

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**



Alianzas Estratégicas en las Sociedades Anónimas Chilenas ¿Favorecen el crecimiento?

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnos Memoristas:

- Eric Vergara Garcés.
- Maryorie Quintero Vejar

Profesor Guía:

- Dr. Alex Medina G.

CHILLÁN, 2011



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO GESTIÓN EMPRESARIAL

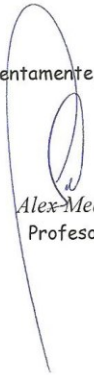
Chillán, Octubre 05 de 2011.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS CHILENAS ¿FOVORECEN EL CRECIMIENTO?, de los alumnos Eric Vergara Garcés y Maryorie Quintero Vejar.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 90 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,


Alex Medina G.
Profesor Guía


Benito Umaña H.
Profesor Informante



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

En primera instancia quisiera agradecer a mis padres por darme la posibilidad de estudiar y por estar en cada momento de mi vida. Mamá tú que apoyaste incondicionalmente y me guiaste, me enseñaste a levantarme después de cada tropiezo y haz estado en los momentos difíciles, haz sido mi principal apoyo para lograr mi objetivo de vida, sin ti nada de esto hubiera sido posible. Papa, tú me enseñaste que las cosas en la vida pasan por algo y a ver los problemas con la cabeza fría y pensar que deben ser tomados como aprendizaje y que toda acción tiene su recompensa.

Ignacio hijo mío eres mi razón de vida, tú me haz dado la fortaleza para salir adelante y luchar por un futuro mejor. Mi niño agradezco por la paciencia que a tu corta edad haz tenido que enfrentar por mi ausencia en mis largas jornadas de estudios.

A mi abuelita Luzvenia que desde el cielo sé que me ha apoyado en todo este proceso y estoy segura que está orgullosa de mis logros.

A Cristian Labrin por su apoyo incondicional en todo momento, por su paciencia y por ayudarme a descubrir una nueva etapa compartida.

A mis tíos y tías por todo el apoyo que me han dado, sobre todo en los momentos más difíciles, por el ejemplo de superación y por hacerme sentir su gran cariño a mí y a mi hijo. A mis primos por darme tantos momentos memorables, divertidos y agradables, por compartir conmigo las diferentes etapas de mi vida y estar ahí cuando los he necesitado.

A mi compañero de tesis Eric Vergara por emprender juntos este proyecto por confiar y creer en mí, agradecerle la paciencia, por ser un gran compañero y un gran amigo.

Agradezco a cada uno de mis amigos, amigas y compañeros de carrera, quienes han compartido buenos y malos momentos junto a mí, quienes me brindaron ayuda cuando yo lo necesite y quienes confiaron en mi realizar proyectos juntos.

A mis profesores por contribuir fuertemente en mi educación y porque en esta Universidad he vivido una gran etapa de mi vida.

Quisiera hacer un especial agradecimiento a nuestro profesor guía Sr. Alex Medida por su disposición y colaboración que nos ha brindado en el desarrollo de la memoria de título. Por ser un gran formador de profesionales y una gran persona, ya que siempre se da el espacio para ayudarnos en cada momento.

Maryorie Quintero Vejar

Mis primeras palabras de agradecimiento son para Dios, mi confianza estuvo siempre puesta en él, y sé que con su ayuda logre cumplir el propósito de estudiar en la Universidad, a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron en el camino. Gracias Dios por todo.

En segundo lugar, agradezco a mis padres por el enorme apoyo brindado en estos 5 años y medio de estudio, sobre todo a mi amada madre, mi principal apoyo de vida, gracias a ella, que siempre ha confiado en mí y me ayuda en lo que puede, te amo madre. Igualmente a mi padre, que a pesar que no es una persona demostrativa sé que me quiere mucho y que está muy contento de que esté logrando este objetivo de vida y por sobre todo se siente orgulloso de mí. Ellos son la principal razón de superación. Gracias por todo, sé que cada día estarán apoyando mis decisiones. Así también le doy las gracias a toda mi familia, que de una u otra forma me han ayudado a seguir adelante.

Agradezco a mi polola Yasna Chamorro, este año que llevamos juntos ha sido una persona de gran apoyo, y agradezco poder conocer a personas tan lindas como ella. Te amo, gracias por tu comprensión y apoyo incondicional.

Así también agradezco la confianza de mi compañera de tesis Maryorie, gracias por confiar en mí y ser una buena compañera y amiga.

Agradezco a cada uno de mis amigos y amigas por todo el apoyo brindado en este periodo universitario.

A nuestro profesor guía Sr Alex Medina, por su colaboración y compromiso hacia nosotros, por su apoyo y respeto, y por ser una gran persona.

Gracias totales.

Eric Vergara Garcés.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta memoria de título tiene como objetivo determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado (Concentrado/Diversificado) y el resultado económico, en las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas.

Para poder cumplir el 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.

De la información recaudada se capturó aquella relacionada a las estrategias de mercado, las alianzas estratégicas, balances generales y estados de resultado de las compañías. La información de las sociedades anónimas fue extraída la base de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) al 01 de enero de 2010.

Mediante la información recabada se ha podido extraer que, del total de las 71 compañías analizadas un 56,06% llevan a cabo una estrategia de concentración, mientras que el 43,94% restante realizan estrategias de diversificación.

En cuanto a los principales tipos de alianzas estratégicas implementadas por estas 71 sociedades analizadas, se puede extraer que un 24% del total, son del tipo Acuerdo de Cooperación en el Aprovechamiento. Siendo esta alianza la más adoptada por las sociedades anónimas abiertas en Chile incluidas en la muestra. Le sigue muy de cerca con un 23% del total, los contratos de subcontratación. Los acuerdos de distribución ocupan el tercer lugar con un 16% del total, y más abajo están la alianza en Investigación Más Desarrollo y Acuerdos de Cooperación en Marketing, comparten el cuarto lugar, con un 10% del total cada una.

En cuanto a la relación entre alianzas estratégicas y el tipo de estrategia de crecimiento de mercado seguida por las 71 compañías se concluyó que durante el año 2008, fue el año en que se celebraron más alianzas estratégicas por las empresas que siguen el tipo de crecimiento concentrado especialista, alcanzando un 21% del total. En cuanto a la estrategia

de crecimiento concentrado integrado, se puede concluir que fue durante los años 2006 y 2008, donde se llevaron a cabo más contratos por empresas que siguen este tipo de crecimiento, alcanzado un 21 % del total.

Del 100% del total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen un crecimiento diversificado relacionado, se puede concluir que el 2006 y 2009, son los años en donde se implementaron más alianzas estratégicas, con un 21% del total.

En cuanto al crecimiento diversificado no relacionado; del 100% de total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen este tipo de crecimiento, se puede mencionar que el 2007 y 2010, son los años en donde se implementaron más alianzas estratégicas con un 23% del total.

Por ende la tendencia que se observa es que durante los años 2007 y 2010, fueron los periodos en donde se llevaron a cabo más alianzas estratégicas. Le siguen los años 2009, 2006 y 2008, respectivamente.

En términos de la relación que existe en cuanto a la estrategia de crecimiento y las alianzas estratégicas se concluye que la mayor cantidad de acuerdos se dan bajo la estrategia de crecimiento Diversificado Relacionado. Y las tres alianzas más desarrolladas por compañías bajo este tipo de crecimiento son; Acuerdos de Cooperación en el Aprovevisionamiento, Acuerdos de Distribución y Contratos de Subcontratación.

Le sigue el crecimiento de mercado Concentrado Integrado, en donde las tres alianzas más implementadas son; en primer lugar los Acuerdos de Subcontratación, seguidas por los Acuerdos de Distribución y los Acuerdos de Cooperación en el Aprovevisionamiento.

En el caso del crecimiento Concentrado Especialista, quien ocupa el tercer lugar, predominan los acuerdos de Cooperación en el Aprovevisionamiento, los Contratos de Subcontratación y Alianzas de Cooperación en Marketing.

Por último tenemos el crecimiento Diversificado No Relacionado, donde la mayor cantidad de alianzas se da bajo la modalidad de Acuerdos de Cooperación en el Aprovechamiento, seguidas por los Contratos de Subcontratación, y los Acuerdos de Distribución.

En términos de la relación existente entre las alianzas estratégicas y el resultado económico de las compañías los resultados obtenidos en términos de cantidad de alianzas estratégicas y promedios de Rentabilidad sobre la inversión, se extrae que las empresas con un mayor número de alianzas estratégicas, han mantenido una rentabilidad más estable en el tiempo. Viéndose reflejado en que el ROI de éstas ha sido positivo a lo largo del período estudiado. Es decir, los resultados muestran, que aquellas empresas que llevan a cabo una cantidad superior de acuerdos, su rentabilidad económica ha sido más estable, en comparación a aquellas compañías que solo llevan a cabo entre 1 y 2 alianzas estratégicas.

INDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1. PROBLEMA:	15
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4. ÁMBITO DE ESTUDIO.	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	19
2.1. EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	20
2.2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	20
2.3. CARACTERÍSTICAS, TIPOS Y MODALIDADES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	22
2.4. MOTIVOS Y RAZONES PARA FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA	31
2.5. RIESGOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	34
2.6. VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	35
2.7. PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA	37
2.7.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA.	38
2.7.2 CONFIGURACIÓN DE LA ALIANZA.	38
2.7.3 SELECCIÓN DE SOCIOS.	39
2.7.4 GESTIÓN DE LA ALIANZA.	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	42
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	43
3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	44
3.4. DETERMINACIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR	45
3.4.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN	45
3.5. PERIODO DE ESTUDIO.	49
3.6. CRITERIOS DE ANÁLISIS.	49
CAPÍTULO IV:	57

ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS S.A. ABIERTAS EN CHILE.57

4.1. ANÁLISIS GENERAL Y ANUAL DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO DE LAS COMPAÑÍAS.	58
4.1.1 ANALISIS AÑO 2006.	59
4.1.2. ANALISIS AÑOS 2007-2008.	62
4.1.3. ANALISIS AÑOS 2009-2010.	65
4.2. ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	69
4.3. ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS SEGÚN EL TIPO DE CRECIMIENTO DE MERCADO.	70
4.3.1. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.	71
4.3.2. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.	73
4.3.3. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.	75
4.3.4. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.	77
4.3.5. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.	78
4.3.6. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.	81
4.3.7. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.	83
4.3.8. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.	85
4.3.9. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.	86
4.3.10. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.	89

4.3.11. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO. _____	91
4.3.12. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO. _____	93
4.3.13. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA. _____	94
4.3.14. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO. _____	96
4.3.15. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO. _____	98
4.3.16. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO. _____	101
4.3.17. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA. _____	102
4.3.18. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO. _____	105
4.3.19. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO. _____	107
4.3.20. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO. _____	109
4.3.21. ANÁLISIS PERIODOS 2006 - 2010, TOTAL ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS. _____	111
4.4. ANÁLISIS CONSOLIDADO TOTAL ALIANZAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS. _____	113
4.4.1. RESULTADOS SEGÚN TIPO DE CRECIMIENTO DE MERCADO, EN RELACIÓN AL PORCENTAJE DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DESARROLLADAS EN CADA AÑO DEL ESTUDIO. _____	113
4.4.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: _____	115
4.5. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD SEGÚN ALIANZAS ESTRATEGICAS. _____	117

4.5.1 EMPRESAS CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS SUPERIORES AL PROMEDIO, ES DECIR ENTRE 1 Y 2.	118
4.5.2 EMPRESAS CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS SUPERIORES AL PROMEDIO, ES DECIR ENTRE 3 Y 6.	120
4.5.3. COMPARACIÓN SEGÚN RANGOS DE ANÁLISIS.	122
CONCLUSIÓN	127
BIBLIOGRAFÍA	130

INTRODUCCIÓN

El proceso de la globalización de la economía se caracteriza por mercados cada vez más cambiantes y dinámicos, donde la integración económica ha traído consigo la necesidad de las empresas que participan en los diferentes mercados busquen nuevas alternativas para hacer frente a los retos que hoy en día establece el entorno y donde la competitividad se vuelve cada vez más fuerte. Esto obliga a las compañías a estar constantemente innovando y en la búsqueda de nuevas formas para crecer y fortalecer sus capacidades para ser más competitivas en el sector industrial en el que participa, y así agregar mayor valor a su compañía

La Alianza Estratégica es una relación caracterizada por el compromiso de dos o más compañías, donde se envuelven un conjunto de actividades necesarias a seguir, con el fin de alcanzar sus objetivos de forma complementaria.

