÁNICA. _____	- 259 -
ANEXO N°5: S.A. EMPRESAS QUE DESARROLLARON ESTRATEGIA DE DESARROLLO EXTERNO. _____	- 260 -

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en mercados cambiantes y globalizados, en donde la competencia se hace cada vez más fuerte. Esto obliga a las compañías a estar constantemente innovando en la búsqueda de nuevas formas de crecer y fortalecer sus capacidades para ser más competitivas en el (o los) sector (es) industrial (es) en el que participa.

Para esto se han debido implementar diversas estrategias que permitan abordar la demanda proveniente de los diversos mercados a los que tiene acceso a través de la oferta de los bienes o servicios. De esta forma el actuar estratégico por parte de las empresas constituye un rol fundamental en el éxito o fracaso de las operaciones, lo que demuestra que la elección de la estrategia corporativa está ligada a los resultados finales de las empresas.

El párrafo anterior explica en parte los argumentos, que motivan a las empresas a la elección de una determinada estrategia que le permita seguir un lineamiento estratégico o modificarlo según las señales que provengan del mercado, es decir, si una empresa se caracteriza por la aplicación de una determinada estrategia, no capta las modificaciones que este está sufriendo lo más probable es que no se sustente en el tiempo.

Para enfrentar los constantes cambios, que están expuestas las Sociedades Anónimas en Chile, se procedió a analizar dos estructuras estratégicas que denotan el crecimiento tanto en Mercado como en Tamaño de la sociedad. Teniendo como objetivo identificar la relación que existe entre ambas estrategias}, para lo cual se tomó una muestra aleatoria de las sociedades anónimas abiertas vigentes al 31 de diciembre de 2009.

Mediante el estudio se analizó cual estrategia de mercado es la que predomina en el o los negocio (s) en los que participan las sociedades anónimas, para esto se identificó cada uno de los negocios en los que participaban las sociedades desde el año 2004 hasta el año 2009, clasificándolos en cada uno de estos años según las estrategias de Concentración o Diversificación según corresponda.

Por otra parte, para analizar las estrategias de Tamaño que predomina en las sociedades anónimas al expandir su infraestructura, se clasificó en cada uno de los años que abordo el estudio, la forma de concretar el crecimiento físico, traduciéndose este mediante estrategias Orgánicas, Inorgánicas o de Desarrollo Externo.

Mediante la realización de lo expuesto anteriormente se evidencia si existe o no una relación entre alguna de estas estrategias, en el caso de ocurrir lo expuesto se fundamentó empíricamente esta relación, junto con esto se indicó cual ha sido la evolución de las estrategias en el periodo evaluado.

Además, a partir del crecimiento en tamaño se identificó el tipo de estructura jurídica que adoptaron las nuevas entidades creadas por las sociedades analizadas durante el periodo de estudio.

Finalmente el objetivo de esta memoria es estudiar el comportamiento de las estrategias de Mercado (Concentrado/Diversificado) y de las estrategias de tamaño (Orgánico, Inorgánica y Desarrollo Externo), para establecer si existe relación entre ambos tipos de estrategias. En el análisis se enfatizará en las estrategias de tamaño debido a los escasos estudios realizados en esta área.

# *CAPÍTULO I*

## *PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN*

## **1.1. Problema**

Las empresas están constantemente desarrollando estrategias con el fin de perdurar en el tiempo y de generar una ventaja corporativa, continua, sostenible y perdurable en el tiempo, sobre el resto de las empresas. De las estrategias desarrolladas y aplicadas por las organizaciones se distinguen dos estructuras estratégicas generales, una que dice relación con el crecimiento en el mercado o llegar a un mayor número de consumidores (estrategias de; diversificación y concentración) y la otra que aborda el tamaño o la envergadura de las compañías, y la forma de como se ha llevado a cabo este crecimiento (estrategias; orgánicas e inorgánicas). En la primera área se ha avanzado bastante su estudio, pero en lo que respecta a la segunda ocurre que carece de profundización en la información.

Por tanto el problema de este estudio consiste en determinar cuál es la estrategia de tamaño que prevalece en el mercado y como se relacionan con las estrategias de crecimiento en el mercado.

## **1.2. Justificación del problema**

Las empresas, en su afán de perdurar en el tiempo, han desarrollado distintas estrategias con el propósito de crecer (desarrollarse) y/o adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Éstas consisten en la aplicación de distintas estrategias que les permitan crecer en el mercado, en donde este crecimiento no necesariamente está ligado al consumidor final, si no que se puede dar a nivel intermedio o bien un crecimiento hacia atrás en la cadena de valor. Las estrategias que se utilizan para efectuar este crecimiento de mercado son las estrategias de concentración y las de diversificación. Sin embargo para poder crecer en él es necesario poder crecer en tamaño de lo contrario no se contará con la capacidad adecuada para abastecer el total del mercado al que se pretende llegar.

El crecimiento en tamaño supone dos alternativas, una de ellas es la estrategia orgánica que consiste en crecer como empresa haciendo uso de los propios recursos y la otra corresponde a la estrategia inorgánica que consiste en crecer a través de la compra de

la competencia o de uno o más eslabones de la cadena de valor ya sea hacia delante o hacia atrás. Es en las estrategias de tamaño en donde se centra este estudio ya que resulta interesante determinar cuál es el tipo de estrategia que prevalece en las sociedades anónimas chilenas y además de establecer la relación que existe entre las estrategias de mercado con las estrategias de tamaño pudiéndose dar un crecimiento de tamaño diversificado o concentrado.

Por tanto, el problema a investigar consiste en:

- 1) Detectar que tipos de estrategias son las que utilizan las Sociedades Anónimas para crecer en el mercado (concentración y/o diversificación), además de identificar si este crecimiento se encuentra asociado a una estrategia orgánica o inorgánica la relación o complementariedad que puede existir entre las estrategias antes mencionadas (estrategias orgánicas/ inorgánicas y las estrategias de concentración / diversificación).
- 2) Si las empresas mantienen una misma tendencia en el desarrollo estratégico o cambian, esto es, pasar de una estrategia a otra. En caso de ser así identificar qué es lo que las lleva a modificar su actuar estratégico.
- 3) Al llevar a cabo una estrategia de tamaño identificar cual es el tipo de estructura jurídica que adopta la nueva empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Comparar las estrategias de crecimiento de mercado (Concentrado/Diversificado) con las estrategias de tamaño (Orgánico/Inorgánico) de las Sociedades Anónimas en Chile, determinando la relación existente entre ellas.



### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Examinar la evolución de las estrategias de concentración y diversificación utilizadas por las S.A. en Chile.
2. Estudiar la evolución de las estrategias orgánicas e inorgánicas utilizadas por las S.A. en Chile.
3. Analizar la forma jurídica que adoptan las estrategias orgánicas e inorgánicas en la S.A. Chilena.
4. Identificar el tipo de relación que existe entre las estrategias de mercado y las de tamaño.
5. Evidenciar cual estrategia de tamaño predomina en las sociedades anónimas Chilenas.
6. Reconocer cual estrategia de mercado predomina en las sociedades anónimas Chilenas.

### **1.4. Ámbito de estudio**

El ámbito de estudio de la presente memoria de título consistió en analizar las estrategias utilizadas por las sociedades anónimas chilenas con el fin de crecer tanto en tamaño como en el mercado. Sin embargo el estudio estará más enfocado a la estrategias de crecimiento en tamaño, determinando cuales son, definiendo como se llevan a cabo, cual es la que más utilizan las empresas en Chile actualmente y la tendencia que han tenido en el tiempo. Además de esto se determinará cuál es la relación que tienen estas estrategias con las estrategias de mercado identificando si mantienen una misma línea a través del tiempo o si ha ido cambiando. Este estudio contemplará un periodo de estudio de seis años los que irán desde el año 2004 hasta el año 2010, en donde la información que se utilizará para

poder extraer la información requerida serán principalmente las memorias anuales de cada empresa resultante de la muestra a aplicar a las sociedades anónimas, además de otras fuentes secundarias que pudieran aportar información pertinente al estudio.

# *CAPÍTULO II*

## *MARCO TEÓRICO*

## 2.1. Decisiones estratégicas

En la sociedad se puede encontrar una infinidad de empresas, las cuales se dedican a proporcionar bienes o servicios, destinados a satisfacer las necesidades y/o demandas de los individuos que la componen la cual varía de acuerdo a los gustos y preferencias de éstos. Para poder llevar a cabo sus actividades con éxito, deben optar por un camino o más bien seguir un lineamiento estratégico, que se expresa mediante las “decisiones estratégicas” las que se implementarán en los distintos niveles jerárquicos en los que se encuentran organizadas.

Las estrategias al interior de las compañías se clasifican en tres niveles y dentro de esta clasificación las estrategias corporativas se encuentran en el nivel más alto. Dado que a través de estas se decide respecto a desarrollar negocios y a eliminarlos si es necesario.

## 2.2. Estrategias de crecimiento corporativo

### Definiciones

Existen diferentes autores que definen la estrategia de crecimiento, alguna de estas definiciones son las siguientes:

Jhonson y Scholes. (2006). Plantean como definición de la estrategia de crecimiento corporativo como *“la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de una configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”*.

Ansoff. I. (1976). Veía la estrategia *“como el lazo común entre las actividades de la empresa y las relaciones producto-mercado, definiendo los negocios actuales y futuros de la organización”*.

Chandler A. (1962) Define la estrategia *“como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de la empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos para lograr dichas metas”*.

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”*.

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”*.

Guerras y Navas. (2007). Para quienes la estrategia se puede definir *“como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”*.

En base a lo expuesto por estos autores podemos inferir que las estrategias consisten y envuelven un conjunto de actividades necesarias a seguir con el fin de alcanzar un objetivo o varios objetivos, las cuales se dividen en distintos niveles.

Las empresas a nivel corporativo buscan formular y desarrollar estrategias que le permita alcanzar el objetivo corporativo de la organización con el fin de lograr una *“ventaja corporativa”*, que se traduzca en un mayor valor económico para la empresa, con este propósito surge el desarrollo de las estrategias de crecimiento

La generación de valor económico es lo que moviliza los recursos e impulsa los esfuerzos en las empresas, esto se logra mediante la configuración y coordinación de sus

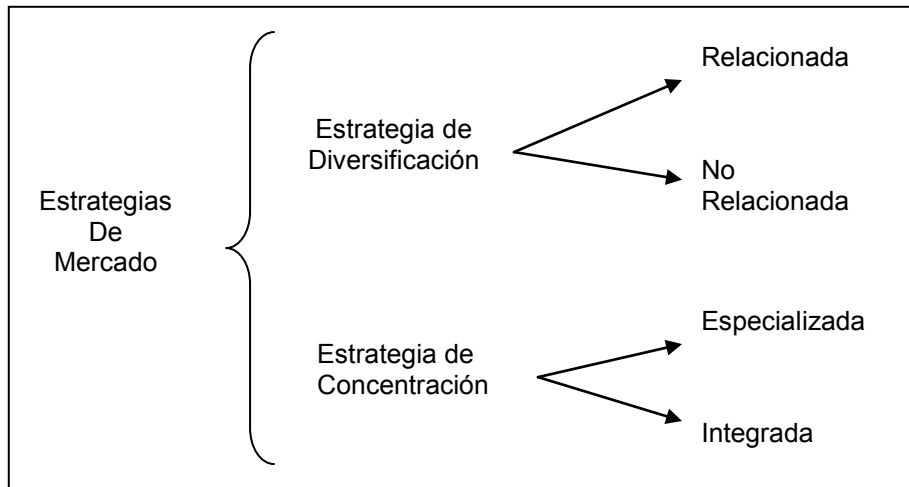
actividades, y la forma en que la compañía lo logra es mediante la estrategia corporativa, ésta es la esencia de la integración de las fuerzas (recursos) que impulsaran el crecimiento de las compañías.

La estrategia de crecimiento corporativo debe ser capaz de enfrentar el entorno cambiante y competitivo debido a que el impacto de una estrategia corporativa es profundo y de larga duración por lo tanto el establecimiento de este tipo de estrategias corresponde a una tarea crítica. Existen diferentes formas que puede adoptar una empresa para crecer y mantenerse competitiva en el mercado las cuales requieren de un cierto nivel de inversión para poder ejecutarlas, a continuación se detallan dos tipos de estrategias de crecimiento corporativas las que son las estrategias de crecimiento de mercado (diversificado/concentrado) y las estrategias de crecimiento en tamaño (orgánico/inorgánico).

### **2.3. Estrategias de mercado**

Como se observó anteriormente, las empresas están constantemente compitiendo en los mercados en donde están sus negocios, adoptando estrategias que le permitan alcanzar una ventaja corporativa sobre el resto de las compañías con el fin de perdurar en el tiempo. Una de las estrategias que adoptan las empresas a nivel corporativo son las estrategias de crecimiento de mercado, que suponen expandirse en el mercado mediante la inclusión de nuevos negocios los cuales pueden o no estar relacionados con el negocio principal de la compañía o mediante la concentración en un negocio en especial. Por tanto para crecer en el mercado se pueden utilizar dos estrategias, siendo estas las estrategias de diversificación y las estrategias de concentración.

**Cuadro N° 1: Estrategias de crecimiento de mercado - Clasificación**



*Fuente: Elaboración propia*

El cuadro anterior resume las clasificaciones de las estrategias de mercado, en donde se observa que una empresa que opta por diversificarse lo puede hacer de dos maneras, la primera de ellas es diversificándose relacionadamente, esto quiere decir que entra a competir en nuevos negocios los que se encuentran relacionados con la actividad primaria de la empresa, o bien, se puede diversificar no relacionadamente lo que implica llevar a cabo actividades de dos o más negocios que no se encuentran relacionados entre sí. Este tipo de estrategias permiten reducir el riesgo de la cartera de negocios ya que si un negocio no entrega los resultados esperados, las pérdidas de este serán contrarrestadas con las utilidades de los otros negocios en los que compete la compañía.

Por otro lado la empresa puede optar por expandirse en el mercado utilizando una estrategia de concentración la que puede ser por medio de la especialización, esto es participar en un solo negocio de la cadena de valor, o bien, por la implementación de una estrategia de concentración integrada la cual consiste en realizar actividades en varios eslabones de la cadena de valor.

### 2.3.1. Estrategia de diversificación

Como ya se mencionó anteriormente las estrategias de diversificación consisten en participar simultáneamente en dos o más negocios los que pueden estar relacionados con el negocio inicial de la compañía o bien, estos pueden no tener ningún tipo de relación entre ellos. Para que una compañía tome la decisión de diversificarse debe encontrarse participando en un sector industrial que demuestre tener oportunidades de crecimiento, además de tener recursos disponibles que pueda utilizar en esta nueva inversión acompañados de la experiencia y las propias capacidades de la compañía.

Al implementar como estrategia corporativa la diversificación de los negocios se debe identificar en que nuevas industrias se entrará a competir y si esto lo deberá hacer por medio de la creación de este nuevo negocio o por medio de la adquisición de una empresa que ya se encuentre compitiendo en el mercado.

<sup>1</sup>Existen diversas razones que pueden llevar a una compañía a tomar la decisión de diversificarse dentro de las cuales prevalecen las siguientes:

*1. Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto - mercado por la expansión. En el área de los objetivos de rentabilidad a corto y a largo plazo la causa puede ser la saturación del mercado, el declive general de la demanda, las presiones competitivas o la obsolescencia de la línea de productos. En el área del objetivo flexibilidad la causa puede ser una parte desproporcionadamente grande de las ventas a un solo cliente, un mercado o base tecnológica generalmente reducido, o la influencia de las nuevas tecnologías en el campo producto - mercado de la empresa.*

*2. Una empresa puede diversificar porque el disponible retenido excede las necesidades totales de expansión. La rentabilidad que se puede obtener de los recursos líquidos (bancos, acciones) generalmente es más bajo que el de operaciones. Puede haber presiones para que la empresa invierta el dinero de una manera más rentable.*

---

<sup>1</sup> Ansoff (1976): La estrategia de la empresa.



*3. Las empresas diversifican cuando las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las oportunidades expansivas. Esto puede ocurrir cuando las oportunidades de diversificación son lo suficientemente atractivas para compensar su inherente menor sinergia, o cuando la sinergia no se considera importante y por tanto las ventajas de expansión de la sinergia sobre las de la diversificación no son significativas.*

*4. Las empresas podrán diversificar cuando la información disponible no es lo suficientemente fiable para hacer una comparación concluyente entre expansión y diversificación. Esto sucede muy a menudo, ya que las empresas tienen mucha más información respecto a proyectos de expansión que respecto al vasto campo externo de la diversificación.*

#### **2.3.1.1. Estrategia de diversificación relacionada**

La estrategia de diversificación relacionada consiste en realizar actividades de distintos tipos de negocios los que se encuentran todos relacionados entre sí. Por lo que dentro de un sector industrial se realizan distintas actividades en varios eslabones de la cadena de valor llegando en algunos casos a controlar todo la cadena productiva, aunque estos casos son muy aislados. Por otro lado se pueden realizar actividades de otros negocios que no se encuentren en la misma cadena de valor que el negocio principal de la compañía, pero que sin embargo es complementario o similar a éste por lo cual existe una relación entre ellos

La diversificación relacionada tiene como ventaja que al encontrarse los negocios relacionados entre ellos algunas actividades se complementan y crean sinergia entre los negocios, en donde la tecnología eventualmente podría estar relacionada, con actividades similares en la cadena de valor, con canales de distribución homogéneos, clientes en común, entre otros factores los que en su conjunto pueden llevar a la compañía a crear una ventaja competitiva.

Con este tipo de estrategias comúnmente se satisfacen necesidades de un mismo mercado por lo cual los clientes a los que van apuntados estos nuevos negocios son relativamente conocidos por la compañía, lo que minimiza los riesgos de fracaso al incursionar en nuevos negocios.

### **2.3.1.2. Estrategia de diversificación no relacionada**

A diferencia de las estrategias de diversificación relacionada este tipo de estrategias no buscan complementar las actividades de un negocio con otro. Las empresas buscan este tipo de estrategias cuando el sector industrial en el que se encuentran compitiendo está perdiendo su atractivo, o por la falta de ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de la competencia. Implementarla implica la creación o adquisición de nuevos negocios que no tienen ningún tipo de relación con el negocio actual de la empresa lo que permite reducir los riesgos producto de una cartera de negocios diversificada, puesto que las pérdidas o crecimientos débiles son contrarrestados con las ganancias de los otros negocios.

### **2.3.2. Estrategias de concentración**

Este tipo de estrategias supone concentrarse y/o especializarse en un sector industrial o actividad mediante la integración o la especialización respectivamente, las que se detallan a continuación.

#### **Integrada**

Dentro de la estrategia de integración se distinguen dos tipos de estrategias, la de integración vertical y la estrategia de integración horizontal. A su vez la estrategia de integración vertical se subdivide en otras dos estrategias, las que son la estrategia de integración vertical hacia adelante y la estrategia de integración hacia atrás.

A continuación se describen las características de las estrategias mencionadas anteriormente.

- **Integración vertical**

La integración vertical consiste en participar en distintos eslabones de la cadena de valor lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio. Cuando la compañía comienza a realizar las actividades de un eslabón anterior se está integrando verticalmente hacia atrás por lo tanto se estaría convirtiendo en su propio proveedor. Alguna de las ventajas de implementar esta estrategia viene dada por asegurar y controlar el abastecimiento y distribución de los productos adquiridos.

Del mismo modo cuando la empresa comienza a realizar actividades de un eslabón que se encuentra delante de su actual negocio se está integrando verticalmente hacia delante por lo que en este caso se estaría transformando en su propio cliente. Dicha estrategia permite evitar la incapacidad de la distribución de satisfacer el total de la demanda, también se pueden disminuir los costos de esta actividad puesto que los actuales distribuidores con los que se cuenta sean demasiado caros o poco confiables.

- **Integración horizontal**

Consiste en adquirir o fusionarse con empresas que se encuentren compitiendo en el mismo sector industrial o actividad con el fin de controlar y adquirir el dominio de los competidores. Esta situación se da cuando el sector industrial en el que se encuentra realizando sus actividades propias al negocio está en expansión, las economías de escala produce importantes ventajas competitivas, a esto se le debe agregar que la compañía debe tener el capital y el recurso humano suficiente en calidad y cantidad para llevar a cabo este tipo de estrategia. Otro motivo que puede llevar a una organización a integrarse horizontalmente es que la competencia no tenga la capacidad de mantenerse en el tiempo por si sola ya sea por la débil administración o por la escasez de recursos.

## **Especializada**

Este tipo de estrategias se diferencia de la estrategia de integración en que aquí solo realizan actividades en un solo eslabón de la cadena industrial, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio.

## **2.4. Estrategias de tamaño**

Las empresas continuamente desarrollan estrategias que le permitirán cumplir con los objetivos propuestos, esto impulsa el desarrollo productivo ya sea de bienes o servicios, que son demandados por la sociedad.

Dentro de la orientación de la empresa se distingue la intención expansionista, es decir, incursionar en nuevos mercados, considerando por un lado los márgenes actuales y por otro la dimensión general y la demanda de estos.

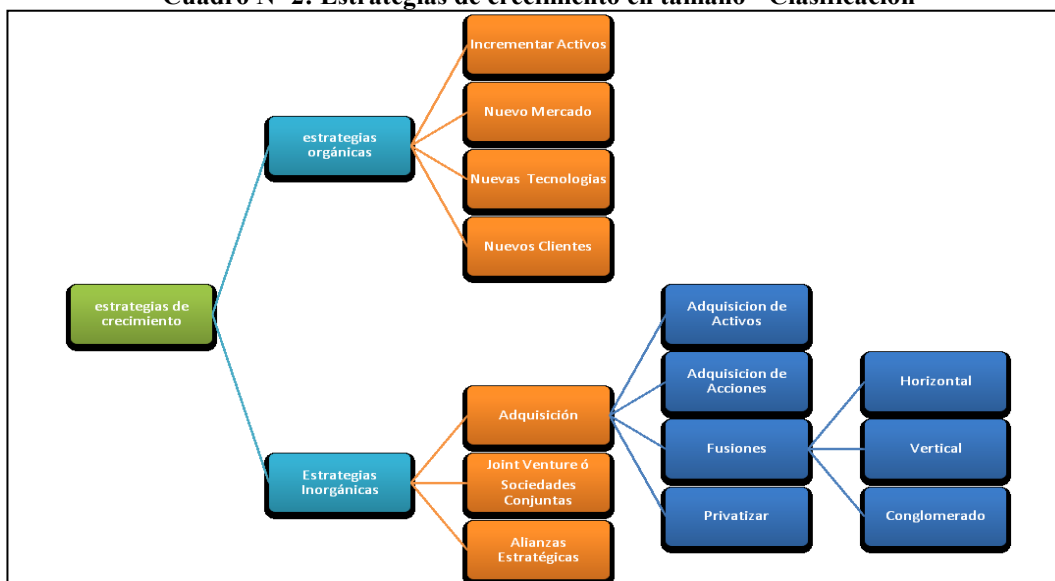
Para satisfacer las necesidades de bienes o servicios, surgen dos alternativas, la primera es modificar la infraestructura mediante la ampliación de la superficie de metros cuadrados, ya sea en el mismo establecimiento o distintos lugares geográficos (construidos o arrendados), logrando este desarrollo mediante esfuerzos internos de la compañía, a partir de recursos propios, lo cual demanda un mayor tiempo en implementarse. Estas acciones dan origen a las estrategias de crecimiento orgánico, pero a su vez esta expansión se puede lograrse de forma más rápida, mediante la adquisición o alianzas con otras empresas, surgiendo así las estrategias de crecimiento inorgánico, ambas estrategias apuntan al tamaño de las compañías, es decir, lograr una mayor oferta. El crecimiento antes mencionado puede observarse básicamente de dos formas, por un lado significa ofrecer en el mismo lugar geográfico con una mayor infraestructura como resultado de la decisión estratégica de crecimiento y distribuir los bienes o servicios y por otra parte es ampliarse acercando la empresa a los consumidores, esto independiente del tipo de estrategia seguida.

El crecimiento de las compañías puede venir dado por dos vías, la primera es interna y la otra es externa, siendo estas la base para comprender y distinguir las estrategias de tamaño desarrolladas por la compañía.

El crecimiento interno u orgánico consiste en llevar a cabo estrategias de crecimiento a través de la creación de nuevos establecimientos de la misma empresa, controlando la expansión y asegurándose de que toda la entidad cumple los objetivos. También pueden desarrollarse estas estrategias mediante la creación de una filial. Para que estas estrategias se lleven a cabo el mercado debe presentar algunas características o señales, que indiquen que está en expansión ó encontrarse poco saturado, dando paso así al desarrollo estratégico de esta tipo.

Cuando el sector en el que se encuentra la empresa está saturado o quiere introducirse en nuevos mercados rápidamente, el crecimiento externo puede ser la opción preferida, ésta se basa fundamentalmente en la compra de otras empresas o en adquirir participaciones financieras importantes de las mismas.

**Cuadro N° 2: Estrategias de crecimiento en tamaño - Clasificación**



*Fuente: Adaptación de Bruner 2004*

La figura N° 2 describe y detalla el desarrollo estratégico seguido por la compañía para incrementar su tamaño. Con las estrategias de crecimiento orgánico se desarrolla recurriendo a potenciar los recursos de la compañía, mediante el incremento de activos, el uso de nuevas tecnologías, nuevos mercados o nuevos clientes, traduciéndose esto en un incremento en el valor económico de la compañía.

Por otra parte al aplicar estrategias de crecimiento inorgánico, se recurre a ampliar el tamaño mediante la compra de otras empresas o llegar a acuerdos estratégicos que permitan abordar de mejor forma al mercado y a la demanda.

#### **2.4.1. Estrategias orgánicas**

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

El crecimiento orgánico representa el crecimiento desde una posición conservadora, dado que se lleva a cabo desde la esencia de la constitución misma de la empresa. Es un buen indicador de lo bien que la administración ha utilizado sus recursos internos para incrementar los beneficios. El crecimiento orgánico también identifica la efectividad y cuan eficiente son los gerentes y en cuanto han influido sus habilidades para mejorar el negocio.

Es un crecimiento lento y constante que puede ser sostenida por un largo período de tiempo, esto se refiere a la aplicación de estrategias a largo plazo, así los directivos pueden variar en las decisiones, en escenarios en donde los resultados obtenidos por la empresa sean divergentes en relación con los logrados por la industria y captar parte de estos beneficios.

Por tanto el crecimiento orgánico consiste en el crecimiento en tamaño de la empresa utilizando sus propios recursos creando una nueva filial la que se puede encontrar dentro de

la cadena industrial del negocio en el que se encuentra compitiendo la actual empresa, o bien, creando una nueva empresa diversificando la cartera de negocios. Por otro lado también puede crecer en tamaño ampliando la actual empresa para lo cual también se utilizan los recursos propios de la empresa.

#### **2.4.2. Estrategias inorgánicas**

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

El crecimiento inorgánico se ve a menudo como una manera más rápida para crecer en comparación con el crecimiento orgánico, dado que los recursos de la empresa adquirida se encuentran disponibles para seguir produciendo.

#### **2.4.3 Estrategia de Desarrollo Externo**

Las estrategias de tamaño permiten analizar el proceder seguido por las compañías en su proceso de expansión, pero en determinadas ocasiones el criterio de clasificación orgánico e inorgánico no integra la conducta estratégica de las empresas (con su(s) negocio (s)).

Por lo anterior surge la necesidad de acuñar un concepto integrador, que aborde el actuar de estas empresas, donde existe dependencia de otra pero que llevan a cabo un negocio distinto. Para efectos del estudio, se considerara aquellos negocios analizados que son el resultado de empresas independientes que han surgido al alero de una entidad mayor. Por lo tanto se denominara a este accionar como estrategias de desarrollo de inversión interno o externo, en un entorno relacionado o no relacionado.

## 2.5. Estructura jurídica de las empresas

Las empresas en su proceso de expansión, llevan a cabo acciones que se expresan mediante las estrategias de crecimiento en tamaño. Una empresa puede aumentar su tamaño mediante la ampliación de su actual empresa incrementando los metros cuadrados construidos con el fin de que estos le permitan aumentar la oferta de productos y/o servicios, o puede crecer instalándose con un nuevo local en un lugar distinto al que se encuentra ubicada actualmente sea creado, comprado o arrendado. Se designara como sucursal al establecimiento de una unidad oferente de bienes o servicios de la compañía que físicamente se encuentre apartado de la unidad central o matriz, y que sin embargo funcione bajo la misma razón social. Además dependiendo de la estructura jurídica que adopte ante los organismos reguladores y fiscalizadores del estado, se podrá distinguir mediante el rol que la identifique, si es una filial, este será distinto de la unidad central de la compañía, aunque el manejo administrativo depende de ésta y en el caso de una sucursal compartirán el rol.

En Chile la estructura jurídica más básica que adoptan las empresas es la sociedad la cual a su vez tiene distintas clasificaciones las cuales algunas de ellas son:

- **Sociedades anónimas:** Las sociedades anónimas están administradas por un directorio los que deben elegir a un presidente y un gerente. Su responsabilidad es limitada hasta el monto de sus aportes y las decisiones se toman por medio de la votación de todos los socios pertenecientes a la organización. Existen dos tipos de sociedades, las sociedades anónimas y las cerradas.
- 1. **Sociedades Anónimas Abiertas:** Estas sociedades transan sus acciones por medio de la oferta pública en la bolsa las que deben ser inscritas en el Registro Nacional de Valores y fiscalizadas por la SVS., para efectos de esta memoria las empresas a utilizar en la investigación son de este tipo ya que existe un registro exacto del total de este tipo de sociedades en una fuente verídica.
- 2. **Sociedades Anónimas Cerradas:** Este tipo de sociedades no transan sus acciones en la bolsa y no son reguladas por la SVS.



- **Sociedades de Responsabilidad Limitada:** no pueden superar un total de 50 socios y su responsabilidad también se encuentra limitada al monto de sus aportes, los socios escogen un administrador el que puede ser un miembro de la sociedad o bien un tercero quien será el que tome las decisiones.
- **Sociedad en Comandita:** Está dividida en socios comanditarios que son los que prestan sus servicios y los socios gestores que son los que aportan el capital.
- **Sociedades Colectivas:** En este tipo de sociedades los socios tienen responsabilidad ilimitada poniendo en riesgo su patrimonio, el número de socios que la pueden conformar también es ilimitado y son más fáciles de constituir.

### **2.5.1. Filial**

Se denominara filial a la prolongación o extensión de la compañía que al ser creada o adquirida, adopte un Rol diferente al de la empresa principal, siendo una persona jurídica independiente, con personalidad jurídica propia distinta de la matriz, independientemente de cual haya sido la estrategia de crecimiento utilizada. Por otro lado las filiales cuentan con patrimonio propio, realiza actos de contratos con terceros por cuenta propia pudiendo ser titular de una o varias cuentas bancarias.

### **2.5.2. Sucursal**

Se denominara sucursal a la prolongación o extensión de la compañía en diferentes lugares en los que se efectúen operaciones para los clientes, fundamentalmente en las zonas retiradas de la sede de la casa matriz, encontrándose subordinada a la principal, la cual poseerá el mismo Rol de esta última, Independientemente de cuál haya sido la estrategia de crecimiento utilizada.

# *CAPÍTULO III*

# *METODOLOGÍA*

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación que se llevó a cabo es un tipo de investigación exploratoria, en donde fue necesario indagar en el tema con el fin de dar una visión más certera sobre el problema en cuestión. Es exploratorio porque a pesar de que existen muchos estudios acerca de las estrategias de diversificación y concentración en diferentes ámbitos no ocurre lo mismo con las estrategias de tamaño.

La fuente de investigación que se utilizó en este caso es de nivel secundario y primario dado que la información se obtuvo a partir de revisiones bibliográficas tanto en archivos electrónicos como en la Web.

### **3.2. Determinación del universo**

Para poder llevar a cabo el análisis planteado anteriormente fue necesario determinar el universo de empresas sobre las cuales se llevó a cabo dicho estudio. Para esto se determinó que las sociedades anónimas abiertas que se encuentran vigentes al 31 de diciembre de 2009 en la Superintendencia de Valores y Seguros correspondían al universo de empresas a investigar. En donde a esa fecha las empresas vigentes alcanzaban un total de 383. Se utilizó la SVS como fuente de investigación ya que en ella se encuentran registradas todas las sociedades anónimas abiertas que existen en Chile, de esta manera la información obtenida es confiable.

En el anexo N°1 se encuentra la lista con las 383 S.A. que se encontraban vigentes al 31 de diciembre de 2009.

### **3.3. Determinación de la muestra**

A partir del universo de sociedades anónimas se tomó una muestra con el fin de identificar el número de empresas con las que se trabajó. La fórmula utilizada para la determinación de la muestra representativa es la siguiente:

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

En donde:

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

Para determinar la muestra se utilizó un error muestral del 10%, una prevalencia positiva estimada del 0,5 y una prevalencia negativa estimada igualmente del 0,5. El nivel de confianza corresponde a un 95% y el total de sociedades anónimas abiertas corresponde a un total de 383. Finalmente y a partir de estos datos el número obtenido de la muestra corresponde a 77 empresas.

### **3.4. Determinación de las empresas a analizar**

Para determinar cuáles serán las empresas objeto de estudio se realizó un muestreo aleatorio simple utilizando el programa Randomizer, el cual arroja números aleatorios.

Los 77 Números aleatorios que arrojó el programa Randomizer ordenados de menor a mayor se pueden observar en la tabla N° 3 que se presenta a continuación.

**Cuadro N° 3: Resultados de Research Randomizer.**

**RESEARCH RANDOMIZER**

Print Download in Excel Close

**Research Randomizer Results**

1 Set of 77 Unique Numbers Per Set  
Range: From 1 to 383 -- Sorted from Least to Greatest

Job Status: **Finished**

**Set #1:**

5, 15, 22, 25, 26, 31, 39, 47, 51, 53, 63, 74, 76, 77, 85, 89, 90, 97, 102, 106, 121, 129, 130, 137, 140, 141, 148, 150, 154, 158, 161, 171, 177, 186, 187, 198, 203, 211, 214, 215, 221, 227, 232, 233, 235, 241, 242, 243, 245, 250, 267, 271, 273, 274, 276, 282, 283, 291, 292, 297, 307, 312, 321, 323, 338, 339, 341, 345, 346, 349, 364, 368, 370, 372, 378, 379, 381

*Fuente: Randomizer.*

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

Es necesario mencionar que si una de las empresas seleccionadas aleatoriamente no se encuentra vigente por el periodo completo de análisis ésta debió ser reemplazada por la empresa que se encuentra inmediatamente anterior en el listado que si cumplía con los requisitos.

Además si una de estas empresas corresponde a una sociedad de inversiones también deben ser reemplazadas por otra empresa porque estas no tienen negocios, sino solo inversiones.

Por tanto las empresas seleccionadas son las siguientes:

<b>Número</b>	<b>Rut</b>	<b>Entidad</b>
4	98000400-7	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PROVIDA S.A.
15	91400000-9	ANDACOR S.A.
22	96932010-K	BANCHILE SECURITIZADORA S.A.
26	96948880-9	BCI SECURITIZADORA S.A.
28	92434000-2	BESALCO S.A.
39	96556790-9	CARBONIFERA VICTORIA DE LEBU S.A.
47	96719210-4	CGE TRANSMISION S.A.
51	90081000-8	CIA CHILENA DE FOSFOROS S.A.
53	99273000-5	CIA DE INVERS. Y TRANSPORTES CORPORACION GARANTIZADORA S.A.
66	91149000-5	CLUB DE POLO Y EQUITACION SAN CRISTOBAL S.A.
74	93281000-K	COCA COLA EMBONOR S.A.
76	90906000-1	COLEGIO BRITANICO ST. MARGARETS S.A.
77	95358000-4	COLEGIO CRAIGHOUSE S.A.
85	91344000-5	COMPAÑIA ELECTRICA DEL LITORAL S.A.
89	93830000-3	COMPAÑIAS CIC S.A.
90	81836000-2	COPEFRUT S.A.
97	90331000-6	CRISTALERIAS DE CHILE S.A.
104	96439000-2	DISTRIBUCION Y SERVICIOS D & S S.A.
107	76046791-K	EDELNOR TRANSMISION S.A.
122	96635700-2	EMPRESA ELECTRICA GUACOLDA S.A.
128	92604000-6	EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO
130	93501000-4	EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A.
131	96591040-9	EMPRESAS CAROZZI S.A.
137	96874030-K	EMPRESAS LA POLAR S.A.
140	90266000-3	ENAEX S.A.
141	96766110-4	ENERGIA DE CASABLANCA S.A.
149	91486000-8	ESTADIO ISRAELITA S.A.
150	89900400-0	ESVAL S.A.
154	96667560-8	FACTORLINE S.A.
158	96769070-8	FERROCARRIL DE ARICA A LA PAZ S.A.
161	93838000-7	FORESTAL CHOLGUAN S.A.
171	96621750-2	HIPERMARC S.A.
177	91335000-6	INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO
188	96801960-0	INMOBILIARIA CLUB DE GOLF Y DEPORTES CHICUREO S.A.
191	91338000-2	INMOBILIARIA DE DEPORTES ALGARROBO S.A.
198	92552000-4	INMOBILIARIA FRONTERA COUNTRY CLUB S.A.
201	91044000-4	INMOBILIARIA ITALIANA S.A.
207	99551480-K	INMOBILIARIA SAN PATRICIO S.A.
212	92051000-0	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO S.A.
214	96708470-0	INVERCAP S.A.