Es así que la creación de alianzas estratégicas ha demostrado ser un efectivo mecanismo para maximizar el aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas de una gran cantidad de empresas a nivel mundial. Las compañías deciden aliarse para obtener los recursos o las capacidades que necesitan para lograr una mayor participación de mercado, así como también compartir los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnología, capacidad empresarial, costos administrativos, entre otros, donde cada socio busca el mayor beneficio del conocimiento del conjunto.

La presente memoria pretende reseñar e identificar cuáles son las principales alianzas estratégicas que implementan las Sociedades Anónimas Abiertas en Chile y su relación con el crecimiento de mercado y el resultado económico de las mismas.

Mediante el estudio se analizó el tipo de crecimiento de mercado que predominan en el negocio en los que participan las sociedades anónimas que cuentan con alianzas estratégicas, para esto se identificó las estrategias de crecimiento adoptada por la

compañías desde el año 2006 hasta el año 2010, clasificándolos en cada uno de estos años según las estrategias de Concentración o Diversificación según corresponda.

Por otra parte, para analizar los tipos de alianzas estratégicas se realizó una clasificación de cada uno de los años que abordo el estudio, identificándose las alianzas estratégicas implementadas por cada una de las compañías obtenidas en la muestra, esta clasificación abordo 16 tipos de alianzas estratégicas.

En base a lo expuesto anteriormente se logró clasificar las principales alianzas estratégicas adoptadas por las sociedades anónimas abiertas durante el estudio.

Además, a partir de esta clasificación se estableció la relación en términos de cantidad de alianzas estratégicas de cada compañía obteniendo un promedio de ellas, y comparando a través de rangos de análisis el grado de rentabilidad económica de éstas.

Finalmente el objetivo de esta memoria es determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y resultado de las compañías, en las Sociedades Anónimas Abiertas en Chile.

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA:

Las empresas en su afán de ser mejores cada día, están constantemente desarrollando estrategias, cuya finalidad es que la empresa perdure en el tiempo, y genere una ventaja competitiva sobre el resto de las compañías en un entorno cada vez más dinámico. Las Alianzas Estratégicas a nivel corporativo son un elemento que pueden ayudar a crecer y a ser competitivas dentro del mercado, para esto, se necesita tener una completa claridad de los objetivos, ventajas y desventajas que se producirían de tal efecto. Teniendo claro que una Alianza Estratégica es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor para los clientes y para los respectivos accionistas, puesto que aliarse con una gran marca no garantiza el éxito.

Por ende el problema que surge es determinar por un lado cuales son las Alianzas Estratégicas que predominan en el mercado, y también analizar si estas alianzas favorecen el crecimiento de las compañías, y si afectan positivamente en el resultado de las mismas.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Hay que entender que el mundo se dirige hacia estructuras participativas. El estar solo ya no rinde, lo que vale es integrarse a redes de valor. (López, 2001).

Producto del proceso de globalización de los mercados se ha ido desarrollando un nuevo fenómeno en el ámbito empresarial, el cual es la conformación de Alianzas Estratégicas entre compañías de todo el mundo. *“Este fenómeno iniciado en la década de los 80, se ha acelerado en los últimos años y, en la actualidad, supone la consolidación de un profundo cambio en las relaciones empresariales con importantes repercusiones económicas”* (Agulló, 2000).

El concepto de alianzas se ha vuelto un tema de vital importancia en el mundo, ya que son múltiples los ejemplos que permiten visualizar los beneficios que se han generado a partir de su creación. El desarrollo de Alianzas Estratégicas con actores externos le permite a la organización unir fuerzas para lograr mejores resultados, los cuales pueden ser de índole financiera, organizacional, competitiva, tecnológica o de innovación.

El propósito del tema en cuestión, es poder visualizar la tendencia seguida en términos de alianzas estratégicas, por las Sociedades Anónimas Abiertas en los últimos 5 años, determinando la relación que pueda existir en el crecimiento de mercado y en el resultado de la compañía. Para ello se deberá;

- 1) Detectar que tipos de alianzas son las que más se utilizan en las Sociedades Anónimas Abiertas para posicionarse en los mercados en los que compete.
- 2) Si las empresas mantienen una misma tendencia en el desarrollo de las alianzas estratégicas o cambian, esto es, pasar de una estrategia a otra. En caso de ser así identificar que es lo que las lleva a modificar su actuar estratégico.
- 3) Mediante qué alianzas la empresa desea alcanzar una ventaja competitiva, la cual puede apuntar a alianzas comerciales, alianzas tecnológicas, alianzas de producción, alianzas financieras, entre otros.
- 4) Determinar si las alianzas estratégicas afectan en el crecimiento y en el resultado de la compañía.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y el resultado de la compañía, en las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los tipos de Alianzas Estratégicas implementadas por las Sociedades Anónimas Abiertas en Chile.
2. Diagnosticar cuáles alianzas estratégicas predominan en las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas.
3. Analizar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado de la compañía.
4. Evaluar la relación existente entre las alianzas estratégicas y el resultado de la compañía.

1.4. ÁMBITO DE ESTUDIO.

El ámbito de estudio de la presente memoria de título consistió en identificar los tipos de Alianzas Estratégicas utilizadas por las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas, con el fin de poder conocer cuáles alianzas predominan en las compañías. Así también el estudio se enfocó en analizar la relación que existe entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado de las compañías, pudiendo identificar si realmente la alianza ayudó o no en este crecimiento. Igualmente se encauzó en evaluar la relación existente entre las Alianzas Estratégicas y el resultado de la compañía.

Este estudio contemplar un período de evaluación de cinco años los que van desde el año 2006 hasta el año 2010, en donde la información que se utilizó para poder extraer la información requerida fueron las memorias anuales de cada empresa resultante de la muestra a aplicar a las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas, además de otras fuentes secundarias que pudieran aportar información pertinente al estudio.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO.

2.1. EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas comienzan a desarrollarse fundamentalmente a partir de los años ochenta y su aparición está íntimamente relacionada con el creciente proceso de globalización de la economía que a ganado fuerza en las últimas décadas. En consecuencia de este proceso se ha ido desarrollando una progresiva desaparición de barreras en los mercados internacionales y ha permitido que las compañías enfrenten cada vez más una fuerte competencia global que lo ha obligado a examinar con atención los objetivos estratégicos (Agulló, 2000).

En un mercado global toma relevancia el hecho de que ni las fronteras nacionales, ni las organizativas, ni las tecnológicas, deben de constituir limitaciones en el área empresarial, ya que todo esto ha implicado una profunda transformación de las relaciones empresariales tanto internas como externas, en un mundo donde las compañías deben conseguir mayor flexibilidad organizacional que les permita una rápida adaptación a los constantes cambios de los mercados, donde la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica se han visto en la obligación de expandir sus negocios, a consecuencia de los procesos que se han desarrollado secuencialmente de la siguiente manera: la globalización de la demanda, la globalización de la oferta, la globalización de la competencia para finalizar en la globalización de las estrategias de las empresas.

2.2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Existen diferentes autores que se han interesado en estudiar las alianzas estratégicas, aportando algunas definiciones como son las siguientes:

Fernández (1999), define *una alianza como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin*

llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”.

Desde el punto de vista conceptual, Mesén (2008), establece que una alianza estratégica “*es un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto*”

Agulló, F. (2000), por su parte establece que las alianzas estratégicas *son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos ó más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación.*

Fernández, E. (1993), plantea la siguiente definición: “*Las Alianzas Estratégicas son vínculos entre empresas que se sitúan en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno, lo que les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos*”.

En base a lo expuesto por estos autores se puede inferir que una Alianza Estratégica es una relación caracterizada por el compromiso de dos o más compañías, donde se envuelven un conjunto de actividades necesarias a seguir, con el fin de alcanzar sus objetivos de forma complementaria.

Las compañías deciden aliarse para obtener los recursos o las capacidades que necesitan para lograr una mayor participación de mercado o bien en muchas ocasiones para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir con sus objetivos.

La finalidad de aliarse se lleva a cabo con el objetivo de compartir los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnología, capacidad empresarial, costos administrativos, entre

otros, donde cada socio busca el mayor beneficio del conocimiento del conjunto, y para que la alianza funcione correctamente todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor de sí mismos, teniendo un especial cuidado en resguardar capacidades o cualidades propias que los hacen ser mejores que los demás competidores.

La alianza estratégica ayuda a reducir tanto los riesgos como los costos, maximizar los recursos disponibles, abre mercados y por tanto se vuelven de gran apoyo para el éxito empresarial, convirtiéndose en un elemento valioso para el crecimiento y consolidación del negocio, si estas son gestionadas adecuadamente, ya que de no ser así pueden llegar a ser peligrosas y perjudiciales para el entorno de la empresas.

2.3. CARACTERÍSTICAS, TIPOS Y MODALIDADES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

➤ Características de Las Alianzas Estratégicas

Una alianza estratégica debe reunir las siguientes características:

- Las empresas establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
- Las empresas establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave, tanto en tecnología, productos, comercialización y financiera.
- Permiten alcanzar metas estratégicas
- Reducen riesgos y ayudan a que aumenten resultados positivos
- Permiten aprovechar recursos valiosos
- Son consideradas como un asunto estratégico, de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.

- Son punto de apoyo para penetrar nuevos mercados, productos o conocimientos.

Junto a lo anterior una alianza estratégica puede ser vista como una de las respuestas empresariales al proceso de globalización y con el correr de los años se ha convertido en una de las principales herramientas que utilizan las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados para mejorar su competitividad.

Como lo plantean los autores citados en el punto anterior, las alianzas estratégicas se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes definen un plan de acción en conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia, por tanto debe ser tratada en forma similar a cualquier proyecto de inversión, es decir, se deben estimar las inversiones y resultados económicos de modo de mantener un control económico racional y objetivo.

➤ **Tipos de Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios: áreas preferentes y la relación de las empresas colaboradoras. A continuación se detallan cada una de ellas:

- **Según la Relación de las Empresas Colaboradoras:**
 - **Cooperación horizontal o competitiva:** cooperación entre empresas del mismo nivel en la cadena productiva o entre competidores.
 - **Cooperación vertical o complementaria:** cooperación entre empresas de diferentes niveles en la cadena productiva o diferentes sectores. Las razones básicas para realizar este tipo de cooperación son el acceso a la capacidad de los socios y el logro de una producción eficiente.

➤ **Modalidades de las Alianzas Estratégicas según áreas de preferentes**

Bajo este contexto, y considerando muy especialmente a las compañías de nuestro país, a continuación se analizan las modalidades de alianzas estratégicas.

- **Alianzas Comerciales:** buscan obtener ventajas competitivas estratégicas, ya sea en comercialización y/o distribución, mediante las economías de escala o bien por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza.

Están vinculadas al acceso de nuevos mercados. Se puede conseguir, bien de forma integrada, o bien con acuerdos específicos para cada una de las siguientes situaciones:

- Información sobre los mercados a los que se quiere acceder.
- Reducir los riesgos que conlleva ingresar a nuevos mercados.
- Penetrar en los mercados exteriores, como consecuencia de una acción conjunta de empresas nacionales, o por alguna empresa del país a la que se pretende ingresar.
- Dar creación a una red de distribución o bien aprovechar la de una empresa ya existente.

Entre los principales modos de cooperación comercial podemos destacar:

- **Agrupación de exportadores,** donde un grupo de empresas, que pueden pertenecer o no al mismo sector, crean una o varias oficinas de venta común para realizar el seguimiento de un mercado exterior determinado y de la exportación en sí, así como todo tipo de acciones de carácter comercial relacionadas con la exportación. Tiene un costo elevado de desarrollo propio de actividades y de infraestructura necesaria.
- **Cooperación en el aprovisionamiento,** aunque se trate de un tipo de acuerdo de carácter vertical, y que afecta por tanto, a la misma línea de la producción, se pueden producir posiciones de ventaja de una de las empresas cooperantes respecto de las otras, sobre todo en los casos de debilidad por parte de una de las empresas.

Si se llega a un acuerdo sobre todo en el ámbito de las materias primas, se estaría adquiriendo una ventaja importante frente a los competidores que no lo han realizado, en el sentido de una más óptima provisión de aquéllas en términos de tiempo, costo y, sobre todo de calidad.

- **Cooperación en marketing**, relacionado con la creación de una marca o un nombre comercial, que identifique a la empresa. Es costoso y difícil, pero la unión entre pequeños productores puede facilitar el crear una imagen de marca, una denominación de origen, etc.
- **Acuerdos de distribución**, que permite el aprovechamiento por parte de una o varias empresas de la red de comercialización interior y/o exterior de otra en unas determinadas condiciones y a cambio del pago de una comisión.
- **Consorcio de empresas para la comercialización**, donde las empresas que pretenden desarrollar acciones conjuntas de ámbito comercial crean una nueva empresa (consorcio) que tendrá como misión la prospección de mercados y la promoción, financiación y comercialización de una amplia gama de productos que constituyen una oferta más atractiva para los nuevos mercados que los productos desarrollados por las empresas en solitario. Ésta es una de las formas más comunes de alianzas de cooperación comercial en muchos países. El costo suele ser proporcional al beneficio obtenido por la pertenencia al consorcio.
- **Franquicias**, considerado como un contrato mercantil muy utilizado en la actualidad por muchos empresarios, y que resulta una modalidad de concesión comercial, por el que:
 - La concesión comercial ordinaria se complementa con un pacto en exclusiva y con el derecho y la obligación del franquiciado de utilizar los signos distintivos y las técnicas comerciales del franquiciador, y

- Este último es quien le prestará a ese fin la correspondiente asistencia técnica y lo supervisará, percibiendo por ello una compensación económica (royalties).

Es una técnica donde ambas partes salen ganando, sobre todo si se trata de empresas de reconocido prestigio. Se concede a la parte franquiciada el derecho de explotación de una marca, producto o técnica de su propiedad en un territorio determinado, fijándole algunas condiciones que suelen hacer referencia a aspectos de imagen, gestión de pedidos, tamaño de los locales en el caso de puntos de venta, etc. A cambio se establece un pago inicial o derecho de entrada más unas remuneraciones periódicas, en función del volumen de negocio.

- **Compras conjuntas**, donde dos o más compañías se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos, como precios más bajos, facilidades de pago, etc. Este es el caso de muchas cadenas de comercios, pero puede aplicarse también a cualquier otro tipo de empresa en sus relaciones con los suministradores de materias primas y/o productos terminados. La dificultad radica en fijar la contribución de cada participante a los costos de funcionamiento del acuerdo, así como otros aspectos como las condiciones de salida del acuerdo o el mecanismo de coordinación de los pedidos y su distribución.
- Otras formas de alianzas de cooperación comercial, que pueden ser acciones conjuntas de promoción, así como también estudios de mercado conjuntos, creación de redes comerciales, cooperación en el servicio postventa, sobre todo cuando la distancia haría dicho servicio imposible o muy costoso para la propia empresa fabricante.

- **Alianzas Financieras:** Persiguen la obtención de ventajas competitivas vinculadas al capital necesario para las empresas. Se torna importante sobre todo por la dificultad de acceso a la financiación, en especial en los momentos inmediatamente posteriores a su creación o en períodos de recesión económica.

Por lo general, estos acuerdos de colaboración implican la existencia de una cooperación de tipo financiero. La cooperación es una de las opciones que permite tener una mayor y mejor acceso a la financiación, mediante:

- La comparación de una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto.
- El reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre (investigación, lanzamiento de nuevos productos, etc.).

Algunas de las formas de cooperación financiera son:

- **Joint-ventures**, consiste en la formación de una empresa como resultado del compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes. Cada una de éstas poseerá una participación determinada en el capital de la nueva empresa, que también puede ser una ya existente anteriormente, y que se configura con personalidad propia y realiza los negocios por sí misma y en beneficio propio. La empresa creada viene coordinada por las creadoras, que tendrá como objetivo, normalmente, desarrollar una actividad complementaria a la de las empresas participantes. Éstas, por su parte, aportarán capital, bienes, clientes, conocimientos, etc., y, en muchos casos, ejercerán el control de la que pasa a ser una filial común, cuya existencia puede obedecer a infinidad de motivaciones de carácter productivo, comercial, tecnológico e incluso estratégico, y donde, en todo caso, es muy importante la armonía entre las empresas matrices y dicha filial común. Este tipo de acuerdos suele alcanzar entre empresas de gran tamaño. El alto grado de compromiso hace especialmente delicado el diseño de estos acuerdos, ya que su mal funcionamiento puede acarrear graves consecuencias en las empresas participantes. No obstante, ese mayor compromiso conduce a una mayor implicación de los participantes, de forma que se reducen los riesgos de disfunción en la empresa conjunta.

- **Venture Capital**, también denominado Inversión de capital de riesgo, es una forma de obtener recursos para financiar proyectos de alto riesgo, que las instituciones financieras no pueden satisfacer debido a las normas sobre riesgo crediticio que las rigen. Lo que se necesita es un socio y no un acreedor, alguien que aporte capital y no deuda, y eso es lo que se logra mediante la financiación con venture capital.

- **Leveraged buy-out (LBO)**, el cual consiste en la adquisición de una empresa mediante una pequeña cantidad de fondos propios y la cooperación financiera de otros socios. La cooperación se establece, por tanto, entre los agentes que adquieren la empresa objeto del LBO, y el grupo de inversiones, individuos, empresas, bancos, grupos financieros, que facilitan esa financiación. Generalmente, el objetivo del comprador es potenciar la compañía o tratar de encontrar una salida a su posible crisis para, posteriormente, reflotar la empresa y venderla. La principal ventaja de este tipo de alianzas es que permite a las empresas y grupos financieros que dispongan de un capital pequeño, adquirir grandes compañías con una inversión relativamente escasa.

- **Sociedades de intermediación financiera**, que engloba diversas modalidades de cooperación entre empresas públicas y privadas, organismos públicos, entidades financieras, para favorecer nuevos proyectos. Ello se instrumentaliza mediante la participación financiera en el capital social de la empresa, la concesión de capital-riesgo o, simplemente, facilitando el acceso al crédito a través de la concesión de avales. Esta forma de cooperación permite, entre otras cosas:
 - La aportación de experiencia y conocimiento por parte de los agentes integrados en la sociedad.
 - Apoyo de diversa índole jurídico, técnico, de formación, etc.
 - La preparación y lanzamiento de iniciativas.
 - El acceso a otro tipo de apoyos financieros.

- **Alianzas tecnológicas:** este tipo de alianza lo que busca es definir aquellos acuerdos por los que varias empresas persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, compartiendo el *know how* (saber como) de cada uno de los socios, o bien compartiendo los costos y riesgos de los procesos de investigación y desarrollo

Mediante la cooperación tecnológica, en muchas oportunidades se encuentra que las compañías ven delimitado su desarrollo por su escasa adaptación a los requerimientos del mercado. Actualmente, éstos vienen determinados por la flexibilidad y calidad que únicamente se pueden ofrecer mediante la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos. Estas alianzas permite ampliar las posibilidades de las compañías, bien contribuyendo a la diversificación de su producción, bien contribuyendo al incremento de su capacidad productiva, mediante:

- Complementariedad dentro de un proceso productivo, que permita abarcarlo en su totalidad o en una gran parte de él.
- Compartir activos y/o "know-How" para el desarrollo de un proceso productivo.
- Compartir recursos y riesgos en las actividades de I+D.

Las principales modalidades de cooperación en aspectos **tecnológicos** son las siguientes:

- **Investigación más Desarrollo (I+D)**, donde algunas de las empresas, no pueden asumir por sí solas el gasto que supondría los riesgos de la investigación y el desarrollo tecnológico, de tal manera que mediante esta colaboración se logra vencer esa dificultad; normalmente va unido a una cooperación más profunda dado que en la investigación y el desarrollo se unen los secretos mejor guardados de las empresas, de tal manera que aquí la confianza es máxima.
- **Acceso a tecnologías y know-How (o saber hacer de la empresa)**, permite establecer vías de colaboración para el acceso compartido a tecnologías de alto costo o acuerdos para la transferencia de I+D o know- How, etc.

- **Alianzas de Producción:** pueden unirse para la adquisición conjunta de materiales o bien de activos. Con ello se persigue la consecución de economías de escala. Con la adquisición de grandes volúmenes de materiales se consiguen precios más reducidos. Esta forma de actuar puede ser vital para afrontar la desventaja competitiva que las compañías puedan tener. También se puede establecer acuerdos para la realización conjunta proceso productivo o bien de elementos comunes, con el objetivo de alcanzar el tamaño mínimo eficiente o compartir riesgos o recursos.