229	91482000-6	IPAL S.A.
230	96971830-8	ITAU CHILE SECURITIZADORA S.A.
231	93845000-5	JUGOS CONCENTRADOS S. A.
233	92448000-9	LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
235	96582180-5	LEASING NACIONAL S.A.
240	96811060-8	MARBELLA COUNTRY CLUB S.A.
242	96802690-9	MASISA S.A.
244	93390000-2	MELÓN S.A.
246	96722460-K	METROGAS S.A.
250	91577000-2	MUELLES DE PENCO S.A.
267	96602640-5	PUERTO VENTANAS S.A.
271	96629520-1	QUINTEC S.A.
273	79558200-2	RBS SECURITIZADORA S.A.
274	96563820-2	REBRISA S.A.
275	99530250-0	RIPLEY CHILE S.A.
282	91387000-K	S. A. DE DEPORTES MANQUEHUE
283	91119000-1	S. A. ESTADIO ESPAÑOL
290	91873000-1	SADIA S.A.
292	96908970-K	SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL S.A.
296	96785590-1	SANTANDER S.A. SOCIEDAD SECURITIZADORA
307	96516150-3	SIPSA SOCIEDAD ANÓNIMA
312	96506770-1	SOC DE CANALISTAS LA FORESTA DE APOQUINDO S.A.
320	96717620-6	SOC ELECTRICA SANTIAGO S.A.
323	91834000-9	SOC INMOB SOC DE FOMENTO FABRIL S.A.
337	96873140-8	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A.
338	96992030-1	SOCIEDAD CONCESIONARIA VESPUCIO NORTE EXPRESS S.A.
340	91688000-6	SOCIEDAD DE RECREACION EL ARRAYAN S.A.
345	92347000-K	SOCIEDAD PROCESADORA DE LECHE DEL SUR S.A.
346	96561560-1	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.
349	92017000-5	SOMELA S.A.
364	90805000-2	THE GRANGE SCHOOL S.A.
366	96652650-5	TRANSAM COMUNICACIONES S.A.
372	96790570-4	UNION EL GOLF S.A.
373	91196000-1	UNION INMOBILIARIA S.A.
378	96721470-1	VIÑEDOS DEL MAULE S.A.
379	96512200-1	VIÑEDOS EMILIANA S.A.
381	96927600-3	VTR GLOBALCARRIER S.A.

### 3.5. Periodo de estudio

Con el fin de hacer lo más precisa la comparación entre las distintas estrategias de tamaño y mercado es que el estudio comprendió un periodo de 6 años, los que van desde al

año 2004 hasta el año 2009. El material utilizado para el análisis fueron las memorias de cada uno de los años comprendidos en éste periodo, de cada una de las empresas resultantes del muestreo aleatorio.

### 3.6. Criterio de clasificación de las estrategias

Con el fin de facilitar, comprender y delimitar las estrategias tanto de mercado como de tamaño es que se menciona a continuación los criterios necesarios para clasificar los distintos tipos de estrategias y los parámetros que indican hasta los que llega una y comienza la otra.

#### 3.6.1. Clasificación de las estrategias de mercado

Para distinguir entre las diferentes estrategias de mercado existentes se utilizó el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 4: Criterio de Clasificación de estrategias de mercado.**

Diversificación		Concentración	
Relacionada	No relacionada	Especialista	Integrada
Presencia de dos o más sectores industriales, con algún grado de relación entre ellos	Presencia en más de dos sectores industriales sin relación entre ellos	Presencia en un solo sector industrial, sin complementos	Presencia en un sector industrial preponderante, sumando actividades dentro de la cadena de valor del sector

*Fuente: Medina, Sepúlveda y Rojas (2009).*

Como se puede apreciar existen dos tipos de estrategias de mercado que son la de diversificación y la de concentración, a su vez cada una de estas estrategias se subdivide en otras dos estrategias. En cuanto a la estrategia de diversificación ésta se puede dar en forma relacionada o no relacionada con la actividad principal de la empresa, en tanto que la estrategia de concentración puede ser integrada o especialista.



La denominación de negocio está sujeta al tipo de actividades que desarrolle la empresa, si desarrolla más de una actividad, las cuales se lleven a cabo en diferente sector industrial será una empresa diversificada no relacionada y en el caso que desarrolle una actividad que aporte al negocio central de la compañía será una estrategia diversificada relacionada.

La metodología para clasificar los negocios desarrollados por la empresa y la estrategia seguida; En las estrategias de mercado se colocara una “X” en el cuadrante del año analizado contrastando con la estrategia adoptada.

Por otra parte al analizar las estrategias de tamaño, en este análisis se dará a conocer las acciones, que han modificado el tamaño de la empresa (aumentarlo o disminuirlo), o si no ha sufrido modificación en este aspecto.

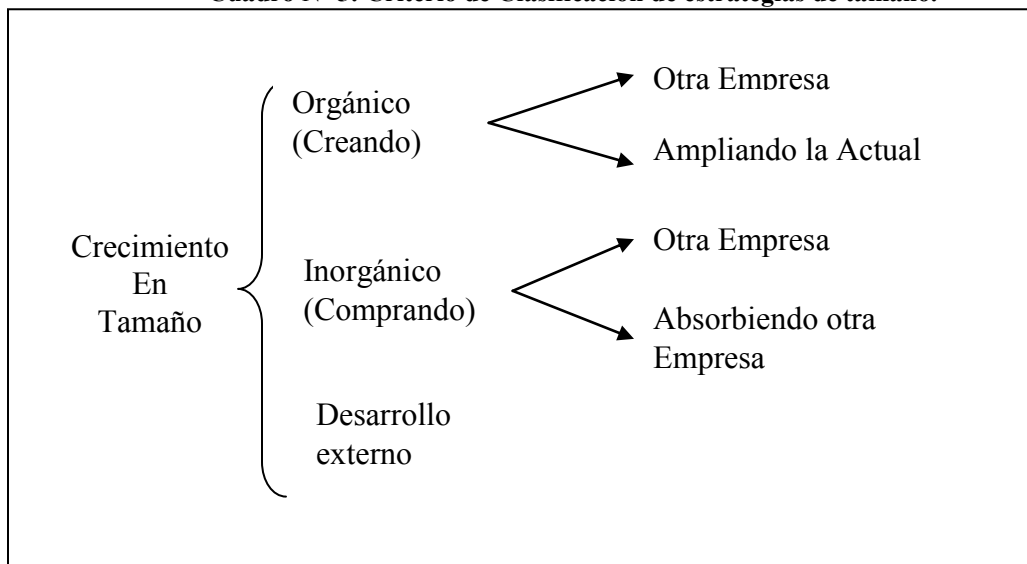
### **3.6.2. Clasificación de las estrategias de tamaño**

Como el objeto de estudio son las estrategias orgánicas y las inorgánicas fue necesario delimitar las diferencias entre ambas para evitar confusión entre una estrategia y la otra.

La estrategia orgánica se puede dar creando una filial, o bien, aumentando la capacidad instalada de su actual empresa, por otro lado la estrategia inorgánica se da comprando otra empresa en donde esta nueva adquisición puede ser absorbida por la empresa matriz o bien, puede mantenerse como una filial.

La tabla que se presenta a continuación tiene como por objetivo explicar y resumir la clasificación de este tipo de estrategias.

**Cuadro N° 5: Criterio de Clasificación de estrategias de tamaño.**



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

### 3.6.3. Relación entre las estrategias de mercado y las de tamaño

A partir de las conclusiones obtenidas del análisis de los cuadros anteriores se determinó la relación que existe entre las estrategias de tamaño y las de mercado, la cual es resume en el cuadro N° 7 que se encuentra a continuación:

**Cuadro N° 6: Relación estrategias de tamaño y de mercado.**

Estrategia		Tamaño		Desarrollo externo
		Orgánico	Inorgánico	
Mercado	<b>Diversificado</b>	Cuando la empresa participa en dos o más negocios creados por ella	Cuando la empresa participa de dos o más negocios adquiridos por ella.	Cuando la empresa participa en dos o más negocios, utilizando las dependencias de otra entidad.
	<b>Concentrado</b>	Cuando la empresa participa en nuevos eslabones de la cadena de valor creándolo.	Cuando la empresa participa en nuevos eslabones de la cadena de valor adquiriéndolos.	Cuando la empresa participa en nuevos eslabones de la cadena de valor, utilizando las dependencias de otra entidad.
Estructura Jurídica	<b>Absorbe</b>	_____	Cuando la compra de otra empresa es absorbida por la empresa matriz.	_____
	<b>Filial</b>	Cuando uno o más negocios creados por la empresa toman una estructura jurídica distinta a la de ella.	Cuando la compra de otra empresa mantiene su personalidad jurídica.	_____

Fuente: *Elaboración Propia, 2010*

### **3.6.4 Estructura Jurídica de las empresas.**

Para analizar la estructura jurídica de las empresas en el proceso de expansión, se observó el tipo de sociedad que se constituye, si adopta una nueva figura social o continúa bajo la misma. En el caso, de aquellos años que no se produjo un aumento en el tamaño de la compañía, se indica “sin movimiento”.

*CAPÍTULO IV*

*DESCRIPCIÓN DE*

*LAS S.A. EN*

*CHILE.*

## 1. Administradora de Fondos de Pensiones Próvida S.A.

Próvida tiene como objetivos únicos la administración de cinco Fondos de Pensiones denominados fondos Tipo A, B, C, D y E, los que difieren principalmente por la proporción de instrumentos de renta variable en que son invertidos sus recursos. Adicionalmente, Próvida puede constituir sociedades anónimas filiales que complementen su giro, destinadas a prestar servicios en materias previsionales en el ámbito local o bien a invertir en AFP en el exterior. También le está permitido invertir en sociedades anónimas locales constituidas como empresas de depósito de valores.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 1.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	Administración de fondos de pensiones	X				
2005	Administración de fondos de pensiones	X				
2006	Administración de fondos de pensiones	X				
2007	Administración de fondos de pensiones	X				
2008	Administración de fondos de pensiones	X				
2009	Administración de fondos de pensiones	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 1.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	La fusión y/o adquisición de ex AFP Protección SA	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Arriendo oficinas en Vitacura al Banco BBVA  Arriendo oficinas 3 en Las Condes al Banco BBVA.  Arriendo oficinas en calle San Antonio, Santiago, al Banco BBVA.	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Arriendo de oficina en avenida Los Trapenses, Santiago.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento		Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Arriendo de oficinas al banco BBVA, en Agustinas y Barros Errázuriz	Sin movimiento
2009	Reestructuración de su red y modelo de atención al alero del Proyecto “Top One”.	Arriendo de oficina en Pedro Aguirre Cerda al banco BBVA	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Desde el año 2004 al 2009, el tamaño y por tanto la presencia nacional de la compañía con sus oficinas (sucursales), ha tenido una disminución paulatina año a año, pasando de 132 oficinas a 82. Esto se explica por un proyecto de atención interna denominado “Top One”, para el mejoramiento de servicio. La disminución en tamaño anteriormente señalada se justifica además por el uso cada vez más intensivo de los sistemas de información.

Además, se arrienda oficinas al banco BBVA en Antofagasta, Coquimbo, San Felipe, Linares, Punta Arenas y Santiago. Todo lo anterior incide directamente en una disminución del tamaño de la compañía. En cuanto al desarrollo estratégico se evidencia una clara tendencia de estrategias inorgánicas al modificar su tamaño.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 1.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia cambios en la estructura jurídica por parte de la sociedad.

En síntesis, Próvida S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrada especializada, debido a que desarrolla una actividad consistente en la administración de los fondos de pensiones. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias inorgánicas en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **2. Andacor S.A.**

Es una sociedad anónima abierta de servicios de Turismo y Andariveles, con el nombre de fantasía, centro de Ski El Colorado. La sociedad administra el Centro de Ski El Colorado y Farellones, con una extensión de aproximadamente 1.200 hectáreas cuyas canchas de ski son de su propiedad y donde se vende el derecho de uso de sus andariveles y pistas aplanadas de ski durante el invierno.

El objeto de la Sociedad es la compra, venta, construcción y explotación en cualquier forma de andariveles, bienes inmuebles, hoteles, restaurantes y en general cualquier clase, de establecimientos, e instalaciones relacionadas con el turismo de invierno y de verano, y deportes en general. Además puede lotear, subdividir, urbanizar y



por cuenta propia o de terceros, predios urbanos o rurales, con fines habitacionales o comerciales, incluyendo su administración, explotación y enajenación.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 2.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Int.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles y pistas de Ski.</li> <li>• Hotel y restaurante.</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles, pistas de Ski y terreno.</li> <li>• Hotel y restaurante (propios y en concesión).</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles, pistas de Ski y terreno.</li> <li>• Hotel y restaurante (propios y en concesión).</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles, pistas de Ski y terreno.</li> <li>• Hotel y restaurante (propios y en concesión).</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles, pistas de Ski y terreno.</li> <li>• Hotel y restaurante (propios y en concesión).</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo de andariveles, pistas de Ski y terreno.</li> <li>• Hotel y restaurante (propios y en concesión).</li> <li>• Agua potable y alcantarillado.</li> </ul>					X

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Andacor S.A. se ha caracterizado aplicar estrategias de diversificación relacionado, hasta el 2009 cuando crea una filial, que prestara servicios de Agua Potable y Alcantarillado, emigrando con esto a una estrategia de Diversificación no Relacionada, debido a que este nuevo negocio diverge del principal.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 2.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo de Terrenos a Entel PCS, para la instalación de antenas de telecomunicaciones de teléfonos celulares
2006	Se amplía la extensión de las canchas de Ski, de 1000 a 1200 hectáreas	Crecimiento a partir de la explotación de restaurantes en concesión.	
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Mediante el arriendo de terrenos a Smartcom SA y Movistar, para la instalación de antenas de telecomunicaciones de teléfonos celulares
2008	Inversión en seguridad logística "Tranques de acumulación de agua", para fabricar nieve.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Creación de la empresa Particular de Agua Potable y Alcantarillado Andacor SA	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al analizar la expansión de la empresa nos damos cuenta que su crecimiento se ha traducido al incremento en las hectáreas habilitadas para practicar deporte, pero en el año 2009, se crea una filial lo cual permite aumentar el tamaño de la empresa.

Además, la empresa ha arrendado terreno a las empresas de telefonía, para la instalación de sus antenas de telecomunicación; Entel PCS, Movistar y Smartcom SA, el ingreso de estas empresas a las instalaciones de Andacor SA, brinda la oportunidad de ofrecer más servicios relacionados a las telecomunicaciones, dando la posibilidad de ampliar la capacidad actual instalada.

En cuanto al desarrollo estratégico que prima, son las estrategias orgánicas, aunque se evidencia la aplicación de cada una de ellas por periodos, sobresaliendo el uso de las orgánicas.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 2.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Empresa Particular de Agua Potable y Alcantarillado Andacor S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La empresa incursiona en nuevos negocios, como es el caso de Empresa Particular de Agua Potable y Alcantarillado Andacor S.A., la cual al constituirse continua con la forma jurídica precedente de la compañía.

En síntesis, Andacor S.A., es una sociedad que ha pasado de desarrollar estrategias de crecimiento diversificado relacionado a estrategias de crecimiento diversificado no relacionado, lo cual se explica por la creación de un nuevo negocio inmobiliario.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas y además la el crecimiento mediante un desarrollo externo, sin embargo las estrategias orgánicas predominan en el periodo analizado. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificación al crear una filial para la compañía.

### **3. Banchile Securitizadora S.A.**

Banchile Securitizadora S.A. brinda sus servicios de securitización como filial del Banco de Chile. Su oferta se basa en la estructuración de bonos cuya fuente de pago son los flujos que emanan de un activo específico, Mutuos Hipotecarios, Tarjetas de Créditos, Créditos Automotrices, Cuentas por Cobrar de Facturas y Flujos Futuros, entre otros.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 3.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.		Rel.
Ver.	Hor.				
2004	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			
2005	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			
2006	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			
2007	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			
2008	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			
2009	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al analizar los negocios de esta sociedad, se observa una estrategia de crecimiento concentrado especializado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 3.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo de oficinas al Banco de Chile, en su nuevas 44 sucursales.
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo de oficinas al Banco de Chile, dado que éste amplió su red al incorporar 20 oficinas de Citibank Chile y 89 oficinas de Atlas.
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Arriendo de oficinas al banco de Chile. Al alero de este ha crecido en igual proporción. En cuanto al desarrollo estratégico se evidencia un crecimiento basado en desarrollo externo al modificar su tamaño.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 3.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento		Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, Banchile Securitizadora S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de Crecimiento Concentrado Especializado, debido a que desarrolla actividad consistente en la adquisición de créditos y estructuración de títulos de deuda.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias de Crecimiento de Desarrollo Externo y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

#### **4. Besalco S.A.**

La organización de Besalco S.A., como ente matriz, ésta dirigida principalmente al mercado de construcción de obras civiles, montaje industrial y edificaciones; también participa en el desarrollo inmobiliario en Chile y en el extranjero( Perú) y en área de servicios como: concesiones, operaciones de tranques de relave, explotación minera, explotación forestal, etc.; rubro de obras de infraestructura, obras sanitarias, aguas subterráneas, montaje, túneles, cárceles, establecimientos médicos, metro, etc., las que ejecuta directamente o a través de las empresas filiales y coligadas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 4.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Arriendo de Maquinaria</li> </ul> Servicios de concesiones, operaciones de tranques, explotación minera y forestal, entre otros.				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Besalco S.A., es una sociedad que participa en una amplia gama de actividades, caracterizándose por la aplicación de estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 4.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Besalco MD Montajes S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al vender los estacionamientos subterráneos; Subterra S.A. y Subterra Dos S.A., ve disminuido su tamaño.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 4.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Besalco MD Montajes S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, Besalco S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada, debido a que una serie de actividades relacionadas a la construcción, que es el rubro principal.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 5. BCI Securitizadora S.A.

El objeto de la sociedad es la adquisición de Créditos ( a que se refiere el art. 135 de la ley 18.045 o las nomas que la sustituyan, reemplacen o complementen), y la emisión de títulos de deuda, de corto o largo plazo, originando cada emisión la formación de patrimonios separados del patrimonio común de la emisora.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 5.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				
2005	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				
2006	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				
2007	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				
2008	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				
2009	Adquisición de Créditos y la Emisión de Títulos de Deuda	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al analizar los negocios de esta sociedad, se observa el desarrollo de una actividad, consistente en la estructuración y emisión de títulos de deuda. Este accionar conlleva una aplicación de estrategias de crecimiento concentrada especializada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 5.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
<b>2004</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	BCI se fusiona con Banco Conosur, incorporando 66 nuevas sucursales. Los Trapenses en Lo Barnechea, Quilín en Peñalolén y Cantagallo en Vitacura. apertura de oficina en regiones; Antofagasta, Puerto Montt, Quellón.
<b>2006</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Aumenta en 22 el número de sucursales a nivel nacional.
<b>2007</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	BCI pone 40 sucursales más a disposición.
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	BCI lleva a cabo un plan de mejoramiento de la infraestructura de sus todas oficinas.
<b>2009</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Arriendo de oficinas al BCI (Asset Mnagement AGF S.A.), BCI inauguración de 27 sucursales a nivel nacional.

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Debido a la forma de expandirse de las Securitizadora, crecer al alero de una sociedad mayor, se ha incorporado la columna de desarrollo externo, la cual aborda este tipo de crecimiento, en donde se analiza el la evolución de la compañía en cuanto a su tamaño. Por lo tanto, las estrategias desarrolladas por la compañía son de Desarrollo Externo.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 5.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, BCI Securitizadora S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de Crecimiento Concentrado Especializado, debido a que desarrolla actividad consistente en la adquisición de créditos y estructuración de títulos de deuda.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias de Crecimiento de Desarrollo Externo y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 6. Carbonífera Victoria de Lebu S.A.

En el año 1989, se pone en marcha la Carbonífera Victoria de Lebu SA, que surge como filial de la Empresa Nacional del Carbón SA, con el propósito de mejorar los resultados y eficiencia en las operaciones y reducir los costos totales de producción. Dentro de los principales objetivos de la sociedad destacan la explotación y beneficios de yacimientos mineros de tipo carboníferos, adquiriendo además este combustible a otros productores, comercializándolo y despachándolo en conjunto con la producción propia, clasificada según los diferentes tipos de carbón a los usuarios del mercado nacional.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 6.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				
2005	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				
2006	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				
2007	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				
2008	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				
2009	Extracción y Comercialización de Yacimientos de Carbón.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El desarrollo de la actividad minera se encuentra, altamente concentrado en la actividad desarrollada, distinguiendo las estrategias concentradas especializadas en el negocio.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 6.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

<b>Años</b>	<b>Estrategias de crecimiento en Tamaño</b>		
	<b><i>Orgánico</i></b>	<b><i>Inorgánico</i></b>	<b><i>Desarrollo Externo</i></b>
<b>2004</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Se llevan a cabo nuevas excavaciones para extraer carbón, con el objetivo de reemplazar las actuales.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Implementación de una planta de Riles	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Carvile S.A., es una empresa que mediante el desarrollo de nuevas excavaciones que van reemplazando a aquellas que ha acabado su vida útil, para la extracción, permiten cumplir con los contratos de abastecimiento (Cementos Melón) de este recurso energético.

Además, Carvile SA es una empresa que participa en una industria en decadencia debido al alto costo de extracción de este mineral y además por la existencia de sustitutos que poseen muchas ventajas respecto a este producto. Esta empresa ha mantenido pérdidas por un tiempo prolongado las cuales financia Enacar S.A. con aportes del estado, el motivo que hace prolongar el desarrollo de esta actividad es principalmente por un rol social, sin menospreciar por supuesto la demanda existente por este producto.

En el año 2009, se efectúa mantención en la mina por lo que no existió producción. En cuanto a las estrategias que predominan son las orgánicas.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 6.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Implementación Planta de Riles	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto al crecimiento y reestructuración jurídica de Carvile S.A., no ha sufrido modificaciones. La implementación de una planta de Riles, para cumplir con la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos líquidos, da continuidad a la forma jurídica preexistente.

En síntesis, Carvile S.A., es una sociedad que al crecer desarrolla estrategias de crecimiento concentrado especializado, debido a el desarrollo de un negocio específico.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificación al expandirse la compañía.

## **7. CGE Transmisión S.A.**

CGE Transmisión SA, es una filial de la compañía general de electricidad S.A., constituida en el año 2001. El principal objetivo es 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. Destinando a la comercialización la capacidad de transporte de las líneas y de transformación de las subestaciones contribuyendo en el proceso de transmisión de la electricidad desde la producción hasta los centros de consumo.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 7.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Transformación y Transporte Energía.	X				
2005	Transformación y Transporte Energía.			X		
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación y transporte Energía</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>			X		
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación y transporte Energía</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>			X		
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación y transporte Energía</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>			X		
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación y transporte Energía</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>			X		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro anterior, se encuentran clasificadas las actividades que ha desarrollado la empresa en cada año, junto a esta se asocia una estrategia de crecimiento de mercado representativa de esta acción.

En año 2005, hubo un cambio de estrategia, el cual se explica por la adquisición de una empresa competidora, como lo era la sociedad Rio Maipo. En el año 2006, procede de forma similar adquiriendo a Transelec, junto a esto además crea un nuevo negocio, emigrando a las estrategias de crecimiento diversificado relacionado, debido a que este negocio complementa al de la actividad principal. Continuando con estas estrategias por el resto del periodo analizado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 7.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
<b>2004</b>	Construcción de líneas de transmisión Santa Elvira-Nueva Aldea, desde Chillán hasta el complejo Forestal Industrial Itata.  Ampliación de las subestación Escuadrón y Horcones	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Sin movimiento	Adquisición de las instalaciones de la sociedad Río Maipo.	Sin movimiento
<b>2006</b>	Sin movimiento	Adquisición de las instalaciones de Transelec.	Sin movimiento
<b>2007</b>	Puesta en marcha subestación Marbella.  Se habilitan talleres en la Zona Elqui, para mantenimiento del equipo de la empresa.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Puesta en marcha de las subestaciones San Juan, Rosario y Las Encinas	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Puesta en marcha de la subestación Malloa, puesta en servicio de la línea de transmisión subterránea (estero Marga Marga), construcción de obras auxiliares de la central santa María de Colbún y sistemas de transformación y transporte en Coronel, puesta en funcionamiento del nuevo transformador en la subestación Temuco.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro anterior, se analiza por cada año la conducta de la empresa al incrementar (o disminuir) su tamaño, asociando su expansión a una determinada estrategia, que refleja la evolución infraestructural de la empresa.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 7.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Crea sucursal en la zona del Maule.

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

CGE Transmisión, crea una sucursal, para la mantención de su infraestructura en la zona del Maule.

En síntesis, CGE Transmisión S.A., es una sociedad que ha pasado de desarrollar estrategias de crecimiento concentrado especializado a estrategias de crecimiento diversificado relacionado. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas, sin embargo las estrategias orgánicas predominan en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificación al expandirse la compañía.

## **8. Compañía Chilena de Fósforos S.A.**

La Compañía Chilena De Fósforos SA, está involucrada de manera directa o a través de empresas relacionadas, en tres áreas de negocios a la fabricación de de fósforos, elaboración de microproductos de madera y la investigación desarrollo y explotación de plantaciones forestales. Compañía de fósforos de Chile principal productor y distribuidor de fósforos del país. Además tiene una importante participación en a industria vitivinícola, con reconocimiento internacional por la calidad de sus vinos.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 8.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> <li>• Producción de Vino</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> <li>• Producción de Vino</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> <li>• Producción de Vino</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> <li>• Producción de Vino</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> <li>• Producción de Vino</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de Fósforos</li> <li>• Elaboración de microproductos de Madera</li> <li>• Desarrollo y Explotación de Plantaciones Forestales</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Luego de un periodo prolongado de desarrollo estratégico, diversificado no relacionado y concentrada integrada, al enajenar la división vitivinícola a fines de 2008, continua con una estrategia concentrada integrada verticalmente en la cadena de valor en donde desarrolla la actividad principal de la compañía .

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 8.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Se crea southern Sun Wine Group S.A.		
2005		Adquisición de los activos de Viña casa Rivas Ltda. Adquisición de la sociedad argentina Bodegas del Valle S.A.	
2006			
2007	Ampliación de las instalaciones, se crea la nueva bodega de vinos Ultra Premium	División Vitivinícola se fusiona con viña San Pedro S.A.	
2008			
2009			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el año 2004, se crea southern Sun Wine Group S.A. encargada de la dirección del negocio vitivinícola de Viñas Tarapacá y sus filiales, como lo son; Viñas Misiones de Rengo SA, Viña Tarapacá ex Zavala SA, Viña del Mar de Casablanca SA y Tamarí en Argentina.

La compañía en el año 2006, ve disminuido su tamaño al vender a la Sociedad de Rentas Falabella S.A. Un inmueble en la ciudad de Talca. En el año 2008, se fusiona la división vitivinícola del Grupo Fósforos con Viña San Pedro SA, da origen a la nueva Sociedad Viña San Pedro Tarapacá SA., esto significa la enajenación del activo pasando el control a la filial de CCU, reduciendo así el tamaño de la empresa.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 9.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Se crea southern Sun Wine Group	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	crea nueva bodega de vinos Ultra Premium	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La Compañía Chilena de Fósforos S.A. con su división vitivinícola crea una filial, la cual se encarga de administrar este negocio. Dado los altos ingresos que provienen de esta actividad, se expande a través de la creación de una nueva bodega. Más tarde esta división pasa a ser controlada por CCU.

En síntesis, Andacor S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrado integrada verticalmente como diversificado no relacionado dado lo heterogéneo de sus negocios concernientes con el área forestal y vitivinícola respectivamente.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas, sin embargo las estrategias inorgánicas predominan en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **9. Compañía de Inversiones y Transporte Corporación Garantizada S.A.**

La actividad desarrollada por la compañía desde 1984, es el prestar servicios de financiación, a los empresarios de la locomoción colectiva, en forma expedita, a intereses y plazos convenientes.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 9.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				
2005	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				
2006	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				
2007	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				
2008	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				
2009	Otorgamiento de préstamos a empresarios de la locomoción colectiva	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Debido al desarrollo de un solo negocio, las estrategias de crecimiento integrado especializado es la que prima, la cual ha perdurado durante el periodo.

La sociedad durante el periodo evaluado no presento crecimiento en tamaño, por el contrario la compañía ha visto modificado su tamaño, que se traduce en una disminución de éste, desde el año 2004 a la fecha, esto debido a la enajenación de; Gaspar de Orense n° 648 y Nueva Imperial n° 4979, inmuebles pertenecientes a la sociedad.

En el cuadro que se encuentra a continuación no se evidencia modificaciones en la estructura jurídica de la sociedad, debido a la inexistencia de crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 9.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, Compañía de Inversiones y Transporte Corporación Garantizada S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrado especializado, debido al desarrollo de una sola actividad.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, no se evidencia la implementación de este tipo de estrategias en el periodo analizado.

### 10. Club De Polo Y Equitación San Cristóbal S.A.

El Club de Polo y Equitación San Cristóbal, cuyo objetivo es promover las actividades deportivas y sociales de sus socios. Para ello cuenta con infraestructura deportiva de primer nivel, la cual es puesta a disposición de quienes la requieran, dentro de estas instalaciones se encuentran; pistas de polo y equitación, canchas de tenis, canchas de fútbol, gimnasio, piscinas, entre otras., las cuales son cedidas en arriendo.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	
2005	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	
2006	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	
2007	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	
2008	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	
2009	Construcción y arriendo de infraestructura deportiva.				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Club de Polo y Equitación San Cristóbal, es una sociedad que ofrece una amplia gama de espacios deportivos en una diversidad de disciplinas, ofreciendo en arriendo estas instalaciones. Esto caracteriza la aplicación de estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 10.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de quincho de 80 m2.</li> <li>• Construcción de los camarines de hombres y remodelación de baños y servicios</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de oficinas, mejoras en el piso de las canchas y la instalación de bebedores automáticos en todas las pesebreras.</li> <li>• Mejoras en seis canchas de tenis, mediante la implementación de sistemas de iluminación.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El Club de Polo y Equitación San Cristóbal, es una sociedad que se caracteriza por expandirse aplicando estrategias inorgánicas de crecimiento al incrementar su tamaño

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 10.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	construcción y mejoras de infraestructura	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	construcción y mejoras de infraestructura	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, Club de Polo y Equitación San Cristóbal, es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 11. COCA-COLA Embonor S.A.

Coca-Cola Embonor S.A., se dedica fundamentalmente a la producción y distribución de bebidas analcohólicas bajo la licencia de The Coca-Cola Company, en Chile y Bolivia. En Chile opera a través de Coca-Cola Embonor S.A. y Embotelladora Iquique S.A. y en Bolivia a través de Embol S.A.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 11.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		
2005	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		
2006	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		
2007	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		
2008	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		
2009	Producción y distribución de bebidas analcohólicas			X		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Coca-Cola Embonor S.A., mediante la oferta de una amplia gama de bebidas analcohólicas, refleja sus estrategias de crecimiento diversificado relacionado, este accionar no presenta cambios durante el periodo analizado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 11.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Se reorganiza la sociedad en donde las operaciones de producción, embotellado y ventas de la filial Embonor S.A., manteniendo en la primera solo las actividades de Transporte y Logística.	Coca-Cola Embonor S.A. se fusiona y absorbe a Nueva Embonor S.A.	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Coca-Cola Embonor S.A., mediante una fusión, absorbe a Nuevo Holding S.A.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Creación de la filial Embonor Inversiones S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En el año 2004, La Compañía vende sus operaciones en Perú, concentrándose en el desarrollo de sus operaciones en Chile y Bolivia. En cuanto a la aplicación de estrategias relacionadas a la modificación en el tamaño se evidencia la aplicación de estrategias orgánicas e inorgánicas, pasando de una a otra, sin existir una tendencia de la aplicación de una de ellas en mayor medida.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 11.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Coca-Cola Embonor S.A. se fusiona y absorbe a Nueva Embonor S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Coca-Cola Embonor S.A., mediante una fusión, absorbe a Nuevo Holding S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Creación de la filial Embonor Inversiones S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al expandirse no se ha visto afectada su estructura jurídica, independientemente a la creación de filiales o la adquisiciones en este proceso.

En síntesis, Coca-Cola Embonor S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado, debido a que en el desarrollo de la actividad fabrica productos que convergen en el uso de las tecnologías.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas en el periodo analizado. Pero no se aprecia una predominancia de una sobre la otra.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 12.Colegio Británico Saint Margaret´s S.A.

La sociedad Colegio Británico Saint Margaret´s S.A., es una institución educacional, la cual mantiene como principal característica la enseñanza bilingüe "inglés-español", con un arraigamiento en la cultura de gran Bretaña, traducido en la formación que trasmite a sus alumnas de la comunidad de Viña del Mar. Impartiendo educación pre básica hasta la enseñanza media, con especial énfasis en los programas de bachillerato internacional.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 12.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.	Rel.	No Rel.	
			Ver.	Hor.		
2004	Educación pre básica, básica y media	X				
2005	Educación pre básica, básica y media	X				
2006	Educación pre básica, básica y media	X				
2007	Educación pre básica, básica y media	X				
2008	Educación pre básica, básica y media	X				
2009	Educación pre básica, básica y media	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*



Esta sociedad anónima posee un negocio concentrado y altamente especializado en la educación femenina, formando a cada una de sus alumnas con un fuerte acercamiento a la comunidad británica. Impartiendo el conocimiento desde la educación pre básico hasta la enseñanza media.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 12.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Se incorpora canchas sintéticas para jugar hockey, junto con una cancha de césped.	Traslado del colegio desde 5 Norte a Lomas de Montemar	Sin movimiento
2006	se incrementa la infraestructura, con dos canchas techadas (gimnasio)	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto a la expansión de infraestructura, lo único relevante es el traslado del colegio de 5 Norte a Lomas de Montemar, lugar en donde se debió adecuar la infraestructura para las necesidades propias, para un óptimo desarrollo de la actividad escolar.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 12.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Canchas sintéticas	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El colegio posee un establecimiento en Viña del Mar, en el cual desarrolla sus actividades, el cual no presenta variación en su estructura jurídica en el periodo analizado.

En síntesis, Colegio Británico Saint Margaret's S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrado especializado dado que desarrolla un sólo negocio.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **13. Colegio Craighouse S.A.**

La sociedad tiene como objeto la tenencia y administración de establecimientos educacionales denominados Craighouse, como así mismo la adquisición, construcción y mantención de inmuebles destinados exclusivamente al desarrollo de este tipo de establecimientos y todas sus estructuras anexas, como campos deportivos, laboratorios y otros, y en general, el montaje e instalación o puesta en marcha de construcciones destinadas a servir de complemento exclusivo de aquellos establecimientos educacionales.

La sociedad opera a través del establecimiento educacional denominado Colegio Craighouse, institución bilingüe que imparte educación pre básica, básica y media.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 13.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Educacional.</li> <li>• Comercial</li> </ul>				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al analizar los negocios de esta sociedad. Es posible evidenciar la complementariedad de cada uno de sus negocios, fortaleciendo el negocio educacional. Es por esto que se constituye bajo una estrategia diversificada relacionada por las características de cada uno de sus negocios, los cuales aportan con su actividad al negocio central educacional. En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 13.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del Colegio Craighouse S.A., en dos sociedades.</li> <li>• Colegio Craighouse S.A.</li> <li>• Campos Deportivos Craighouse S.A.</li> <li>• Adquiere terreno a la Inmobiliaria y urbanizadora Manquehue Limitada</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La evolución del tamaño de la sociedad no ha variado significativamente, la modificación más evidente es mediante un convenio con la ilustre municipalidad de Lo Barnechea en el cual el colegio cedió parte de su propiedad a cambio de áreas verdes de este organismo. Además de la adquisición de un terreno a la Inmobiliaria y Urbanizadora Manquehue Limitada.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 13.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Se divide; 1.- Colegio Craighouse S.A. 2.- Campos Deportivos Craighouse S.A.	Adquiere un terreno a la inmobiliaria y urbanizadora Manquehue Limitada
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el año 2005, se decide la división del Colegio Craighouse S.A., en dos sociedades, una de ellas será la continuadora legal del colegio y la otra administrara el área de deportes de la entidad denominada Campos Deportivos Craighouse S.A. El año 2006 se ve disminuido el tamaño de la empresa al vender una parcela a Cencosud.

En síntesis, Colegio Craighouse S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado debido a la complementariedad de sus negocios. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 14. Compañía Eléctrica del Litoral S.A.