En el ámbito estrictamente de **producción** destacan las siguientes modalidades:

- **Subcontratación**, entendido cuando la empresa principal (una de las colaboradoras) encarga a otra (la empresa subcontratada) la realización de una parte de la producción e, incluso a veces, la totalidad de la misma. Las razones principales para recurrir a la subcontratación son los costos, recursos disponibles, especialización o capacidad a corto plazo.
- **Spin off (Externalización)**, cuyo concepto expresa la idea de nuevas iniciativas económicas de empresas u organizaciones existentes (que actúan de incubadoras) y que, bajo el amparo de éstas pero por iniciativa de una persona de la organización, que deja la empresa, acaban creando una nueva empresa, vinculada o apoyada por la de origen, adquiriendo independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial. De forma general, el acuerdo supone el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva, la cual se compromete a prestar los servicios para los que fue creada en un principio.
- **Licencias**, por la que se otorga a la parte licenciataria la posibilidad de utilizar los derechos de propiedad industrial mediante un pago a la empresa licenciante. Se incluyen todos los derechos relativos a la propiedad industrial como: dibujos industriales, marcas, nombres comerciales, entre otros.

El cuadro n° 1 muestra la relación de dependencia que existe de las modalidades entre las áreas preferentes y la estructura de la alianza.

SEGÚN ÁREAS PREFERENTES					
SEGÚN RELACION	VERTICALES	COMERCIALES	TECNOLÓGICAS	PRODUCCIÓN	FINANCIERA
		Alianza de cooperación en el aprovisionamiento Acuerdos de distribución	Investigación más Desarrollo (I+D)	Spin off	Leveraged buy-out (LBO) Sociedades de intermediación Financiera
	HORIZONTALES	Agrupación de exportadores Alianzas de cooperación en marketing Consorcio de empresas para la comercialización Franquicias Compras conjuntas	Acceso a tecnologías y know-How	Licencias Subcontratación	Joint-ventures Venture Capital

Cuadro n° 1: Clasificación según tipo de alianza estratégica.

Fuente: Elaboración Propia

2.4. MOTIVOS Y RAZONES PARA FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

2.4.1. MOTIVOS PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La integración de los mercados mundiales se ha visto favorecida por los grandes adelantos en la tecnología, la información, las comunicaciones, el transporte, y es evidente que el mundo se está convirtiendo, gracias a ello, en un mercado único en el que la intensidad de la competencia aumenta de forma espectacular, elevando los estándares para el éxito competitivo.

Es por ello que es de importancia establecer cuáles son las causas principales o los motivos que llevan a una empresa a tomar la decisión de aliarse con otras compañías, las

cuales podrían ser muchas y diversas, y que podrían clasificarse, como: motivación externa, es decir, motivados por el entorno, por la necesidad de reducir los costos de las transacciones, así como también por motivaciones internas, que lo llevan a buscar ventajas competitivas para su fortalecimiento en el mercado, un ejemplo de esto es para el aprovechamiento de experiencias o habilidades de otras empresa.

2.4.2. RAZONES PARA FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las razones para formar una alianza entre empresas son numerosas. Podrían resumirse en las siguientes: Aumentar la competitividad, incrementar los volúmenes de ventas, neutralizar competidores, acceder a determinados mercados, y compartir riesgos.

Aumentar la Competitividad

Muchas de las alianzas que se crean son porque la empresa carece de ciertas capacidades o recursos esenciales para explotar una oportunidad de negocio dada. Las alianzas pueden mejorar la competitividad de los productos o servicios de muchas maneras, aprovechando todas las oportunidades, es preciso preguntarse qué combinación de capacidades, propias y del conjunto de socios, podrían satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

La constitución de una alianza estratégica puede posibilitar que los socios conjuntamente accedan a los clientes presentándoles una solución más global de lo que individualmente podría ofrecerles cada uno de ellos.

Las alianzas permiten desarrollar productos o servicios nuevos, asegurar el suministro de materias primas, la distribución o la salida más eficaz de productos o servicios, la obtención de un mejor acceso para financiación de proyectos, también permite una mayor contribución para la diversificación de su producción, o bien contribuyendo al incremento de su capacidad productiva y reducir los costos. Disminuir los costos es muy importante, porque las compañías con costos más altos llegan a perder participación de mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a su

publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos, es decir, corren el riesgo de entrar en decadencia de índole económica.

Las alianzas pueden reducir los costos de la siguiente manera:

- Consiguiendo economías de escala en actividades o industrias.
- Logrando economías de alcance, mediante la explotación conjunta de un activo fijo, al no tener capacidad individual de utilización del mismo a nivel óptimo.
- Aprovechando asimetrías a partir de la complementariedad de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.

Incrementar los Volúmenes de Ventas

Las alianzas son de gran ayuda, ya que permiten aumentar la velocidad de comercialización de dos formas: Por una parte, situando a las empresas en disposición de vender hoy un producto o servicio, porque sus socios lo tienen disponible inmediatamente y, por otro lado, ampliando la red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos. Esto permite un volumen de ventas más grande durante ese período, generalmente breve, en el que una compañía puede obtener los más ingresos de un nuevo producto o servicio.

Neutralizar Competidores

Cuando se producen situaciones donde compañías cuentan con una gran fortaleza competitiva, la cooperación con competidores directos puede reducir la competencia y facilitar así la supervivencia de las empresas.

Las alianzas de una compañía pueden convertirse en una oportunidad para conocer cómo, cuándo y dónde los competidores están desarrollando sus conocimientos y capacidades. Las estrategias empleadas pueden responder a los siguientes objetivos:

- Aliarse con algún proveedor de productos clave para distraer de sus otros clientes y acaparar su producción.
- Cooperar con algún competidor para aumentar las barreras de entrada a los demás.

Acceder a Determinados Mercados

Una alianza estratégica puede permitir el acceso a ciertos mercados difíciles de abordar, mediante la cooperación con otras compañías que ya estén bien posicionadas. Para aliarse es importante encontrar empresas que cuenten con un alto nivel de desarrollo tecnológico y que busquen socios locales en ciertos mercados geográficos para acceder a esos clientes más fácilmente, ofreciendo a cambio a dichos socios y transmitirles conocimiento o know-how. De esta forma, ambas empresas alcanzan una ventaja competitiva respecto a terceros.

Compartir Riesgos

Las compañías ven como aumenta el riesgo de sus negocios al ir disminuyendo los beneficios, acortarse los ciclos de vida de los productos, generarse la incertidumbre de no saber desde qué ángulo les llegará el próximo ataque de la competencia, ser más variados los canales por los que se reciben los ingresos, frente a estas situaciones, las alianzas representan una solución que ayuda a disminuir los riesgos, capacitando a las compañías para competir, compartiendo los recursos necesarios para generar nuevas actividades de fabricación, venta o distribución. Esta cooperación ayuda a que las empresas asociadas puedan ofrecer productos que solas no tendrían posibilidades de obtener.

2.5. RIESGOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como en toda actividad que realizan las empresas, las Alianzas Estratégicas no están ajenas a sufrir alguna eventualidad negativa y que pueden afectar al normal funcionamiento, entre los que podemos señalar están:

- Objetivos distintos y, por tanto, intereses diferentes entre socios, lo que dificulta el planteamiento de una estrategia común.
- Incumplimiento de los compromisos por parte de alguno de los socios.

- Fugas de conocimiento, ya que se puede malgastar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes, creando un nuevo competidor o fortaleciendo a uno existente, al compartir tecnología y conocimientos con los socios.
- Desconfianzas al desarrollar el proyecto común entre socios que colaboran.
- Aumento de los costos y de la complejidad organizativa, debido a la necesaria coordinación continua entre socios.
- Entrada en los mercados locales de competidores extranjeros que se asocien con empresas nacionales.
- La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura muy distinta.
- Costo de inflexibilidad, es la posible dificultad para reaccionar ante acciones de la competencia, que en solitario podrían ser más rápidas.
- Peligros ligados a un planteamiento erróneo del acuerdo por falta de planificación y concreción.
- Peligros ligados a la falta de control del acuerdo de alguno de las participantes, llevándolo a una posición de debilidad.

2.6. VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas se han vuelto necesarias para muchas empresas, puesto que se deben considerar no sólo para sobrevivir en el mercado, sino que también para desarrollar procesos exitosos. Las compañías al Aliarse pueden obtener múltiples ventajas como las que se enuncian a continuación:

- Permite conseguir la dimensión empresarial adecuada, sin incrementar el tamaño de la empresa.

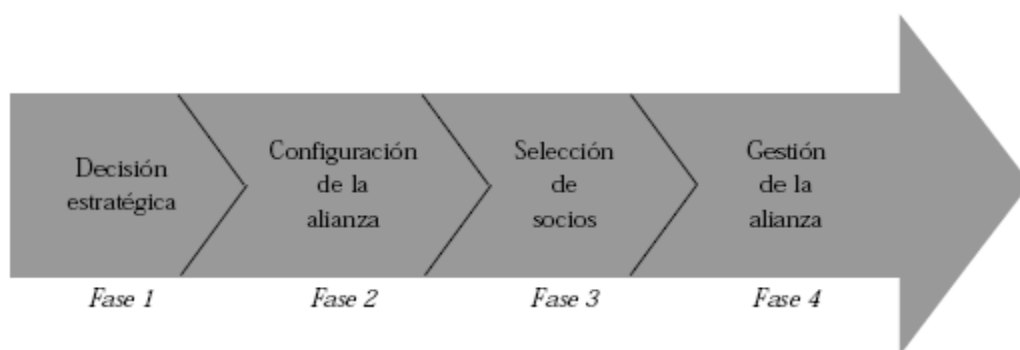
- Permite a una empresa que cuente con un reducido alcance competitivo, aprovechar las ventajas de un alcance más amplio sin necesidad de entrar por sí misma en nuevos segmentos, áreas geográficas o sectores.
- Permiten a una empresa nacional reconfigurar sus actividades de valor en todo el mundo, para lograr las ventajas necesarias de costos y diferenciación para hacer frente a los retos que plantea la competencia global.
- Las empresas pueden reaccionar con mayor rapidez a las necesidades del mercado. A medida que cobra más importancia la competencia basada en el tiempo, es fundamental el papel de las alianzas como elemento dinamizador en la gestión del elemento temporal.
- Permiten a las empresas abordar de frente temas relacionadas con las diferencias entre los distintos sistemas de gestión, y a los directivos a tomar la iniciativa a la hora de aprender a convivir con esos sistemas y de aprender de ellos.
- Se incrementan las capacidades y la posición de fortaleza en el mercado, y ello sin necesidad de realizar grandes desembolsos a la empresa.
- Ganancia de tiempo respecto a los competidores, ya que con la suma de ideas, gestión, habilidades, entre las empresas cooperantes se consigue mayor dinamismo a la hora de desarrollar las políticas de empresa.
- Innovación y aprendizaje, pueden ayudar a la compañía a desarrollar e impulsar un avance innovador al unir tecnologías y personas con el objetivo de crear nuevos productos y servicios. Facilitan y aceleran el proceso de aprendizaje organizativo al compartir los socios sus conocimientos y su pericia, sus capacidades y sus buenas prácticas.
- Compartir recursos, donde el desarrollo de las economías de escala mejora en ocasiones la eficacia de la organización mediante un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Compartir riesgos, ya que una alianza estratégica le permite a la compañía emprender actividades que puede ir desde la introducción de nuevos productos

hasta la creación de nueva tecnología que resultaría demasiado costosa y arriesgada el realizarla por si mismo.

- Acceso a la tecnología y otros recursos. Permite a las firmas establecer lazos con multitud de grupos: competidores, suministradores, clientes, entre otros. El aprovechamiento de recursos externos hace viable a una compañía el desarrollo de su capacidad competitiva al aportarle de forma inmediata conocimientos o capacidades especializados.

2.7. PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático como lo muestra el cuadro n° 2, donde debe estar claro el entorno de actuación, así como también debe ser posible la realización de los ajustes necesarios para conseguir la estructura adecuada. Este proceso debe seguir de forma rigurosa las cuatro fases siguientes: decisión estratégica, configuración de la alianza, selección de socios y gestión de la alianza, (Fernández ,1999).



Cuadro n° 2: Proceso de creación y desarrollo de una alianza estratégica

Fuente: Fernández (1999)

2.7.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA.

Es necesario realizar cambios debido al impacto que provocan las alianzas estratégicas y, que se llevan a cabo previamente realizado un análisis donde se debe tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de la compañía y de aquellas que necesita, o podría necesitar en el futuro.

En esta etapa es útil analizar los procesos que permitan identificar las diferentes opciones estratégicas, estableciendo y evaluando los diferentes escenarios que podría enfrentar. Una vez obtenidos los resultados y teniendo pleno convencimiento de que la fórmula de alianza estratégica es la más adecuada, se pasa a su configuración.

Un factor fundamental a la hora de decidir es el poder de negociación de la empresa, el cual depende de los siguientes elementos básicos:

- La propia habilidad negociadora del empresario o el responsable de establecer el acuerdo.
- La existencia de un respaldo que permita forzar las negociaciones a favor de la compañía, ya sea por el potencial financiero, marca prestigiosa, dominio de un segmento del mercado, acceso a información, etc.

2.7.2 CONFIGURACIÓN DE LA ALIANZA.

En esta etapa corresponde entrar en la definición de la alianza como tal. Para ello, es fundamental realizar el análisis de las diferentes oportunidades de negocio, definir cuál es la alianza específica que se va a abordar y, a continuación, fijar los objetivos y los requerimientos. Es muy importante señalar claramente cuál va a ser el nivel de cooperación que la empresa está dispuesta a ofrecer y que va a exigir a cambio, fijar el retorno de

beneficios, la política de dividendos, el grado de intercambio de información técnica y todos aquellos puntos importantes en relación a la alianza. Es también fundamental realizar un estudio de mercado con su correspondiente análisis de riesgos, identificando aquellos factores que se consideran clave en la evolución del segmento del mercado y que son importantes para la empresa, es decir, los factores de sensibilidad del mercado. También se puede establecer una correlación de los riesgos con índices económicos comerciales, donde se comparen a lo largo del tiempo países, comunidades, sectores industriales, según el crecimiento económico, la inflación, la balanza de pagos, los costos de mano de obra, entre otros.

Los estudios previos que se deben realizar y complementados con los análisis de sensibilidad permiten estimar cómo se posicionará el producto en el mercado meta, lo que significa un conocimiento de las necesidades del mercado en cuanto a calidad, precio, utilidad y canales de distribución.

2.7.3 SELECCIÓN DE SOCIOS.

La elección de compañías que llevaran a cabo la alianza constituye uno de los factores de gran relevancia puesto que es un paso delicado y crítico de las tareas básicas a realizar cuando se decide constituir una alianza. Los criterios para tomar esta decisión deben basarse en:

- **Capacidades:** donde las competencias esenciales se deben complementar entre los socios y deben proporcionar un valor añadido adicional, permitiendo cumplir con los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad específica de mercado que se pretende abordar.
- **Compatibilidad:** que presenten afinidad cultural para poder operar rápida y fácilmente.

- **Compromiso:** el aspecto más importante que hay que contemplar en el posible socio es su honestidad y transparencia, condiciones fundamentales para que se de una cooperación efectiva y la alianza funcione. Se debe estar seguro del grado de su compromiso y que sienta como propio el éxito de la alianza.

En definitiva, podría definirse al socio ideal como una empresa con funciones básicas complementarias, pero próxima culturalmente al resto de los socios, solvente, honesta y transparente.

Una vez fijados los atributos necesarios para el candidato, habrá que proceder a identificar a los socios potenciales, valorando los beneficios que pueden tener la alianza y el impacto en las posiciones estratégicas de la empresa y del socio

2.7.4 GESTIÓN DE LA ALIANZA.

Una estrategia que se basa en alianzas no es mejor que otra en el momento de su implantación. Su éxito depende de lo bien que sean administradas las alianzas.

La gestión de alianzas estratégicas debe estar basada en la confianza y la adaptación de unos y otros al nuevo entorno, utilizándose algún tipo de documento contractual que aclare cualquier tipo de discrepancia. Ello estimulará la adquisición, la comunicación y la creación de conocimiento dentro de las organizaciones asociadas.

La importancia de este tipo de contrato debe centrarse en el hecho de que puede ser un instrumento aclaratorio durante la fase de constitución de la alianza, más que un instrumento de presión para obligar a unos y a otros a trabajar de una determinada manera durante el desarrollo de la alianza. Por tanto, es primordial en la negociación esclarecer los conflictos oportunamente y asegurar beneficios equilibrados entre los socios.

En el proceso de implantación de la alianza su éxito depende de una planificación adecuada, como también de la optimización del valor total de la misma y de si se ha definido correctamente la asignación de papeles de liderazgo. Así, como es de real importancia y utilidad hacer un seguimiento de la evolución del acuerdo.

Es necesario que los ejecutivos informen con toda claridad del propósito, la importancia y la legitimidad de la alianza, donde deben representar también un ejemplo de entrega, paciencia y flexibilidad, para demostrar el gran interés que tienen en que la asociación tenga éxito.

Los puntos clave para desarrollar un buen proceso son:

- Definir claramente los objetivos.
- Contribuir con suficientes recursos y capacidades adecuadas.
- Establecer una estructura que deje claras las líneas de responsabilidad de los directivos.
- Transferir personas clave a la alianza.
- Conseguir un ambiente de confianza a través de la aplicación de un proceso efectivo de comunicación e incrementar las posibilidades de promoción de los miembros integrados en la alianza.
- Vigilar el proceso de alianza mediante informes regulares, la revisión de los acuerdos, y la duración de la alianza.
- Reconocer los límites de la alianza.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada corresponde a un estudio de carácter exploratorio, en donde fue necesario indagar en el tema con el fin de dar una visión más certera sobre el problema en cuestión.

La fuente de investigación que se utilizó se obtuvo a partir de revisiones bibliográficas de las memorias publicadas por las compañías, ya sea a través de la Superintendencia de Valores y Seguros o directamente de los sitios WEB de las Compañías.

La investigación tiene un carácter cualitativo, es decir, una investigación que se basa en las Memorias de las compañías, donde se obtuvo y analizaron datos, correspondientes al tema en cuestión, así como los balances y estados de resultados para la determinación del crecimiento y resultado.

3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para poder llevar a cabo el análisis planteado anteriormente es 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 01 de enero de 2010 en la Superintendencia de Valores y Seguros corresponden al universo de empresas a investigar. En donde a esa fecha las empresas vigentes alcanzaban un total de 386. Se utilizó la SVS como fuente de investigación ya que en ella se encuentran registradas todas las sociedades anónimas abiertas que existen en Chile, ya que estas empresas están obligadas a publicar sus memorias, de esta manera la información obtenida es confiable y fehaciente.

3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

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%, donde nos da un z de 1,96 y el total de sociedades anónimas abiertas corresponde a un total de 386. 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

A partir del universo de sociedades anónimas se tomó una muestra con el fin de identificar el número de empresas con las que se trabajará. Para determinar cuáles serán las empresas objeto de estudio se realizó un muestreo aleatorio simple utilizando el programa Randomizer, el cual arroja números aleatorios.

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

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° 1 que se presenta a continuación.

3.4.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

El criterio es el siguiente:

- Empresas seleccionadas deben tener publicadas las memorias correspondientes a los últimos cinco años, es decir desde 2006 a 2010.

En el caso de que alguna compañía no cumpla con este requisito se reemplazará por otra. La forma de reemplazar fue a través del programa Randomizer, donde se ingresan nuevamente la muestra y aquellos números aleatorios que correspondían a las empresas sin este criterio, se reemplazaron por los nuevos que arrojó el programa. Así sucesivamente hasta que se obtuvo las compañías necesarias para el estudio.



Tabla 1; RESEARCH RANDOMIZER.

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.

Por tanto las Empresas Seleccionadas son las Siguietes:

TABLA 2: EMPRESAS SELECCIONADAS		
1	98001000-7	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A.
2	94272000-9	AES GENER S.A.
3	91253000-0	AGRICOLA NACIONAL S.A.C. E I.
4	99586130-5	ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A.

5	96556310-5	ANTARCHILE S.A.
TABLA 2: EMPRESAS SELECCIONADAS		
6	92242000-9	ASFALTOS CHILENOS S.A.
7	91126000-K	AUTOMOVILISMO Y TURISMO S.A.
8	96875230-8	AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
9	90818000-3	AXXION S.A.
10	92434000-2	BESALCO S.A.
11	85741000-9	BICECORP S.A.
12	99589230-8	BLANCO Y NEGRO S.A.
13	93834000-5	CENCOSUD S.A.
14	99513400-4	CGE DISTRIBUCION S.A.
15	92544000-0	CINTAC S.A.
16	94675000-K	CLARO COMUNICACIONES S.A.
17	99569020-9	CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP
18	90212000-9	CLUB HIPICO DE SANTIAGO S.A.
19	96505760-9	COLBUN S.A.
20	90413000-1	COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
21	90081000-8	COMPAÑIA CHILENA DE FOSFOROS S.A.
22	91344000-5	COMPAÑIA ELECTRICA DEL LITORAL
23	93830000-3	COMPAÑIAS CIC S.A.
24	96893820-7	CORPESCA S.A.
25	96816290-K	CURAUMA S.A.
26	96761990-6	DUNCAN FOX S.A.
27	93473000-3	EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A.
28	61216000-7	EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO
29	96846610-0	EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A.
30	96541870-9	EMPRESA ELECTRICA DE IQUIQUE S.A.
31	96986780-K	EMPRESA ELECTRICA DE LA FRONTERA S.A.
32	92580000-7	EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
33	90154000-4	EMPRESA NACIONAL DEL CARBON S.A.
34	92604000-6	EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO
35	93501000-4	EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A.
36	96591040-9	EMPRESAS CAROZZI S.A.
37	96874030-K	EMPRESAS LA POLAR S.A.
38	96766110-4	ENERGIA DE CASABLANCA S.A.
39	92411000-7	ESTADIO CROATA S.A.
40	91486000-8	ESTADIO ISRAELITA S.A.