La Compañía Eléctrica del Litoral S.A., tiene como actividad principal la distribución de electricidad en el Litoral sur de la V región, que mediante concesión con el servicio público logra satisfacer las necesidades de residentes, comerciales e industriales. El principal objeto de la sociedad es la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y negocios a fines.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 14.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de electricidad.</li> <li>• Construcción de obras eléctricas.</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de electricidad.</li> <li>• Construcción de obras eléctricas.</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de electricidad</li> <li>• Construcción de obras eléctricas</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de electricidad</li> <li>• Construcción de obras eléctricas</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Distribución de electricidad</li> <li>• Construcción de obras eléctricas.</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de electricidad</li> <li>• Construcción de obras eléctricas</li> <li>• Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar</li> </ul>				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Las estrategias de crecimiento de mercado utilizadas por la compañía, son estrategias diversificadas relacionadas, esto se explica debido a la existencia de varios negocios que se complementan entre sí.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 14.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Implementación de Línea de Transmisión	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la S/E de poder El Totoral</li> <li>• Construcción de la línea de 66kV San Jerónimo-El Totoral.</li> <li>• Obras para mejorar la calidad del servicio; respaldos de alimentadores, normalización y reemplazo de instalaciones, aumentos de capacidad y adquisición de nuevos equipos de operación.</li> </ul>	Adquisición del Transformador de poder con cambiador de Tap bajo carga.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Se finaliza la etapa final del sistema de información en tiempo real (SITR).	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Implementación de subestaciones para la etapa inicial de la incorporación de LITORAL S.A. a la plataforma de medida PowerLogic ION interprice del Grupo Chilquinta Energía.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Compañía Eléctrica del Litoral S.A., ha utilizado estrategias orgánicas de crecimiento en tamaño, en las modificaciones de infraestructura.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 14.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de la S/E de poder El Totoral Construcción de la línea de 66kV San Jerónimo-El Totoral
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En las acciones que ha realizado la empresa que intervienen y podrían haber alterado su estructura jurídica no se evidencia modificación de ésta.

En síntesis, Compañía Eléctrica del Litoral S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que varios negocios complementarios.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas en el periodo analizado. Pero se aprecia una predominancia de las estrategias orgánicas. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **15.Compañías CIC S.A.**

Las Compañías CIC S.A., es una empresa la cual desarrolla sus negocios, mediante la fabricación, Transporte y distribución de sus productos y servicios, con el propósito que estos provean soluciones de mobiliario y decoración para el hogar y decohogar. Mediante la oferta de Colchones y Camas, Muebles y Textil, Sinnovando continuamente para poner a disposición de sus clientes una amplia variedad de productos.

CIC S.A., posee plantas de producción en Santiago y Chillan, además posee agencias en Concepción, Iquique y Osorno.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 15.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchones y Camas.</li> <li>• Muebles</li> <li>• Textiles</li> </ul>				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Compañías CIC S.A., se caracteriza por utilizar estrategias de crecimiento diversificado relacionado, esto se evidencia por la complementariedad de los productos que ofrece para el hogar. Con una amplia variedad de productos en sus negocios de Colchones, muebles y textil.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 15.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Creación de nueva agencia zonal del sur en concepción Agencias coordinadoras en Osorno e Iquique.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto al tamaño de la empresa, en su áreas productiva no se distingue mayores cambios, solamente la reestructuración de la planta de Santiago luego del incendio sufrido en el año 2007 en estas instalaciones. El incremento se traduce en la creación de agencias para distribuir sus productos. La compañía lleva cabo estrategias orgánicas de crecimiento en tamaño.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 15.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	- Creación de nueva agencia zonal del sur en concepción - Agencias coordinadoras en Osorno e Iquique.
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Compañías CIC S.A., al expandirse no ha modificado su estructura jurídica, debido que únicamente ha implementado nuevas sucursales.

En síntesis, Compañías CIC S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado dado lo complementario de sus negocios.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 16. Copefrut S.A.

Copefrut S.A., en su giro comercial considera la exportadora y venta nacional de fruta fresca y congelada, jugo y hortalizas frescas, venta de pesticidas, prestación de servicios de frío, embalaje y agrícola. Por otra parte, posee las siguientes filiales; Central Frutícola de Curicó S.A., Cenkiwi S.A., Agencia de Estiba y desestiba Jorge Carle y Cía. Ltda., Inversiones las Catalpas Ltda., y Copefrut S.A.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 16.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de Fruta Fresca.</li> <li>Exportación productos agroindustriales.</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Copefrut S.A., es una empresa la cual desarrolla un conjunto de actividades, en donde su principal actividad es la exportación de frutas frescas y productos agroindustriales derivados de la actividad principal. Además posee huertos productivos, tanto frutícolas como agrícolas, complementando la producción a través de sus filiales y comprando a otros productores. Por otra parte se encarga de la comercialización de estos productos, tanto

interno como en el exterior. Distinguiéndose el desarrollo de estrategias de crecimiento integrado verticalmente.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 16.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

<b>Años</b>	<b>Estrategias de crecimiento en Tamaño</b>		
	<b>Orgánico</b>	<b>Inorgánico</b>	<b>Desarrollo Externo</b>
<b>2004</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Mejoras en infraestructura, máquinas y equipos, cámaras de frío, andenes de carga, modificación de líneas de proceso d las 4 plantas.  Se inicia obra de tratamiento de aguas servidas en planta de Curicó	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Creación de la filial Copefrut Agrícola S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Ampliación de cámaras de frío	Adquisición de la sociedad New World Fruit Co. Ltd.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el año 2005, de realiza una venta de predio Santa Eugenia (agrícola e instalaciones), además inversiones las Catalpas Ltda. Vende su participación en Inversiones San José S.A. lo cual disminuye el tamaño del mercado.

Esta compañía evidencia la utilización de estrategias de crecimiento en tamaño orgánicas e inorgánicas, aunque se distingue el desarrollo estratégico orgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 16.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Adquisición de la sociedad New World Fruit Co. Ltd.	Sin movimiento	Planta de tratamiento aguas servidas en Curicó	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Se crea Copefrut Agrícola S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En Copefrut S.A., se evidencia una serie de acciones, que podrán haber variado la forma jurídica de la compañía, incorporando una nueva estructura, pero se aprecia que no se ha visto alterada.

En síntesis, Copefrut S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrada integrada verticalmente, debido a que en el desarrollo de la actividad principal, participa toda la cadena de valor.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas en el periodo analizado. Pero se aprecia una predominancia de las primeras estrategias. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía. Aunque adquirió una sociedad con una forma jurídica distinta, ésta fue absorbida.

## **17.Cristalerías de Chile S.A.**

Cristal Chile Empresa líder en la fabricación y venta de envases, vajillas, contenedores, empaques y similares sean estos de vidrio, cristal, cartón, plásticos y otros materiales susceptibles para ser usados para tales fines. Cristalerías de Chile S.A. atiende las necesidades de diversos sectores; Vinos, Cervezas, Bebidas Gaseosas, jugos, Aguas Minerales, Alimentos y Laboratorios. Además participa en Inversión y Explotación directa o indirecta, a través de empresas relacionadas en actividades Navieras, Agrícolas, Vitivinícolas, Agroindustriales, Forestales, pesqueras, Mineras, Químico Industriales, de la

Construcción, de Turismo, de Medios de Transporte, de Medios de Consumo Masivo, de Medios de Comunicación y de Exportaciones.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 17.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases</li> <li>• Vinos</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>					X

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Cristalerías de Chile S.A., es una compañía altamente diversificada. En el negocio de los envases posee el cien por ciento de Cristalchile, también posee un porcentaje importante de participación en la industria del vino y los medios de comunicación.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 17.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	<p>Compra de terreno en Llay-Llay, para la construcción de la nueva planta.</p> <p>Lanzamiento del servicio digital DG Max, primer operador de cable latinoamericano en lanzar servicios de PVR.</p> <p>Construcción de bodega de 14.239 m<sup>2</sup> en Pudahuel. Para concentrar toda la operación logística la planta.</p>	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Construcción de la nueva planta en Llay-Llay	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	<p>Fusión de la filial Metropolis-Intercom S.A. y VTR GlobalCom S.A. quedando Cristalerías de Chile S.A. con el 20%.</p> <p>Adquisición de Ediciones e Impresos S.A. (Revista Capital)</p>	Sin movimiento
2007	<p>Construcción de bodega en Viña Doña Paula y moderna línea de embotellación.</p> <p>Incremento en 850 hectáreas de viñedos de la Viña Santa Rita, mediante arriendo a largo plazo.</p>	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	<p>Ampliación de las bodegas de productos terminados en la planta ubicada en la comuna de Padre Hurtado.</p> <p>Incremento en los viñedos, en 917 hectáreas, alcanzando así un total de 3.278.</p>	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Las estrategias para ampliar el tamaño de la compañía, se han desarrollado de tal forma, que año a año podemos apreciar una diversidad de acciones expansivas que han permitido incrementar la capacidad instalada en cada uno de sus negocios. Con la creación de nuevas plantas, ampliaciones de las ya existentes, adquisición de terrenos y viñedos, entre otros. Con una fuerte tendencia al desarrollo orgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 17.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de bodega	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de la nueva planta en Llay-Llay
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de bodega	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación de las bodegas	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La estructura jurídica no ha sufrido modificaciones dado que al expandirse ha generado un incremento de las instalaciones ya existentes y la expansión en otros lugares ha sido una prolongación da la misma sociedad.

En síntesis, Cristalerías de Chile S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado no relacionado dado lo heterogéneo de sus negocios.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **18. Distribución Y Servicios D&S S.A.**

El negocio principal de D&S es la distribución de alimentos y la entrega de servicios con valor agregado a sus clientes. Para abordar el negocio en todas sus etapas la Compañía se estructura en tres Divisiones: División Retail, División Servicios Financieros y División Inmobiliaria, lo que le permite desarrollar propuestas de valor integrales a todos los segmentos que atiende.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 18.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		
2005	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		
2006	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		
2007	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		
2008	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		
2009	Distribución de alimentos y servicios con valor agregado			X		

Fuente: Elaboración Propia, 2010

D&S, es una sociedad que ofrece una amplia gama servicios relacionados a gases y soldaduras, Esto caracteriza la aplicación de estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 18.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Inauguración de 2 Hiperlíder y 4 Hipermercados compactos LIDER vecino	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Inauguración de 6 nuevos locales en Talagante, Arica, Ovalle, Temuco, Puerto Varas y Punta Arenas. Apertura de 10 locales Farmalider	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Apertura de 2 locales	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Inversión en construcción y terrenos. Apertura de nuevos locales LIDER.	Wal mart toma el control de D&S. con un 74,55% del total  Arriendo de espacios comerciales para la apertura de nuevos locales LIDER	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

D&S, es una sociedad que se caracteriza por expandirse aplicando estrategias orgánicas e inorgánicas de crecimiento al incrementar su tamaño. Con una predominancia de estas últimas las primeras.



Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 18.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Inauguración de nuevos locales
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Inauguración de nuevos locales
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Inauguración de nuevos locales
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Inauguración de nuevos locales

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia modificaciones en la estructura jurídica de la compañía. Y en lo que respecta a la estrategia de mercado D&S, es una compañía que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de Estrategias Orgánicas e Inorgánicas, predominando las Orgánicas en el periodo analizado. En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **19. Empresa Eléctrica Del Norte Grande S.A.**

Edelnor es la mayor empresa eléctrica del Sistema Interconectado del Norte Grande de Chile, especializada en la producción, transporte, distribución y suministro de energía eléctrica; la compra, venta y transporte de toda clase de combustibles (líquidos, sólidos o gaseosos), la prestación de servicios de consultoría en todos los ámbitos y especialidades de la ingeniería y de la gestión de empresas, y la prestación de servicios de mantención y reparación de sistemas eléctricos. Teniendo como principales clientes los industriales y empresas mineras establecidas en el Norte Grande de nuestro país.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 19.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			
2005	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			
2006	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			
2007	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			
2008	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			
2009	Producción, distribución y suministro de energía eléctrica.		X			

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 19.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	<p>Construcción y puesta en servicio de una línea de suministro eléctrico con una capacidad de 10 MVA para el Mall Plaza Antofagasta.</p> <p>Construcción y puesta en servicio de una línea en 23 kv, de aproximadamente 10 km. con una capacidad de 8 MVA.</p> <p>Además, la construcción de cinco subestaciones. Para alimentar el Cerro Dominador</p> <p>Reemplazo HMI Sistema de Control Unidad CTMI; esto es reemplazo de la totalidad de servidores y puestos de operación de todas las máquinas trabajando con el sistema de ABB Symphony.</p> <p>Modernización y ampliación de las instalaciones del casino de la central en Mejillones</p> <p>Construcción de nuevos sistemas de abastecimiento de ruido basados en paredes y aisladores acústicos para los motores GE de las centrales Diesel de Arica y Antofagasta.</p>	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	<p>Implementación de gestión integrado (SGI), para alcanzar la certificación del SGI, consistente en;</p> <p>-Mejoramiento de las instalaciones de la organización.</p> <p>-Mejoras ambientales asociadas a sistemas de mantención en el almacenamiento de sustancias y</p>	Sin movimiento	Sin movimiento

	residuos peligrosos.		
<b>2007</b>		Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	<p>desarrollo de sistema de detección y combate de incendios cancha de carbón y nave de tolvas</p> <p>Reemplazo sistema de excitación generador unidad CTM1 y puesta en servicio.</p> <p>Mejoras en captura de particulado unidades carboneras, unidades CTM1 y CTM2.</p> <p>Mejoramiento precipitador unidad CTM1 y modificación pantallas deflectoras.</p> <p>Mejoramiento exterior, basado en cambio de imagen, mejoramiento de accesos, creación de nuevas áreas verdes, construcción de nueva edificación y ampliaciones e incorporación de los nuevos colores corporativos a los edificios, estructuras, muros y fachadas.</p> <p>Mejoramiento en; cámara de combustión, ambos generadores de la unidad CTM3 y unidad SING</p>	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	<p>Modificación de CMT3 para la quema de GNLM; consistente en la construcción de un terminal de gas natural licuado en la zona de mejillones.</p> <p>Construcción de una ampliación de la subestación Chacaya de 220 k para permitir la conexión de las nuevas centrales Térmica Andina y Térmica Hornitos al SING y la construcción de 110 kv para alimentar GNL Mejillones y Esperanza Puerto.</p> <p>Construcción de 11km de línea de transmisión de 110 kv desde la S/E Chacaya a GNL Mejillones y 5 km. de línea en 23kv para la planta monitoreo de gas City Gate.</p> <p>Construcción de la línea subterránea y adecuación del paño de 110 kv en la S/E Mejillones para alimentación de cliente Enaex en 110 kv.</p> <p>Construcción de una Subestación con 8 paños de 220 kv destinada a recibir la energía generada por Central Termoeléctrica Andina(CTA) y Central Termoeléctrica Hornitos (CTH), para suministro de energía a minera esperanza y Minera Gabriela Mistral (ex Gaby).</p> <p>Construcción de 144 km de línea de transmisión en doble circuito de 220 kv. Esta línea permitirá evacuar la energía producida por Central Termoeléctrica Andina (CTA) y Central Térmica Hornitos 8CTH)</p>	Sin movimiento	Sin movimiento

	<p>desde Subestación Chacaya e inyectar ésta a la Subestación El Cobre.</p> <p>Suministro e instalación de equipos para monitoreo, en tiempo real, del comportamiento de gases disueltos (DGA) en transformadores de unidades CTM1, CTM2 y CTM3 de la Central Térmica Mejillones.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En el año 2006 se produjo un incendio en las instalaciones de Mejillones, afectando el sistema de correas transportadoras de combustible sólido. Lo cual motivo la movilización camiones por parte de la empresa para dar continuidad al proceso mientras se restablecía el sistema de correas transportadoras.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 19.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	mejoras y puesta en servicio de nuevas instalaciones	Construcción, nuevas instalaciones
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	mejoras y puesta en servicio de nuevas instalaciones	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Desarrollo y mejoras en los sistemas	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	mejoras y puesta en servicio de nuevas instalaciones	Construcción, nuevas instalaciones

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Se ha realizado una serie de acciones de ampliación del tamaño de la compañía, sin embargo estos esfuerzos se han canalizado hacia un desarrollo expansivo de la empresa, sin modificar la estructura jurídica.

En síntesis, Edelnor, es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrada integrada verticalmente, debido a que en el desarrollo de la actividad principal,

participa toda la cadena de valor, produciendo, transportando y distribuyendo la energía a sus clientes.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## 20. Empresa Eléctrica Guacolda S.A.

La Empresa Eléctrica Guacolda S.A., se ubica en la Península de Guacolda, en Huasco, Tercera región. Surge con la motivación de asegurar el suministro eléctrico en el sector norte del Sistema Interconectado Central (SIC), incorporando una Central Termoeléctrica y con una serie de nuevos proyectos para incrementar la capacidad de producción. Abasteciendo el consumo de mineros e industriales

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 20.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
			vertical	horizontal		
2004	Generación y Transmisión de energía		X			
2005	Generación y Transmisión de energía		X			
2006	Generación y Transmisión de energía		X			
2007	Generación y Transmisión de energía		X			
2008	Generación y Transmisión de energía		X			
2009	Generación y Transmisión de energía		X			

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al analizar las unidades de negocio de Eléctrica Guacolda S.A., se evidencia la aplicación de estrategias de Crecimiento de Integración Vertical, dado que genera la energía y la transmite a sus clientes.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 20.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004			
2005			
2006	Asfaltar sector colindante al muelle mecanizado Guacolda I, muelle de servicio y camino de acceso al muelle, sectores de estacionamientos y circulaciones menores al interior de la central.		
2007	Construcción de la unidad 3, con una potencia de 152 MW, representando un aumento de un 50% en la capacidad de la generación eléctrica.		
2008	Construcción de la unidad 4, de igual potencia que la unidad 3.		
2009	Construcción de segunda línea de transmisión (220 kv), con una extensión de 37 km, entre la central de Huasco y la Subestación Maitencillo.		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Esta empresa se caracteriza por la aplicación de estrategias orgánicas de crecimiento, dado que realiza continuamente inversiones para potenciar la capacidad de producción.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 20.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Mejoras en infraestructura	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción unidad 3	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción unidad 4	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción línea de transmisión.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad.

En síntesis, la Empresa Eléctrica Guacolda S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento de Integración Vertical, debido a que desarrolla actividades en distintos eslabones de la cadena de valor.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **21. Empresa Nacional Del Petróleo.**

ENAP explota desde 1950 los únicos yacimientos de hidrocarburos descubiertos en Chile. Estos se ubican en la cuenca de Magallanes. Con el propósito de aprovechar plenamente su experiencia y las capacidades técnicas de sus profesionales y trabajadores, en 1990 ENAP creó la filial internacional Enap Sipetrol S.A., para explorar y producir petróleo en el extranjero. Desarrollando actividades productivas en Argentina, Colombia, Ecuador y Egipto.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 21.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Exploración, producción, refinamiento y almacenamiento de hidrocarburos		X			
2005	Exploración, producción, refinamiento y almacenamiento de hidrocarburos		X			
2006	Exploración, producción, refinamiento y almacenamiento de hidrocarburos		X			
2007	Exploración, producción, refinamiento y almacenamiento de hidrocarburos		X			
2008	Exploración, producción, refinamiento y almacenamiento de hidrocarburos		X			
2009	Exploración, Producción, refinamiento, almacenamiento y venta de hidrocarburos		X			

Fuente: Elaboración Propia, 2010

ENAP, es una empresa que se caracteriza la aplicación de estrategias de crecimiento concentrado vertical, dado que participa en todos los eslabones de la cadena de valor.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 21.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Fusión de Petróleo Concón S.A., con la filial Petrox S.A. Refinería, surgiendo Enap Refinerías, luego se integra a la filial Emalco (empresa de almacenamiento de combustible).	Sin movimiento
2005	Faenas exploratorias del pozo Lago Mercedes 2, evaluar los yacimientos	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Aumento en la capacidad de almacenamiento de diesel en refinería Aconcagua y la instalación de nuevo estanque de gas licuado en refinería Biobío  inicio construcción de la unidad Topping 3. Perforación de posos y mejoras de las instalaciones de producción, en Argentina. Perforación con éxito de tres prospectos, en Egipto.	Alianza entre ENAP y la italiana ENEL.	Sin movimiento
2007	Perforación y mejora de las instalaciones de producción en Pampa del Castillo-La Guitarra, Argentina.  Perforación de cinco pozos Productores y un inyector, en Ecuador	Sin movimiento	Sin movimiento



	<p>Perforación de siete pozos exploratorios y doce pozos de desarrollo, en Egipto.</p> <p>Aumento de la capacidad de producción de diesel y mejoras en la calidad, en Biobío.</p> <p>Construcción de Muelle y de la terminal de regasificación en la bahía de Quintero.</p> <p>Adecuación de las instalaciones para aumentar la capacidad de procesamiento de crudos pesados.</p>		
<b>2008</b>	Puesta en marcha del proyecto unidad de Desulfurización de Nafta de FCC (Fluid Catalytic Cracking).	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	<p>Enap Sipetrol dio cuenta de un nuevo pozo productor de petróleo en Egipto, el Alzahraa-1, ubicado en el bloque East Ras Qattara.</p> <p>Inauguración de la planta de GNL Quintero.</p> <p>Construcción de patio de carga de camiones cisternas en las instalaciones de la Planta de GNL en Quinteros</p> <p>Inicio de producción del nuevo descubrimiento de Tropilla, Arenal.</p> <p>Mejoras en la extracción en Pampa de Castillo y E2, Argentina.</p> <p>Mejoras en las actividades de exploración y desarrollo del campo East Ras Qattara</p>	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: *Elaboración Propia, 2010*

ENAP Culmina el proceso de venta de la participación de Enap Sipetrol S.A. (50%), en el ENAP Bloque North Bahariya, en el desierto occidental de Egipto, lo cual contrae su tamaño. En cuanto a las estrategias desarrolladas, se distinguen Orgánicas e Inorgánicas, pero con una clara predominancia de las primeras.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 21.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Exploración y producción	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia modificaciones en la estructura jurídica de la compañía. Y en cuanto a la estrategia de mercado ENAP, es una compañía que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de Estrategias Orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **22. Empresas Cabo Hornos S.A.**

La Empresa Cabo de Hornos S.A., posee dentro de sus negocios El Fundo Los Hornos de Pulido, donde produce uvas, en las variedades; Superior Seedless, Thompson Seedless, Flame Seedless, Autumn Royal, Red Globe, este último negocio es el más importante, debido a que potencia la actividad productiva comercializando en el exterior. Los canales de comercialización de las uvas en Estados Unidos, son la firma Oppenheimer Group, Unifrutti of América Inc., y Andes River Marketing abasteciendo en estados unidos a la cadena wal mart, Costco. Por otra parte abastece a la cadena española Mercadona, así como al mercado coreano, ruso, y algunos países centroamericanos. Desde el año 2006, ésta, se convierte en la actividad principal de la compañía. Además, posee empresas filiales de turismo, denominada Turismo Cabo de Hornos Ltda.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 22.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.		Rel.
Ver.	Hor.				
2004	-Turismo -Producción de Uva				X
2005	-Turismo -Producción de Uva				X
2006	-Producción y comercialización de Uva -Turismo				X
2007	-Producción y comercialización de Uva -Turismo				X
2008	-Producción y comercialización de Uva -Turismo				X
2009	-Producción y comercialización de Uva -Turismo				X

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La estrategia seguida por la compañía es de diversificación no relacionada, esto se explica por las características de sus negocios (distintos), aunque en el año 2006, con el negocio de la uva se integra hacia adelante comercializándola, en donde ya se evidenciaban rastros de integración de vertical.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 22.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	<i>Orgánico</i>	<i>Inorgánico</i>	<i>Desarrollo Externo</i>
2004	Plantaciones de parronales, con una extensión de 70,3 hectáreas.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Construcción de modernas instalaciones para el procesamiento y embalaje de la fruta, esto es una cámara de fumigación.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	-Acondicionamiento de las instalaciones de packing e instalaciones de frío.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En el accionar de la compañía podemos distinguir claramente un desarrollo interno en sus actividades, lo cual evidencia una estrategia Orgánica de crecimiento. Por otra parte, en el año 2005 vende parte de su patrimonio el Hotel Cabo de Hornos.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 22.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Plantaciones de parronales, con una extensión de 70,3 hectáreas.	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de modernas instalaciones para el procesamiento y embalaje de la fruta, esto es una cámara de fumigación.	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Acondicionamiento de las instalaciones de packing e instalaciones de frío.	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Durante el periodo evaluado no se evidencia una modificación de la estructura jurídica de la compañía.

En síntesis, Empresa Cabo de Hornos S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado no relacionado y estrategias de crecimiento de integración vertical reflejada en su negocio principal. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas.

En cuanto a la estructura jurídica, no ha sufrido modificación al expandir el tamaño de la compañía.

### 23. Empresas Carozzi S.A.

Empresas Carozzi S.A., es una compañía multinacional chilena de consumo masivo, líder en el mercado nacional e internacional. Dentro de la amplia gama de productos alimenticios que ofrece esta empresa, se encuentran; harina, pastas, galletas, jugos, refrescos, postres, caramelos, chocolates, mermeladas, avenas ,cereales, pastas de tomate, salsa de tomate, ketchup y pulpa de fruta, entre otros. Además, cuenta con centros de acopio y procesamiento de las materias primas, fundamentales para la elaboración de sus productos.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 23.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		<i>Concentrado</i>		<i>Diversificado</i>		
		<i>Especializado</i>	<i>Integrado</i>		<i>Relacionado</i>	<i>No Relacionado</i>
vertical	Horizontal					
2004	Alimentos Confites Agroindustria Alimentos Confites Agroindustria				X	
2005	Alimentos Confites Agroindustria				X	
2006	Alimentos Confites Agroindustria				X	
2007	Alimentos Confites Agroindustria				X	
2008	Alimentos Confites Agroindustria				X	
2009	Alimentos Confites Agroindustria				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Carozzi, es una sociedad que participa con una amplia gama de productos, caracterizándose por la aplicación de estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 23.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Inauguración de oficinas comerciales en Paraguay y México.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Compra de negocio de consumo masivo de la Molinera San Cristóbal.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Asociación comercial con Molinos Rio de la Plata, empresa Argentina.  Alianza con Bresler para producción conjunta.	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Carozzi es una empresa que se caracteriza por expandirse, para lo cual en el último periodo ha focalizado sus esfuerzos en la aplicación de estrategias inorgánicas al expandir su tamaño

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 23.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Inauguración de oficinas comerciales en Paraguay y México.
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Compra de la Molinera San Cristóbal.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En síntesis, Carozzi, es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada, debido a que una serie de actividades vinculadas a la elaboración de productos alimenticios.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **24. Empresas La Polar S.A.**

La sociedad opera a nivel nacional e internacional, desarrollando dentro de sus principales actividades la explotación comercial de tiendas y actividades complementarias de servicios al retail como son, el otorgamiento de crédito a clientes, emisión y operación de tarjetas de crédito, administración de carteras, corretaje de seguros, servicios de cobranza y de marketing.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 24.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
Vertical	horizontal					
2004	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	
2005	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	
2006	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	
2007	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	
2008	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	
2009	Tiendas por departamento Retail Financiero				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 24.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Apertura de quince locales en Santiago y regiones  Apertura de un nuevo centro de distribución	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Apertura de siete tiendas nuevas; Osorno, Coquimbo, Linares, Concepción, Las Rejas, Los Andes, Puente esquina Santo Domingo.  Ampliación y remodelación de las ya existentes; Puente Alto, Puente Centro, Puerto Montt y Antofagasta.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Apertura de la cuarta tienda frente al muelle Barón, Valparaíso.  Apertura de tienda en Chillán.  Ampliación del local ubicado en el Mall Portal La Reina  Inicio de operación tienda tipo outlet, en Avenida Irarrázaval esquina Suecia, comuna de Ñuñoa  Apertura de la primera tienda en Punta Arenas.  Obras de remodelación y ampliación de la tienda ubicada en paseo Ahumada.	Sin movimiento	Construcción del nuevo Mall Parque Arauco, la tienda La Polar pasa a convertirse en una de las tres tiendas anclas del nuevo centro comercial.
2008	Apertura de cinco tiendas; La Serena, Mall Plaza Alameda, Ovalle, El Bosque y Mall Plaza Sur.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Adquisición de primera tienda en Bogotá, Colombia.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La empresa La Polar, ha seguido un desarrollo en tamaño tanto orgánico como inorgánico, pero este último en menor medida, mediante la creación de tiendas a lo largo del país y expandiéndose a Colombia, se refleja la segunda estrategia.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 24.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Adquisición de primera tienda en Bogotá, Colombia.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia cambio en la estructura jurídica de la compañía.

En síntesis, La Polar, es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas predominando las primeras.

En cuanto a la estructura jurídica, no ha sufrido modificación al expandir el tamaño de la compañía.

## **25. Enaex S.A.**

Enaex S.A., produce y comercializa una amplia gama de explosivos y agentes de voladura para satisfacer las necesidades de la minería en general, obras civiles, prospección sísmica y aplicaciones específicas. Enaex es el mayor productor de nitrato de amonio de grado explosivo en Latinoamérica, pudiendo éste ser comercializado directamente al cliente final, o bien ser usado como materia prima para la fabricación de agentes de voladura, como el ANFO (en sacos, vaciable y bombeable) y altos explosivos, como la dinamita, boosters y emulsiones encartuchadas.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 25.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
Vertical	horizontal					
2004	Fabricación y comercialización de explosivos y agentes de tronadura				X	
2005	Fabricación y comercialización de Explosivos y agentes de tronadura				X	
2006	Fabricación y comercialización de Explosivos y agentes de voladura				X	
2007	Fabricación y comercialización de Explosivos y agentes de voladura				X	
2008	Fabricación y comercialización de Explosivos y agentes de voladura				X	
2009	Fabricación y comercialización de Explosivos y agentes de voladura				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La senda estratégica de la compañía se evidencia un claro desarrollo de estrategias diversificada relacionada, representado por un desarrollo de productos explosivos o agentes relacionados con esta función.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 25.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de nueva planta de nitrato de amonio en los terrenos de Prillex América
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Se crea Enaex Argentina S.R.L.	Sin movimiento	Sin movimiento
	Ampliación de plante de Nitrato de Amonio Inicio del proyecto bonos de Carbono		
2008	Se crea la filial Enaex Servicios S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	-Construcción de planta de nitrato de amonio en Mejillones <u>Instalaciones auxiliares terminadas</u> -Tercer estanque de amoniaco -Aumento capacidad de almacenamiento de Nitrato de Amoniaco -Sistema de refrigeración que incluye toma de agua de mar y circuito de refrigeración interno -Estanque de ácido Nítrico y varias instalaciones de suministros básicos	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el año 2008, mediante la venta de la filial peruana Dyno Nobel Samex, la compañía ve disminuido su tamaño, acción poco significativa respecto a la conducta estratégica de la empresa en su afán expansivo, se evidencia una clara tendencia a la aplicación de estrategias orgánicas.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 25.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.R.L.	Sin movimiento	se crea Enaex Argentina S.R.L.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el proceso expansivo, desarrollado por la compañía de puede observar que al crear una nueva filial, esta surge bajo un tipo de sociedad distinto al de la compañía.

En síntesis, Enaex S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas.

En cuanto a la estructura jurídica, ha sufrido modificación al expandir el tamaño de la compañía, la cual se traduce en el cambio de tipo de sociedad al crear una nueva filial.

## **26. Energía Casablanca S.A.**

Energía de Casablanca S.A., tiene como principal objeto social la compra, distribución y venta de energía eléctrica. A esto se añade la compra y venta de artículos relacionados con la agroindustria, electrodomésticos, materiales de construcción y de instalaciones eléctricas.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 26.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado			Diversificado	
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
Vertical	horizontal					
2004	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	
2005	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	
2006	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	
2007	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	
2008	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	
2009	-Compra distribución y venta de energía eléctrica. -Compra y venta de artículos para; Agroindustria, Electrodomésticos, Construcción e Instalaciones Eléctricas.				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al analizar el proceder estratégico de la compañía, se evidencia un desarrollo de actividades directamente ligadas con la actividad principal, esto es el negocio eléctrico. Lo cual configura una estrategia de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 26.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Ampliación del sistema eléctrico	Sin movimiento	Sin movimiento
	Renovación de instalaciones		
	Adquisición de herramientas y equipo		
	Ejecución de trabajos de mantención de las instalaciones		
2008	Implementación de sistema de información en el tiempo real (SITR),	Sin movimiento	Sin movimiento
	Se ejecutan obras para mejoras en el sistema de transmisión y distribución mediante la expansión de redes		
	Aumentos de capacidad y reposición de conductores		
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Las acciones expansivas desarrolladas por la compañía están directamente relacionadas a mejorar y ampliar las actuales instalaciones. Distinguiéndose una estrategia orgánica en el proceso de crecimiento. La empresa solo presenta acciones relativas a la modificación del tamaño en los años 2007 y 2008, en los otros años no existe movimientos al respecto.

La sociedad no realizó crecimiento en tamaño durante el periodo de evaluación, motivo por el cual el cuadro que se encuentra a continuación está completamente sin movimiento.

En síntesis, Energía de Casablanca S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado. Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas.

En cuanto a la estructura jurídica, no ha sufrido modificación al expandir el tamaño de la compañía.

## 27. Estadio Israelita S.A.

Estadio Israelita S.A., ha dedicado históricamente sus esfuerzos y actividades al fomento, desarrollo y práctica del deporte, actividades culturales, sociales y recreativas para lo cual entrega en arrendamiento sus recintos al Club Deportivo Estadio Israelita con acepción el casino restaurante y la cafetería El giro principal es la inversión en bienes raíces y explotación de los terrenos, a través de su arrendamiento o cesión onerosa a terceras personas naturales o jurídicas.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 27.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				
2005	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				
2006	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				
2007	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				
2008	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				
2009	-Cesión onerosa de inmuebles.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad desarrolla su actividad, ofreciendo en arriendo sus instalaciones, fundadas en infraestructura deportiva. Lo cual se traduce en una orientación estratégica de crecimiento concentrada especializada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 27.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Nuevos camarines de damas mejoras y mantención de energía	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	-Incorporación de toboganes y juegos de piscina. -Nuevo sector Vip Cafetería con juegos infantiles, computadores y video juegos. -Nuevo sector de juegos fitness-aire libre. -Mejoras y mantención de jardines y juegos exteriores. -Mejoramiento en sector squash y en graderías de canchas de fútbol. -Nueva sala de spinning, climatizada y con bicicletas adicionales. -Nuevo baño de lisiados sector salones.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Debido a la existencia de infraestructura disponible para dar continuidad a la actividad, las acciones realizadas hasta el año 2007 están dirigidas a labores concernientes de mantención, reparaciones y aseo de los inmuebles arrendados. En 2008 y 2009 que incrementa el tamaño de la infraestructura para mejorar las condiciones preexistentes. Traduciéndose en estrategias orgánicas de crecimiento en cuanto al tamaño de la compañía.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 27.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Modificación en infraestructura Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Modificación y ampliación en infraestructura Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La estructura jurídica de la compañía no se ha visto alterada. Y en lo respecta a la estrategia de mercado, Estadio Israelita S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrado especializado, debido al desarrollo de una sola actividad.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia el desarrollo de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **28. Esva S.A.**

Esva 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. El territorio operacional de la Compañía comprende las áreas urbanas de la Región de Valparaíso. Adicionalmente, la compañía presta servicios de agua potable a otras localidades, fuera del área de concesión en la comuna de Algarrobo, en base a convenios suscritos con las comunidades de Algarrobo Norte, Mirasol y Las Brisas

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 28.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Producción y distribución de agua potable.		X			
2005	Producción y distribución de agua potable.		X			
2006	Producción y distribución de agua potable.		X			
2007	Producción y distribución de agua potable.		X			
2008	Producción y distribución de agua potable.		X			
2009	Producción y distribución de agua potable.		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 28.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Finaliza el proyecto de saneamiento de Quintero.  Puesta en marcha de las plantas de Curimon (San Felipe) y Rinconada (Provincia de los Andes).		
2005	-Concluye obra de agua potable del sistema Las Vegas. -Construcción de sistema aguas servidas desde los Nogales a Artificio. -Finaliza la construcción de estanque de agua potable, en el sector de Tierras Blancas de Coquimbo y otro en la ciudad de Los Vilos.		
2006	-Construcción de tramo Quintero-Horcón-Ventanas, para mejorar el abastecimiento entre Concón y Zapallar. -Construcción de estanque de regulación en Putaendo, Santa María, San Felipe y Gómez Carreño en Viña del Mar.		
2007			
2008	-Concluye la construcción del colector de Av. La Marina		
2009	-Construcción tramo la Laguna-Cachagua para reforzar el abastecimiento de las localidades de Cachagua y de Zapallar. -Construcción de estanque en la ciudad de Puchuncaví. -Construcción de estanque semienterrado en la Población La Isla, de Valparaíso -Ampliación de planta de tratamiento de aguas servidas de la localidad de Colchagua.		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Esva S.A., es una compañía que está en constante crecimiento en tamaño, con la implementación de estrategias orgánicas, sin modificar su actuar durante el periodo analizado.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 28.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto a su estructura jurídica, la sociedad no ha realizado acciones que incidan en ésta.