41	93767000-1	FARMACIAS AHUMADA S.A.
42	86963200-7	FORUS S.A.
TABLA 2: EMPRESAS SELECCIONADAS		
43	91335000-6	INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO
44	79797990-2	INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOE S.A.
45	93845000-5	JUGOS CONCENTRADOS S. A
46	92448000-9	LABORATORIOS ANDROMACO S.A.
47	93390000-2	MELON S.A.
48	96722460-K	METROGAS S.A.
49	93628000-5	MOLIBDENOS Y METALES S. A.
50	91577000-2	MUELLES DE PENCO S.A.
51	94627000-8	PARQUE ARAUCO S.A.
52	96602640-5	PUERTO VENTANAS S.A.
53	96629520-1	QUINTEC S.A.
54	96519000-7	S. A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES
55	91387000-K	SOCIEDAD ANÓNIMA DE DEPORTES MANQUEHUE.
56	86547900-K	SOCIEDAD ANONIMA VIÑA SANTA RITA
57	96972300-K	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCIO SUR S.A.
58	96873140-8	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A
59	92347000-K	SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A
60	96561560-1	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.
61	96792430-K	SODIMAC S.A.
62	92017000-5	SOMELA S.A.
63	83628100-4	SONDA S.A.
64	82366700-0	SOPRAVAL S.A.
65	92108000-K	SOPROCAL CALERIAS E INDUSTRIAS S.A.
66	79768170-9	SOQUIMICH COMERCIAL S.A.
67	96787910-K	TALCA CHILLAN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
68	90635000-9	TELEFONICA CHILE S.A.
69	91836000-K	TERMAS DE PUYEHUE S.A.
70	99521950-6	TRANSELEC NORTE S.A.
71	96719210-4	TRANSNET S.A.
72	78318330-7	TRICOLOR S.A.
73	96790570-4	UNION EL GOLF S.A.
74	90414000-7	VALPARAISO SPORTING CLUB S.A.
75	91041000-8	VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.
76	96512200-1	VIÑEDOS EMILIANA S.A

3.5. PERÍODO DE ESTUDIO.

Con el fin de hacer lo más precisa la relación existente entre las Alianzas Estratégicas con el crecimiento de la compañía, y a la vez determinar la relación en el resultado de las mismas, el período de estudio comprenderá 5 años, los que irán desde el año 2006 hasta el año 2010. El material utilizado para el análisis serán las memorias de cada uno de los años comprendidos en éste periodo, de cada una de las empresas resultantes del muestreo aleatorio.

3.6. CRITERIOS DE ANÁLISIS.

➤ **Criterios para identificar las estrategias de crecimiento adoptadas por las Sociedades Anónimas Chilenas.**

Para llevar a cabo la relación existente entre las alianzas estratégicas y el crecimiento de mercado de las compañías, se centró en la información proveniente principalmente en las memorias de cada año de las empresas obtenidas de la página Web de la Superintendencia de Valores y Seguros (www.svs.cl) y fuentes de información adicional (página Web de la empresa y estudios relacionados).

Para determinar el tipo de crecimiento adoptado por las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas, se creó una tabla de clasificación.

La tabla con la que se pretende recolectar la información es la siguiente:

Lo anterior se clarifica con la siguiente tabla:

Tabla 3. Clasificación de las Estrategias de Crecimiento.

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: Rojas y Sepúlveda (2009)

Para ir clasificando las empresas estudiadas, se confeccionó una tabla 4: Tabla clasificatoria según estrategia de Crecimiento. Esto con el sentido de ordenar la información.

Tabla 4. Tabla Clasificatoria según Estrategia de Crecimiento

		ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO			
Nº COMPAÑÍA	COMPAÑÍA	CE	CI	DR	DNR
1					
2					
3					
4					
.					
.					
.					
.					
77					
	TOTALES				

CE= CONCENTRADA ESPECIALISTA
CI= CONCENTRADA INTEGRADA
DR= DIVERSIFICADA RELACIONADA
DNR= DIVERSIFICADA NO RELACIONADA

Fuente: elaboración propia.

La clasificación de las tipologías de las alianzas se pueden clasificar dentro de cualquiera de las áreas funcionales de la empresa, conjuntamente con esto se ha buscado el vínculo para las bases de las relaciones entre las compañías. Se ha optado por proponer la conexión según relación con las empresas colaboradoras, entre las que se encuentran las verticales y horizontales.

En la siguiente grafica dependencia se puede observar la clasificación según el tipo de alianza:

Tabla 5. Identificación Alianzas Estratégicas según área de preferencia y relación empresas colaboradora

			SEGÚN AREAS PREFERENTES			
SEGÚN RELACIÓN	COMERCIALES		VERTICAL O HORIZONTAL	TECNOLÓGICAS	PRODUCCIÓN	FINANCIERA
	VERTICALES	Alianza de cooperación en el aprovisionamiento, es para obtener el suministro en condiciones óptimas de calidad, tiempo y costo, supone una importante ventaja para la empresa frente a sus competidoras.		Investigación más Desarrollo (I+D), donde las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas asumiendo riesgos de investigación y desarrollo tecnológico	Spin off, supone el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva la cual se compromete a prestar los servicios para los que fue creada en un principio	Leveraged buy-out (LBO), consiste en la adquisición de una compañía mediante una pequeña cantidad fondos propios y la cooperación de financiera de otros socios
		Acuerdos de distribución, red de comercialización exterior para determinadas condiciones a cambio del pago de una comisión.				Sociedades de intermediación financiera, cooperación entre empresas públicas y privadas, organismos públicos, entidades financieras, para favorecer nuevos proyectos.
	HORIZONTALES	Agrupación de exportadores, un grupo de empresas que crean oficinas de venta común en el mercado exterior realizando todo tipo acciones de carácter comercial relacionadas con la exportación		Acceso a tecnologías y know-How, se establecen vías de colaboración para el acceso compartido a tecnologías de alto costo o acuerdos para la transferencia de I+D o know- How, etc.	Licencias, se otorga a la parte licencia-taria la posibilidad de utilizar los derechos de propiedad industrial mediante un pago a la empresa licenciante, pudiendo ser licenciante o licenciataria.	Joint-ventures, la formación de una empresa como resultado del compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes. Cada una de éstas poseerá una participación determi-nada en el capital de la nueva empresa, que también puede ser una ya existente anteriormente.
		Alianzas de cooperación en marketing, relacionada con la creación de una marca o un nombre comercial, que identifique a la empresa				
		Consortio empresas para la comercialización, aquí se desarrollan acciones conjuntas creando un consorcio que tendrá como misión la prospección de mercados, la promoción, financiación y comercialización			Subcontratación, entendido cuando la empresa principal encarga a otra la realización de una parte de la producción incluso a veces, la totalidad de la misma.	Venture Capital, inversión de capital de riesgo, es una forma de obtener recursos para obtener para financiar proyectos de alto riesgo
		Franquicias, resulta una modalidad concesión comercial, fijando condiciones de imagen, gestión tamaño locales, puntos de ventas, etc.				
		Compras conjuntas, se agrupan las empresas para realizar compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas				

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que estas tablas de clasificación serán anuales, por lo que se confeccionaron cinco copias de cada tabla, para los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010.

Una vez clasificadas las compañías en la tabla anterior, se ordenó esta información y se completó la tabla 6, que se presenta a continuación;

Tabla 6. Clasificación de las compañías en base al tipo de crecimiento y al tipo de alianza estratégica.

			Tipos de Alianzas Estratégicas															
Tipo de Crecimiento		S.A.A.	ACA	AD	AE	ACM	CEC	FRANQ	CC	I+D	AT y Know-How	SO	Licencias	Subcontr	LBO	SIF	JV	VC
Concentrada Especialista																		
Concentrada Integrada																		
Diversificada Relacionada																		
Diversificada No Relacionada																		
	TOTALES																	

Fuente: elaboración propia

Criterios	
	0= NO
	1=SI

ABREVIATURAS Y SIGNIFICADOS:
ACA: Alianza de cooperación en el aprovisionamiento
AD: Acuerdos de Distribución
AE: Agrupación de Exportadores
ACM: Alianzas de Cooperación en Marketing
CEC: Consorcios de Empresas para la Comercialización
FRANQ: Franquicias
CC: Compras Conjuntas
I+D: Investigación más Desarrollo
AT y Know How: Acceso a Tecnologías y Know How
SO: Spin Off
Licencias
Subcontr: Subcontratación
LBO: Leveraged buy-out
SIF: Sociedades de Intermediación Financiera
JV: Joint – Ventures
VC: Venture Capital

➤ **Criterios para evaluar la relación entre alianzas estratégicas y resultado de las compañías.**

Para evaluar la relación generada entre la alianza estratégica y el resultado de la compañía se debe realizar un análisis de rentabilidad económica, la cual consiste en evaluar la capacidad de la empresa para generar resultados positivos en un período determinado producto del acuerdo pactado.

Este análisis tiene por objeto evaluar la eficiencia en la gestión de los ejecutivos o directivos de las empresas, que les permitan obtener utilidades, la evaluación cual se llevará a cabo por el indicar ROI mediante el modelo de Dupont.

A través este indicador de Rentabilidad se conocerá, si la compañía una vez adoptada la alianza estratégica aumentó o disminuyó su creación de valor y si la inversión afectó en sus resultados económicos.

EL Modelo Dupont.

El sistema Dupont de evaluación del desempeño analiza la rentabilidad de una empresa considerando tanto las utilidades por peso vendido como la inversión requerida para generar las ventas.

$$ROI = \frac{Utilidad}{Activo} = \frac{Utilidades Netas}{Ventas} \times \frac{Ventas}{ActivoTotal}$$

El ROI es el resultado al multiplicar sus dos componentes: el margen y la rotación, donde:

El margen se obtiene dividiendo la utilidad neta con las ventas y mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir la rentabilidad de las ventas.

$$\text{Margen} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Mientras que la rotación mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, es decir, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida.

Es considerada una medida de la eficiencia en la utilización de activos para generar ingresos.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

Descompuesta así la rentabilidad económica como producto de dos factores, margen y rotación, puede verse como consecuencia de la eficiencia operativa de la empresa, una vez que aumente la rotación y se reduzcan los costos. El incremento de la rentabilidad pasará, consecuentemente, por alguna de las siguientes actuaciones:

- Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.
- Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
- Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS S.A. ABIERTAS EN CHILE.