Y en cuanto a la estrategia de mercado, Esvál S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrado integrado verticalmente, debido al desarrollo de la actividad en cada eslabón de la cadena de valor.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia el desarrollo de estrategias orgánicas en el periodo analizado. Y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

## **29. Factorline S.A.**

La actividad principal de Factorline, es prestar servicios financieros, efectuando tanto la cobranza normal, como la judicial y extrajudicial de toda la cartera que adquiere Factorline o prestar servicio de cobranza a terceros y efectuar operaciones de leasing.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 29.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Factoring domestico Factoring Internacional Crédito automotriz				X	
2005	Factoring domestico Factoring Internacional Crédito automotriz				X	
2006	Factoring domestico Factoring Internacional Crédito automotriz  Otras operaciones de crédito (crédito a pyme)				X	
2007	Factoring domestico Factoring Internacional Crédito automotriz  Crédito de Consumo  Otras operaciones de crédito (crédito a pyme)  Leasing				X	
2008	Factoring  Crédito automotriz  Otras operaciones de crédito (crédito a pyme)  Leasing				X	
2009	Factoring  Crédito automotriz  Otras operaciones de crédito (crédito a pyme)  Leasing				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al analizar los negocios de esta sociedad, se observa una evolución e incremento, lo cual se traduce en una estrategia de diversificación y por la característica de los mismos, se clasifica como relacionados.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 29.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Apertura de cinco sucursales; Santiago, Calama, Talca, Los Ángeles y Valdivia	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Apertura de tres sucursales; Santiago, Arica y Chillán.  Crea una nueva filial, Factorline Corredora de Bolsa de Productos S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Inauguración de nuevas oficinas en la casa matriz, prácticamente doblando la capacidad instalada  Apertura de sucursal en Copiapó	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Apertura de sucursales; una en Punta Arenas y dos en Santiago	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Apertura de seis sucursales; dos en Santiago, Ovalle, Los Andes, Valparaíso y Talcahuano.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En cuanto al desarrollo estratégico se evidencia una clara tendencia de estrategias orgánicas al modificar su tamaño.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 29.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Factorline Corredora de Bolsa de Productos S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

No se evidencia cambios en la estructura jurídica por parte de la sociedad. Aunque en el año 2005 se crea una nueva filial la cual conserva la forma jurídica; Sociedad Anónima.

En síntesis, Factorline S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada, debido a que desarrolla varias actividades consistentes en la prestación de servicios financieros.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado. Y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **30. Ferrocarril De Arica A La Paz S.A.**

El objeto de la sociedad es establecer, desarrollar, mantener, y explotar servicios de transporte de pasajeros y de carga a realizarse por medio de vías férreas y la explotación comercial de estaciones, recintos, construcciones y demás muebles e inmuebles que vinculados al transporte, adquiera o le sea aportado en dominio, arriendo o cualquier otro título de EFE.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.



**Cuadro N° 30.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
Vertical	horizontal					
2004	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				
2005	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				
2006	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				
2007	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				
2008	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				
2009	Transporte de pasajeros y de carga por medio de vías férreas	X				

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Al analizar el negocio de esta sociedad, se observa que su actividad es específica, esto es, se basa en el servicio transporte que puede prestar a través de las vías férreas.

En esta sociedad no ocurrió crecimiento en tamaño durante el periodo evaluado. Y en cuanto al desarrollo estratégico expansivo no se evidencia modificaciones en su tamaño.

El cuadro que se encuentra a continuación se encuentra completamente sin movimiento dado a que no existió crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 30.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento		Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

No se evidencia cambios en la estructura jurídica por parte de la sociedad.

En síntesis, Ferrocarril de Arica a la Paz S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Concentrado Especializado.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, no se evidencia la modificación en el tamaño durante el periodo analizado.

Y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### 31. Forestal Cholguán S.A.

La sociedad se dedica a la actividad forestal, en todas sus formas, incluyéndose especialmente la adquisición, a cualquier título de predios rústicos, básicamente de aptitud forestal; la forestación y reforestación y cuidado de los bosques y su explotación y en general la ejecución de cualquier otra actividad o negocio que se relacione con el ramo agrícola-forestal.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 31.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Producción y comercialización de productos forestales		X			
2005	Producción y comercialización de productos forestales		X			
2006	Producción y comercialización de productos forestales		X			
2007	Producción y comercialización de productos forestales		X			
2008	Producción y comercialización de productos forestales		X			
2009	Producción y comercialización de productos forestales		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La estrategia seguida por Forestal Cholguan S.A., es una estrategia de crecimiento integración vertical dado que se encuentra desarrollando sus actividades en toda la cadena de valor.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 31.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Se lleva a cabo la plantación de 2.239 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		
2005	Plantaciones por una superficie de 2044 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		
2006	Plantaciones de 2521 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		
2007	Plantaciones en una superficie de 1422,6 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		
2008	Plantaciones por una superficie de 2591,3 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		
2009	Plantaciones por una superficie de 2.054,7 hectáreas de pino radiata y eucaliptus.		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El área forestal todos los años se ve afectada por los incendios, que en la temporada de verano presentan el mayor peligro, es así como cada año se ha visto reducida las plantaciones de la siguiente forma; en el año 2005 se quemaron 8 hectáreas, en el año 2007 la superficie quemada alcanzo a 937 hectáreas, en el año 2008 una superficie de 3,4 hectáreas, en el año 2009 la superficie quemada fue de 0,6 Hectáreas. La empresa posee una superficie de 88.166 hectáreas, en donde lleva a cabo sus plantaciones de las cuales 69.526 hectáreas se encuentran actualmente forestadas.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 31.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La empresa no ha modificado su estructura jurídica

En síntesis, Forestal Cholguán S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento concentrada integrada verticalmente, debido a que en el desarrollo de la actividad principal, participa toda la cadena de valor.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas en el periodo analizado. Pero se aprecia una predominancia de las primeras estrategias.

En cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía. Aunque adquirió una sociedad con una forma jurídica distinta, ésta fue absorbida.

### **32. Supermercado Hipermerc S.A.**

Supermercados Hipermerc S.A. es una sociedad argentina dueña de Centros Comerciales y titular de concesiones municipales. La sociedad transfirió y/o arrendó los locales Unimarc. Actualmente la Sociedad mantiene aquellos rubros de negocio que han sido de su giro y/o complementarios al negocio de supermercados. Debido a que desde el 2007 Hipermerc controla a Unimarc, para efectos de análisis se considerara lo realizado por Unimarc los años anteriores a este hecho. Continuando el análisis con las actividades realizadas por Hipermerc.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 32.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Supermercados e Inmobiliario				X	
2005	Supermercados e Inmobiliario				X	
2006	Supermercados e Inmobiliario				X	
2007	Supermercados e Inmobiliario				X	
2008	Supermercados e Inmobiliario				X	
2009	Supermercados e Inmobiliario				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad desarrolla dentro de sus actividades la de supermercados e inmobiliaria, esta última se traduce en la construcción y arriendo de la infraestructura (supermercados en Chile y Argentina). Dado el tenor de las actividades se traduce en estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 32.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Apertura de nuevos locales en Curacaví, Guanaco, Las Parcelas, Zapadores y Quinteros.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Adquisición de supermercados Unimarc	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el año 2007 se realiza el traspaso al grupo Saieh-Rendic, de supermercados en Chile (algunos locales Unimarc). A través de su negocio inmobiliario vende el supermercado Maipu II a SMU Inmobiliaria S.A.

En cuanto a las estrategias de tamaño desarrolladas por la sociedad, se evidencia la aplicación de estrategias orgánicas e inorgánicas, sin una clara predominancia de una por sobre la otra.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 32.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad no evidencia modificación en su estructura jurídica.

En síntesis, Hipermerc S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificado relacionado, debido a que en el desarrollo de la actividad principal (supermercados), participa también con su negocio inmobiliario, a través de la edificación de infraestructura para estos fines.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas e inorgánicas, sin evidenciar una predominancia de una sobre otra en el periodo analizado.

Y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **33. Indura S.A.**

INDURA es la empresa productora y comercializadora de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal, más importante dentro de los países sudamericanos en que está presente. Su casa matriz se encuentra en Chile, país en que opera a través plantas productoras y más de 60 puntos de venta, siendo en su rubro la compañía con mayor cobertura comercial a nivel nacional. A esto se suman filiales en Argentina, Colombia, Ecuador, México y Perú, los que en conjunto mantienen más de 50 puntos de venta, ubicados en las zonas industriales de cada país.

Por otra parte, INDURA tiene presencia indirecta a través de distribuidores, en Bolivia, Canadá, Centroamérica, Estados Unidos, Paraguay y Uruguay.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 33.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	Horizontal					
2004	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	
2005	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	
2006	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	
2007	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	
2008	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	
2009	producción y comercialización de gases y soldaduras para uso industrial y medicinal				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

INDURA, es una sociedad que ofrece una amplia gama servicios relacionados a gases y soldaduras, Esto caracteriza la aplicación de estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 33.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Ingreso con operaciones directas al mercado mexicano	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Adquisición de seguridad industrial, Garmendia y empresa Red Point.	Sin movimiento
2007	Indura ingresa con operaciones directas al mercado Mexicano.		Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Compra de segunda empresa colombiana de gases, Cryogas.  Inauguración de dos tiendas especializadas en el proceso de corte y soldadura  Puesta en marcha de planta productora de gases criogénicos en ecuador	Sin movimiento
2009	Sin movimiento		Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010



INDURA, es una sociedad que se caracteriza por expandirse aplicando estrategias orgánicas e inorgánicas de crecimiento al incrementar su tamaño. Con una predominancia de estas últimas.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 33.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006			Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia modificaciones en la estructura jurídica de la compañía. Y en lo respecta a la estructura de mercado, INDURA es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento Diversificada Relacionada.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de Estrategias Inorgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **34. Inmobiliaria Club De Golf Y Deportes Chicureo S.A.**

El objeto de la sociedad es adquirir terrenos para construir en ellos campos deportivos, instalar piscinas, canchas, gimnasios y otros similares, explotarlos por cuenta propia o ajena, o entregarlos en comodato o concesión a terceros.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 34.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado			Diversificado	
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2005	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2006	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2007	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2008	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2009	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

El Club de Golf Chicureo S.A., es una sociedad que desarrolla la actividad inmobiliaria, construyendo centros deportivos y cediéndolos en arriendo. Esto sitúa una estrategia de crecimiento diversificada relacionada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 34.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Construcción de Centro de Ecuestre	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En cuanto a la expansión de la sociedad, solo registra la construcción del centro de ecuestre que se inicia en el año 2005 terminado el año 2006. Esta acción implica una estrategia de crecimiento orgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 34.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad y en cuanto a la estrategia de mercado la Inmobiliaria Club de Golf y Deportes Chicureo S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que desarrolla más de una actividad en donde una permite la existencia de la otra.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **35. Inmobiliaria De Deportes Algarrobo S.A.**

La Inmobiliaria de Deportes Algarrobo S.A., es una sociedad anónima abierta, cuyo objeto social se relaciona con actividades deportivas. Los bienes inmuebles del activo fijo de esta sociedad, son administrados y arrendados por el club de Yates Algarrobo, entidad privada sin fines de lucro, quien proporciona el financiamiento para las inversiones y gastos efectuados por la sociedad.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 35.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Especializado	Integrado		Relacionado
vertical	horizontal				
2004	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X
2005	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X
2006	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X
2007	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X
2008	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X
2009	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La Inmobiliaria de Deportes Algarrobo S.A., es una sociedad que desarrolla la actividad inmobiliaria, construyendo centros deportivos y cediéndolos en arriendo. Esto sitúa una estrategia de crecimiento diversificada relacionada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 35.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Construcción de estacionamiento subterráneo y ampliación de oficinas y hangares.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En cuanto a la expansión de la sociedad, solo registra la construcción de estacionamiento subterráneo y mejoras en las instalaciones existentes al 2004 . Esta acción implica una estrategia de crecimiento orgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 35.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de estacionamiento subterráneo y ampliación de oficinas y hangares	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad y en cuanto a la estrategia de mercado la Inmobiliaria de Deportes Algarrobo S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que desarrolla más de una actividad en donde una permite la existencia de la otra.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### **36. Inmobiliaria Frontera Country Club S.A.**

La instalación en predios propios o arrendados de campos de deportes, estadios, canchas de juegos deportivos, piletas de natación, canchas de golf, gimnasios y la atención de su funcionamiento y explotación por sí o por concesionarios.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 36.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado			Diversificado	
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2005	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2006	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2007	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2008	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	
2009	Inmobiliario y Arriendo de infraestructura deportiva				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto al crecimiento, por las actividades realizadas se distinguen estrategias Diversificadas Relacionadas, debido a que se desarrolla una actividad para poder ejecutar la otra, que es construir infraestructura deportiva para ponerla a disposición de quienes la requieran.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 36.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Mejoras en el sistema de aseo y abastecimiento de agua	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Mejoras en cocina, piso de salones y hall	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Mejoras en la planta de tratamiento de aguas servidas, cámara degradadora y red de incendios	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Mejoras sala de basura, piscina, red eléctrica y red de agua.	Sin movimiento	Arriendo a Claro Chile S.A., de un retazo de terreno.

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La sociedad expresa un crecimiento orgánico en su actuar, realizando principalmente actividades para mejorar las instalaciones existentes.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 36.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Mejoras en infraestructura	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Mejoras en infraestructura	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Mejoras en infraestructura	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Mejoras en infraestructura	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad y en cuanto a la estrategia de mercado la Inmobiliaria Frontera Country Club S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que realiza más de una actividad en donde una permite la existencia de la otra.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### 37. Inmobiliaria Italiana S.A.

La sociedad tendrá por objeto exclusivo realizar actividades deportivas, de beneficencia y educacionales en el ámbito de la Colectividad Italiana y propender al desarrollo de las actividades y culturales.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 37.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		<i>Concentrado</i>		<i>Diversificado</i>		
		<i>Especializado</i>	<i>Integrado</i>		<i>Relacionado</i>	<i>No Relacionado</i>
vertical	horizontal					
2004	Inmobiliario				X	
2005	Inmobiliario				X	
2006	Inmobiliario				X	
2007	Inmobiliario				X	
2008	Inmobiliario				X	
2009	Inmobiliario				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La Inmobiliaria Italiana S.A., es una sociedad que desarrolla la actividad inmobiliaria, mediante la cesión en arriendo infraestructura deportiva. Lo cual se traduce en estrategia de crecimiento diversificada relacionada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.



**Cuadro N° 37.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Adjudicación de porcentaje de Rossini S.A., empresa relacionada	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto a la expansión de la sociedad, registra movimientos relacionados a adquisición de empresa relacionada lo cual ha generado un incremento en el tamaño. Esta acción implica una Estrategia de Crecimiento Inorgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 37.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	Adjudicación de porcentaje de Rossini S.A., empresa relacionada	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad. Por otra parte, Inmobiliaria Italiana S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que realiza más de una actividad en donde una permite la existencia de la otra.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de Estrategias Inorgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### 38. Inmobiliaria San Patricio S.A.

El objeto principal de Inmobiliaria San Patricio S.A. es participar en el negocio inmobiliario, para cuyos efectos podrá adquirir, administrar, explotar, comercializar, arrendar, subarrendar, comprar y vender toda clase de bienes inmuebles; subdividir, lotear y urbanizar toda clase de predios para fines habitacionales, comerciales, industriales, agrícolas o forestales; y en general, realizar todo lo relacionado con las actividades antes mencionadas.

A continuación se procederá a analizar las estrategias de crecimiento de mercado, implementadas por la compañía en el periodo analizado.

**Cuadro N° 38.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocio	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado			Diversificado	
		Especializado	Integrado		Relacionado	No Relacionado
vertical	horizontal					
2004	Inmobiliario				X	
2005	Inmobiliario				X	
2006	Inmobiliario				X	
2007	Inmobiliario				X	
2008	Inmobiliario				X	
2009	Inmobiliario				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La Inmobiliaria San Patricio S.A., es una sociedad que desarrolla la actividad inmobiliaria, mediante la cesión en arriendo, subarriendo o ventas de inmuebles. Lo cual se traduce en estrategia de crecimiento diversificada relacionada.

En el cuadro siguiente se analiza el proceder estratégico que la compañía ha llevado al modificar su tamaño.

**Cuadro N° 38.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Mejoras en infraestructura.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto a la expansión de la sociedad, no registra movimientos de que signifiquen variaciones en el tamaño. Solamente se aprecia trabajos realizados en las obras existentes. Esta acción implica una estrategia de crecimiento orgánico.

Por último, se expondrá el efecto de la modificación en el tamaño de la compañía y en la estructura jurídica.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

No se evidencia la creación de nuevas formas jurídicas por parte de la sociedad. Por otro lado la Inmobiliaria San Patricio S.A., es una sociedad que ha desarrollado estrategias de crecimiento diversificada relacionada, debido a que posee más de una actividad en donde una permite la existencia de la otra.

Por otra parte, en el proceso de crecimiento en tamaño, se evidencia la implementación de estrategias orgánicas en el periodo analizado y en cuanto a la estructura jurídica, no se ha modificado para la compañía.

### 39. Instituto de Diagnostico S.A.

La sociedad Instituto de Diagnostico S.A. se constituyó en el año 1961, operando en un comienzo en el centro de Santiago y con posterioridad se cambió al sitio que ocupa actualmente. Desde sus inicios la sociedad ha estado preocupada de entregar una atención de calidad, desarrollando e incorporando nuevas especialidades.

En el cuadro que se muestra a continuación se da a conocer la estrategia de crecimiento adoptada por la compañía durante los seis años de estudio.

**Cuadro N° 39.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Salud.</li> <li>• Servicios de Laboratorio.</li> <li>• Servicios Complementarios de Salud.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En la tabla anterior se observa que INDISA mantiene durante los seis años de estudios negocios relacionados con la salud más una inmobiliaria, lo que a simple vista hace pensar que la estrategia implementada por la sociedad es de diversificación no relacionada. Pero como el propósito de esta inmobiliaria es proporcionar a la clínica los muebles que ésta requiere, finalmente se establece que la estrategia que desarrollada por

INDISA es de diversificación relacionada. En tanto que la estrategia de tamaño seguida por la empresa se da de la forma indicada en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 39.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Se comienza con la construcción de nuevas instalaciones, entre ellas con los 200 primeros estacionamientos subterráneos	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Se inicia la expansión de la clínica lo que permite ampliar la capacidad de camas y contar con modernos pabellones y áreas clínicas	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Se inicia la construcción de nuevas instalaciones médicas, previéndose que para el 2007 ya estén terminadas	Fusiona sus actividades de laboratorio clínico con la Asociación Chilena de seguridad y Clínica Arauco, dando origen a uno de los laboratorios más importantes del país.	Sin movimiento
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia el proceso de remodelación del edificio antiguo de la clínica lo que genero un aumento de los metros cuadrados construidos.</li> <li>• Se inicia la construcción de un nuevo edificio de consultas.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Se iniciaron los trabajos de construcción de la futura torre C.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto a la estrategia de tamaño se observa claramente una tendencia a la implementación de la estrategia de crecimiento orgánico, ya sea mediante la ampliación o la construcción de nuevos edificios. Tanto la creación como la adquisición de nuevas empresas significan para la compañía tener que darle una estructura jurídica a estas nuevas empresas, lo que para INDISA se ve reflejado en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 39.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Estacionamientos.	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Expansión de la clínica.	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Laboratorio Clínico ACHS Arauco Salud S.A.	Nuevas Instalaciones.	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Remodelación más ampliación.	Torre B
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Torre C

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En relación a lo expuesto anteriormente se observa que el desarrollo expansivo en el mismo lugar es lo que predomina, pero también en estos seis años se creó una nueva filial, con una estructura jurídica de sociedad anónima.

En resumen INDISA es una sociedad que participa en el área de la salud completando un conjunto de negocios relacionados con su giro principal, permitiéndole entregar un servicio integro, satisfaciendo de esta forma las diversas necesidades de la comunidad a la que está dirigido. En pos de este fin es que la sociedad está constantemente ampliando, construyendo y adquiriendo nuevas empresas aumentando de esta forma el número de atenciones por día. Dichas empresas, ya sean adquiridas o creadas adquieren una estructura jurídica independiente al de la empresa matriz y siempre como Sociedad Anónima.

#### **40. Invercap S.A.**

Esta sociedad nace de la división de CAP. S.A. en el año 1994, cuando se aprueba la división de esa compañía en tres sociedades. Como resultado de esa división Invercap S.A. recibe activos en el área siderúrgica, inmobiliaria, forestal, agrícola y servicios. En el año 1996 se consolidan las inversiones directas e indirectas en el área de producción,

procesamiento y distribución de acero. Un año antes la compañía enajena algunos activos que no corresponden a las directrices estratégicas establecidas por el directorio de la sociedad y por ende se procedió a la venta de la participación en empresas dedicadas al rubro de los seguros, AFP y forestal. En el año 1997 amplió su inversión en el área de la inmobiliaria y petroquímica mientras que en el año 2000 Invercap S.A. compra el 35, 82% de la propiedad de CINTAC S.A.

A continuación se encuentra detalladamente los negocios en los que participa año por año la sociedad y la estrategia de crecimiento de mercado que conllevan estos negocios.

**Cuadro N° 40.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Agro-frutícola.</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Agro-frutícola.</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Generación y comercialización de energía eléctrica.</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Generación y comercialización de energía eléctrica.</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Generación y comercialización de energía eléctrica.</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios relacionados con el acero.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Generación y comercialización de energía eléctrica.</li> </ul>					X

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Se ha definido a esta compañía como diversificada no relacionada debido a que a su principal actividad que son los negocios realizados con el acero y la compañía eléctrica se le suma una inmobiliaria, que si bien es cierto que sus beneficios son considerablemente bajos en relación a los obtenidos con los negocios del acero, su actividad no tiene ninguna relación con el giro principal de la compañía.

En cuanto al 2004 y 2005, se reconoce que es una estrategia de diversificación no relacionada la establecida por la sociedad, debido a la participación en actividades del negocio agro-frutícola, el que fue enajenado por no ser parte de las directrices estratégicas de la compañía.

En tanto que el crecimiento en tamaño que realizó la compañía se refleja en el cuadro que esta inmediatamente a continuación.

**Cuadro N° 40.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Crea junto a EPA S.A. la filial de Energía de la Patagonia y Aysén S.A.	Adquiere por medio de la inversión realizada en Cintac S.A. a través de Novacero S.A. dos nuevas compañías, siendo estas Intapanel S.A. y Centroacero S.A.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En cuanto al crecimiento en tamaño se observa que este se dio solo en 2006, tanto a nivel orgánico como inorgánico, ambos constituyendo nuevas filiales en donde la estructura jurídica que estas adoptaron se detalla a continuación.

**Cuadro N° 40.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPA S.A.</li> <li>• Intapanel S.A.</li> <li>• Centroacero S.A.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*



En 2006 se crea una nueva filial y se adquieren otras dos, en donde estas tres nuevas incorporaciones tienen la característica de constituirse como sociedades anónimas.

Invercap S.A. ha tenido desde sus comienzos como lineamiento estratégico participar en negocios relacionados con el acero, sin embargo dentro de sus dos primeros años de estudio se observa que la compañía participa en el negocio agro-frutícola, los que fueron enajenados totalmente durante el año 2005, adicionalmente a esto y durante los seis años la compañía ha mantenido un negocio del sector inmobiliario, lo cual la convierte en una sociedad que desarrolla una estrategia de diversificación no relacionada. En el año 2006 se incorpora el negocio de la generación y comercialización de energía eléctrica, que si bien es cierto se puede considerar como un negocio no relacionado en este caso no ocurre así, dado que la energía que se genera es para la explotación del negocio central y solo se comercializa el sobrante. Tanto la creación de la nueva empresa como la adquisición de otras dos nuevas compañías constituyen nuevas filiales de carácter de sociedad anónima.

#### **41. IPAL S.A.**

Al fundarse la sociedad en 1952 se inicia con ella en el país la elaboración de productos alimenticios deshidratados, concepto nuevo en aquella época y que se fue desarrollando en forma permanente durante los años siguientes. En la actualidad la importancia de estos productos es muy relevante dentro del consumo de alimentos, encontrándose presente en los más diversos productos.

Los negocios y por tanto la estrategia de mercado de esta compañía se detallan a continuación

**Cuadro N° 41.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Distribución.</li> <li>• Turismo.</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Distribución.</li> <li>• Turismo.</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Turismo.</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Turismo.</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Turismo.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de alimentos deshidratados.</li> <li>• Turismo.</li> <li>• Inmobiliaria.</li> <li>• Innovación alimentaria.</li> <li>• Distribución.</li> </ul>				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

IPAL S.A. es una sociedad diversificada no relacionada durante todo el periodo de análisis ya que aparte de su giro principal que es la producción de alimentos deshidratados, tiene un negocio de turismo al cual en 2008 se le suma una inmobiliaria.

Adicionalmente al crecimiento en mercado, la compañía realiza crecimiento en tamaño, los que se resumen en el cuadro que se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 41.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Se crea la Sociedad Altasur S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Adquiere a Agrícola Algorta S.A. y a la Inmobiliaria Biarritz S.A	Sin movimiento
2009	Se crean las filiales Innovación Alimentaria SPA. Y Transporte y Logística Charrabata SPA.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La principal forma que tiene esta compañía de crecer es por medio del crecimiento orgánico ya que en su mayoría la sociedad crea las nuevas filiales y negocios que se le incorporan, sin embargo en 2007 realiza un crecimiento inorgánico por medio de la adquisición de dos nuevas filiales. La estructura de estas nuevas filiales se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 41.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sociedad Altasur S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algorta S.A.</li> <li>• Inmobiliaria Biarritz S.A.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación Alimentaria SPA.</li> <li>• Transporte y Logística Charrabata SPA.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Tanto la creación como la adquisición de nuevas empresas durante estos seis años fueron constituidas como una filial, en donde el tipo de sociedad bajo la cual fueron formadas es el de sociedad anónima.

En resumen, esta compañía tiene como negocio central la producción de alimentos deshidratados pero igualmente participa en otros negocios que no son parte de su actividad principal como lo es el turismo y el área de la inmobiliaria desde el 2008 que es cuando adquiere a la compañía Inmobiliaria Biarritz S.A. (estrategia inorgánica). El crecimiento en tamaño ya sea orgánico o inorgánico se ve traducido en nuevas filiales para esta compañía las que al igual que su matriz son sociedades anónimas.

## 42. ITUA Chile Securitizadora S.A.

El objeto de la sociedad es celebrar y ejecutar todos los actos y contratos que, conforme a la legislación y la normativa aplicable, puedan realizar en el presente o en el futuro las sociedades securitizadoras. Se constituyó el 5 de octubre de 2001, en la ciudad de Santiago con el nombre de Boston Securitizadora S.A. el que fue modificado por su actual nombre en marzo de 2007.

A continuación se encuentra la estrategia de mercado y el negocio en el que participo la sociedad Securitizadora.

**Cuadro N° 42.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2005	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2006	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2007	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2008	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2009	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al ser una sociedad de giro exclusivo, ésta puede invertir sólo en activos que van a ser securitizados o para los manejos propios de los flujos de caja. Como se observa en la tabla anterior la sociedad mantiene un solo negocio lo que la convierte en una empresa concentrada especializada.

El cuadro de crecimiento en tamaño no se encuentra presente, debido a que no existió crecimiento de este tipo durante el periodo estudiado. Por tal motivo el cuadro de estructura jurídica se encuentra sin movimiento.

**Cuadro N° 42.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En resumen ITAU Chile Securitizadora S.A. es una sociedad que mantiene un único negocio especializado en la emisión y venta de títulos de deuda. Por otro lado no se realizó crecimiento en tamaño y por ende no hubo modificaciones en la estructura jurídica de esta compañía. Cabe destacar que la sociedad en un principio se creó bajo otra razón social, la que fue modificada en una junta de accionistas en el año 2007 por la que actualmente se conoce.

### **43. Jugos Concentrados S.A.**

Jugos Concentrados S.A. nació en el año 1978, con la intención de industrializar masivamente los descartes de fruta de exportación que se avecinaban. Siendo una de las industrias pioneras en el ramo, su principal preocupación fue consolidar su producto y posicionarlo en los mercados internacionales, distinguiéndose por la seriedad en el cumplimiento de los negocios.

Hasta febrero de 2008 el giro comercial de esta compañía era el de la agroindustria de alimentos, siendo su principal actividad la elaboración de jugos naturales concentrados de frutas y hortalizas, pero a contar desde esa fecha éste fue modificado pasando a ser su principal giro el de las inversiones y prestación de servicios de almacenaje y refrigeración.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de los negocios y por tanto la estrategia de mercado de la compañía año por año.

**Cuadro N° 43.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	• Jugos Concentrados	X				
2005	• Jugos Concentrados	X				
2006	• Jugos Concentrados	X				
2007	• Jugos Concentrados	X				
2008	• servicios de almacenaje y refrigeración.				X	
2009	• servicios de almacenaje y refrigeración.				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Dada las malas condiciones por las que estaba atravesando la compañía es que en 2008 no realiza ningún tipo de actividad productiva, por lo que la compañía se solventa con inversiones en empresas relacionada (dando fin a la fusión y manteniendo solo una inversión de 45% de Patagoniafresh) y los servicios de almacenaje y refrigeración en su única planta en Requinoa.

Por otro lado el crecimiento en tamaño se detalla en el cuadro que se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 43.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Adquisición de activos de Agroindustria Nacional S.A. (Agroma). Con lo que adquiere tres plantas procesadoras de jugo.	Sin movimiento
2006	Incrementa la capacidad productiva de las plantas de San Fernando y Linares.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Se asocia con Patagoniafresh S.A.
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Con la adquisición de los activos de Agroma la compañía queda con un total de cuatro plantas productivas, siendo la de Requinoa la que mantenía desde un principio, pero

dada las malas condiciones económicas por la que atraviesa la empresa, es que en 2007 enajena los activos de Agroma, volviendo nuevamente a poseer solo la planta de Requinoa.

La estructura jurídica adoptada por las filiales, producto de un crecimiento en tamaño se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 43.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Agroindustria Nacional S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Incremento de la capacidad productiva.	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Patagoniafresh S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Tanto como la Agroindustria Nacional S.A. y Patagoniafresh S.A. mantuvieron su estructura jurídica como sociedades anónimas por lo que constituyen una filial para JUCOSA, en tanto que el desarrollo expansivo se realizó en el mismo lugar en donde ya se encontraba la compañía.

Por tanto JUCOSA se dedica a la elaboración y comercialización de jugos concentrados, siendo este su principal y único negocio durante los primeros cuatro años analizados. Durante este periodo la compañía mostraba indicios de no estar dando los resultados esperados por sus accionistas a pesar de todos los esfuerzos y planes estratégicos elaborados con el fin de hacer nuevamente competitiva a la compañía. Con este mismo fin es que entre 2005 y 2007 se experimentaron crecimientos en tamaño como una estrategia de mejorar y hacer más atractivo el producto, sin embargo esto le significó a la compañía una fuerte inversión y dado sus negativos resultados anuales es que finalmente en 2008 y fuertemente golpeado por la crisis subprime, la sociedad se ve en la obligación de dar término a su giro e incorporar los servicios de almacenaje y refrigeración para cubrir sus deudas de corto plazo.

#### 44. Laboratorios Andrómaco S.A.

Laboratorios Andrómaco es una compañía chilena líder en la producción y comercialización de productos farmacéuticos de excelencia. Laboratorios Andrómaco inició sus operaciones en Chile en 1942, y ya en las primeras mediciones de mercado, efectuadas a partir de 1977, la empresa comenzó a figurar entre las diez compañías más importantes del sector. A partir de 1980 se ha ubicado entre los primeros cinco laboratorios del mercado farmacéutico chileno, y en 1993 comienza a expandirse en la región latinoamericana mediante la apertura de filiales en diferentes países.

A continuación se encuentra la estrategia de mercado que implemento la sociedad durante los seis años de estudio.

**Cuadro N° 44.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Laboratorio Farmacéutico	X				
2005	Laboratorio Farmacéutico	X				
2006	Laboratorio Farmacéutico	X				
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio Farmacéutico</li> <li>• MasterCare.</li> </ul>			X		
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio Farmacéutico</li> <li>• MasterCare.</li> <li>• Laboratorio Farmacéutico Veterinario</li> </ul>			X		
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio Farmacéutico</li> <li>• MasterCare.</li> <li>• Laboratorio Farmacéutico Veterinario</li> </ul>			X		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

MasterCare es una nueva unidad de negocio que se crea en el año 2007, cuyo objetivo será cubrir el sector farmacéutico institucional privado, proveyendo de una oferta de productos farmacéuticos y servicios exclusivos y diferenciados para este sector.

En el 2008 se adquiere el 80% de la propiedad del Laboratorio Veterinario Diagnetec S.A., incursionando con esto en un nuevo negocio.



En el cuadro que se encuentra a continuación se señala la estrategia de crecimiento que utilizó la sociedad en los seis años en los que fue estudiada.

**Cuadro N° 44.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del área de producción de líquidos y cremas.</li> <li>• Ampliación del Área de Control de Calidad.</li> <li>• Mejoras en la infraestructura de la planta productiva</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Aumento de la capacidad de infraestructura del laboratorio.	Compra de Laboratorios Silesia S.A.	Sin movimiento
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de una Filial en el Salvador.</li> <li>• Construcción y habilitación de una planta de hormonas en las dependencias de Andrómaco.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Se crea una la filial internacional ABL Pharma en República Dominicana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint-Venture con la empresa farmacéutica de España Ferrer.</li> <li>• Se adquiere el laboratorio Iprofasa de Guatemala.</li> </ul>	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Adquisición de gran parte del la propiedad del Laboratorio Diagnotec.	Sin movimiento
2009	Sin movimiento		Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Las mejoras del año 2004 implicaron un notorio incremento de la capacidad productiva, como así las que se vinieron dando sucesivamente en los años siguientes.

Si se observa la tabla anterior se destaca que solo el 2009 carece de algún tipo de crecimiento, esto se explica principalmente por la baja financiación que obtuvo la compañía durante el año 2008 producto de la crisis mundial que se vivió ese año.

En el siguiente cuadro se da a conocer la estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño realizado por la sociedad.

**Cuadro N° 44.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de producción de líquidos y cremas.</li> <li>• Área de Control de Calidad.</li> <li>• Mejoras en la infraestructura de la planta productiva</li> </ul>	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Laboratorios Silesia S.A.	Aumento de la capacidad de infraestructura del laboratorio.	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Filial en el Salvador.	Construcción y habilitación de una planta de hormonas	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iprofasa de Guatemala.</li> <li>• Empresa farmacéutica de España Ferrer.</li> <li>• ABL Pharma en República Dominicana.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	Laboratorio Diagnetec.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el 2004 la sociedad se divide en dos, en donde la continuadora de esta mantiene su nombre y la nueva sociedad corresponde a una inmobiliaria quien se queda con un 10% del patrimonio de Laboratorios Andrómaco.

#### **45. Leasing Nacional S.A.**

Fue constituida por escritura pública el 22 de junio de 1990 en la ciudad de Santiago. Las principales actividades de la sociedad consisten en efectuar operaciones de leasing sobre toda clase de bienes corporales, muebles o inmuebles ya sea bajo la forma de leasing, financiero o léase back, arriendo con opción de compra, promesa de venta o arriendo en cualquier otra forma, pudiendo adquirir a cualquier título legal toda clase de bienes muebles o inmuebles con el fin de realizar con ellos las operaciones detalladas.

A continuación se encuentra un cuadro en el que se indica la estrategia de mercado que utilizó la sociedad durante seis años.

**Cuadro N° 45.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Operaciones de leasing.	X				
2005	Operaciones de leasing.	X				
2006	Operaciones de leasing.	X				
2007	Operaciones de leasing.	X				
2008	Operaciones de leasing.	X				
2009	Operaciones de leasing.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad tiene un solo negocio lo que la convierte en una empresa concentrada especializada. Esta empresa no cuenta con filiales ni coligadas y tampoco cuenta con propiedades.

En cuanto al crecimiento en tamaño, este no se llevó a cabo por la sociedad en ningún año, situación por la cual no existe un cuadro detallando esta estrategia. Por este mismo motivo el cuadro que está a continuación de estructura jurídica se encuentra completamente sin movimiento.

**Cuadro N° 45.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad participa principalmente en los segmentos del mercado nacional, con énfasis en el financiamiento de equipos y maquinarias industriales y equipos de transporte.

## **46. Marbella Country Club S.A.**

Marbella Country Club S.A. fue creada en noviembre de 1996, su actividad consiste explotación por cuenta propia o ajena, por si o por terceros, de bienes raíces para construir o instalar en ellos, campos y clubes deportivos y sus anexos y establecimientos de

instrucción y educación física destinados principalmente a la práctica, fomento y difusión del deporte y las actividades sociales y culturales relacionados con éste.

En el siguiente cuadro se muestran los negocios en los que participa Marbella Country Club S.A. y su estrategia de mercado.

**Cuadro N° 466.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en la adquisición de los terrenos, construcción de los clubes deportivos y la administración de estos.</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Para el desarrollo de las actividades deportivas la sociedad posee una cancha de golf que cuenta con 27 hoyos, canchas de tenis, piscina y canchas de futbol. También posee una casa club en la cual existen instalaciones como sauna y gimnasio, además de comedores, bares y restaurantes.

Marbella Country Club S.A. no realizó ningún tipo de crecimiento en tamaño durante estos seis años es por esto que no existe un cuadro con este tipo de estrategia y en este mismo sentido es que el cuadro que se presenta a continuación se encuentra en su totalidad sin movimiento.

**Cuadro N° 46.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Se destaca que esta tabla se encuentra sin movimiento en un cien por ciento debido a que durante todo el periodo de análisis no hubo ningún tipo de crecimiento en tamaño de la compañía.

En resumen Marbella Country Club S.A. es una sociedad que participa en todos los eslabones de la cadena de valor de los clubes deportivos, desde la adquisición de los terrenos hasta la prestación de los servicios. En este club se encuentran distintas disciplinas las que van desde las que se practican al aire libre hasta las que se requiere de un gimnasio para su ejecución.

En relación con el crecimiento en tamaño, la compañía durante este periodo no experimento dicho crecimiento financiándose solo con las instalaciones que ya tiene en su poder, por tanto el cuadro que tiene relación con la estructura jurídica se encuentra sin movimiento durante todo su periodo de estudio.