4.1. ANÁLISIS GENERAL Y ANUAL DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO DE LAS COMPAÑÍAS.

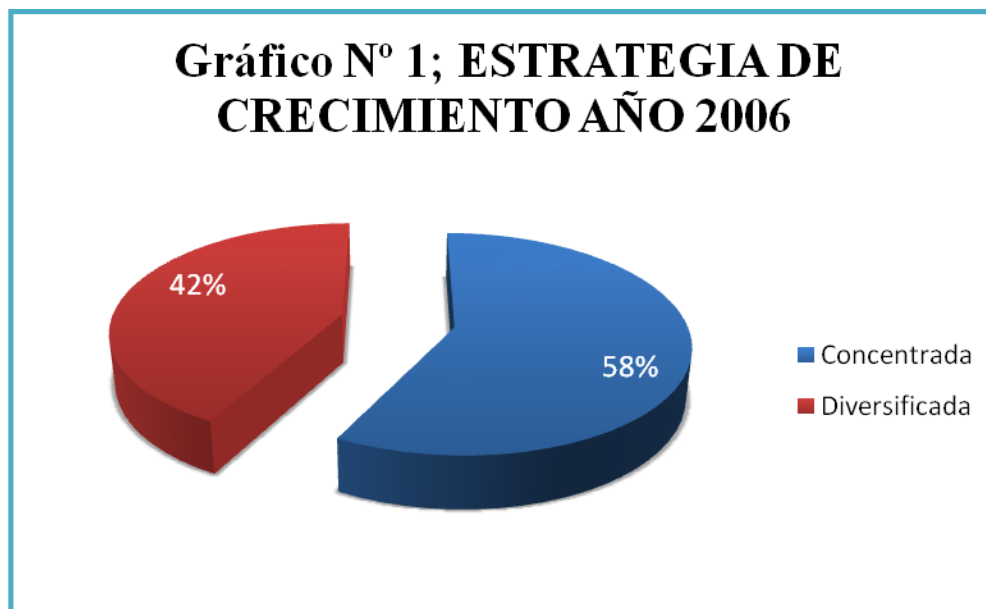
Las empresas a nivel corporativo buscan formular y desarrollar estrategias que le permita alcanzar sus objetivos con el fin de lograr una ventaja corporativa, que se traduzca en un mayor valor económico para la empresa, con este propósito surge el desarrollo de las estrategias de crecimiento.

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 de 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.

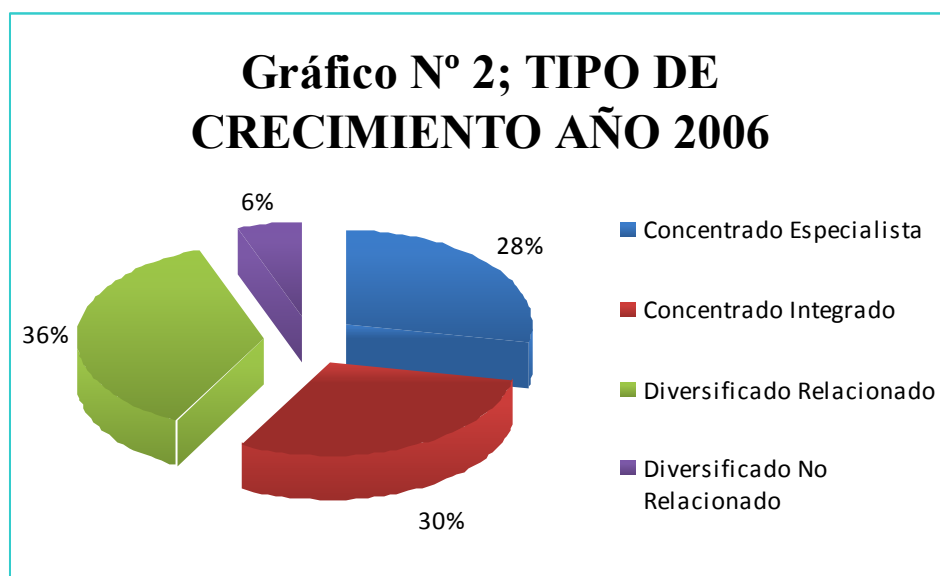
Una vez obtenida la muestra de sociedades anónimas, el proceso siguiente fue definir la estrategia de crecimiento implementadas por cada sociedad perteneciente a la muestra.

A continuación se detalla las estrategias desarrolladas en el período 2006- 2010 por las 71 sociedades anónimas seleccionadas para el desarrollo de la presente memoria.

4.1.1 ANÁLISIS AÑO 2006.



En base a lo expuesto en el gráfico estrategias de crecimiento 2006, se extrae que este año existió una tendencia hacia las estrategias de concentración; donde un 58% del total de las 71 Sociedades Anónimas Chilenas utilizan las Estrategias de Concentración, mientras que un 42% de este período corresponden a las Estrategias de Diversificación.



En el año 2006 como lo demuestra el gráfico N° 2, el 28% de la 71 Sociedades Anónimas Abiertas implementaron durante este período una Estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista, donde las compañías realizaron actividades en un solo eslabón de la cadena industrial en el cual operan, por lo tanto todos los esfuerzos, recursos y capacidades se encuentran enfocados en un solo negocio. Por ejemplo es el caso de, **METROGAS S.A.**, donde su negocio se basa en la distribución de gas natural enfocado al mercado residencial, comercial e industrial. También la compañía **TALCA CHILLÁN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.**, no cuenta con filiales, coligadas e inversiones en otras sociedades, por lo que su estrategia de crecimiento es concentrada especialista y **QUINTEC S.A.**, se especializa en la entrega de servicios del área de la informática, ofreciendo servicios de Outsourcing, Tecnologías de Información e integración de soluciones para plataforma de usuarios y plataforma de alta disponibilidad.

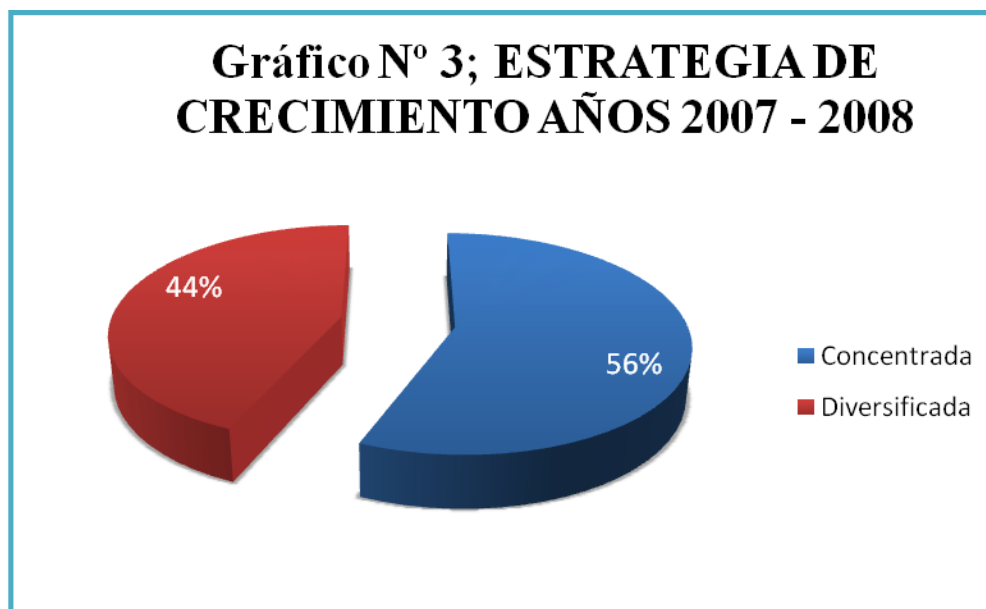
Un 29 % de empresas implementaron una Estrategia de Crecimiento de tipo Concentrada Integrada. Mediante este tipo de Estrategia de Mercado, la compañía participa en distintos eslabones de la cadena de valor, lo que se puede alcanzar creando o adquiriendo el nuevo negocio. En este caso podemos mencionar por ejemplo, **VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.**, donde sus actividades y negocios comienzan en el desarrollo agrícola y terminan con la comercialización y venta de vino en los mercados de exportaciones y domésticos. Así como también es el caso de **SOPRAVAL S.A.**, la cual desarrolla actividades de reproducción, incubación de huevos, crianza, faenamiento, producción de alimentos paletizados. De igual modo **SOMELA S.A.**, enfoca su negocio en la fabricación de la línea blanca y electrodomésticos, donde se puede clarificar que implementa este tipo de crecimiento; Integrada, puesto que fabrica, comercializa y ofrece servicio post-venta y la **EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO** que 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. ENAP,

es una empresa que se caracteriza la aplicación de estrategias de **Crecimiento Concentrado Integrado**, dado que participa en todos los eslabones de la cadena de valor.

La estrategia de Diversificación Relacionada durante este año fue empleada mayoritariamente las que equivalen a un 37 % de las compañías, las cuales participan simultáneamente en dos o más negocios que pueden estar relacionados con el negocio inicial de la compañía. Ejemplo de esto es la Compañía **CAROZZI S.A.**, que participa con una amplia gama de productos alimenticios. También es el caso de **Compañías CIC S.A.**, que se caracteriza por utilizar estrategias de crecimiento diversificado relacionado, esto se evidencia por la complementariedad de los productos que ofrece para el hogar, y también es el caso de la Compañía **INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO**, que es una sociedad que ofrece una amplia gama servicios relacionados a gases y soldaduras. Asimismo **CENCOSUD S.A.**, la empresa dedica su actividad a los negocios de supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros, siendo la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados, también posee otras líneas de negocio como es el corretaje de seguros, centros de entretenimiento familiar y agencia de viajes. Por todo esto, la empresa posee una estrategia de **Diversificación Relacionada**

En tanto que las estrategias de Diversificación no relacionada la que supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa, donde su objetivo financiero persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Para clarificar este concepto, podemos mencionar que un 6% de las compañías las utilizan, tal es el caso de la compañía **MELÓN S.A.**, 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, como es el de la forestal. Y otra compañía que se hace referencia es, **MOLIBDENOS Y METALES S.A.**, que es una empresa de manufacturas intensivas en el uso de molibdeno, pero también cuenta con negocios de inversión y de energía eléctrica.

4.1.2. ANÁLISIS AÑOS 2007-2008.



De acuerdo a lo expuesto en el gráfico estrategias de crecimiento 2007-2008, se extrae que estos años sigue existiendo una tendencia hacia las estrategias de concentración; aunque con una leve disminución en comparación con el 2006, donde un 56% del total de las 71 Sociedades Anónimas Chilenas utilizan las Estrategias de Concentración, mientras que un 44% de este periodo corresponden a las Estrategias de Diversificación.

Es posible concluir que las estrategias de concentración siguen siendo las más empleadas en los años 2007- 2008, aunque la leve disminución de este tipo de estrategia se debió a que la Compañía **CGE DISTRIBUCIÓN S.A.**, pasó de una estrategia de Concentración Especialista, a una estrategia de Diversificación No Relacionada.



Durante los años 2007-2008 el porcentaje de compañías que usan el tipo de estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista hubo una disminución en lo que respecta a las compañías que desarrollan este tipo de estrategias donde la suma descendió en un punto porcentual, quedando en un 27%, ya que la compañía **CGE DISTRIBUCIÓN S.A.**, cambio su orientación estratégica. En tanto la compañía **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.

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**.

Durante estos años la cantidad de compañías que emplean este tipo de estrategia de crecimiento concentrada integrada se ha mantenido en un 29% con respecto al período anterior, claro ejemplo es la compañía, **INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOÉ S.A.**, donde la estrategia de crecimiento se basa en la integración vertical, la cual realiza inversiones en empresas relacionadas, para reducir los grados de incertidumbre en la cadena productiva, logrando mayor dominio sobre las variables tales como costo, calidad y abastecimiento oportuno. Otro ejemplo es **SONDA S.A.**, donde su estrategia abarca las principales líneas de negocios de la industria de las Tecnologías de Información; Servicios de TI, aplicaciones y plataformas.