#### **47. Masisa S.A.**

Masisa es una empresa forestal, líder en producción y comercialización de tableros en Latinoamérica y con una relevante presencia en el mercado de molduras y puertas de madera en Estados Unidos.

En 2005 la sociedad se fusiona con Terranova, por lo que fue necesario fusionar estructuras, sistemas y procedimientos. De esta forma Masisa se convierte en la filial de Terranova.

A continuación se encuentra la estrategia de mercado que realizó la sociedad.

**Cuadro N° 47.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestal</li> <li>• Madera sólida</li> <li>• Tableros</li> <li>• Retail</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La estrategia de negocio de Masisa es ser una compañía latinoamericana integrada de productos forestales y de madera, con plantaciones en zonas de rápido crecimiento.

El negocio retail consiste en una cadena de distribución placacentro, los que son locales comerciales que operan bajo un concepto de licencia con una misma marca y formato. Estas tiendas están orientadas a pequeños y medianos fabricantes de muebles.

**Cuadro N° 47.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004			
2005	Construcción de una nueva línea de MDF en Cabrero		
2006	Aumento de la capacidad instalada para la fabricación de tableros.	Compra de más de 7 mil hectáreas.	
2007	Creación de nuevos Placacentros en Chile como en el exterior.		
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una planta de MDP en Brasil.</li> <li>• Mejora en la eficiencia del aserradero de Cabrero-Chile.</li> </ul>		
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una planta de MDP en Cabrero-Chile.</li> <li>• Aumento de la capacidad instalada para la fabricación de tableros.</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa la compañía crece en tamaño principalmente de forma orgánica, creando y ampliando sus plantas productivas. El único crecimiento inorgánico que desarrollo fue la compra de un terreno, que dada la naturaleza de este no podía ser de otra forma.

A continuación se indica la estructura jurídica que nace a partir del crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 47.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Nueva línea de MDF	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Aumento de la capacidad instalada para la fabricación de tableros.	7 mil hectáreas.
2007		Sin movimiento	Nuevos Placacentros	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de MDP</li> <li>• aserradero de Cabrero-Chile.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de MDP en Cabrero.</li> </ul>	Aumento de la capacidad instalada para la fabricación de tableros.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa el crecimiento en tamaño no significo cambios en la estructura jurídica.

En conclusión se deduce que la compañía desarrolla una estrategia de diversificación relacionada y que el crecimiento en tamaño esta dado principalmente en forma orgánica.

#### **48. Melón S.A.**

MELÓN S.A. es una sociedad anónima abierta, cuyo origen se remonta a 1906, cuando la sociedad “Fábrica de Cemento Melón” fue legalmente constituida. A partir de 1971 la empresa fue controlada por CORFO, entidad que en 1979 vendió sus acciones a la sociedad Cementos Overseas Holdings Ltda., vinculada a la compañía británica Blue Circle Industries PLC. Posteriormente, en 1982 se adoptó “Cemento Melón S.A.” Como nueva razón social y en 1997 se modificó a “Empresas Melón S.A.”. En julio del año 2001, la sociedad francesa Lafarge S.A., adquirió Blue Circle Industries PLC, con lo que se convirtió en la controladora de Empresas Melón S.A. Durante el año 2007 se modificó la razón social a “Lafarge Chile S.A.”. Posteriormente, en agosto de 2009, el grupo peruano Brescia adquirió los activos vinculados a la industria de cemento que Lafarge poseía en Chile y tomó así el control de la sociedad. Con motivo de este cambio de controlador y debido a la larga historia y prestigio de la marca Melón, los accionistas aprobaron cambiar la razón social a “Melón S.A.”.

En el cuadro que se presenta a continuación se detallan todos los negocios en los que participa esta compañía y por ende la estrategia de crecimiento de mercado.



**Cuadro N° 48.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de materiales de construcción.</li> <li>• Fabricación de materiales de construcción.</li> <li>• Campo deportivo.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Forestal.</li> </ul>					X

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Melón S.A. es una compañía diversificada no relacionada ya que su giro principal corresponde a la extracción y fabricación de materiales de la construcción y sin embargo posee otro negocio que no tiene relación con esto que es el de la forestal. El campo deportivo no se considera como no relacionado debido a que es utilizado por las personas que trabajan en la compañía.

La compañía además realizó crecimientos en tamaño a lo largo de estos seis años los que se describen a continuación.

**Cuadro N° 48.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Creación de Inmobiliaria San Patricio.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuación de la construcción de planta en Puerto Montt y centro de descarga de acopio Clinker en Puerto de Calbuco.</li> <li>Se creó la filial Minera Melón S.A., la que se hará cargo de la actividad extractiva del grupo.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Comenzó la construcción del nuevo Laboratorio de Lafarge Morteros en Planta San Bernardo.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Comenzaron las obras para la ampliación de la Planta de Áridos San Bernardo.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquiere parte de la propiedad de hidrotermia S.A. que se dedica a la inversión y negocios relacionados con procesar, tratar o revalorizar, combustible, materia prima u otro.</li> <li>Lafarge Áridos adquirió la Planta las Garzas.</li> </ul>	Sin movimiento
2009	Comenzó la construcción de una nueva Planta de Molienda de Cemento en la Región de Valparaíso.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Como se puede apreciar en el cuadro anterior Melón S.A. es una compañía que crece principalmente por medio del crecimiento orgánico ya sea ampliando las actuales construcciones o creando otras. Solo en 2007 realiza la adquisición de una nueva compañía lo que implica un crecimiento inorgánico. En cuanto a la estructura jurídica que adopta este tipo de crecimiento se puede observar en el cuadro que se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 48.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Inmobiliaria San Patricio	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de planta en Puerto Montt y centro de descarga de acopio Clinker en Puerto de Calbuco.
2006	S.A.	Sin movimiento	Laboratorio de Lafarge Morteros	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación de la Planta de Áridos	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hidrotermia S.A.</li> <li>Planta las Garzas.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Nueva Planta de Molienda de Cemento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Melón S.A. realizó crecimientos inorgánicos como orgánicos, los que constituyeron el establecimiento de nuevas sociedades anónimas bajo la denominación de filiales, en tanto que el desarrollo externo se conserva como sociedad anónima ya que es una extensión de la propia compañía.

En conclusión melón S.A. mantiene como giro principal la extracción y producción de materiales para la construcción, adicionalmente a esto participa en otros negocios como el negocio forestal, manteniendo durante estos seis años una misma cartera de negocios.

Melón es una compañía reconocida a nivel nacional con una amplia gama de productos orientados a satisfacer distintos tipos de necesidades de acuerdo a los requerimientos de la construcción e innovadora, creando y lanzando constantemente nuevos productos de gran aceptación por parte de los consumidores. Esto ha llevado a la sociedad a mantener un ritmo constante de crecimiento en tamaño, el cual lo hacía de manera orgánica e inorgánica por medio de la creación, adquisición y ampliación de sus actuales plantas para poder satisfacer el nivel de demanda y las exigencias de sus clientes.

#### **49. Metrogas S.A.**

En 1994 nació GasAndes-Metrogas como proyecto privado, autosustentado y sin subsidio estatal. La llegada del gas natural a la región Metropolitana, a mediados de 1997, marco el inicio de la distribución por parte de Metrogas en la zona central del país.

A continuación se encuentra el cuadro de estrategia de crecimiento en mercado.

**Cuadro N° 49.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidora de Gas Natural</li> <li>• Telecomunicaciones</li> </ul>				X	
2005	Distribuidora de Gas Natural	X				
2006	Distribuidora de Gas Natural	X				
2007	Distribuidora de Gas Natural	X				
2008	Distribuidora de Gas Natural	X				
2009	Distribuidora de Gas Natural	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Hasta el 2004 participo en un negocio que no tenía relación con el giro central de la sociedad, por lo que en 2005 vendió la totalidad de la participación de la coligada Manquehue Net S.A. que además le generaba altas inversiones.

En el cuadro que está a continuación se detalla la estrategia de crecimiento en tamaño de la sociedad.

**Cuadro N° 49.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Construcción de terminal de recepción, almacenamiento y regasificación de gas natural.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Construcción de un sistema de respaldo en Peñalolén.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El complejo que se comenzó a construir en 2006 permitió almacenar el gas natural licuado. En tanto que el sistema de respaldo permitió contar con gas natural sintético.

En el siguiente cuadro se indica la estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño realizado por la sociedad.

**Cuadro N° 49.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de terminal de recepción, almacenamiento y regasificación de gas natural.
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de un sistema de respaldo en Peñalolén.
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Los periodos entre 2005 y 2006 estuvieron marcados por una crisis proveniente del corte del suministro por parte de Argentina, el que luego de ser resuelto incremento los costos del gas en aproximadamente un 70%.

La sociedad en su primer año de estudio realiza un estrategia de diversificación no relacionada y debido a esto mismo es que en 2005 vende la participación que tenía en el negocio de la telecomunicaciones, pasando de ese año a desarrollar una estrategia de concentración especializada.

## **50. Muelles de Penco S.A.**

Muelles de Penco S.A. fue constituida en el año 1955 bajo el nombre de Compañía Sud Americana de Fosfatos S.A., para desarrollar la primera y única fábrica de fertilizantes en Chile. En el año 1990 es cambiado por su actual nombre producto de la división de la sociedad, la que se dedicaría desde ese momento a la explotación de muelles y sus bodegas, tanto de la propiedad de la sociedad como de terceros; concurrir a la licitación de sitios portuarios y explotarlos; efectuar la operación de carga, descarga, embarque y desembarque, lanchaje, muellaje, almacenaje, transporte y movilización de toda materia prima, productos, repuestos, maquinarias y mercaderías en general. Por tanto los negocios en los que participa la compañía se detallan a continuación indicando además la estrategia de mercado que la empresa utiliza.

**Cuadro N° 50.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de muelle y bodegas.</li> <li>• Carguío y despacho.</li> </ul>		X			

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Durante el periodo estudiado la compañía no creó ni adquirió nuevos negocios, por lo que su estrategia a lo largo de estos seis años se mantuvo constante siendo esta la de integración vertical, ya que realiza actividades en el eslabón siguiente de la cadena productiva el que corresponde al de distribución. Dentro de sus clientes se encuentra Soquimich Comercial S.A.; Comercial Catamutún S.A.; Iansagro S.A. entre otras.

En cuanto a la estrategia de crecimiento en tamaño se da una situación distinta a la de mercado ya que en este caso si experimento crecimientos en casi todos los años, el detalle de esto se observa a continuación.

**Cuadro N° 50.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Construcción de cuatro silos graneleros.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Ampliación de las bodegas graneleras.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de las bodegas graneleras.</li> <li>• Ampliación de los silos graneleros.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Construcción de un segundo sitio de atraque.	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Como se observa en la tabla anterior, el crecimiento en tamaño experimentado por esta empresa es cien por ciento orgánico, esto quiere decir que no adquiere ni se fusiona con compañías ya existentes en el mercado para poder crecer, de tal manera que su crecimiento viene dado internamente ya sea por la ampliación o construcción de su infraestructura. La estructura jurídica que adopta este crecimiento se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 50.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Silos graneleros	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Bodegas graneleras	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación de los silos y bodega graneleros.	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Nuevo sitio de atraque.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En Muelles de Penco S.A. no se constituyó ninguna filial durante el periodo 2004-2009 y el crecimiento en tamaño indicado anteriormente constituyo un desarrollo expansivo en el mismo lugar en el que se encuentra el puerto.

Finalmente se concluye que Muelles de Penco S.A. es una sociedad que desde hace años no experimenta crecimientos en el mercado en el que se encuentra compitiendo, por lo que los negocios en los que participa se mantienen constantes a través del tiempo. En relación con el crecimiento en tamaño este si se llevó a cabo con la finalidad de satisfacer una mayor demanda y mejorar la calidad del servicio ofrecido, esto le significo a la compañía firmar contratos con nuevos clientes dejando en claro la efectividad de la estrategia de crecimiento realizada por la empresa.

## **51. Puerto Ventanas S.A.**

Fundada en Santiago en 1991, con el objeto de aumentar el ámbito de operaciones del antiguo Muelle de Ventanas, hoy en día cuenta con una trayectoria de 18 años y se

dedica a todas las actividades que tienen relación con la explotación de muelles. En 2001 ingresó a la propiedad del grupo empresarial Sigdo Koppers S.A., por medio de Inversiones Portuarias S.A.

Los negocios en los que participa la empresa se encuentran en el cuadro siguiente en donde se identifica la estrategia de crecimiento de mercado ejecutada por dicha sociedad.

**Cuadro N° 51.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio Portuario.</li> <li>• Negocio de combustibles.</li> <li>• Negocio Ferroviario.</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El negocio portuario consiste básicamente en la estiba y desestiba de las naves y el consiguiente almacenamiento de la carga en caso de requerirse. En tanto que el negocio de los combustibles consiste en el suministro de éste a las naves. El negocio ferroviario se realiza a través de la filial Fepasa y consiste en prestar servicios de transporte de carga que abarca desde la V a la X región.

Por lo tanto y en base a los negocios que esta compañía presenta durante todo el periodo de análisis se concluye que su estrategia es de integración vertical.

En relación al crecimiento en tamaño este se observa en el siguiente cuadro.



**Cuadro N° 51.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Compra de terreno para la nueva cancha de acopio.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Construcción de una nueva bodega.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Construcción de una nueva cancha de acopio.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Construcción de una bodega para almacenar concentrado de cobre.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Puerto Ventanas S.A. esta constantemente en crecimiento para poder abastecer el total de demanda anual que esta tiene, este crecimiento lo hace construyendo bodegas y canchas que le permitan almacenar una mayor cantidad de productos. La estructura jurídica que nace a partir de este crecimiento se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 51.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Compra de terreno.	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de bodega.	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de cancha de acopio.	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de bodega	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como todos los crecimientos desarrollados por la compañía son realizados en el mismo lugar en donde está ubicada actualmente, este crecimiento no implica un cambio en la estructura jurídica de la compañía, manteniéndose ésta como una sociedad anónima.

Puerto Ventanas S.A. se dedica por tanto a la explotación de las actividades portuarias las que complementa con otras actividades que tienen relación con su giro principal, entregando de esta forma un servicio más integral y satisfactorio para sus

clientes. Cabe destacar que durante los seis años la compañía no integro nuevos negocios a su cartera, pero si mantuvo una línea de crecimiento constante en cuanto a su tamaño, el que se vio estancado solo en 2008 en donde se observa que no hubo crecimiento, esto se explica porque la cantidad de bienes transados ese año se vio significativamente disminuida por consecuencia de la crisis mundial por la que se estaba atravesando en ese año, y por tal motivo no se justificaba ni existían los recursos para una nueva ampliación de la compañía.

## 52. Quintec S.A.

Quintec es una sociedad anónima, constituida según escritura pública otorgada con fecha 08 de noviembre de 1991. En 1993 compra a Computek una empresa chilena distribuidora de los productos de IBM. Quintec es integrador de sistemas que ofrece servicios y soluciones de valor agregado para proyectos informáticos y comunicaciones, y está presente en Chile desde sus inicios, en Brasil desde el 2002 y más tarde en Argentina y Perú.

A continuación se observa en el cuadro 10.1 los negocios y la estrategia de crecimiento de mercado año por año de esta sociedad.

**Cuadro N° 52.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de informática y comunicación.</li> <li>• Desarrollo de sistemas en Internet.</li> <li>• Distribución de productos Apple.</li> </ul>	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La compañía es un actor relevante en el mercado de tecnologías de la información (TI), ofreciendo servicios de outsourcing TI e integración de soluciones para plataforma de usuarios y plataforma de alta disponibilidad. Por lo que su estrategia de mercado consiste en la concentración especializada ya que se especializa en la entrega de servicios del área de la informática.

La estrategia de tamaño utilizada por esta empresa se detalla año por año en el cuadro que está a continuación.

**Cuadro N° 52.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de QlikView América Latina en Chile y Brasil.</li> <li>Creación de TechnoRental.</li> </ul>		
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplio su cobertura en Latinoamérica, estableciendo operaciones en Argentina y Perú a través de la distribución oficial de Apple.</li> </ul>		
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la construcción del Solution Center en el edificio de Santa Isabel. (propio de la compañía).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorción de las operaciones de Pentagon Consulting (prestación de servicios de consultoría para para la implantación del ERP SAP).</li> <li>Adquisición del integrador Argentino QBase.</li> </ul>	
2007		Adquisición de la empresa colombiana AJCIT.	
2008		Adquisición de MACSTORE y SEA CONSULTING	
2009		Absorción de la empresa Performance HR Consulting.	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Durante los tres primeros años se observa que la empresa crecía principalmente por medio de la implementación de la estrategia orgánica ya sea ampliando o creando nuevas sucursales, pero a partir del 2006 comienza a adquirir otras empresas en distintos países que desarrollaban las mismas actividades esta sociedad realiza. En el siguiente cuadro se resume la estructura jurídica que adoptaron tanto las empresas creadas como adquiridas a lo largo de estos seis años.

**Cuadro N° 52.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	•QlikView S.A. •TechnoRental.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Pentagon Consulting	Empresa Qase	Construcción del Solution Center	Establecimiento de operaciones en Argentina y Perú
2007	S.A.	Sin movimiento	Empresa colombiana AJCIT	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento	•MACSTORE •SEA CONSULTING	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Performance HR Consulting.	Performance HR Consulting.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior tanto las adquisiciones de otras empresas como la creación de otras nuevas constituyen una filial para QUINTEC S.A. a excepción solo de Pentagon Consulting la que fue absorbida por la compañía. Todas estas nuevas filiales adoptan la estructura jurídica de sociedad anónima.

En conclusión esta sociedad se dedica a la entrega de servicios informáticos de diferentes índoles, desarrollando y comercializando software para el uso personal e industrial, además de la distribución de productos de IBM. Durante estos años la sociedad concentra sus actividades en los negocios que se describen en el cuadro 10.1 sin la incorporación de algún negocio nuevo. Con relación al crecimiento en tamaño se observó que la compañía crece a pasos enormes dado el gran auge que están teniendo hoy en día las TI. De esta forma la compañía crea y adquiere año a año nuevas filiales que le permitan llegar a distintos mercados a lo largo del mundo. Jurídicamente la estructura que adoptan estas filiales corresponden a la de sociedad anónima al igual que su matriz.

### **53. RBS Securitizadora S.A.**

La sociedad se constituyó el 28 de febrero de 1985 como una sociedad mercantil de responsabilidad limitada en enero de 2000 se cambia la razón social de “Inversiones of América Corredores de Bolsa Limitada” a “Inversiones of América Limitada”. En el 2001

nuevamente se modifican los estatutos y la sociedad toma el nombre que tiene actualmente bajo el giro de Securitizadora.

A continuación se encuentra la estrategia de mercado que llevo a cabo la sociedad.

**Cuadro N° 53.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2005	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2006	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2007	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2008	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				
2009	Emisión y venta de títulos de deuda.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se aprecia en el cuadro la sociedad se centra en un solo negocio el que esta cien por ciento ligado a las actividades propias de una sociedad Securitizadora, por lo que la compañía realiza una estrategia mercado concentrada especializada.

Dado el giro de la sociedad, esta no desarrollo crecimiento en tamaño en ninguno de los años evaluados. Por este motivo no existe un cuadro que resuma esta estrategia y de esta misma forma se explica que el cuadro que está a continuación referente a la estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño se encuentre sin movimiento en su totalidad.

**Cuadro N° 53.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Se concluye que la sociedad al tener solo un negocio desarrolla una estrategia de mercado concentrada especializada y que en relación al crecimiento en tamaño, este no se dio en esta empresa durante los seis años estudiados.

## 54. Rebrisa S.A.

La empresa se constituyó como sociedad Anónima en 1989 y se inscribió en la Bolsa de Comercio de Santiago en 1994. Es una sociedad que tiene un giro social que le permite desarrollar actividades de asesoría en diversos sectores de la economía, tanto en el ámbito local como en el extranjero, dedicada a ofrecer servicios de seguridad en la región Metropolitana, V y VI, complementado con el negocio de la inmobiliaria por intermedio de su filial Inmobiliaria Renta Rebrisa S.A ubicada en la ciudad de Santiago.

En el siguiente cuadro se describen los negocios en los que participa la compañía y por ende la estrategia de mercado utilizada para el desarrollo de sus negocios.

**Cuadro N° 54.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliario.</li> <li>• Almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>• Servicios de Seguridad y telecomunicaciones.</li> </ul>					X

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La compañía ha diversificado su cartera de negocios con el fin principal de aumentar su rentabilidad, por lo cual decidió incorporar a sus servicios de seguridad otros negocios como los de la inmobiliaria y el de logística, en donde este último fue creado especialmente con este objetivo. Rebrisa S.A. ha definido como su principal foco de negocio el sector servicios y concretamente el área de seguridad.

En 2006 realiza la venta de un terreno de 24.700 m<sup>2</sup> ubicado en la comuna de Quilicura, lo que significa una disminución en tamaño para el negocio de la inmobiliaria.

Para identificar en detalle cómo ha desarrollado la estrategia de tamaño Rebrisa S.A. se utiliza el cuadro N° 11.2 en donde se describe la ejecución de esta estrategia por parte de la compañía.

**Cuadro N° 54.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Expansión del servicio a las comunas de Peñalolén, Colina y Huechuraba.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Se celebra un contrato con la Municipalidad de Las Condes de Sistema de Adquisición, instalación, Implementación y Mantenimiento del Sistema de Alarma Domiciliaria el que abarca a 11.000 nuevos hogares.
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior tan solo en dos años se realizó crecimiento en tamaño, el cual a diferencia de las empresas que ofrecen un producto y crecen, por tanto aumentando la capacidad instalada de la compañía, esta lo hace por medio de la zona geográfica en la que es capaz de llegar con sus servicios. En consecuencia de esto en 2004 amplió sus servicios a nuevas comunas por medio del crecimiento orgánico y en 2007 lo hizo a través del desarrollo externo por intermedio de un contrato entre la Municipalidad de Las Condes y la Rebrisa S.A.

El cuadro siguiente que tiene relación con la estructura jurídica que adopta la estrategia de tamaño se encuentra en su totalidad sin movimiento, lo que se explica inmediatamente después de este mismo.

**Cuadro N° 54.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La particularidad de encontrarse sin movimiento a pesar de que existió crecimiento en tamaño se da por la sencilla razón de que este crecimiento no implicó un aumento de la capacidad instalada o metros construidos de la compañía, por tratarse de una empresa que se dedica a la entrega de servicios.

En relación con la inmobiliaria que posee la compañía, esta no creció en tamaño durante el periodo 2004-2009 y por tanto se mantiene la situación de sin movimiento en el cuadro N° 11.3.

En definitiva esta compañía se dedica a la administración de sus seis filiales, en donde cada una de ellas mantiene un giro independiente a las del resto. De estas seis filiales, tres de ellas se mantienen sin movimientos, las que son: Rebrisa Petroquímica S.A. Fertilizantes de Centroamérica S.A. (Fertica S.A.) y Circuito Cerrado Chile S.A.

El principal competidor que tiene la compañía es ADT perteneciente a la empresa norteamericana Tyco Fire & Security. Y durante los seis años estudiados la compañía presentó pérdidas las que se explican principalmente por los resultados de sus filiales, en especial los de Seguridad y telecomunicaciones S.A. ya que el servicio de seguridad requiere de una gran cantidad de clientes para poder realizar economías de escala.



## 55. Ripley Chile S.A.

Ripley Chile S.A. nace en Chile en el año 1956 con el negocio de confecciones y venta principalmente de ropa masculina. En 1985 comienza a operar el nuevo formato de tiendas por departamento y en 1997 se convierte en una empresa multinacional. El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento. Ripley es un modelo de retail centrado en el cliente, y enfocado a entregar las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores.

**Cuadro N° 55.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> <li>• Inmobiliario.</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail.</li> <li>• Negocio financiero.</li> <li>• Banco.</li> <li>• Inmobiliario.</li> </ul>					X

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El principal negocio de esta sociedad es el retail, ofreciendo productos por departamento al consumidor final. Complementario a este negocio Ripley realiza operaciones financieras a través de los créditos directos otorgados por medio de la Tarjeta Ripley. Por otro lado participa en otros dos negocios que no están relacionados con su giro principal, lo que convierte a esta empresa en una sociedad diversificada no relacionada durante todo el periodo evaluado.

En la tabla anterior se observa que la compañía incluyó en el 2008 un nuevo negocio el que corresponde al de la inmobiliaria, y que no disolvió ni enajenó ninguno de los negocios que forman parte de su cartera.

Con relación al crecimiento en tamaño, éste queda de manifiesto en la siguiente tabla.

**Cuadro N° 55.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

<b>Años</b>	<b>Estrategias de crecimiento en Tamaño</b>		
	<b>Orgánico</b>	<b>Inorgánico</b>	<b>Desarrollo Externo</b>
<b>2004</b>	Se inaugura la sucursal FLORIDA STORES en Mall Florida Center en Santiago.	Sin movimiento	Alianza estratégica entre Viajes Ripley y Lan.
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Ripley abrió seis nuevas sucursales.</li> <li>• Se inauguran las tiendas Crillón y Portal Temuco.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Se inauguran las tiendas de La Dehesa, Curicó y Talca.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Se inauguran las tiendas de Puerto Montt, La Calera, Maipú, Quilpué y Chillán.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inauguran las tiendas de Alameda, Puntarenas, Valdivia y San Bernardo.</li> <li>• Se pone en marcha nuevo centro de distribución.</li> </ul>	Adquiere parte de la Sociedad Nuevos Desarrollos S.A.	Sin movimiento
<b>2009</b>	Se inaugura la tienda de Los Andes.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior Ripley mantuvo un crecimiento sostenido durante estos seis años, los cuales en casi un cien por ciento corresponden a una estrategia de tipo orgánico, debido a que la compañía crece por medio de la creación y arrendamiento de nuevos locales comerciales en los que ubica sus sucursales.

En el año 2004 desarrolla una estrategia de desarrollo externo por la alianza estratégica que desarrolla con junto a LAN, con el fin de agregar valor a su servicio de viajes.

A continuación, en el cuadro N° 12.3 se indica la estructura jurídica que adoptaron estas filiales como resultado del crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 55.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sucursal en Mall Florida Center en Santiago.
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Seis nuevas sucursales.
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sucursal en La Dehesa, Curicó y Talca.
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación en la sucursal de Chillán.	Sucursal en Puerto Montt, La Calera, Maipú, Quilpué.
2008		Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad Nuevos Desarrollos S.A.</li> <li>• Nuevo centro de distribución.</li> </ul>	Sin movimiento	Sucursal en Alameda, Puntarenas, Valdivia y San Bernardo
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sucursal en Los Andes.

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Principalmente el crecimiento en tamaño significó un desarrollo expansivo generando nuevas sucursales, todas de carácter de sociedad anónima y la incorporación de una filial producto de la adquisición de una empresa ya existente en el mercado dedicada al negocio inmobiliario.

En conclusión el principal negocio de Ripley S.A. es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de distintos formatos de tiendas por departamento, participando también en el negocio financiero.

Ripley Chile también ha creado canales de ventas no tradicionales que complementan su oferta, tal es el caso del canal de venta virtual que genera diariamente un comercio electrónico a distancia. Pero no solo en su crecimiento en venta y aumento de clientes este canal se ha desarrollado en los últimos años, sino que también en su capacidad y alcance para comunicarse con los clientes. Adicionalmente realiza otras actividades de servicios como los viajes, novios y bebés.

Los locales en los que se encuentra presente Ripley S.A. a lo largo de todo el país son arrendados y propios en una proporción similar.

## 56. Sociedad Anónima de Deportes Manquehue.

La sociedad fue constituida por tiempo indefinido el 1 de Junio de 1948 teniendo como por objeto construir, instalar, equipar, operar y administrar, sin fines de lucro, campos deportivos, piscinas, gimnasios, canchas de tenis y otras instalaciones, casinos, salas de estar, de conferencias y exposiciones.

**Cuadro N° 56.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Explotación de campos deportivos.	X				
2005	Explotación de campos deportivos.	X				
2006	Explotación de campos deportivos.	X				
2007	Explotación de campos deportivos.	X				
2008	Explotación de campos deportivos.	X				
2009	Explotación de campos deportivos.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se aprecia en el cuadro anterior, la sociedad se especializa en un solo negocio durante el periodo 2004 – 2005, el cual se encuentra destinado a la práctica, fomento y desarrollo de toda clase de actividades que tengan fines exclusivamente deportivos, educacionales y de beneficencia.

A continuación se da a conocer el crecimiento en tamaño que tuvo la compañía durante estos seis años.

**Cuadro N° 56.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Compra de un terreno en Chicureo.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Se recibe en comodato un edificio.
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro anterior se observa que el crecimiento experimentado por la sociedad fue bastante moderado, considerando que además el crecimiento por desarrollo externo viene dado por un bien raíz otorgada en comodato.

El cuadro siguiente refleja la estructura jurídica que adopta la estrategia de tamaño indicada anteriormente.

**Cuadro N° 56.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como el crecimiento que efectuó la compañía no implicó la creación o cambio en la estructura jurídica de la sociedad, el cuadro anterior queda sin movimientos.

En resumen la sociedad lleva a cabo una estrategia de concentración especializada, manteniendo crecimientos en tamaño muy leves durante los seis años de estudio. El estadio y sus construcciones e instalaciones están entregados en arriendo al Club Deportivo Manquehue, el que administra el inmueble y es responsable de su cuidado, mantención y funcionamiento.

## **57. S.A. Estadio Español.**

Fue constituida el 8 de septiembre de 1945 y en 1984 se inscribió en el Registro de Valores. Su objetivo es destinar sus inmuebles e instalaciones a las prácticas deportivas de carácter amateur y a objetos de carácter social y cultural, en especial relacionados con los valores hispánicos.

En el siguiente cuadro se da a conocer la estrategia de mercado que lleva a cabo la compañía.

**Cuadro N° 57.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Explotación de campos deportivos.	X				
2005	Explotación de campos deportivos.	X				
2006	Explotación de campos deportivos.	X				
2007	Explotación de campos deportivos.	X				
2008	Explotación de campos deportivos.	X				
2009	Explotación de campos deportivos.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro anterior se observa que la compañía participa en un solo negocio, el que consiste en la explotación de campos deportivos, por lo que la estrategia de mercado de esta sociedad es la de concentración especializada. Para poder llevar a cabo su objetivo la sociedad adquirió terrenos para construir un campo deportivo el que se llama “Deportes Estadio Español”, para explotarlo por cuenta propia o ajena, o entregarlo en arriendo, o en concesión de terceras personas, y, en general, ejecutar válidamente todos los actos y celebrar todos los contratos que sean conducentes a la consecución de los fines.

Los deportes que se imparten en este campo deportivo son principalmente la natación, tenis, fútbol, entre otros.

El cuadro que se está a continuación se encuentra completamente sin movimientos ya que durante el periodo estudiado, la sociedad no presentó crecimientos en tamaño.

**Cuadro N° 57.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Finalmente se extrae que la sociedad tiene como único negocio la explotación de campos deportivos, lo que la convierte en una empresa concentrada especializada. Esta sociedad no creció en tamaño y por ende el cuadro inmediatamente anterior se encuentra en su totalidad sin movimiento.

Uno de los hechos relevantes es que el único bien raíz (un estadio) que posee la sociedad fue entregado en comodato a Deportes Estadio Español. A cambio de esto Deportes Estadio Español debe solventar los gastos de administración y otros que pudiera generar la Sociedad Anónima.

### 58. Sadia S.A.

Se conformó como sociedad anónima el 18 de diciembre de 1959 en la ciudad de Antofagasta, bajo el nombre de Sociedad Anónima Deportiva e Inmobiliaria Antofagasta, el cual años más tarde es cambiado por Sadia S.A. La compañía tiene como por objetivo la administración y explotación de recintos destinados a la recreación, el deporte y el esparcimiento, playas, embarcaderos, instalaciones y canchas deportivas, así como la realización de actividades sociales, culturales y eventos de todo tipo.

A continuación se detallan los negocios en los que participo la sociedad durante seis años y por tanto la estrategia de crecimiento de mercado llevada a cabo por Sadia S.A.

**Cuadro N° 58.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	Explotación de campos deportivos.	X				
2005	Explotación de campos deportivos.	X				
2006	Explotación de campos deportivos.	X				
2007	Explotación de campos deportivos.	X				
2008	Explotación de campos deportivos.	X				
2009	Explotación de campos deportivos.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La estrategia concentrada especializada de la sociedad viene dada por la explotación de un único negocio, el que consiste en la administración de campos deportivos, ya sea en tierra, playa o mar.

En relación al crecimiento en tamaño, no se muestra una tabla resumen dado a que esta sociedad no amplió sus instalaciones durante los años sometidos a estudio. Por tal motivo, el cuadro que se encuentra a continuación referido a la estructura jurídica como resultado del crecimiento en tamaño se encuentra en su totalidad sin movimiento.

**Cuadro N° 58.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En resumen esta sociedad se constituyó con el objeto de habilitar y mantener instalaciones deportivas para el uso recreacional, cultural y social. Convirtiendo así es una sociedad que crece en el mercado por medio de la estrategia de concentración especializada.

## **59. San Antonio Terminal Internacional S.A.**

Nace en 1999 cuando la empresa portuaria San Antonio gana la concesión del Frente de Atraque Molo Sur del Puerto de San Antonio. El objeto de esta sociedad es el desarrollo, mantención y explotación del frente de Atraque Molo Sur de la Empresa Portuaria San Antonio. Asimismo la empresa puede desarrollar el giro de empresa de muellaje y almacenista en relación con el Frente de Atraque ya mencionado.

En el cuadro que está a continuación se observa la estrategia de crecimiento de mercado que realiza esta sociedad.



**Cuadro N° 59.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.		Rel.
Ver.	Hor.				
2004	Explotación de puerto de atraque.	X			
2005	Explotación de puerto de atraque.	X			
2006	Explotación de puerto de atraque.	X			
2007	Explotación de puerto de atraque.	X			
2008	Explotación de puerto de atraque.	X			
2009	Explotación de puerto de atraque.	X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

De acuerdo con las bases de licitación, la sociedad es una empresa cuyo objeto exclusivo es el desarrollo, mantención y explotación del Frente de Atraque Molo Sur del Puerto San Antonio, Incluyendo la prestación de servicios de muellaje y almacenamiento en el Frente de Atraque. Por tanto la estrategia de esta sociedad es la concentración especializada.

En relación al crecimiento en tamaño, este lo puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 59.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Comienza la expansión del sitio de atraque N°1.
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El crecimiento en mercado de esta compañía corresponde a un desarrollo externo dado a que esta no posee bienes inmuebles propios, debido a que utiliza las instalaciones existentes dentro del recinto portuario, que son parte de los bienes concesionados.

La estructura jurídica que nace como resultado del crecimiento en tamaño se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 59.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Expansión del sitio de atraque N°1.	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En 2005 ocurre un desarrollo expansivo en el mismo lugar, por lo que se mantiene la estructura jurídica inicial de sociedad anónima.

En resumen STI se desenvuelve dentro del sector marítimo, atendiendo a las empresas navieras y a los exportadores e importadores nacionales, principalmente relacionados a la minería, sector hortofrutícola, forestal, graneleros y vitivinícolas entre otros.

## **60. Santander S.A. Sociedad Securitizadora**

La sociedad comienza sus actividades el 11 de julio de 1995 bajo el nombre de “Santander Santiago S.A.”, con el objetivo de celebrar y ejecutar todos los actos que conforme a la legislación y normativa, puedan realizar las sociedades securitizadoras con el objeto de estructurar, emitir y administrar títulos securitizados. El 14 de julio de 2004 por aprobación de la junta extraordinaria se modificó el nombre de la sociedad por el que actualmente es conocida.

**Cuadro N° 60.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Emisión y venta de títulos de deuda	X				
2005	Emisión y venta de títulos de deuda	X				
2006	Emisión y venta de títulos de deuda	X				
2007	Emisión y venta de títulos de deuda	X				
2008	Emisión y venta de títulos de deuda	X				
2009	Emisión y venta de títulos de deuda	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior la sociedad se especializa en la emisión y venta de títulos de deuda, siendo precisamente esta su estrategia de mercado (concentrada especializada).

En tanto que el crecimiento en mercado no fue llevado a cabo por la sociedad, motivo por el cual no existe un cuadro relacionado con este tipo de estrategia. En virtud de esto mismo es que el cuadro que está a continuación y que tiene relación con la estructura jurídica que nace a partir del crecimiento en mercado se encuentra sin movimiento.

**Cuadro N° 60.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Durante el 2008 y 2009 la Sociedad no realizó colocaciones en nuevas emisiones. Las causas la crisis mundial que comenzó en el segundo semestre de 2007, y cuyos efectos se hicieron sentir con mayor fuerza a partir de septiembre de 2008, tuvieron un impacto negativo en el mercado de securitización local.

## 61. Sipsa Sociedad Anónima.

Se constituyó el 27 de abril de 1987 en la ciudad de Santiago, a partir de la división de la Sociedad Pesquera Coloso S.A. Su objeto social corresponde a la explotación de actividades de diferentes índoles, siendo la más importante de todas ellas la del transporte marítimo y el desarrollo inmobiliario.

En el siguiente cuadro se encuentran los negocios en los que participa esta compañía desde el año 2004 hasta el 2009.

**Cuadro N° 30.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
Ver.	Hor.					
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explotación de la actividad pesquera.</li> <li>Explotación de la actividad agrícola.</li> <li>Explotación de la actividad forestal.</li> <li>Explotación de la actividad de transporte.</li> <li>Inmobiliaria.</li> </ul>					X

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Debido a la actividad desarrollada por cada negocio, se determina que la estrategia que utiliza esta sociedad es la de diversificación no relacionada. En relación a la

explotación del transporte, este lo realiza por medio de cuatro actividades, las que son la de cargas a granel, petróleo y sus derivados; transporte fluvial; servicio a plataformas de petróleo y el transporte de personas por intermedio de cruceros. Este último fue sacado de las actividades de la sociedad en diciembre de 2008.

El crecimiento en tamaño experimentado por la compañía se detalla en la siguiente tabla.

**Cuadro N° 30.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Se comienza la primera etapa del condominio llamado Hacienda Urbana.	Adquirió a la compañía naviera Ravenscroft Ship Management Inc.	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior, el crecimiento en tamaño se dio particularmente solo en un año, el que fue de carácter orgánico e inorgánico fortaleciendo ambos a las dos principales actividades de la compañía.

La adquisición de la compañía naviera Ravenscroft Ship Management Inc. Incluye los activos como el edificio que ocupa en Coral Gables, Florida- Estados Unidos. Por otro lado cabe mencionar que el año 2008 se venden 15 hectáreas a Socovesa S.A.

A continuación se muestra la estructura jurídica que adoptan las estrategias de tamaño ejecutadas durante el año 2006.

**Cuadro N° 30.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Ravenscroft Ship Management Inc.	Primera etapa del condominio llamado Hacienda Urbana.	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La nueva filial que adquiere la sociedad mantiene su estructura jurídica de sociedad anónima, en tanto que el desarrollo expansivo al darse en el mismo lugar no implica una nueva estructura jurídica, por lo que se mantiene como en un principio la de sociedad anónima.

Las actividades más importantes son las del transporte marítimo y el desarrollo inmobiliario.

## **62.Sociedad de Canalistas La Foresta de Apoquindo S.A.**

Se constituyó en Santiago el 2 de Abril de 1986 con la finalidad de suministrar agua de riego a los adquirientes del sitio del loteo La Floresta der Apoquindo. Fue así como, conjuntamente con la urbanización del sector, se instalaron redes subterráneas de riego a presión para los jardines de los inmuebles del loteo.

En el siguiente cuadro se observan los negocios en los que participa la sociedad y la estrategia de mercado seguida por esta.

**Cuadro N° 31.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Suministro de agua de riego.	X				
2005	Suministro de agua de riego.	X				
2006	Suministro de agua de riego.	X				
2007	Suministro de agua de riego	X				
2008	Suministro de agua de riego	X				
2009	Suministro de agua de riego	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Esta sociedad se dedica específicamente al suministro de agua de regadío proveniente de las acciones que la compañía posee sobre las aguas del Río Mapocho y las otras que pueda adquirir a cualquier título y distribuir las en forma remunerada entre los predios que estén conectados al sistema. En base a esto la compañía desarrolla una estrategia de concentración especializada.

La sociedad durante los seis años de estudio no presentó crecimientos en tamaño, motivo por el cual no existe un cuadro que detalle dicho crecimiento. Esta misma situación origina que el cuadro que se encuentra a continuación se encuentre completamente sin movimiento.

**Cuadro N° 31.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En conclusión la sociedad mantiene durante los seis años una misma estrategia de mercado, sin desarrollar nuevas actividades relacionadas con el giro o con algún otro negocio.

Dado el nulo crecimiento en tamaño, tampoco se originan nuevas sucursales o filiales que permitan entregar el servicio o realizar alguna actividad complementaria.

### 63.Sociedad Eléctrica Santiago S.A.

Eléctrica Santiago fue constituida el 27 de octubre de 1994 con el propósito de explotar la generación, transmisión, distribución y venta de energía eléctrica o de cualquier otra naturaleza y con este fin construyó la primera central termoeléctrica del país de tipo ciclo combinado con gas natural.

A continuación se encuentra un cuadro en el que se indica la estrategia de mercado que siguió la compañía durante el periodo evaluado.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			
2005	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			
2006	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			
2007	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			
2008	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			
2009	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior la compañía se dedica a la distribución de energía eléctrica y para esto se encuentra integrada verticalmente hacia a tras desde la generación de esta energía.

Durante todo el periodo evaluado la sociedad mantiene este mismo giro y las mismas actividades que conllevan la ejecución de la distribución de energía.

En el cuadro que se encuentra a continuación se encuentra el detalle de la estrategia en tamaño que realizó la sociedad.



**Cuadro N° 10.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Adquisición de la central Renca de la matriz AES GENER S.A.	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de quemadores de ducto central.</li> <li>• Construcción de nueva planta de agua desmineralizada.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La incorporación de los ductos permitió aumentar la capacidad de generación de la planta. En tanto que la planta de agua desmineralizada permitió reducir las emisiones de NOx de la planta operando con combustible líquido.

A continuación se detalla la estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño indicado en el cuadro que se encuentra arriba.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Central Renca
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A.	Sin movimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quemadores de ducto central.</li> <li>• Nueva planta de agua desmineralizada</li> </ul>	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El crecimiento en tamaño que realizó la sociedad no implicó un cambio en la estructura jurídica, generando un desarrollo expansivo en el mismo lugar y una sucursal.

En conclusión la sociedad desarrolla una estrategia de mercado diversificado relacionado y crecimientos en tamaño principalmente de carácter orgánico.

## 64.Sociedad Inmobiliaria de Sociedad de Fomento Fabril.

La sociedad se crea el 6 de agosto de 1959 en la ciudad de Santiago. Desde sus inicios a la fecha su objeto exclusivo es la explotación de bienes raíces destinados al uso de sus accionistas y de la sociedad de fomento fabril.

En el siguiente cuadro se describe el negocio en el que participo la sociedad y su estrategia de mercado.

**Cuadro N° 32.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Explotación de bienes raíces.	X				
2005	Explotación de bienes raíces.	X				
2006	Explotación de bienes raíces.	X				
2007	Explotación de bienes raíces.	X				
2008	Explotación de bienes raíces.	X				
2009	Explotación de bienes raíces.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Durante ninguno de estos años se presentó el ingreso de nuevos negocios por lo que su única actividad se basó en la explotación de los bienes raíces que son de su propiedad ubicados en la ciudad de Santiago. De este modo la sociedad desarrollo una estrategia de concentración especializada.

En relación al crecimiento en tamaño no se presentó ningún tipo de expansión de la compañía en lo que a este tema respecta, y por tal motivo el cuadro inmediatamente siguiente se encuentra en su totalidad sin movimiento.

**Cuadro N° 32.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Finalmente se concluye que la sociedad no considera el crecimiento en tamaño como una estrategia de expansión ya que su único objetivo desde su fundación es la distribución de agua de regadío.

## 65.Sociedad Concesionaria Rutas del Pacifico S.A.

La sociedad nace a partir de la necesidad que tenía el país en la construcción de grandes obras de infraestructuras para garantizar su desarrollo económico. Pero como el estado no contaba con los recursos para realizar estas inversiones, se llamó a concurso de una licitación la que consistía que la sociedad que se adjudicara la licitación tendría que realizar la inversión y luego recuperarla mediante el cobro directo de una tarifa a los usuarios y vía subsidio directo del estado. De esta forma es como nace esta sociedad.

A continuación se encuentra un cuadro en el que se indica la estrategia de mercado implementada por la sociedad.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.	Rel.	No Rel.
		Ver.	Hor.		
2004	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	
2005	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	
2006	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	
2007	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	
2008	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	
2009	Mantenimiento y explotación de grandes obras viales.			X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Como se observa la sociedad se dedica a la explotación de obras de infraestructura ya sea creando nuevas obras viales o la mantención de esta. Como se trata de realizar obras que sirven al crecimiento del país, la sociedad tiene adjudicada la licitación y por el desarrollo de estas obras la sociedad cobra a los usuarios para recuperar su inversión.

A continuación se encuentra el crecimiento en tamaño que efectuó la sociedad durante los años de evaluación.

**Cuadro N° 10.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

<b>Años</b>	<b>Estrategias de crecimiento en Tamaño</b>		
	<b>Orgánico</b>	<b>Inorgánico</b>	<b>Desarrollo Externo</b>
<b>2004</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	contrato de mantenimiento y explotación de la interconexión vial Santiago-Valparaíso-Viña del Mar, con la Operadora del Pacífico S.A.
<b>2005</b>	Construcción del troncal sur.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Sin movimiento	Adquisición de Itineri Chile S.A.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El desarrollo externo para esta sociedad implicó firmar un contrato en donde la Operadora del Pacífico S.A. debe cumplir con las actividades de mantenimiento y explotación de la interconexión vial Santiago-Valparaíso-Viña del Mar las que son propias de la actividad de Sociedad Concesionaria Rutas del Pacífico S.A.

A continuación se encuentra el cuadro en donde se indica la estructura jurídica que nace como producto del crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	contrato de mantenimiento y explotación de la interconexión vial Santiago-Valparaíso-Viña del Mar, con la Operadora del Pacífico S.A.	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción del troncal sur.	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Itineri chile S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En consecuencia y como se observa en el cuadro anterior, el crecimiento en tamaño no implicó un cambio en la estructura jurídica de la sociedad.

Se concluye que esta sociedad realizó una estrategia de mercado diversificada relacionada durante todos los años de estudio y que realizó crecimiento en tamaño orgánico, inorgánico y de desarrollo externo.

## **66.Sociedad Concesionaria Vespucio Norte Express S.A.**

Por Decreto Supremo del Ministerio de Obras Públicas (MOP) y con fecha 5 de marzo de 2002, un grupo de empresas se gana la concesión para la ejecución, conservación y explotación de la obra pública, constituyendo en conjunto la “Sociedad Américo Vespucio Nor-Poniente, Av. El Salto-Ruta 78”, hoy “Sociedad Concesionaria Vespucio Norte”.

A continuación se describen los negocios en los que participo la compañía entre en periodo 2004-2005 y por ende la estrategia de mercado que aplico durante ese periodo.

**Cuadro N° 33.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.		Rel.
Ver.	Hor.				
2004	Explotación de obras públicas.	X			
2005	Explotación de obras públicas.	X			
2006	Explotación de obras públicas.	X			
2007	Explotación de obras públicas.	X			
2008	Explotación de obras públicas.	X			
2009	Explotación de obras públicas.	X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La actividad y negocio de la sociedad es la explotación de la concesión a través del cobro de peaje de las transacciones realizadas por medio del dispositivo electrónico Tag o Televía.

Al observar la tabla queda de manifiesto que la sociedad participo en un único negocio por lo que se extrae que la estrategia que efectuó la compañía es de tipo concentrado especializado. Cabe destacar que desde sus inicios la sociedad se ha destacado por su rentabilidad y más aún en entre los periodos 2005-2007, en donde sus resultados estuvieron por sobre lo esperado. Tan solo en el 2008 se observa un leve retroceso en sus ingresos los que se explican por la crisis mundial vivida durante ese año.

En cuanto al crecimiento en tamaño se trata, este se refleja en el cuadro que está a continuación.

**Cuadro N° 33.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concluyó la construcción del edificio corporativo.</li> <li>Se construyeron en el edificio corporativo las salas técnicas.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Si bien la compañía desde sus inicios ha mantenido un constante crecimiento en cuanto a kilómetros construidos de obras públicas se trata, el crecimiento en tamaño propiamente al se da tan solo en el año 2004 con el término de la construcción del edificio corporativo más la construcción de las salas técnicas. Dichas salas técnicas se construyeron para ubicar el centro de procesamientos de datos, el centro de control de tráfico y la sala de validación de imágenes.

Como esta construcción y posterior ampliación se realizaron en forma interna por parte de la compañía se extrae que la sociedad desarrollo un crecimiento orgánico. En cuanto a la estructura jurídica que adopto este crecimiento se observa en el cuadro que se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 33.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
<b>2004</b>	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción del edificio corporativo.</li> <li>Salas técnicas</li> </ul>	Sin movimiento
<b>2005</b>		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Finalmente se concluye que la sociedad ha mantenido durante todo el periodo de análisis solo un negocio, manteniéndose por tanto en una misma línea estratégica. Mientras que su crecimiento en tamaño lo ejecuto por medio de la estrategia orgánica.

## 67.Sociedad de Recreación el Arrayán S.A.

Se fundó el 20 de septiembre de 1955. La actividad de la sociedad consiste en entregar a sus accionistas por medio del Club de Las Condes, actividades sociales, recreativas y deportivas, tales como bingos, celebraciones del día de la madre, del padre, del niño, cenas especiales, almuerzos de inicio y de termino de verano, celebraciones de fiestas patrias, campeonatos deportivos de tenis, baby fútbol, pool y otras actividades sociales.

A continuación se muestran los negocios en los que participa la compañía y por tanto la estrategia de crecimiento de mercado de cada año analizado.

**Cuadro N° 34.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Actividades de recreación.	X				
2005	Actividades de recreación.	X				
2006	Actividades de recreación.	X				
2007	Actividades de recreación.	X				
2008	Actividades de recreación.	X				
2009	Actividades de recreación.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en la tabla anterior la sociedad se centra en el progreso de un solo negocio el cual consiste en la entrega de actividades recreativas de distintas índoles a personas de todas las edades, especializándose de esta forma en este giro. Por tanto su estrategia de crecimiento en mercado consiste en la concentración especializada.



En relación a la estrategia de crecimiento en tamaño, no se exhibe un cuadro con el desarrollo de estas por la inexistencia de este tipo de crecimiento por parte de la sociedad durante el periodo al que fue sometida a evaluación. Por este mismo motivo el cuadro que se encuentra a continuación referido a la estructura jurídica que nace a partir del crecimiento en tamaño se encuentra sin movimiento.

**Cuadro N° 34.2: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Finalmente se concluye que la sociedad se especializa en un solo rubro llevar a cabo crecimientos en tamaño con el fin de aumentar la capacidad de distribución del servicio ofrecido.

Por otro lado, durante los seis años de estudio la sociedad no realizó ningún tipo de inversión y sus labores se limitaron solo a la mantención de las instalaciones solventadas por el Club de Las Condes.

## **68.Sociedad Procesadora Leche del Sur S.A.**

Prolesur nace a partir de la adquisición del 100% de las acciones de la Sociedad Dos Álamos S.A. por parte de Soprole S.A., en donde esta última aportó a Prolesur (ex. Sociedad Dos Álamos S.A.), las plantas que poseía en Osorno y Temuco en el año 1997. El objeto de esta sociedad es la fabricación y comercialización de productos lácteos.

A continuación se encuentran los negocios en los que participó la sociedad durante el periodo de análisis.

**Cuadro N° 35.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos.</li> <li>• Alimentación Complementaria.</li> <li>• Explotación de Commodities.</li> </ul>				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El mercado objetivo de Prolesur está orientado a tres grupos de negocios:

El primero, son las ventas de leche fluida, quesos, mantequilla, suero de leche y leche en polvo a granel y envasadas en sus empresas relacionadas Soprole S.A. y Comercial Santa Elena S.A.

El segundo grupo de negocio es el suministro de leche fortificada y Purita Cereal en la Central Nacional de Abastecimiento del Servicio nacional de Salud para sus programas de alimentación complementaria.

El tercer grupo está dado por la explotación de commodities lácteos, principalmente queso Gouda, leche en polvo y leche en polvo desproteneizado a los principales mercados internacionales.

Dado que cada uno de estos negocios se encuentra estrechamente relacionado entre sí, se concluye que la estrategia que desarrollo la compañía durante estos años es de diversificación relacionada.

A continuación se refleja la estrategia de crecimiento en tamaño desarrollada por la compañía.

**Cuadro N° 35.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Refacción de la planta de Los Lagos.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de nuevos andenes, silos de recepción y salas de proceso.</li> <li>• Se inicia la construcción de una nueva torre de secado de suero.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Inicio de la construcción de una nueva torre de secado de leche.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En 2004 la sociedad vio disminuida su capacidad instalada producto de un gran incendio que termino por completo una de sus torres de secado ubicada en Osorno. Para afrontar el suministro perdido en el incendio se refacciono la planta de los Lagos.

Como queda de manifiesto en el cuadro anterior la sociedad lleva a cabo un crecimiento en tamaño orgánico, y la estructura jurídica que adopta este crecimiento se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 35.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Planta de Los Lagos
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Nuevos andenes, silos de recepción y salas de proceso	Torre de secado de suero.
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Torre de secado de leche.
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El desarrollo externo en el mismo lugar del año 2004 se dio en la planta de Los Lagos recién refaccionada y la torre de secado del 2005 fue para suplir definitivamente los daños provocados por el incendio.

En definitiva la sociedad es parte de un holding en donde la matriz es Soprole S.A., cumpliendo Prolesur con la elaboración y comercialización de productos lácteos. Quien durante el 2004 sufrió un incendio de gran envergadura por lo que se vio en la obligación de llevar a cabo nuevas construcciones, siendo esta situación la principal causa del crecimiento orgánico que experimento la sociedad.

## 69.Sociedad Punta del Cobre S.A.

Fue constituida el 11 de julio de 1989 explotando y comercializando a partir de esa fecha los yacimientos de cobre de la mediana minería, que opera con bajos costos y que agrega valor a sus productos mediante el procesamiento de los minerales en sus propias plantas de beneficio.

A continuación se describen los negocios en los que participa la sociedad y su respectiva estrategia de mercado implementada en cada año evaluado.

**Cuadro N° 36.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Explotación de yacimientos mineros.	X				
2005	Explotación de yacimientos mineros.	X				
2006	Explotación de yacimientos mineros.	X				
2007	Explotación de yacimientos mineros.	X				
2008	Explotación de yacimientos mineros.	X				
2009	Explotación de yacimientos mineros.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad tiene como único negocio la explotación de yacimientos mineros por lo que se convierte durante todo el periodo evaluado en una compañía concentrada especializada.

El crecimiento en tamaño de esta sociedad se detalla a continuación.

**Cuadro N° 36.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Construcción talleres y bodegas para la Mina Punta de Cobre.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Inauguración del nuevo edificio.	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Ampliación de la planta de Osmosis de la Planta Biocobre.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Adquisición del yacimiento El Espino.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El nuevo edificio que comprende la casa de cambio, comedores, sala de capacitación, oficina y zonas de esparcimiento destinados a simplificar y mejorar las actividades del personal de trabajo.

Claramente en esta sociedad se observa que existe una tendencia a realizar el crecimiento en tamaño orgánicamente, siendo el 2009 la excepción a esta regla. En cuanto a la estructura jurídica que adopta este crecimiento se puede ver con detalle en el cuadro que se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 36.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Talleres y bodegas para la Mina Punta de Cobre.	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Nuevo edificio.
2008	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Planta de Osmosis	Sin movimiento
2009	S.A.	El Espino.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Cada uno de los crecimientos significo a la sociedad mantener su estructura jurídica de sociedad anónima.

Del procesamiento de los minerales se obtienen dos productos Cátodos destinados a la exportación (planta biocobre) y Concentrados de cobre para las fundiciones (Planta San José).

## 70.Somela S.A.

Los orígenes de la compañía se remontan al año 1950, con la formación de la industria metalúrgica Famela S.A. sociedad que comercializaba luminarias, equipos fluorescentes y luminarias incandescentes para alumbrado público y locales comerciales, como también artículos para el hogar. En el año 1969 esta sociedad se fusiono con la sociedad metalúrgica y laminadora Somela S.A. quedando bajo el nombre de Famela-Somela S.A. la que fue cambiada por Somela S.A. en 1996.

A continuación se da a conocer la estrategia de mercado adoptada por la compañía durante los seis años de evaluación.

**Cuadro N° 37.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
		Ver.	Hor.			
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de electrodomésticos.</li> <li>• Servicio Técnico.</li> </ul>		X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el 2005 se discontinuo la fabricación y comercialización de los motores para lavadora de ropa, dada la dificultad de competir con los motores de origen Chino. En tanto que mantuvo la fabricación de la línea blanca y electrodomésticos pequeños. Por lo tanto la estrategia de crecimiento en mercado consiste en la integración vertical, puesto que fabrica, comercializa y ofrece servicio post-venta.

A continuación se encuentra el crecimiento en tamaño que realizo la compañía.

**Cuadro N° 37.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Se crean dos nuevos centros de servicio técnico.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Ampliación de la bodega.	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el 2004 contaba con 42 centros de servicios técnicos y en 2005 cerro uno de ellos, mientras que en 2009 cerró dos.

En relación a la planta productiva no se realizan inversiones de gran envergadura ya que su actual capacidad instalada satisface plenamente los requerimientos fabriles y comerciales de esta. Solo en 2008 se realizó la ampliación de la bodega con el fin de reducir los gastos por concepto logístico. La estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño realizado por la sociedad se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 37.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Nuevos centros de servicio técnico.
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	S.A:	Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación de la bodega.	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La actividad de la compañía se desarrolla en la industria de la línea blanca y artefactos eléctricos pequeños. En el mercado nacional la sociedad comercializa sus productos con la marca Somela, Así como también produce y vende otras marcas, tanto para el mercado local como el externo, los productos lustraspiradoras, centrifugas y secadoras eléctricas de ropa.

## 71.The Grange School S.A.

Esta sociedad fue fundada como Colegio de educación básica y media el cuatro de junio de 1928 y se constituyó como sociedad anónima el 10 de junio de 1937.

En el cuadro que está a continuación se describe el negocio y la estrategia de mercado que implementa la sociedad.

**Cuadro N° 38.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado			
		Concentrado		Diversificado	
		Esp.	Inte.		Rel.
Ver.	Hor.				
2004	Colegio de educación básica y media.	X			
2005	Colegio de educación básica y media.	X			
2006	Colegio de educación básica y media.	X			
2007	Colegio de educación básica y media.	X			
2008	Colegio de educación básica y media.	X			
2009	Colegio de educación básica y media.	X			

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La educación en este colegio se imparte en dos módulos, el primero de ellos es el de Colegio Preparatorio que va desde el prekindergarten a sexto básico y el segundo bajo el nombre de Colegio Grange que va desde el séptimo básico a cuarto medio, a niños y jóvenes de ambos sexos.

Dado el negocio y la permanencia de este, sin la incorporación de otras actividades se extrae que la estrategia de esta sociedad es la de concentración especializada.

En el cuadro que se encuentra a continuación se muestra el crecimiento en tamaño que ha tenido la sociedad.



**Cuadro N° 38.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Se crea un nuevo departamento de música; Laboratorios de física; Laboratorio de ciencias; Nueva enfermería y dos salas de teatro.	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Construcción de laboratorios de química y biología.	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El 2004 comenzó la reestructuración y ampliación del colegio, la que continuó con nuevas construcciones en el 2005, concluyendo completamente las construcciones en el 2007. Todas las ampliaciones y construcciones se realizaron bajo la estrategia de crecimiento en tamaño orgánica.

La estructura jurídica que adoptan estas construcciones se encuentran en el cuadro que está a continuación.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Construcción de laboratorios, salas y departamentos.	Sin movimiento
2005	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Laboratorios de química y biología.	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Durante el periodo evaluado la sociedad no creó nuevas filiales ni sucursales, sino que su crecimiento lo realizó por medio del desarrollo expansivo en el mismo lugar, ampliando y creando nuevas salas, departamentos y laboratorios.

El colegio combina las exigencias educacionales chilenas con importantes programas internacionales.

## 72. Transam Comunicaciones S.A.

Transam Comunicaciones S.A. inicio su operación como proveedor de servicios públicos de larga distancia nacional (LDN) en marzo de 1995, seis meses después de la puesta en marcha del sistema multiportador, establecido en las disposiciones agregadas para este efecto en 1994 a la ley general de Telecomunicaciones.

A continuación se describe la estrategia de crecimiento en mercado.

**Cuadro N° 39.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Operador de servicios públicos de LDN	X				
2005	Operador de servicios públicos de LDN	X				
2006	Operador de servicios públicos de LDN	X				
2007	Operador de servicios públicos de LDN	X				
2008	Operador de servicios públicos de LDN	X				
2009	Operador de servicios públicos de LDN	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad se especializa en servicios de comunicaciones, para lo cual posee tres productos los que son: Uniendo Personas, Llamando al mundo y Tarjetas Prepago.

Para facilitar y acercar más estos productos a las personas la sociedad desarrollo la telefonía inalámbrica en el año 2003, la cual le permitió tener un crecimiento sostenido en cuanto a número de clientes se trata desde el año 2006 en adelante.

En la tabla que se encuentra a continuación se observa el crecimiento en tamaño que ha llevado a cabo la sociedad.

**Cuadro N° 39.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Se adquiere la sociedad Transam Will S.A.	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa la compañía solo experimento crecimiento en tamaño en el año 2009 con la adquisición de una sociedad relacionada. En el aspecto en donde sí se materializo un crecimiento elevado durante los seis años fue en la telefonía inalámbrica, que permitió llegar a una amplia gama de comunas de la región metropolitana.

La estructura jurídica que adopta el crecimiento en tamaño se encuentra a continuación.

**Cuadro N° 39.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	S.A.	Sin movimiento	Transam Will S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Dentro de los productos y servicios que ofrece Transam se encuentra Uniendo Personas que es un servicio de telefonía pública de larga distancia a través del sistema multiportador discado. Llamando al Mundo consiste en una tarjeta personalizada que permite llamar desde cualquier país a todo el mundo. Tarjetas de prepago, es una tarjeta que permite hacer llamadas dentro de Chile y el extranjero.

### **73.Unión el Golf S.A.**

Unión el Golf es una institución de carácter cultural, social y deportivo con el objeto de que sus accionistas y familiares, puedan efectuar actividades en un ambiente donde se

privilegie un óptimo nivel de servicio, bajo una administración eficiente, ordenada y transparente. Abrió sus puertas por primera vez el 09 de agosto de 2004.

A continuación se encuentra un cuadro en el que se da a conocer la estrategia de mercado que realizó la sociedad.

**Cuadro N° 40.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Actividades recreacionales.	X				
2005	Actividades recreacionales.	X				
2006	Actividades recreacionales.	X				
2007	Actividades recreacionales.	X				
2008	Actividades recreacionales.	X				
2009	Actividades recreacionales.	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa en el cuadro anterior la sociedad se concentra en el negocio de las actividades recreacionales, siendo este su único negocio durante todo su periodo de evaluación, por lo tanto su estrategia es la de especialización.

A continuación se encuentra la estrategia de tamaño que realizó la sociedad en cada año.

**Cuadro N° 40.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arriendo de estacionamientos con opción de compra.</li> <li>Arriendo con opción de compra de inmueble, muebles, instalaciones y maquinarias.</li> </ul>	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Convenio de reciprocidad con varios clubes.

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El arriendo del inmueble realizado en el 2004 fue destinado para el funcionamiento del Club de la Unión el Golf.

Los clubes con los que se firmó el convenio de reciprocidad nacional son: Hacienda de Chicureo, Club de Golf de la Serena y Club de Yates Higuenllas, mientras que los clubes internacionales son: Club Chateau Sainte-Anne de Bruselas, Bélgica y el Club nacional de Lima Perú.

Como queda demostrado en el cuadro anterior, la sociedad no posee inmuebles propios en donde ejecutar sus actividades.

En el siguiente cuadro se encuentra la estructura jurídica que nace a partir del crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 40.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El cuadro anterior se encuentra completamente sin movimientos debido a que el crecimiento en tamaño originado en 2004 no constituyo un desarrollo expansivo, absorción ni filial debido a que constituían las primeras instalaciones necesarias para comenzar las actividades propias del giro. En cuanto a los convenios, por tener el carácter de reciprocidad tampoco constituyen nuevas estructuras jurídicas, manteniendo cada una de ellas su independencia financiera y económica.

#### **74.Unión Inmobiliaria S.A.**

Esta sociedad fue constituida por un grupo de socios del Club de la unión, con el objeto la comercialización de toda clase de bienes muebles e inmuebles y la asociación a otras personas jurídicas que persigan los mismos fines.

A continuación se encuentra un cuadro en donde se indica la estrategia de mercado que realizó la sociedad durante los seis años de estudio.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Inmobiliaria	X				
2005	Inmobiliaria	X				
2006	Inmobiliaria	X				
2007	Inmobiliaria	X				
2008	Inmobiliaria	X				
2009	Inmobiliaria	X				

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La sociedad ha mantenido un único negocio el que corresponde al del sector inmobiliario. De esta forma se extrae que la sociedad mantuvo como estrategia de mercado la concentración especializada.

En el cuadro que se encuentra a continuación se detalla el crecimiento en tamaño que tubo esta sociedad durante los seis años de estudio.

**Cuadro N° 10.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

Años	Estrategias de crecimiento en Tamaño		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	Ampliación de los metros cuadrados construidos.	Sin movimiento	Sin movimiento
2007	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Unión Inmobiliaria S.A. mantuvo un discreto crecimiento en tamaño. Solo creció en el año 2006 se observa que realizó una ampliación de sus metros construidos, siendo este de carácter orgánico.

A continuación se encuentra un cuadro en donde se da a conocer el tipo de estructura que nace a partir del crecimiento en tamaño.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Ampliación de los metros cuadrados construidos.	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

La inmobiliaria desde su construcción ha servido de sede social a la Corporación Club de la Unión. Por otro lado el crecimiento en tamaño que realizó la sociedad en el año 2006 fue de desarrollo expansivo en el mismo lugar, lo que no implicó un cambio en la estructura jurídica.

## **75.Viñedos del Maule S.A.**

Fue creada en el año 1994 y es una de las principales exportadoras de vino a granel de Chile, con clientes que se encuentran ubicados en Europa, Norte América y Asia. En el mercado interno tiene una alta participación con vinos granel y marca presencia con el vino embotellado en la región del Maule.

A continuación se encuentra la estrategia de mercado que realizó la compañía.

**Cuadro N° 38.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría vitivinícola.</li> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vinos a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> <li>• Almacenamientos de vinos a granel</li> </ul>				X	

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Esta sociedad participa en cinco negocios, todos ellos relacionados entre sí. La asesoría vitivinícola consiste en asesorar la conducción de viñedos a través de un equipo de profesionales especializados, quienes recomiendan y controlan la toma de decisiones de manejo de viñas. En tanto que el almacenamiento de vinos a granel consiste prestar servicios de guarda de vinos ya producidos en otras compañías vinificadoras, el que se complementa con el servicio de mantención de los vinos.

La compañía no presentó crecimientos en tamaño durante el periodo de análisis, por lo que el cuadro que se encuentra a continuación está en su totalidad sin movimientos.



**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Finalmente se extrae que la sociedad realiza una estrategia de diversificación relacionada, manteniendo siempre una cartera de negocios definida por cinco negocios completamente establecidos dentro de la compañía y reconocidos tanto como por sus competidores como por sus clientes.

## 76.Viñedos Emiliana S.A.

Nace de la división de Viña Concha y Toro S.A. el 14 de noviembre de 1986 con el nombre de Bodegas y Viñedos Emiliana S.A., nombre que es modificado en abril de 2004 pasando a llamarse Viñedos Emiliana. Su objeto social es la explotación de la industria vitivinícola en todas sus formas las actividades anexas que ella requiere en todas sus fases.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinificación.</li> <li>• Comercialización de vino a granel.</li> <li>• Comercialización de vinos embotellados.</li> </ul>				X	

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La sociedad posee sus propias viñas y actualmente está enfocada a la comercialización de vinos Orgánicos y de Reserva. La actividad de embotellamiento se realiza en gran parte en la viña Concha y Toro S.A. con quien se tiene un contrato de embotellamiento.

A continuación se encuentra el crecimiento en tamaño que ha experimentado la sociedad.

**Cuadro N° 10.2: Estrategias de Crecimiento en Tamaño.**

<b>Años</b>	<b>Estrategias de crecimiento en Tamaño</b>		
	<b>Orgánico</b>	<b>Inorgánico</b>	<b>Desarrollo Externo</b>
<b>2004</b>	Se crea una planta de etiquetación.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2005</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2006</b>	Aumento de la capacidad de bodegaje.	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2007</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2008</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
<b>2009</b>	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Como se observa la sociedad solo realizo crecimientos orgánicos, en donde el más destacable es la planta de embotellamiento ya que esto le permite realizar esta actividad por sí mismo y no tener que enviar el cien por ciento de su producción a otra embotelladora.

En tanto que el aumento de la capacidad productiva se mantuvo sin alteraciones puesto a que esta es capaz de satisfacer los márgenes de producción. Solo la bodega se amplió en 2006.

A continuación se encuentra un cuadro en donde se especifica la estructura jurídica que adopto el crecimiento orgánico mencionado anteriormente.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Planta de etiquetación.	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006	S.A.	Sin movimiento	Sin movimiento	Aumento de la capacidad de bodegaje.	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2010

Como el crecimiento constituyo un desarrollo expansivo en el mismo lugar no hubo un cambio en la estructura jurídica.

En la sociedad si se produce un exceso de producción de uva, medido de acuerdo a las necesidades comerciales y a los stocks de vinos existentes, la compañía vende la uva a terceros.

## 77.VTR Global Carrier S.A.

Se constituyó el 19 de julio de 2000, su objeto es el establecimiento, instalación, operación, explotación y/o administración de medios que provean funciones de comunicación y/o transmisión de larga distancia tanto nacional como internacional correspondiente al servicio público telefónico, a través de una oferta de planes.

**Cuadro N° 10.1: Estrategias de Crecimiento de Mercado.**

Años	Negocios	Estrategia de Crecimiento de Mercado				
		Concentrado		Diversificado		
		Esp.	Inte.		Rel.	No Rel.
			Ver.	Hor.		
2004	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				
2005	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				
2006	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				
2007	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				
2008	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				
2009	Explotación de medios y comunicación de larga distancia.	X				

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La sociedad explota solo un negocio, concentrándose y especializándose en la entrega de este servicio. Para la entrega del servicio desarrollo diferentes modalidades las

que son: Multiportador discado, el que consiste en discar los códigos de identificación y el multiportador contratado en donde la llamada de larga distancia se realiza automáticamente.

La sociedad no realizó crecimiento en tamaño durante el periodo de evaluación, motivo por el cual el cuadro que se encuentra a continuación está completamente sin movimiento.

**Cuadro N° 38.3: Estructura Jurídica Adoptada por las estrategias Orgánicas e Inorgánicas.**

Año	Estructura Jurídica	Absorción	Filial	Desarrollo expansivo	
				Mismo lugar	Otro sucursal
2004		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2005		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2006		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2007		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2008		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento
2009		Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento	Sin movimiento

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El servicio de larga distancia que ofrece la sociedad tiene presencia en el mercado nacional orientada a los sectores residenciales y como segmento objetivo contempla los clientes que poseen productos VTR, buscando satisfacer necesidades de comunicación de larga distancia tanto nacional como internacional.

# *CAPÍTULO V*

## *ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS S.A. EN CHILE.*

## 5.1. Resultado de las estrategias de mercado

Al analizar las estrategias de mercado, sean, de Concentración o de Diversificación, durante el periodo de estudio los resultados obtenidos son los siguientes:

**Cuadro N° 5.1: Aplicación de la Estrategia de Mercado**

Año	Estrategia	
	Diversificado	Concentrado
2004	45,45%	54,55%
2005	44,16%	55,84%
2006	45,45%	54,55%
2007	46,75%	53,25%
2008	48,05%	51,95%
2009	46,75%	53,25%
Promedio	46,10%	53,90%

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En base a lo extraído del capítulo anterior, la aplicación en porcentaje de uso por parte de las 77 sociedades anónimas de cada estrategia de mercado está dada según lo siguiente.

En el 2008 se encuentra el mínimo porcentaje de empresas que practican una estrategia de concentración, con un total de 51,95% el que equivale a 40 de las 77 empresas correspondientes a la muestra. Mientras que el 2005 corresponde al año en donde se concentra la mayor cantidad de empresas que desarrollan este tipo de estrategias las que alcanzan a un total de 43. La situación entre el mínimo y el máximo se explica por el cambio en el actuar estratégico de tres empresas, las que son: CGE, Jugos Concentrados y Laboratorios Andrómaco. Estas empresas en el 2005 practicaban una estrategia de concentración la que para el 2008 habían cambiado a una de diversificación. El caso específico de cada una se explica de la siguiente forma.

CGE es una empresa que se dedica hasta el año 2005 a la transformación y transporte de energía, pero en 2007 incluye un nuevo negocio a su cartera, el consistió en la

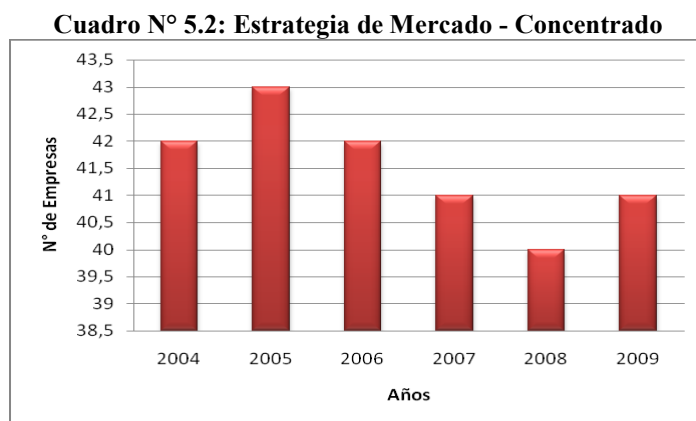
asesoría técnica lo que la transforma en una sociedad diversificada. Por su parte Jugos Concentrados S.A., en el año 2008 deja la producción de jugos debido a las malas condiciones económicas por las que estaba atravesando e incorpora un nuevo negocio que no tiene relación con su giro el que consistió en la prestación del servicio de almacenaje y refrigeración. Por último Laboratorios Andrómaco en el 2007 incorporo un nuevo negocio llamado MasterCare el que consistía en cubrir el sector Farmacéutico Institucional Privado, proveyendo de una oferta de productos farmacéuticos y servicios exclusivos y diferenciados para este sector.

En tanto que el mínimo y el máximo de la estrategia de Diversificación se dan en el año 2005 y 2008 respectivamente. Para el año 2005 existían 34 sociedades diversificadas y para el 2008 alcanzaron un total de 37, la diferencia de tres empresas entre estos años se explica por la relación inversa que existe entre la estrategia de Concentración y la de Diversificación, de esta forma las empresas mencionadas anteriormente que en el año 2005 eran concentradas para el 2008 eran diversificadas.

A continuación se muestran los resultados en detalle por estrategia, indicando su evolución y predominancia según el proceder estratégico de cada entidad.

### 5.1.1. Estrategias de concentración

En el siguiente cuadro se exhibe la evolución de la estrategia de crecimiento concentrado empleada por las sociedades anónimas chilenas:



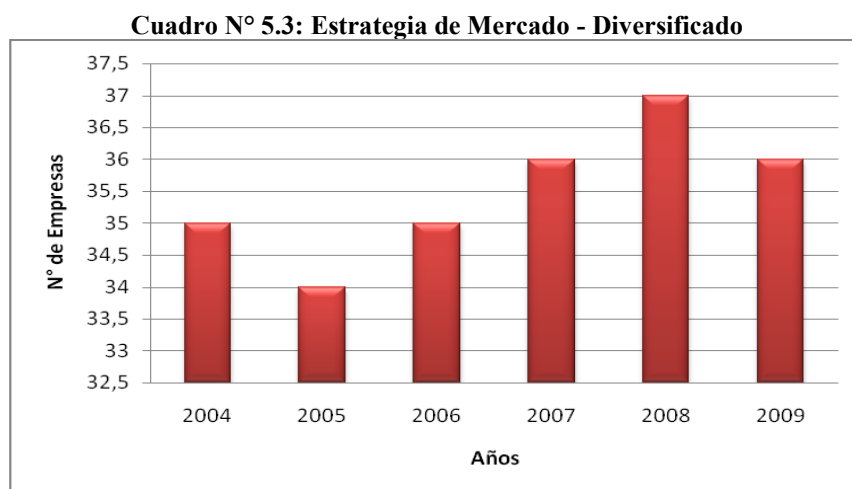
Fuente: Elaboración Propia, 2010

En base a lo expuesto en el cuadro anterior se extrae que desde el año 2004 al 2005 existió una tendencia al alza de las estrategias de concentración, siendo el 2005 en donde se encuentra la mayor aplicación de este tipo de estrategias. A partir de este año comenzó a declinar el uso de éstas, marcando una tendencia a la baja durante el resto del periodo, con excepción del 2009.

El aumento de esta estrategia en el 2009 se explica por el cambio estratégico de la Compañía Chilena de Fósforos S.A. que durante todo el periodo mantuvo una estrategia de diversificación, pero que en 2009 dejó el negocio de los vinos por lo paso a ser una compañía concentrada.

### 5.1.2. Estrategias de diversificación

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de la Estrategia de Crecimiento Diversificado, empleada por las sociedades anónimas chilenas:



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En relación a lo expuesto en el cuadro anterior, es posible concluir que las estrategias de diversificación desde el año 2004 al 2005 presentaron una disminución en su aplicación. Luego de esto ocurre un cambio radical en el actuar estratégico en las sociedades anónimas, lo que indica que están basando su crecimiento en estrategias de diversificación, siendo esto consistente hasta el final del periodo analizado.



Como se explicó anteriormente, el descenso de la estrategia se debe al cambio estratégico de la Compañía Chilena de Fósforo S.A.

### **5.1.3. Estrategia de Mercado más utilizada en las S.A. chilenas**

Del análisis anterior se concluye que las estrategias de crecimiento de mercado más utilizadas por las sociedades anónimas Chilenas durante el periodo analizado corresponden a las estrategias de crecimiento concentrado con un 53.9% de aplicación en promedio durante el periodo de análisis.

Por otra parte, en el periodo analizado es posible concluir que las empresas están cambiando lentamente su actuar estratégico, pasando de una estrategia de concentración a una diversificación.

Cabe destacar que entre este tipo de estrategia existe una relación inversa, por este motivo es que cuando una comenzó a declinar la otra, estrictamente comenzó a incrementar su porcentaje de aplicación.

## **5.2. Resultado de las estrategias de tamaño**

Los resultados de las estrategias de tamaño se obtuvieron a partir de los datos que se encuentran en el capítulo cuatro, los que fueron resumidos y tabulados, permitiendo extraer la información relevante para identificar el comportamiento que tuvieron las empresas, en relación a este tipo de estrategias. Estos resultados se encuentran en el anexo N° 2, 3 y 4, de los cuales en una primera instancia se extrae que de un total de 186 estrategias realizadas durante los seis años de estudio, 120 corresponden a estrategias de tipo Orgánica, 46 son inorgánicas y 20 de desarrollo externo. Esto se encuentra resumido en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 5.4: Total de Estrategias.**

<b>Cantidad de Estrategia</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Cantidad</b>
Orgánica	120
Inorgánica	46
Desarrollo Externo	20
<b>Total</b>	<b>186</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el siguiente apartado se proporcionan los resultados, tanto de las estrategias orgánicas, inorgánicas y las de desarrollo expansivo, identificando cuál de estas es la que más utilizan las sociedades anónimas para crecer en tamaño.

### **5.2.1. Estrategias orgánicas**

En el siguiente cuadro, se encuentra el porcentaje de aplicación de las estrategias orgánicas, respecto del total de estrategias de tamaño aplicadas durante el periodo analizado.

**Cuadro N° 5.5: Porcentaje de Estrategias Orgánicas**

<b>Porcentaje de Estrategia orgánica</b>	
Total de Estrategias	186
Estrategia Orgánica	120
<b>Porcentaje</b>	<b>64,52%</b>

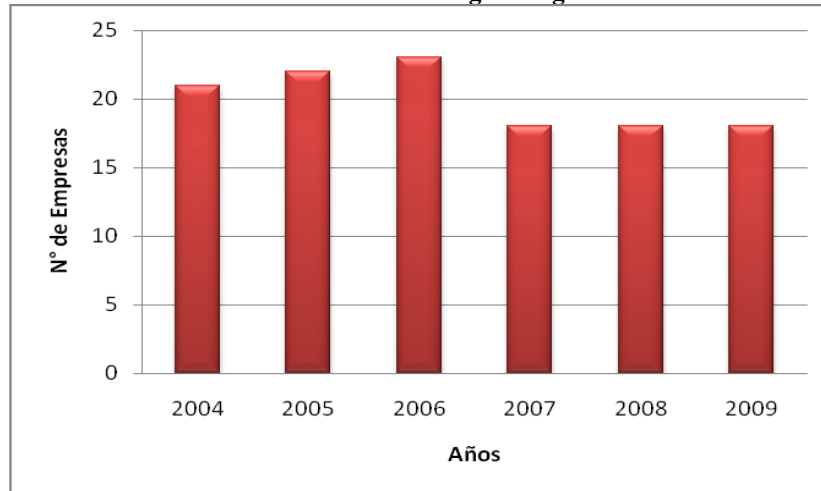
*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El porcentaje de adopción de las estrategias orgánicas por parte de las empresas es de un 64,52%, lo cual la sitúa como la estrategia más implementada por las sociedades anónimas chilenas durante el periodo analizado

#### **5.2.1.1. Evolución de la Estrategias Orgánicas.**

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de las Estrategias Orgánicas:

**Cuadro N° 5.6: Estrategias Orgánicas**



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al analizar el cuadro anterior se observa una leve variabilidad en el uso estratégico Orgánico, siendo los primeros tres años en donde se concentran la mayor aplicación de este tipo de estrategia.

### 5.2.2. Estrategias inorgánicas

En el siguiente cuadro, se encuentra el porcentaje de aplicación de estrategias Inorgánicas, respecto del total de estrategias de tamaño aplicadas durante el periodo analizado.

**Cuadro N° 5.7: Porcentaje de Estrategias Inorgánicas**

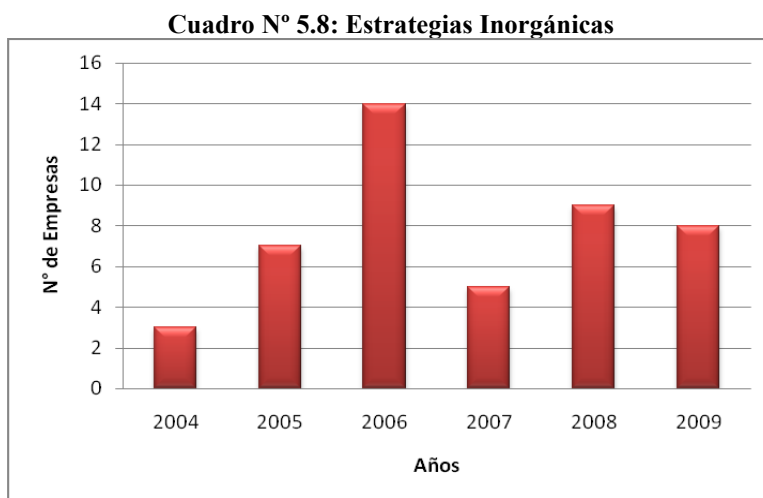
<b>Porcentaje de Estrategia Inorgánica</b>	
Total de Estrategias	186
Estrategia Inorgánica	46
<b>Porcentaje</b>	<b>24,73%</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El porcentaje de adopción de las estrategias Inorgánicas por parte de las empresas es de un 24,73%, por las sociedades anónimas chilenas durante el periodo analizado.

### 5.2.2.1. Evolución de la Estrategias Inorgánicas.

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de las Estrategias Inorgánicas:



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

Al analizar el cuadro anterior se observa una alta variabilidad en el uso estratégico Inorgánico, debido a que esta no corresponde a un lineamiento constante en el actuar estratégico, practicándose en aquellas ocasiones en donde el mercado genera una oportunidad de incrementar el tamaño de las empresas por esta vía.

### 5.2.3. Estrategias de desarrollo externo

En el siguiente cuadro, se encuentra el porcentaje de aplicación de estrategias de Desarrollo Externo, respecto del total de estrategias de tamaño aplicadas durante el periodo analizado.

**Cuadro N° 5.9: Porcentaje de Estrategias de Desarrollo Externo**

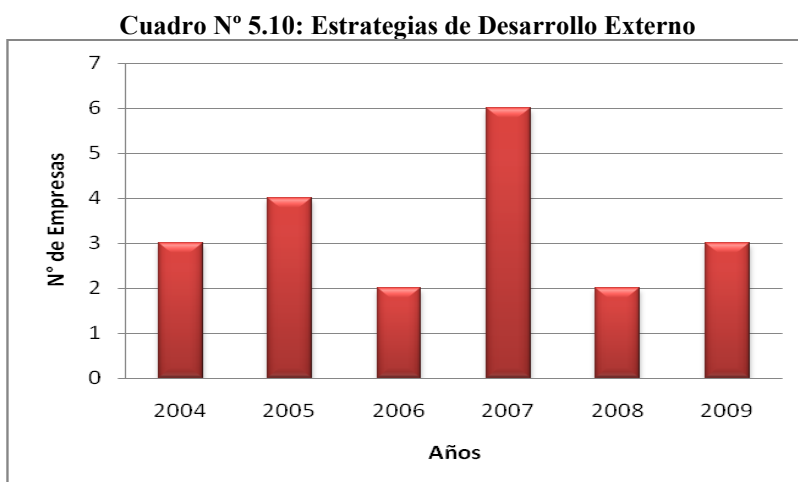
<b>Porcentaje de Estrategia Inorgánica</b>	
Total de Estrategias	186
Estrategia Desarrollo Externo	20
<b>Porcentaje</b>	<b>10,75%</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

El porcentaje de adopción de las estrategias de Desarrollo Externo por parte de las empresas es de un 10,75%, lo cual la sitúa como la estrategia menos implementada por las sociedades anónimas chilenas durante el periodo analizado.

### 5.2.3.1. Evolución de la Estrategias de Desarrollo Externo.

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de las Estrategias de Desarrollo Externo:



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el cuadro se observa que no existe una regularidad en la implementación de este tipo de estrategia ya que su crecimiento no está dado por esfuerzos propios (inversión en infraestructura). Cabe destacar que este tipo de estrategia está restringido a un grupo particular de negocios, que se caracteriza por ser filial de una entidad superior (matriz) de la cual hace uso de parte de su infraestructura (arrenda), desarrollando su crecimiento a partir del crecimiento de ésta.

### 5.3. Estrategia de tamaño más utilizada en las S.A. chilenas.

Al analizar las estrategias de Tamaño, sea, Orgánica, Inorgánicas o Desarrollo Externo durante el periodo de estudio los resultados obtenidos son los siguientes:

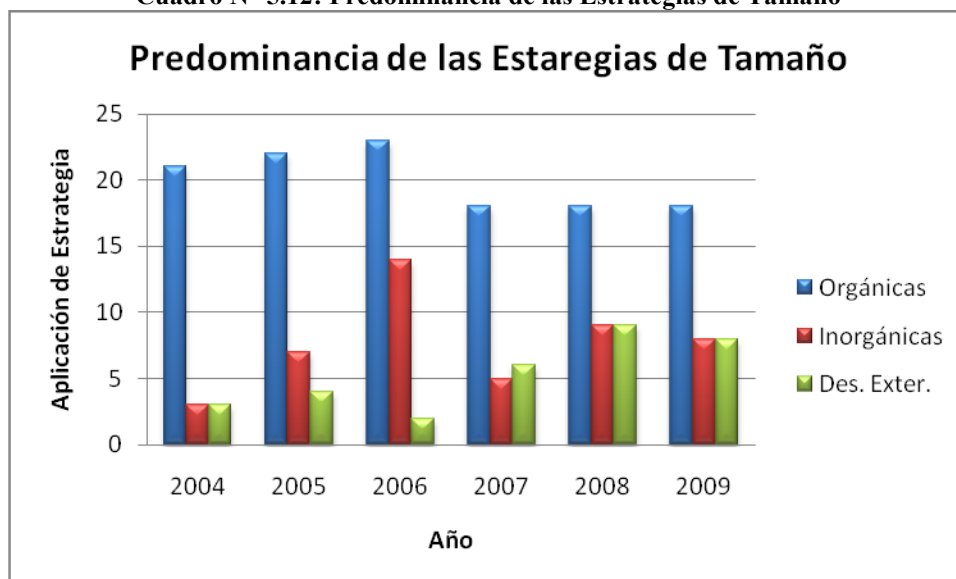
**Cuadro N° 5.11: Aplicación de la Estrategia de Tamaño**

Año	Estrategia		
	Orgánico	Inorgánico	Desarrollo Externo
2004	77,78%	11,11%	11,11%
2005	66,67%	21,21%	12,12%
2006	58,97%	35,90%	5,13%
2007	62,07%	17,24%	20,69%
2008	62,07%	31,03%	6,90%
2009	62,07%	27,59%	10,34%
Promedio	64,94%	24,01%	11,05%

Fuente: Elaboración Propia, 2010

La aplicación porcentual de uso por parte de las 77 sociedades anónimas, de cada estrategia de tamaño está dada según lo demostrado en el cuadro anterior. Al graficar los datos anteriormente expuestos se observa lo siguiente.

**Cuadro N° 5.12: Predominancia de las Estrategias de Tamaño**



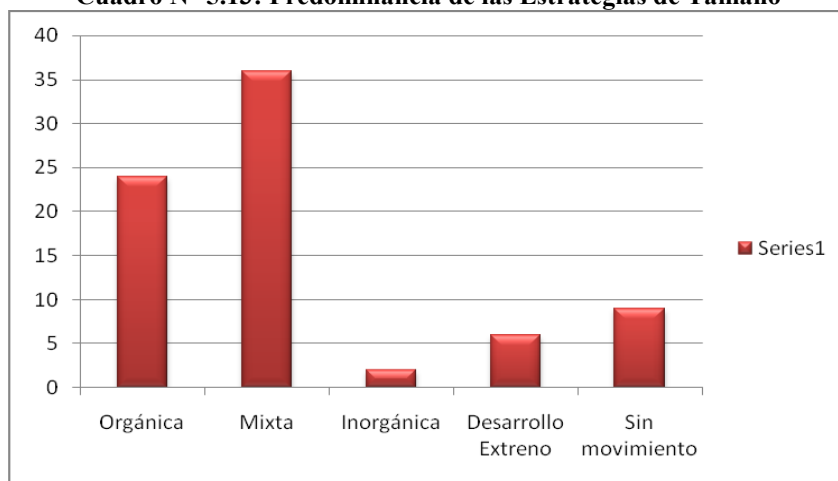
Fuente: Elaboración Propia, 2010

Del grafico es posible concluir que las estrategias de tamaño más utilizadas por las sociedades anónimas chilenas, son las Estrategias Orgánicas que tienen una aplicación que promedia un 64,94%.

#### 5.4. Comparar las estrategias de Tamaño utilizadas por las S.A. en Chile

En el estudio se analizó el comportamiento estratégico adoptado por las empresas al crecer, en donde se buscó determinar cuál o cuáles estrategias fueron las más usadas durante el periodo analizado. A continuación se presenta los resultados obtenidos del análisis de las 77 Sociedades Anónimas. En cuanto a la aplicación de estrategias, encontramos que se utilizan estrategias orgánicas, inorgánicas y empresas que utilizan ambas estrategias. En cuanto a esto último, las empresas pueden cambiar su proceder estratégico; es decir, las empresas pueden caracterizarse por el desarrollo de estrategias de tamaño Orgánico durante un tiempo y luego desarrollar estrategias Inorgánicas, adoptando una nuevo vía de crecimiento. Y por otro las empresas pueden desarrollar ambas estrategias, es decir crecer utilizando tanto estrategias orgánicas e inorgánicas (llevar a cabo un crecimiento mixto).

**Cuadro N° 5.13: Predominancia de las Estrategias de Tamaño**



Fuente: Elaboración Propia, 2010

**Cuadro N° 5.14: Predominancia de las Estrategias de Tamaño**

<b>Porcentaje de Estrategia desarrolladas</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Cantidad</b>
Orgánica	31,17%
Mixta	46,75%
Inorgánica	2,60%
Desarrollo Externo	7,79%
Sin Movimiento	11,69%

*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el gráfico anterior se evidencian las estrategias adoptadas por las empresas durante los seis años de análisis, de los resultados se concluye que, un 31,17 % sólo desarrollo estrategias de crecimiento Orgánico, dentro de las cuales cabe mencionar a; Compañías CIC S.A., Enaex S.A., Esva S.A. y Forestal Cholguán S.A.

La aplicación de las estrategias orgánicas se ve reflejada especialmente a través de un desarrollo expansivo de la empresa, es decir, por una parte ampliando su tamaño en el mismo lugar donde llevan a cabo sus actividades y por otra en un lugar distinto; por ejemplo creando una nueva sucursal.

Mientras que tan solo un 2,6% sólo desarrolla estrategias de crecimiento Inorgánico, lo cual vislumbra una escasa elección de este tipo de estrategias por parte de las empresas, dentro de las que forjaron su expansión por esta vía, está la Inmobiliaria Italiana S.A.

El principal camino, adoptado por las empresas para crecer, fue a través de una mezcla de estrategias de tamaño, en donde es posible observar que un 46,75% de las Sociedades Anónimas deben su crecimiento a un desarrollo estratégico Mixto (uso de estrategias Orgánicas e Inorgánicas), dentro de las cuales es posible mencionar a SIPSA Sociedad Anónima, QUINTEC S.A., INDURA S.A. Industria y Comercio y CGE Transmisión S.A.

Las empresas que desarrollaron estrategias mixtas, principalmente basaron su expansión por una parte en fusiones y adquisiciones (Crecimiento Inorgánico)



esencialmente con empresas relacionadas y mediante la apertura de nuevos locales en distintos lugares geográficos (Crecimiento Orgánico).

Sin embargo, es importante destacar que las estrategias orgánicas predominan en este mix estratégico, lo cual las sitúa como el principal vía elegida por las empresas, para fomentar su expansión.

Al realizar el estudio, hubo que crear una nueva clasificación para aquellas empresas que alcanzaron nuevas áreas geográficas para desarrollar su actividad, sin realizar ninguna de las estrategias antes descritas. Esta nueva estrategia denominada de Desarrollo Externo, aplicada por algunas empresas para ampliar su tamaño se evidencia una aplicación de un 7,79% durante el periodo analizado. Dentro de las empresas que practican este tipo de estrategias podemos mencionar a Banchile Securitizadora S.A., BCI Securitizadora S.A. y Jugos Concentrados S.A., las cuales desarrollando su actividad a partir del uso de la infraestructura de otras empresas, creciendo al alero de estas.

Por otra parte, se observa que un 11,69% de las empresas analizadas, no impulsó ningún tipo de estrategias de crecimiento, conservando o contrayendo su tamaño, dentro de estas empresas es posible mencionar a Carbonífera Victoria de Lebu S.A. (Carville S.A.), VTR Globalcarrier S.A., S.A. Estadio Español, Marbella Country Club S.A., Leasing Internacional S.A., entre otras.

Estas empresas no expandieron su tamaño, básicamente por las características del negocio que desarrollan, esto es, la demanda del producto o servicio ofrecido ha estado disminuyendo, es el caso de Carville S.A., o se encuentran enfocados a un segmento de mercado, en donde no es posible crecer más, esto sucede con S.A. Estadio Español.

### 5.5. Comparar las estrategias de Mercado y Tamaño utilizadas por las S.A. en Chile

**Cuadro N° 5.15: Estrategias de Mercado y Tamaño**

Crecimiento de Mercado	Concentrado	Forestal Cholguán S.A. Carbonera Victoria de Lebu S.A. S.A. de Deportes Manquehue  Esva S.A. Empresa Eléctrica del Norte Grande S.A. Empresa Eléctrica Guacolda S.A.    Unión Inmobiliaria S.A. Estadio Israelita S.A.    Unión el Golf S.A. Energía de Casablanca S.A.  Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A.    Puerto Ventanas S.A. Muelles de Penco S.A. Metrogas S.A.    The Grange School S.A. Inmobiliaria San Patricio S.A.    Inmobiliaria de Deportes Algarrobo S.A. Empresas Cabo de Hornos S.A.	Copefrut S.A. Provida S.A. Jugos Concentrados S.A.  Laboratorios Andrómaco S.A. Soc. Eléctrica Santiago S.A. Sociedad Punta del Cobre S.A. Transam Comunicaciones S.A.  Sociedad Concesionaria Vespucio Norte Express S.A. Masisa S.A.    Empresa Nacional del Petróleo S.A. Laboratorios Andrómaco S.A. Somela S.A. Colegio Británico St. Margarets S.A.	
	Diversificado	Inmobiliaria Frontera Country Club S.A. Inmobiliaria Club de Golf y Deportes Chicureo S.A. Besalco S.A.  Club de Polo y Equitación San Cristóbal S.A. Colegio Craighouse S.A. Viñedos Emiliana S.A.  Factorline S.A. Compañías CICS S.A. ENAEX S.A.	Sociedad Concesionaria de Rutas del Pacífico S.A. CIA Chilena de Fósforos S.A.  Cristalerías de Chile S.A.    Melón S.A. CGE Transmisión S.A. Distribución y Servicios D&S S.A. Instituto de Diagnóstico S.A.    Ripley Chile S.A. Empresas La Polar S.A.    Invercap S.A.    IPAL S.A. Andador S.A.    Quintec S.A.    Coca Cola Embonor S.A. Sipsa Sociedad Anónima S.A.    Indura S.A. Industria y Comercio    Hipemard S.A.	Viñedos del Maule S.A.               Rebriza S.A.   Carozzi S.A.
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>		Orgánicas	Mixtas	Inorgánicas
<b>Crecimiento en Tamaño</b>				

Fuente: Elaboración Propia, 2010

En el cuadro anterior se observa la relación que existe entre cada estrategia de Tamaño con las estrategias de Mercado, clasificando la empresa en cada cuadrante según su desarrollo estaregico, indicando además la tendencia de la estrategia aplicada. El cuadrante de estaregia Mixtas incluye las empresas que realizaron estrategias Orgánicas como Inorgánicas a la vez durante el periodo analizado.

Un ejemplo de esto es la sociedad Sipsa S.A. que se dedica a explotación pesquera, forestal, agricola, transporte e inmobiliaria, lo cual la combierte en una empresa altamente diversificada. En tanto que el crecimiento en tamaño durante el periodo lo hizo por medio de ambas estrategias, por este motivo se encuentra en la parte más inferior del cuadrante de estrategias mixtas, con una tendencia del uso de estaregias organicas.

Indura S.A. por su parte al igual que en el caso anterior es una empresa altamente diversifacada desarrollando estrategias mixtas, con una tendencia Inorgánica.

En tanto que ENAEX S.A. es una empresa diversificada, pero que desarrolla estaregias de Crecimiento Organico para ampliar su tamaño durante el periodo analizadao.

Carozzi S.A. es una sociedad diversifica que su crecimiento en tamaño se basó en adquisiciones y alianzas lo cual la situa en la aplicación de estrategias de crecimiento en Tamaño Inorgánicas durante el periodo de evaluación.

Por otra parte, la Carbonera Victoria de Lebu S.A., es una empresa que desarrolla estrategias de mercado altamente concentrada y que lleva a cabo su crecimiento a partir de estrategias Orgánicas , durante el periodo analizado.

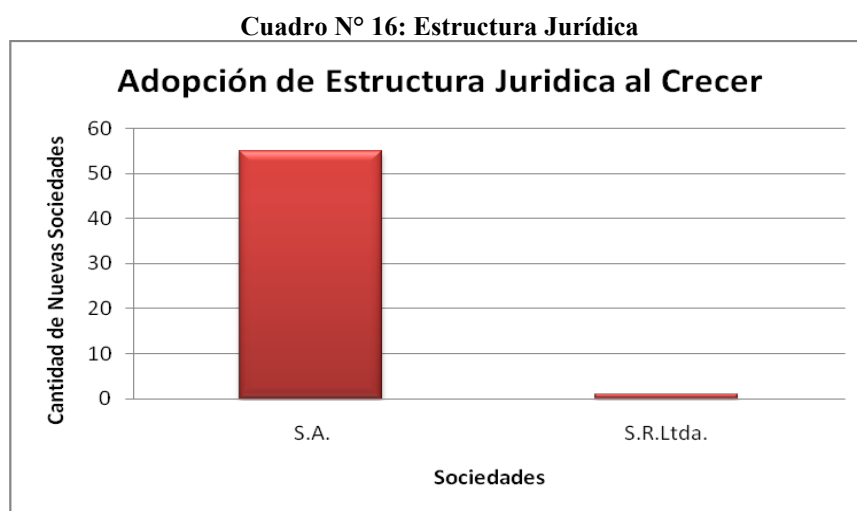
Por su parte, la Soc. Electrica Santiago S.A., que desarrolla una estrategia de mercado concentrado, al expandir su tamaño utiliza estratgias Mistas, es decir, durante el periodo analizado aplico estrategias Orgánicas e inorgácas.

Dentro de este análisis, es importante mencionar que no se evidencia la aplicación de estrategias de Mercado concentrado junto a estrategias de Crecimiento en Tamaño Inorgánicas. Por otra parte en el cuadro aparecen las empresas que desarrollaron estrategias de tamaño, quedando fuera de este las que no modificaron su estructura durante el periodo analizado.

En relación a las estrategias de desarrollo externo, no fueron incorporadas debido a que su aplicación es irrelevante para el análisis de la comparación entre las estrategias de Mercado y Tamaño, producto de su baja participación.

### 5.6. Reconocer cual es la estructura jurídica que adopta el crecimiento en Tamaño.

A continuación se muestra la estructura jurídica que adoptan las empresas como producto de la aplicación de las Estrategias de Tamaño. En el eje horizontal se muestran los tipos de sociedades que han adoptado las nuevas filiales que se crearon durante el periodo de evaluación, mientras que en el eje vertical se encuentra la cantidad de nuevas sociedades.



*Fuente: Elaboración Propia, 2010*

En el grafico se observa que las empresas que han llevado a cabo un proceso de expansión en tamaño creando nuevas entidades. Durante el periodo analizado se crearon 56

nuevas entidades, de las cuales 55 corresponde a sociedades anónimas y tan solo 1 a sociedad de responsabilidad limitada.

En lo que corresponde a la sociedad de responsabilidad limitada esta fue creada fuera del país. Por lo anterior es posible concluir que al crear nuevas entidades en Chile es más favorable constituir sociedades anónimas (conservar la forma jurídica) y al salir del país es más favorable constituir la bajo un nuevo tipo de sociedad.

## Conclusiones

Es necesario mencionar que el análisis realizado tiene un carácter de contingencia en el mundo empresarial, en donde se analiza de forma innovadora la implementación de las Estrategias de Crecimiento en Mercado y Tamaño, siendo esta última el aporte medular y nuevo en el área de investigación, dado a que los anteriores estudios consideraban solo las Estrategias de Mercado. Para efectos del estudio se utilizó una muestra de sociedades anónimas abiertas chilenas, las que fueron extraídas de la Superintendencia de Valores y Seguros.

La presente Memoria de Título tuvo como principal objetivo determinar el tipo de relación que surge entre las Estrategias de Crecimiento de Mercado y el Crecimiento en tamaño, para lo cual se debió analizar las memorias y complementos de cada una de las sociedades resultantes de la muestra, identificando por una lado el tipo de Estrategia de Crecimiento de Mercado y por otro el tipo de Estrategia de Crecimiento en Tamaño que llevaron a cabo durante los seis años de estudio.

En relación a los resultados obtenidos de las Estrategias de mercado se concluye que la estrategia más utilizada durante todo el periodo evaluado corresponde a la de concentración con un 53.9% de aplicación. Si se considera la evolución que ha mantenido dicha estrategia se deja entrever que durante los dos primeros años mantenía un incremento, sin embargo a partir del 2005 esta situación cambio y comenzó a declinar su implementación.

Por otro lado la estrategia de diversificación durante el periodo de estudio se utilizó en una menor proporción que la estrategia de concentración, en donde de un total de 37 empresas que durante el periodo evaluado en algún momento desarrollaron este tipo de estrategia, un 70,27% lo hicieron bajo una diversificación relacionada, mientras que un 29,73% lo hicieron bajo una diversificación no relacionada. En el 2005 comenzó un mayor auge en la ejecución de la estrategia de Diversificación, reduciendo la brecha con la de Concentración.

Resumiendo, del comportamiento de ambas estrategias se infiere que estas mantienen una relación inversa entre ellas, es decir, durante el periodo analizado, las empresas han ido cambiando sutilmente su actuar estratégico, esto es, están pasando de adoptar estrategias de concentración a estrategias de diversificación.

En cuanto a las Estrategias de crecimiento Inorgánicas, cabe destacar que no es una estrategia consistente en el tiempo, lo cual se refleja en la variabilidad de uso por parte de las empresas, al llevarlas a cabo, representando un 24.73% de aplicación como promedio durante el periodo de estudio. Dentro de las que forjaron su expansión por esta vía, está la Inmobiliaria Italiana S.A.

Por otra parte, de este estudio surge una nueva estrategia de crecimiento en tamaño, la que hemos denominado “Desarrollo Externo”, en donde una empresa crece haciendo uso de las instalaciones de otra empresa y desarrollando un negocio distinto. De las estrategias analizadas un 10,75% representan un desarrollo externo. Mientras que un 7,79% de las empresas desarrollaron este tipo de estrategias, dentro de las cuales cabe mencionar a Banchile Securitizadora S.A., BCI Securitizadora S.A. y Jugos Concentrados S.A., las que desarrollando su actividad a partir del uso de la infraestructura de otras empresas, creciendo al alero de estas.

En relación a las estrategias de Crecimiento Orgánico, se obtiene que estas promediaran 64,52% de adopción por parte de las Sociedades Anónimas, superando a la de Crecimiento Inorgánico y la de Desarrollo Externo, manteniendo una mayor estabilidad en su implementación, lo cual las convierte en el planteamiento estratégico incorporado en el desarrollo empresarial en su proceso de expansión. Dentro de las cuales cabe mencionar a; Compañías CIC S.A., Enaex S.A., Esva S.A. y Forestal Cholguán S.A.

El principal camino, adoptado por las empresas para crecer, fue a través de una mezcla de estrategias de tamaño, en donde es posible observar que un 46,75% de las Sociedades Anónimas deben su crecimiento a un desarrollo estratégico Mixto (uso de

estrategias Orgánicas e Inorgánicas), dentro de las cuales es posible mencionar a SIPSA Sociedad Anónima, QUINTEC S.A., INDURA S.A. Industria y Comercio y CGE Transmisión S.A.

Por otra parte, se observa que un 11,69% de las empresas analizadas, no impulsó ningún tipo de estrategias de crecimiento, conservando o contrayendo su tamaño, dentro de estas empresas es posible mencionar a Carbonífera Victoria de Lebu S.A. (Carvile S.A.), VTR Globalcarrier S.A., S.A. Estadio Español, Marbella Country Club S.A., Leasing Internacional S.A., entre otras.

Por otra parte, al analizar la estructura jurídica que adoptan las nuevas entidades que surgieron durante el periodo analizado es posible concluir que estas adoptaron mayoritariamente el tipo de Sociedad Anónima (S.A.). Sin embargo cabe destacar que al constituir una entidad fuera del país, es más usual hacerlo bajo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.).

Para concluir se estableció que la relación existente entre la estrategia de Mercado y Tamaño está dada por una alta tendencia de uso de estrategias orgánicas. Sin embargo la aplicación de estrategias de tamaño mixtas es lo que predomina en combinación con la aplicación de las estrategias de Mercado Concentrado. Por otra parte es importante destacar que entre las estrategias de concentración y las estrategias inorgánicas no existe ninguna relación durante el periodo analizado, dado que el crecimiento se basó en las estrategias anteriormente mencionadas.



## Bibliografía

- ❖ Álvarez, G. (2007): “Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa”. Madrid: Ra-ma.
- ❖ Ansoff, H. Igor (1976): La estrategia de la empresa, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- ❖ Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México, Addison-Wesley.
- ❖ Certo, S. y Peter, P. (1997): “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- ❖ Chandler A. y Andrews K. (1962). “Estrategia y Estructura”, Editorial Mc Graw Hill, Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- ❖ Constanzo, A. y Sandoval, R. (2009). Análisis de las estrategias de Concentración y Diversificación de las Sociedades Anónimas en Chile. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales.
- ❖ Franco, G. y Mella, H. (2009). Relación entre las Estrategias de Crecimiento Corporativo y las Estrategias de Financiamiento seguidas por las Sociedades Anónimas en Chile. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales.
- ❖ Grant, R. (1996): Dirección estratégica: conceptos técnicas y aplicaciones. Madrid, Civitas.
- ❖ Hax, A. (1992): “Estrategia empresarial”. Buenos Aires: El Ateneo.
- ❖ Hermida, J. (1989): “Administración y estrategia”, Editorial Buenos Aires. Macchi.
- ❖ Hernández, M. (2009): Rendimiento y Rentabilidad de los Grupos Económicos en Chile. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales.
- ❖ Hill, Ch. (2005): Administración estratégica: Un enfoque integrado. México, McGraw-Hill.

- ❖ Huerta, P. y López, J. (2007): “Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: Una revisión teórica.” *Análisis Económico*, Vol.22 Issue 49.
- ❖ Jarillo, J. (1992): *Dirección estratégica*. Madrid, McGraw-Hill.
- ❖ Johnson, G. y Scholes, K: (2006) “*Dirección Estratégica*”, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- ❖ Lambin, J. (1995): “*Marketing estratégico*”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- ❖ Mardones, E. y Mercado, J. (2009): *Comparación del rendimiento en las sociedades anónimas Chilenas diversificadas y concentradas*.
- ❖ Medina, A.; Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009): *Estrategias Corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile*. *Revista Gerenciales*, Vol. 25, N° 113.
- ❖ Navas, J. y Guerras, L. (2007) *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra, Civitas.
- ❖ Porter M. (1987): “*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*”, Editorial Continental, S.A. de C.V.
- ❖ Porter, M. (2000): *Estrategias competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- ❖ Sepúlveda, E. y Rojas, S.: “*Estrategias corporativas de los grupos económicos en Chile*”. *Memoria (Ingeniero Comercial)*. (2008): Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío.
- ❖ Thompson, A., Strickland, J., GAMBLE, J. (2008): *Administración estratégica: teoría y casos*. México, McGraw-Hill.
- ❖ Wheelen, Thomas L. (2007): “*Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*” Pearson Education, México.

#### Bibliografía Electrónica.

- ❖ Bruner, R.: *Aplicada fusiones y adquisiciones*. (2004). (En línea). <http://faculty.darden.virginia.edu/brunerb/> (Consulta: 07 de septiembre de 2010).

- ❖ Introducción a la estrategia corporativa. (2006). (En Línea).  
<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0403414397.pdf> (Consulta: 08 de octubre de 2010).
- ❖ Research Randomizer. (En línea) <http://www.randomizer.org/form.htm> (Consulta: 01 de septiembre de 2010).
- ❖ Superintendencia de Valores y Seguros. <http://www.svs.cl/sitio/index.php>
- ❖ Superintendencia de Valores y Seguros. Mercado de Valores. (En Línea)  
<http://www.svs.cl/sitio/mercados/consulta.php?mercado=V&entidad=RVEMI>  
(Consulta: 31 de agosto de 2010).
- ❖ Estrategias de Crecimiento de las empresas de distribución comercial: “Estrategias de diversificación comercial”. Cuesta Valiño P. (En Línea).  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm> (Consulta: 18 de octubre de 2010).

## Anexos

### Anexo N°1: S.A. vigentes al 31 de diciembre de 2009.

Número	Rut	Entidad
1	98000000-1	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CAPITAL S.A.
2	98001000-7	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A.
3	98000100-8	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.
4	98000400-7	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PROVIDA S.A.
5	76762250-3	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES MODELO S.A.
6	98001200-K	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PLANVITAL S.A.
7	94272000-9	AES GENER S.A.
8	96566940-K	AGENCIAS UNIVERSALES S.A.
9	91253000-0	AGRICOLA NACIONAL S.A.C. E I.
10	61808000-5	AGUAS ANDINAS S.A.
11	76030156-6	AGUAS NUEVAS S.A.
12	94270000-8	ALMENDRAL S.A.
13	99586130-5	ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A.
14	59123340-8	AMERICA MOVIL S.A.B. DE C.V.
15	91400000-9	ANDACOR S.A.
16	96556310-5	ANTARCHILE S.A.
17	92242000-9	ASFALTOS CHILENOS S.A.
18	91126000-K	AUTOMOVILISMO Y TURISMO S.A.
19	96875230-8	AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
20	90818000-3	AXXION S.A.
21	76838140-2	AZUL AZUL S.A.
22	96932010-K	BANCHILE SECURITIZADORA S.A.
23	76100458-1	BANCO LATINOAMERICANO DE COMERCIO EXTERIOR, S.A.
24	96528990-9	BANMEDICA S.A.
25	96882560-7	BANVIDA S.A.
26	96948880-9	BCI SECURITIZADORA S.A.
27	76045822-8	BCP EMISIONES LATAM 1 S.A.
28	92434000-2	BESALCO S.A.
29	85741000-9	BICECORP S.A.
30	99589230-8	BLANCO Y NEGRO S.A.
31	90274000-7	C.T.I. COMPAÑIA TECNO INDUSTRIAL S.A.
32	81826800-9	CAJA DE COMPENSACION DE ASIGNACION FAMILIAR DE LOS ANDES
33	70016160-9	CAJA DE COMPENSACION DE ASIGNACION FAMILIAR LA ARAUCANA
34	70016330-K	CAJA DE COMPENSACION DE ASIGNACION FAMILIAR LOS HEROES
35	76299790-8	CAMPOS DEPORTIVOS CRAIGHOUSE S.A.
36	91853000-2	CAMPOS DEPORTIVOS LLACOLEN S.A.
37	91297000-0	CAP S.A.
38	76521930-2	CAPITALES S.A.
39	96556790-9	CARBONIFERA VICTORIA DE LEBU S.A.
40	93458000-1	CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCION S.A.

41	92970000-7	CEM S.A.
42	91337000-7	CEMENTO POLPAICO S.A.
43	91755000-K	CEMENTOS BIO BIO S.A.
44	93834000-5	CENCOSUD S.A.
45	96573780-4	CERAMICAS CORDILLERA S.A.
46	99513400-4	CGE DISTRIBUCION S.A.
47	96719210-4	CGE TRANSMISION S.A.
48	96800570-7	CHILECTRA S.A.
49	96813520-1	CHILQUINTA ENERGIA S.A.
50	90413000-1	CIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
51	90081000-8	CIA CHILENA DE FOSFOROS S.A.
52	90596000-8	CIA CHILENA DE NAVEGACION INTEROCEANICA S.A.
53	99273000-5	CIA DE INVERS. Y TRANSPORTES CORPORACION GARANTIZADORA S.A.
54	92047000-9	CIA DE TELEFONOS DE COYHAIQUE S.A.
55	90320000-6	CIA ELECTRO METALURGICA S.A.
56	90209000-2	CIA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A.
57	91143000-2	CIA NACIONAL DE FUERZA ELECTRICA S.A.
58	92544000-0	CINTAC S.A.
59	93930000-7	CLINICA LAS CONDES S.A.
60	91962000-5	CLUB ATLETICO SANTIAGO S.A.
61	96611610-2	CLUB DE CAMPO ARAUCO S.A.
62	96872800-8	CLUB DE DEPORTES VALLE ESCONDIDO S.A.
63	96727610-3	CLUB DE GOLF HUINGANAL SOCIEDAD ANONIMA
64	91746000-0	CLUB DE GOLF ROCAS DE SANTO DOMINGO S A
65	96709880-9	CLUB DE GOLF Y DEPORTES EL OLIVETO S.A.
66	91149000-5	CLUB DE POLO Y EQUITACION SAN CRISTOBAL S.A.
67	99569020-9	CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP
68	90659000-K	CLUB ESPAÑOL DE VALPARAISO S.A.
69	90088000-6	CLUB HIPICO DE CONCEPCION S.A.
70	90689000-3	CLUB HIPICO DE PEÑUELAS S.A.
71	82912300-2	CLUB HIPICO DE PUNTA ARENAS S.A.
72	90212000-9	CLUB HIPICO DE SANTIAGO S.A.
73	96686870-8	COAGRA S.A.
74	93281000-K	COCA COLA EMBONOR S.A.
75	96505760-9	COLBUN S.A.
76	90906000-1	COLEGIO BRITANICO ST. MARGARETS S.A.
77	95358000-4	COLEGIO CRAIGHOUSE S.A.
78	91770000-1	COLEGIO INGLES CATOLICO DE LA SERENA S.A
79	92056000-8	COLEGIO LA MAISONNETTE S.A.
80	91841000-7	COLEGIOS FEDERICO FROEBEL S.A.
81	96771340-6	COMERCIAL E INDUSTRIAL VIÑA S.A.
82	81290800-6	COMPAÑIA AGROPECUARIA COPEVAL S.A.
83	90286000-2	COMPAÑIA CHILENA DE TABACOS S.A.
84	93727000-3	COMPAÑIA DE INVERSIONES LA ESPAÑOLA S.A.
85	91344000-5	COMPAÑIA ELECTRICA DEL LITORAL S.A.

86	90042000-5	COMPAÑIA GENERAL DE ELECTRICIDAD S.A.
87	90299000-3	COMPAÑIA NACIONAL DE TELEFONOS, TELEFONICA DEL SUR S.A.
88	90160000-7	COMPAÑIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
89	93830000-3	COMPAÑIAS CIC S.A.
90	81836000-2	COPEFRUT S.A.
91	96858900-8	CORP GROUP BANKING S.A.
92	96751830-1	CORP GROUP VIDA CHILE S.A.
93	96893820-7	CORPESCA S.A.
94	61704000-K	CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE
95	81062300-4	COSTA VERDE AERONAUTICA S.A.
96	95819000-K	COSTANERA SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL E INDUSTRIAL
97	90331000-6	CRISTALERIAS DE CHILE S.A.
98	76072469-6	CRUZADOS S.A.D.P.
99	96816290-K	CURAUMA S.A.
100	81276600-7	DEPORTES NAUTICOS Y TURISMO PAPUDO S. A.
101	91444000-9	DEPORTIVA AUDAX S.A.
102	91622000-6	DEPORTIVA Y FORESTAL DE TALCA S.A.
103	81271100-8	DETROIT CHILE S.A.
104	96439000-2	DISTRIBUCION Y SERVICIOS D & S S.A.
105	96761990-6	DUNCAN FOX S.A.
106	88006900-4	E.CL S.A.
107	76046791-K	EDELNOR TRANSMISION S.A.
108	96526370-5	EDUCADORA SAN AGUSTIN DE MELIPILLA SOCIEDAD ANONIMA
109	91144000-8	EMBOTELLADORA ANDINA S.A.
110	93473000-3	EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A.
111	61216000-7	EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO
112	96579800-5	EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DE LOS LAGOS S.A.
113	96846610-0	EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A.
114	61219000-3	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS METRO S.A.
115	91527000-K	EMPRESA EL PEÑON S.A.
116	87601500-5	EMPRESA ELECTRICA ATACAMA S.A.
117	96541920-9	EMPRESA ELECTRICA DE ANTOFAGASTA S.A.
118	96542120-3	EMPRESA ELECTRICA DE ARICA S.A.
119	96541870-9	EMPRESA ELECTRICA DE IQUIQUE S.A.
120	96986780-K	EMPRESA ELECTRICA DE LA FRONTERA S.A.
121	88221200-9	EMPRESA ELECTRICA DE MAGALLANES S.A.
122	96635700-2	EMPRESA ELECTRICA GUACOLDA S.A.
123	96504980-0	EMPRESA ELECTRICA PEHUENCHE S.A.
124	96511810-1	EMPRESA ELECTRICA PILMAIQUEN S. A.
125	91081000-6	EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.
126	92580000-7	EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
127	90154000-4	EMPRESA NACIONAL DEL CARBON S.A.
128	92604000-6	EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO
129	91643000-0	EMPRESA PESQUERA EPERVA S.A.
130	93501000-4	EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A.
131	96591040-9	EMPRESAS CAROZZI S.A.

132	90222000-3	EMPRESAS CMPC S.A.
133	90690000-9	EMPRESAS COPEC S.A.
134	86977200-3	EMPRESAS EMEL S.A.
135	96947020-9	EMPRESAS HITES S.A.
136	91550000-5	EMPRESAS IANSA S.A.
137	96874030-K	EMPRESAS LA POLAR S.A.
138	95134000-6	EMPRESAS NAVIERAS S.A.
139	90035000-7	EMPRESAS TATTERSALL S.A.
140	90266000-3	ENAEX S.A.
141	96766110-4	ENERGIA DE CASABLANCA S.A.
142	94271000-3	ENERSIS S.A.
143	96970380-7	ENJOY S.A.
144	89996200-1	ENVASES DEL PACIFICO S.A.
145	96579330-5	ESSBIO S.A.
146	92411000-7	ESTADIO CROATA S.A.
147	93484000-3	ESTADIO ESPAÑOL DE CONCEPCION S.A.
148	94306000-2	ESTADIO ESPAÑOL DE CURICO SOCIEDAD ANONIMA
149	91486000-8	ESTADIO ISRAELITA S.A.
150	89900400-0	ESVAL S.A.
151	96861280-8	EUROCAPITAL S.A.
152	91893000-0	FABRICA VICTORIA DE PUENTE ALTO S.A. TEXTIL
153	96655860-1	FACTORING SECURITY S.A.
154	96667560-8	FACTORLINE S.A.
155	96660790-4	FACTOTAL S.A.
156	93767000-1	FARMACIAS AHUMADA S.A.
157	91237000-3	FERIA DE OSORNO S.A.
158	96769070-8	FERROCARRIL DE ARICA A LA PAZ S.A.
159	96684580-5	FERROCARRIL DEL PACIFICO S.A.
160	91168000-9	FORESTAL CARAMPANGUE S. A.
161	93838000-7	FORESTAL CHOLGUAN S.A.
162	91553000-1	
163	96678790-2	FORUM SERVICIOS FINANCIEROS S.A.
164	86963200-7	FORUS S.A.
165	96512190-0	FRUTICOLA VICONTO S.A.
166	90310000-1	GASCO S.A.
167	96849600-K	GOLF LOS LIRIOS S.A.
168	92243000-4	GOLF Y DEPORTES LOMAS DE LA DEHESA S.A.
169	90115000-1	GRANADILLA COUNTRY CLUB S.A.
170	96604380-6	GRUPO SECURITY S.A.
171	96621750-2	HIPERMARC S.A.
172	92317000-6	HIPODROMO DE ARICA S.A.
173	96912880-2	I.M. TRUST S.A. SECURITIZADORA
174	91524000-3	INDALUM S.A.
175	99591370-4	INDIGO S.A.
176	94478000-9	INDIVER S.A.
177	91335000-6	INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO

178	90269000-K	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CAROZZI S.A.
179	91656000-1	INDUSTRIAS FORESTALES S.A.
180	92165000-0	INFODEMA S. A.
181	96722580-0	INFRAESTRUCTURA DOS MIL S.A.
182	96756330-7	INFRAESTRUCTURA Y TRAFICO FERROVIARIO S.A.
183	93508000-2	INMOBILIARIA ARABE S.A.
184	92270000-1	INMOBILIARIA CASA DE ITALIA S.A.
185	82038300-1	INMOBILIARIA CENTRAL DE ESTACIONAMIENTOS AGUSTINAS S.A.
186	92287000-4	INMOBILIARIA CLUB CONCEPCION S.A.
187	96988920-K	INMOBILIARIA CLUB DE GOLF LA SERENA S.A.
188	96801960-0	INMOBILIARIA CLUB DE GOLF Y DEPORTES CHICUREO S.A.
189	96728630-3	INMOBILIARIA CLUB DE GOLF Y DEPORTES LAS BRISAS S.A.
190	93388000-1	INMOBILIARIA CRAIGHOUSE S.A.
191	91338000-2	INMOBILIARIA DE DEPORTES ALGARROBO S.A.
192	92268000-0	INMOBILIARIA DE DEPORTES LA DEHESA S.A.
193	91744000-K	INMOBILIARIA DEPORTIVA UNION ESPAÑOLA S.A.
194	92122000-6	INMOBILIARIA EL REFUGIO S.A.
195	93039000-3	INMOBILIARIA ESPAÑA DE VALDIVIA S.A.
196	91694000-9	INMOBILIARIA ESTADIO COLO COLO S.A.
197	91818000-1	INMOBILIARIA ESTADIO SIRIO S.A.
198	92552000-4	INMOBILIARIA FRONTERA COUNTRY CLUB S.A.
199	91559000-4	INMOBILIARIA INSTITUTO DE PREVISION S.A.
200	91557000-3	INMOBILIARIA ITALIA HUMANITARIA S.A.
201	91044000-4	INMOBILIARIA ITALIANA S.A.
202	92512000-6	INMOBILIARIA LA REPUBLICA S.A.
203	96663020-5	INMOBILIARIA LEÑADURA S.A.
204	91605000-3	INMOBILIARIA LIBANESA S.A.
205	96756340-4	INMOBILIARIA NUEVA VIA S.A.
206	80492300-4	INMOBILIARIA PEDRO DE VALDIVIA S.A.
207	99551480-K	INMOBILIARIA SAN PATRICIO S.A.
208	91350000-8	INMOBILIARIA SANTIAGO WANDERERS S.A.
209	94685000-4	INMOBILIARIA STADIO ITALIANO S.A.
210	93253000-7	INMOBILIARIA UNION ESPAÑOLA VALPARAISO S.A.
211	93470000-7	INMOBILIARIA YUGOSLAVA SOCIEDAD ANONIMA
212	92051000-0	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO S.A.
213	99503280-5	INTASA S.A.
214	96708470-0	INVERCAP S.A.
215	96872980-2	INVERNOVA S.A.
216	77274820-5	INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.
217	96596540-8	INVERSIONES CMPC S.A.
218	96569460-9	INVERSIONES COVADONGA S.A.
219	76022072-8	INVERSIONES ELECTRICAS DEL SUR S.A.
220	99040000-8	INVERSIONES HISPANIA S.A.
221	96911570-0	INVERSIONES NUEVA REGION S.A.
222	94082000-6	INVERSIONES SIEMEL S.A.
223	76023435-4	INVERSIONES SOUTHWATER LIMITADA



224	96542300-1	INVERSIONES TRICAHUE S.A.
225	99010000-4	INVERSIONES UNESPA S.A.
226	96513200-7	INVERSIONES UNION ESPAÑOLA S.A.
227	96528740-K	INVERTEC FOODS S.A.
228	79797990-2	INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOE S.A.
229	91482000-6	IPAL S.A.
230	96971830-8	ITAU CHILE SECURITIZADORA S.A.
231	93845000-5	JUGOS CONCENTRADOS S. A.
232	76963470-3	KASTEL S.A.
233	92448000-9	LABORATORIOS ANDROMACO S.A.
234	89862200-2	LAN AIRLINES S.A.
235	96582180-5	LEASING NACIONAL S.A.
236	96505550-9	LIGA DE DEPORTES LA REINA S.A.
237	94514000-3	LIGA INDEPENDIENTE DE FUTBOL S.A.
238	96929880-5	LQ INVERSIONES FINANCIERAS S.A.
239	91021000-9	MADECO S.A.
240	96811060-8	MARBELLA COUNTRY CLUB S.A.
241	94660000-8	MARITIMA DE INVERSIONES S.A.
242	96802690-9	MASISA S.A.
243	76322590-9	MATRIZ IDEAS S.A.
244	93390000-2	MELON S.A.
245	96766340-9	METRO REGIONAL DE VALPARAISO S.A.
246	96722460-K	METROGAS S.A.
247	96548490-6	MICARRIER TELECOMUNICACIONES S.A.
248	90412000-6	MINERA VALPARAISO S.A.
249	93628000-5	MOLIBDENOS Y METALES S. A.
250	91577000-2	MUELLES DE PENCO S.A.
251	76672100-1	MULTIEXPORT FOODS S.A.
252	96566900-0	NAVARINO S.A.
253	83017600-4	NIBSA S.A.
254	96529340-K	NORTE GRANDE S.A.
255	96963440-6	NUEVO SUR S.A.
256	91745000-5	OLD GRANGONIAN CLUB S.A.
257	92191000-2	ORPI S.A.
258	96555360-6	PACIFICO V REGION S.A.
259	94627000-8	PARQUE ARAUCO S.A.
260	76488180-K	PAZ CORP S.A.
261	91123000-3	PESQUERA IQUIQUE - GUANAYE S.A.
262	80860400-0	PESQUERA ITATA S.A.
263	76017019-4	PLAZA S.A.
264	96723320-K	PORTUARIA CABO FROWARD S.A.
265	90129000-8	PRINCE OF WALES COUNTRY CLUB SOCIEDAD ANONIMA INMOBILIARIA
266	82777100-7	PUERTO DE LIRQUEN S.A.
267	96602640-5	PUERTO VENTANAS S.A.
268	96640360-8	QUEMCHI S.A.

269	91705000-7	QUIÑENCO S.A.
270	96852100-4	QUILICURA S.A.
271	96629520-1	QUINTEC S.A.
272	96563620-K	RABOINVESTMENTS CHILE S.A.
273	79558200-2	RBS SECURITIZADORA S.A.
274	96563820-2	REBRISA S.A.
275	99530250-0	RIPLEY CHILE S.A.
276	99579730-5	RIPLEY CORP S.A.
277	96869650-5	RUTA DE LA ARAUCANIA SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
278	96843170-6	RUTA DEL BOSQUE SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
279	90711000-1	S .A. DE DEPORTES CLUB DE GOLF SANTIAGO
280	90972000-1	S. A. INMOBILIARIA CIRCULO ESPAÑOL
281	70893100-4	S. A. DE DEPORTES CASCADA DE EL SALTO
282	91387000-K	S. A. DE DEPORTES MANQUEHUE
283	91119000-1	S. A. ESTADIO ESPAÑOL
284	90380000-3	S. A. FERIA DE LOS AGRICULTORES
285	90701000-7	S. A. FRANCESA DE DEPORTES
286	91869000-K	S. A. INMOBILIARIA CLUB DE CAMPO LA POSADA
287	92067000-8	S. A. INMOBILIARIA SPORT FRANCAIS
288	96519000-7	S. A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES
289	90749000-9	S.A.C.I. FALABELLA
290	91873000-1	SADIA S.A.
291	96885880-7	SALFACORP S.A.
292	96908970-K	SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL S.A.
293	90856000-0	SANTANA S.A.
294	96501440-3	SANTANDER CHILE HOLDING S.A.
295	96623460-1	SANTANDER S.A. AGENTE DE VALORES
296	96785590-1	SANTANDER S.A. SOCIEDAD SECURITIZADORA
297	99591830-7	SARLAT S.A.
298	96766600-9	SCHWAGER ENERGY S.A.
299	96850960-8	SCL TERMINAL AEREO SANTIAGO S.A. SOCIEDAD CONCESIONARIA
300	96819300-7	SECURITIZADORA BICE S.A.
301	96972780-3	SECURITIZADORA INTERAMERICANA S.A.
302	96777130-9	SECURITIZADORA LA CONSTRUCCION S.A.
303	96847360-3	SECURITIZADORA SECURITY S.A.
304	90146000-0	SERVICIOS FINANCIEROS PROGRESO S.A.
305	99598300-1	SIGDO KOPPERS S.A.
306	92013000-3	SINTEX S.A.
307	96516150-3	SIPSA SOCIEDAD ANONIMA
308	99513410-1	SMB FACTORING S.A.
309	91596000-6	SOC ABASTECEDORA DE LA INDUSTRIA METALURGICA S.A.
310	90831000-4	SOC AGRICOLA LA ROSA SOFRUCO S.A.
311	96603740-7	SOC DE ARTESANOS SANTA LUCIA S.A.
312	96506770-1	SOC DE CANALISTAS LA FORESTA DE APOQUINDO S.A.
313	91262000-K	SOC DE DEPORTES PALESTINA S.A.
314	96574040-6	SOC DE INVERSIONES NORTE SUR S.A.

315	96532830-0	SOC DE INVERSIONES ORO BLANCO S.A.
316	96511530-7	SOC DE INVERSIONES PAMPA CALICHERA S.A.
317	87133000-K	SOC EDUC APOQUINDO LTDA Y CIA C.P.A. N 1
318	87008400-5	SOC EDUC APOQUINDO LTDA Y CIA C.P.A. N 2
319	94548000-9	SOC EDUC Y COLEGIO FRANCISCO DE MIRANDA S.A.
320	96717620-6	SOC ELECTRICA SANTIAGO S.A.
321	82455200-2	SOC INMOB AUTODROMO Y CAMPO DE DEP LAS VIZCACHAS LTDA CIA AC
322	81385800-2	SOC INMOB CLUB DE CAMPO LTDA Y CIA POR ACC.
323	91834000-9	SOC INMOB SOC DE FOMENTO FABRIL S.A.
324	95816000-3	SOC INMOB VIÑA DEL MAR S.A.
325	93007000-9	SOC QUIMICA Y MINERA DE CHILE S.A.
326	95276000-9	SOC RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIVERSIDAD DE CONCEPCION S.A.
327	96762780-1	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA DEL SOL S.A.
328	92412000-2	SOCIEDAD ANONIMA DE DEPORTES CACHAGUA
329	86547900-K	SOCIEDAD ANONIMA VIÑA SANTA RITA
330	96956660-5	SOCIEDAD AUSTRAL DE ELECTRICIDAD S.A.
331	96818910-7	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA LOS LIBERTADORES S.A.
332	96945440-8	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA CENTRAL S.A.
333	96989050-K	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA INTERPORTUARIA S.A.
334	96972300-K	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCCIO SUR S.A.
335	76496130-7	SOCIEDAD CONCESIONARIA COSTANERA NORTE S.A.
336	96972220-8	SOCIEDAD CONCESIONARIA MELIPILLA S.A.
337	96873140-8	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A.
338	96992030-1	SOCIEDAD CONCESIONARIA VESPUCCIO NORTE EXPRESS S.A.
339	96538080-9	SOCIEDAD DE INVERSIONES CAMPOS CHILENOS S.A.
340	91688000-6	SOCIEDAD DE RECREACION EL ARRAYAN S.A.
341	96618100-1	SOCIEDAD EDUCATIVA LEONARDO DA VINCI S.A.
342	90256000-9	SOCIEDAD HIPODROMO CHILE S.A.
343	76406900-5	SOCIEDAD INMOBILIARIA BELLAVISTA S.A.
344	93065000-5	SOCIEDAD PESQUERA COLOSO S.A.
345	92347000-K	SOCIEDAD PROCESADORA DE LECHE DEL SUR S.A.
346	96561560-1	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.
347	94840000-6	SOCOVELA S.A.
348	96792430-K	SODIMAC S.A.
349	92017000-5	SOMELA S.A.
350	83628100-4	SONDA S.A.
351	82366700-0	SOPRAVAL S.A.
352	92108000-K	SOPROCAL CALERIAS E INDUSTRIAS S.A.
353	91492000-0	SOPROLE S.A.
354	79768170-9	SOQUIMICH COMERCIAL S.A.
355	91810000-8	SPORTSMEN CLUB S.A.
356	96942660-9	STADIO ITALIANO DI CONCEPCION S.A.
357	96787910-K	TALCA CHILLAN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
358	90635000-9	TELEFONICA CHILE S.A.

359	96551670-0	TELEFONICA LARGA DISTANCIA S.A.
360	87845500-2	TELEFONICA MOVILES CHILE S.A.
361	94675000-K	TELMEX CORP S.A.
362	91836000-K	TERMAS DE PUYEHUE S.A.
363	90650000-0	TERMAS Y AGUA DE PANIMAVIDA S.A.
364	90805000-2	THE GRANGE SCHOOL S.A.
365	96765170-2	TRANSA SECURITIZADORA S.A.
366	96652650-5	TRANSAM COMUNICACIONES S.A.
367	76311940-8	TRANSCHILE CHARRUA TRANSMISION S.A.
368	99521950-6	TRANSELEC NORTE S.A.
369	76555400-4	TRANSELEC S.A.
370	90814000-1	TRES MARES S.A.
371	78318330-7	TRICOLOR S.A.
372	96790570-4	UNION EL GOLF S.A.
373	91196000-1	UNION INMOBILIARIA S.A.
374	90414000-7	VALPARAISO SPORTING CLUB S.A.
375	90227000-0	VIÑA CONCHA Y TORO S.A.
376	89150900-6	VIÑA LOS VASCOS S.A.
377	91041000-8	VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.
378	96721470-1	VIÑEDOS DEL MAULE S.A.
379	96512200-1	VIÑEDOS EMILIANA S.A.
380	92162000-4	VIVIENDAS ECONOMICAS BANINCO S.A.
381	96927600-3	VTR GLOBALCARRIER S.A.
382	92236000-6	WATTS S.A.
383	70285500-4	ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.

**Anexo N°2: Empresas que desarrollaron Estrategia Concentrada.**

El anexo corresponde a las empresas que practicaron una Estrategia Concentrada, indicando con un 1 el año en el que la desarrollaron. Las empresas que no se encuentran en el listado es porque no crecieron en mercado utilizando la Estrategia Concentrada.

<b>Estrategia Orgánica</b>						
<b>Empresa</b>	<b>Año</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Administradora de fondos de pensiones Próvida S.A.	1	1	1	1	1	1
Banchile Securitizadora S.A.	1	1	1	1	1	1
BCI Securitizadora S.A.	1	1	1	1	1	1
Carbonífera victoria de Lebu S.A.	1	1	1	1	1	1
CGE Transmisión S.A.	1	1				
CIA Chilena de Fósforos S.A.						1
CIA de Invers. Y transportes Corporación Garantizadora S.A.	1	1	1	1	1	1
Colegio Británico St. Margarets S.A.	1	1	1	1	1	1
Copefrut S.A.	1	1	1	1	1	1
Edelnor transmisión S.A.	1	1	1	1	1	1
Empresa Eléctrica Guacolda S.A.	1	1	1	1	1	1
Empresa nacional del Petróleo	1	1	1	1	1	1
Estadio israelita S.A.	1	1	1	1	1	1
Esval S.A.	1	1	1	1	1	1
Factorline S.A.						
Ferrocarril de arica a la paz S.A.	1	1	1	1	1	1
Forestal Cholguan S.A.	1	1	1	1	1	1
ITUA Chile Securitizadora S.A.	1	1	1	1	1	1
Jugos Concentrados S.A.	1	1	1	1		
Laboratorios Andrómaco S.A.	1	1	1			
Leasing Nacional S.A.	1	1	1	1	1	1
Marbella Country Club S.A.	1	1	1	1	1	1
Masisa S.A.	1	1	1	1	1	1
Metrogas S.A.		1	1	1	1	1
Muelles de Penco S.A.	1	1	1	1	1	1
Puerto Ventanas S.A.	1	1	1	1	1	1
Quintec S.A.	1	1	1	1	1	1
RBS Securitizadora S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Anónima de Deportes Manquehue.	1	1	1	1	1	1
S.A. Estadio Español.	1	1	1	1	1	1
Sadia S.A.	1	1	1	1	1	1

San Antonio Terminal Internacional S.A.	1	1	1	1	1	1
Santander S.A. Sociedad Securitizadora	1	1	1	1	1	1
Sociedad de Canalistas La Foresta de Apoquindo S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Eléctrica Santiago S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Inmobiliaria de Sociedad de Fomento Fabril.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Concesionaria Vespucio Norte Express S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad de Recreación el Arrayán S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Punta del Cobre S.A.	1	1	1	1	1	1
Somela S.A.	1	1	1	1	1	1
The Grange School S.A.	1	1	1	1	1	1
Transam Comunicaciones S.A.	1	1	1	1	1	1
Unión el Golf S.A.	1	1	1	1	1	1
Unión Inmobiliaria S.A.	1	1	1	1	1	1
VTR Global Carrier S.A.	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>41</b>

**Anexo N°3: Empresas que desarrollaron Estrategia Diversificada.**

El anexo corresponde a las empresas que practicaron una Estrategia Diversificada, indicando con un 1 el año en el que la desarrollaron. Las empresas que no se encuentran en el listado es porque no crecieron en mercado utilizando la Estrategia Diversificada.

<b>Estrategia Diversificada</b>						
<b>Empresa</b>	<b>Año</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Andacor S.A.	1	1	1	1	1	1
Besalco S.A.	1	1	1	1	1	1
CGE Transmisión S.A.			1	1	1	1
CIA chilena de Fósforos S.A.	1	1	1	1	1	
Club de Polo y Equitación san Cristóbal S.A.	1	1	1	1	1	1
Coca cola Embonor S.A.	1	1	1	1	1	1
Colegio Craighouse S.A.	1	1	1	1	1	1
Compañía Eléctrica del Litoral S.A.	1	1	1	1	1	1
Compañías CIC S.A.	1	1	1	1	1	1
Cristalerías de Chile S.A.	1	1	1	1	1	1
Distribución y Servicios D&S S.A.	1	1	1	1	1	1
Empresas Cabo de Hornos S.A.	1	1	1	1	1	1
Empresas Carozzi S.A.	1	1	1	1	1	1
Empresas la Polar S.A.	1	1	1	1	1	1
Enaex S.A.	1	1	1	1	1	1
Energía de Casablanca S.A.	1	1	1	1	1	1
Factorline S.A.	1	1	1	1	1	1
Hipermerc S.A.	1	1	1	1	1	1
Indura S.A. Industria y Comercio	1	1	1	1	1	1
Inmobiliaria club de golf y deportes Chicureo S.A.	1	1	1	1	1	1
Inmobiliaria de Deportes Algarrobo S.A.	1	1	1	1	1	1
Inmobiliaria Frontera Country Club S.A.	1	1	1	1	1	1
Inmobiliaria Italiana S.A.	1	1	1	1	1	1
Inmobiliaria San Patricio S.A.	1	1	1	1	1	1
Instituto de Diagnostico S.A.	1	1	1	1	1	1
Invercap S.A.	1	1	1	1	1	1
IPAL S.A.	1	1	1	1	1	1
Jugos Concentrados S.A.					1	1
Laboratorios Andrómaco S.A.				1	1	1
Melón S.A.	1	1	1	1	1	1
Metrogas S.A.	1					

Rebrisa S.A.	1	1	1	1	1	1
Ripley Chile S.A.	1	1	1	1	1	1
Sipsa Sociedad Anónima.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Concesionaria Rutas del Pacifico S.A.	1	1	1	1	1	1
Sociedad Procesadora Leche del Sur S.A.	1	1	1	1	1	1
Viñedos del Maule S.A.	1	1	1	1	1	1
Viñedos Emiliana S.A.	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>36</b>



**Anexo N°4: S.A. Empresas que Desarrollaron Estrategia Orgánica.**

El anexo corresponde a las empresas que practicaron una Estrategia Orgánica, indicando con un 1 el año en el que la desarrollaron. Las empresas que no se encuentran en el listado es porque no crecieron en tamaño utilizando la Estrategia Orgánica.

<b>Estrategia Orgánica</b>						
<b>Empresa</b>	<b>Año</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Distribución y Servicios G&S S.A.	1	1			1	1
E.cl S.A.		1	1		1	1
Empresa Eléctrica Guacolda S.A.			1	1	1	1
Empresa Nacional del Petróleo.		1	1	1	1	1
Empresas Cabo de Hornos S.A.	1			1	1	
Empresas Carozzi S.A.	1					
Empresas la Polar S.A.		1	1	1	1	
Enaex S.A.				1	1	1
Energia de Casablanca S.A.				1	1	
Estadio Israelita S.A.					1	1
Esval S.A.	1	1	1		1	1
Factorline S.A.	1	1	1	1		1
Forestal Cholguan S.A.	1	1	1	1	1	1
Hipermerc S.A.	1					
Indura S.A.		1		1		
Inmobiliaria Club de Golf y Deportes Chicureo S.A.		1				
Inmobiliaria Frontera Country Club S.A.		1		1	1	1
Inmobiliaria San Patricio S.A.						1
Inmobiliaria de Deportes Algarrobo s.a.	1					
Instituto de Diagnostico S.A.	1	1	1	1		1
Invercap S.A.			1			
IPAL S.A.		1				1
Jugos Concentrados S.A.			1			
Laboratorios Andrómaco S.A.	1	1	1	1		
Masisa S.A.		1	1	1	1	1
Melón S.A.	1	1	1	1		1
Metrogas S.A.			1	1		
Muelles de Penco S.A.	1		1		1	1
Puerto Ventanas S.A.		1	1	1		1
Quintec S.A.	1	1	1			
Rebrisa S.A.	1					
Ripley Chile S.A.	1	1	1	1	1	1

Sociedad Anónima de Deportes Manquehue.	1					
Sipsa Sociedad Anónima.			1			
Sociedad Eléctrica Santiago S.A.					1	
Sociedad Concesionaria Rutas del Pacifico S.A.		1				
Sociedad Concesionaria Vespuccio Norte Express S.A.	1					
Sociedad Procesadora Leche del Sur S.A.	1	1	1			
Sociedad Punta del Cobre S.A.		1		1	1	
Somela S.A.			1		1	
The Grange School S.A.	1	1				
Unión el Golf S.A.	1					
Unión Inmobiliaria S.A.			1			
Viñedos Emiliana S.A.	1		1			
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

**Anexo N°5: S.A. Empresas que Desarrollaron Estrategia Inorgánica.**

El anexo corresponde a las empresas que practicaron una Estrategia Inorgánica, indicando con un 1 el año en el que la desarrollaron. Las empresas que no se encuentran en el listado es porque no crecieron en tamaño utilizando la Estrategia Inorgánica.

<b>Estrategia Inorgánicas</b>						
<b>Empresa</b>	<b>Año</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Administradora de Fondos de Pensiones Próvida S.A.	1	1	1	1	1	1
Andacor S.A.			1			
CGE transmisión S.A.		1	1			
CIA chilena de Fósforos S.A.		1		1		
Coca cola Embonor S.A.		1	1			1
Colegio Britanico ST. Margarets S.A.		1				
Compañía Eléctrica del Litoral S.A.			1			
Copefrut S.A.						1
Cristalerías de Chile S.A.			1			
Distribución y Servicios D&S S.A.					1	
Empresa Nacional del Petróleo.	1		1			
Empresas Carozzi S.A.			1		1	
Empresas la Polar S.A.						1
Hipermerc S.A.				1		
Indura S.A.			1		1	
Instituto de Diagnostico S.A.			1			
Invercap S.A.			1			
IPAL S.A.					1	
Jugos Concentrados S.A.		1				
Laboratorios Andrómaco S.A.		1		1	1	
Masisa S.A.			1			
Melón S.A.					1	
Quintec S.A.			1	1	1	1
Ripley Chile S.A.					1	
Sipsa Sociedad Anónima.			1			
Sociedad Eléctrica Santiago S.A.	1					
Sociedad Concesionaria Rutas del Pacifico S.A.						1
Sociedad Punta del Cobre S.A.						1
Transam Comunicaciones S.A.						1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

**Anexo N°5: S.A. Empresas que Desarrollaron Estrategia de Desarrollo Externo.**

El anexo corresponde a las empresas que practicaron una Estrategia de Desarrollo Externo, indicando con un 1 el año en el que la desarrollaron. Las empresas que no se encuentran en el listado es porque no crecieron en tamaño utilizando la Estrategia de Desarrollo Externo.

<b>Estrategia de Desarrollo Externo</b>						
<b>Empresa</b>	<b>Año</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Andacor S.A.		1		1		
Banchile Securitizadora S.A.			1		1	
BCI Securitizadora S.A.		1	1	1	1	1
CGE Transmisión S.A.	1					
Empresas la Polar S.A.				1		
Enaex S.A.		1				
Inmobiliaria Frontera Country Club S.A.						1
Jugos Concentrados S.A.				1		
Rebrisa S.A.				1		
Ripley Chile S.A.	1					
Sociedad Anónima de Deportes Manquehue.				1		
San Antonio Terminal Internacional S.A.		1				
Sociedad Concesionaria Rutas del Pacifico S.A.	1					
Unión el Golf S.A.						1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>