Al igual que el año 2006 en este periodo es la misma cantidad de compañía que llevan a cabo las Estrategias de Crecimiento Diversificada Relacionada las que corresponde a un 37%, tal es el caso de la compañía, **SOQUIMICH COMERCIAL S.A.**, cuya estrategia está orientada a explotar negocios asociados al rubro agrícola, con filiales enfocadas a los agroquímicos, maquinarias y semillas. Y otro es el caso de la **SOCIEDAD ANONIMA VIÑA SANTA RITA**, que posee distintos negocios, entre ellos se encuentran: Viñas, Restaurante y Hotel. Esta empresa tiene una estrategia de Diversificación, si se considera además, que los negocios de Restaurante y Hotel, son desarrollados en los terrenos de la viña, la estrategia utilizada es Diversificación Relacionada.

Las Estrategia de Crecimiento Diversificada No Relacionada equivalen a un 7%, en este periodo la compañía **CGE DISTRIBUCIÓN S.A.** ha desarrollado una nueva estrategia de crecimiento, la cual incorporó productos de línea blanca, electrodomésticos, telefonía, entre otros. En este contexto, junto a la venta de estos productos, sumaron la venta de equipos de computación y juegos electrónicos. El cambio de estrategia se debe a que la actividad principal para la que fue creada la compañía se fundamenta principalmente en la satisfacción de abastecimiento de energía eléctrica y su nuevo negocio se basa en la venta y distribución de bienes del hogar.

4.1.3. ANÁLISIS AÑOS 2009-2010.



En relación a lo expuesto en el Gráfico N° 5: Estrategia de Crecimiento 2009-2010, es posible concluir que las Estrategias de Concentración siguen siendo las más empleadas en los años 2009- 2010 con un 55%, aunque con una disminución en comparación del año anterior de este tipo de estrategia, esto se debió a que la Compañía **JUGOS CONCENTRADOS S.A.**, paso de una estrategia de Concentración Integrada a una estrategia de Diversificación No Relacionada, mientras que de las 71 Sociedades Anónimas analizadas un 45% desarrollan Estrategias Diversificadas.

En análisis de los años 2009-2010 se puede extraer que se sigue la tendencia de que las sociedades anónimas realizan en mayor grado estrategias de concentración.

También es importante indicar que existe un mayor auge en la ejecución de la Estrategia de Diversificación, siendo la Estrategia de Crecimiento Diversificada Relacionada la que

mayormente es utilizada para competir en los mercados metas, de este modo se ha reducido la brecha con la Estrategia de Crecimiento Concentrada.

Al realizar la comparación con los años anteriores se logra establecer una disminución en una compañía que realiza este tipo de estrategia de crecimiento, en este caso en la empresa **JUGOS CONCENTRADOS S. A.**



Durante los años 2009-2010 el porcentaje de compañías que usan el tipo de estrategia de Crecimiento Concentrada Especialista se ha mantenido en lo que respecta a las compañías que desarrollan este tipo de estrategias en el periodo anterior con un 27%.

Aunque hay compañías que siguen utilizando este tipo de estrategias como **SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A.** es una compañía que se dedica a la explotación de obras de infraestructura ya sea creando nuevas obras viales o la conservación 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.

Al realizar el análisis de las estrategias de Crecimiento Concentrado Integrado del periodo 2009-2010 se logra establecer una disminución en comparación a los periodo anterior, pasando de un 29% a un 28%, esto se debe una compañía cambio su tipo de estrategia, en este caso en la empresa **JUGOS CONCENTRADOS S. A.**

No obstante hay organizaciones que siguen utilizando este tipo de estrategia como **AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C. E.**, donde la empresa, ha logrado dar respuesta a los requerimientos de sus clientes, y se ha sabido adecuar a los profundos cambios que ha sufrido el sector agropecuario, por lo cual cuenta hoy en día con diferentes áreas o especialidades con las cuales busca satisfacer las necesidades de sus clientes, entre dichas áreas se encuentra: el departamento de cereales, el departamento de nutrición animal, división consumo, departamento de hortalizas, departamento de aseguramiento de calidad, división fitosanidad y el programa de desarrollo, por lo cual se puede decir que la empresa posee una estrategia de crecimiento Concentrada Integrada, puesto que si bien posee negocios en diversos sectores industriales, todos ellos tienen relación con la actividad agropecuaria. Mientras que igualmente la **EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A.** utiliza este tipo de estrategia, ya que la firma realiza tres actividades dentro del sector industrial, que son la transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, por lo cual, se ha considerado que posee una estrategia de crecimiento corporativo de **Concentración Integrada**

En tanto como lo demuestra el Gráfico N° 6: “Tipo de Crecimiento 2007-2008” que al igual que los años anteriores se sigue la tendencia de la misma cantidad de Sociedades Anónimas que llevan a cabo el tipo de Estrategias de Crecimiento Diversificado Relacionado con un 37%. Donde se puede señalar el caso de 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, por lo que Besalco S.A., es una sociedad que participa en una amplia gama de actividades, caracterizándose por la aplicación de estrategias de **crecimiento diversificado relacionado**. Así como también **BLANCO Y NEGRO S.A.** que es una empresa participa de cuatro negocios claramente diferenciados, de los cuales, tres de estos: fútbol joven y profesional, así como entrega de licencias y publicidad en espacios propios, son negocios relacionados pero que participan en sectores industriales distintos, es decir, todos ellos nacen del negocio preponderante que es el desarrollo de jugadores. Así, si éste negocio no existe los otros tampoco, y en cuanto al cuarto negocio de centro de eventos, es una actividad que se aleja de los anteriores actuando como un negocio no relacionado de acuerdo al criterio de análisis de la demanda.

El conjunto de compañías que ejecutan este tipo de Estrategia de Crecimiento Diversificado No Relacionado ha aumentado con respecto a los años 2007-2008, producto del cambio de estrategia de **JUGOS CONCENTRADOS S.A.**, la cual 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.

Igualmente podemos señalar a la **COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A.**, está involucrada de manera indirecta, en tres áreas de negocios, la fabricación de fósforos, elaboración de micro productos 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 la industria vitivinícola, con reconocimiento internacional por la calidad de sus vinos. Por ende la estrategia que utiliza esta compañía es **DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA**

4.2. ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Al analizar las estrategias de crecimiento de mercado, sean, de Concentración o de Diversificación, durante el periodo de estudio los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla N° 7: Análisis Consolidado Promedio

AÑO	ESTRATEGIAS	
	Concentrada	Diversificada
2006	57,75 %	42,25%
2007	56,34%	43,66%
2008	56,34%	43,66%
2009	54,93%	45,07%
2010	54,93%	45,07%
PROMEDIO	56,06%	43,94%

Fuente: Elaboración Propia

En base a lo extraído del punto anterior, la aplicación en porcentaje del uso de las estrategias por parte de las 71 sociedades anónimas de cada estrategia de mercado está dada según lo siguiente:

El cambio en los resultados de las estrategias de crecimiento se explica por el cambio en el actuar estratégico de dos empresas, las que son: **CGE y Jugos Concentrados**. Estas empresas en el periodo analizado practicaban una estrategia de concentración y durante los años 2007 y 2008 respectivamente 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 2007 a la transformación y transporte de energía, pero en 2008 incluye un nuevo negocio a su cartera, el consistió en la venta de diversos artículos 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

4.3. ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS SEGÚN EL TIPO DE CRECIMIENTO DE MERCADO.

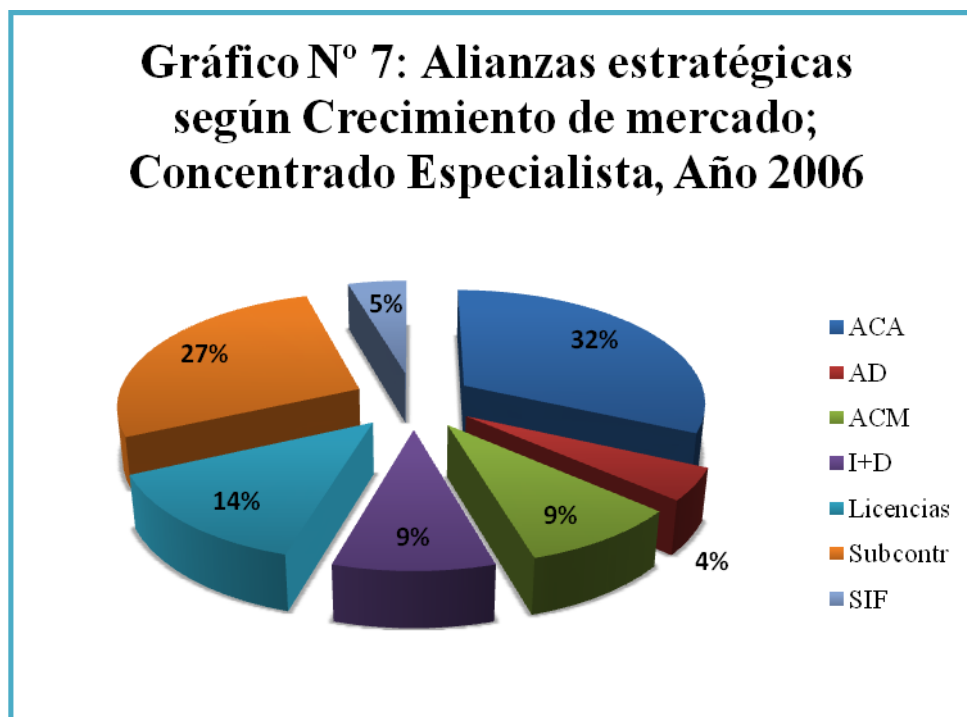
A continuación se presentan las alianzas estratégicas adoptadas por las compañías seleccionadas y mencionadas en la tabla nº 6; Listado Empresas a Analizar con Alianzas Estratégicas, y posteriormente ordenadas según tipo de Crecimiento de Mercado adoptado por las mismas, en el período de análisis 2006 – 2010.

En este contexto se muestra el análisis realizado en forma anual de las compañías seleccionadas según tipo de Crecimiento de Mercado.

Para términos de análisis se abrevio los distintos tipos de alianzas estratégicas mencionadas en el capítulo 2; Marco Teórico, quedando de la siguiente forma estas abreviaturas;

ABREVIATURAS Y SIGNIFICADOS:	
	C
ACA: Alianza de cooperación en el aprovisionamiento	1
AD: Acuerdos de Distribución	2
AE: Agrupación de Exportadores	3
ACM: Alianzas de Cooperación en Marketing	4
CEC: Consorcios de Empresas para la Comercialización	5
FRANQ: Franquicias	6
CC: Compras Conjuntas	7
I+D: Investigación más Desarrollo	8
AT y K- H: Acceso a Tecnologías y Know How	9
SO: Spin Off	10
Licencias	11
Subcontr: Subcontratación	12
LBO: Leveraged buy-out	13
SIF: Sociedades de Intermediación Financiera	14
JV: Joint – Ventures	15
VC: Venture Capital	16

4.3.1. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.



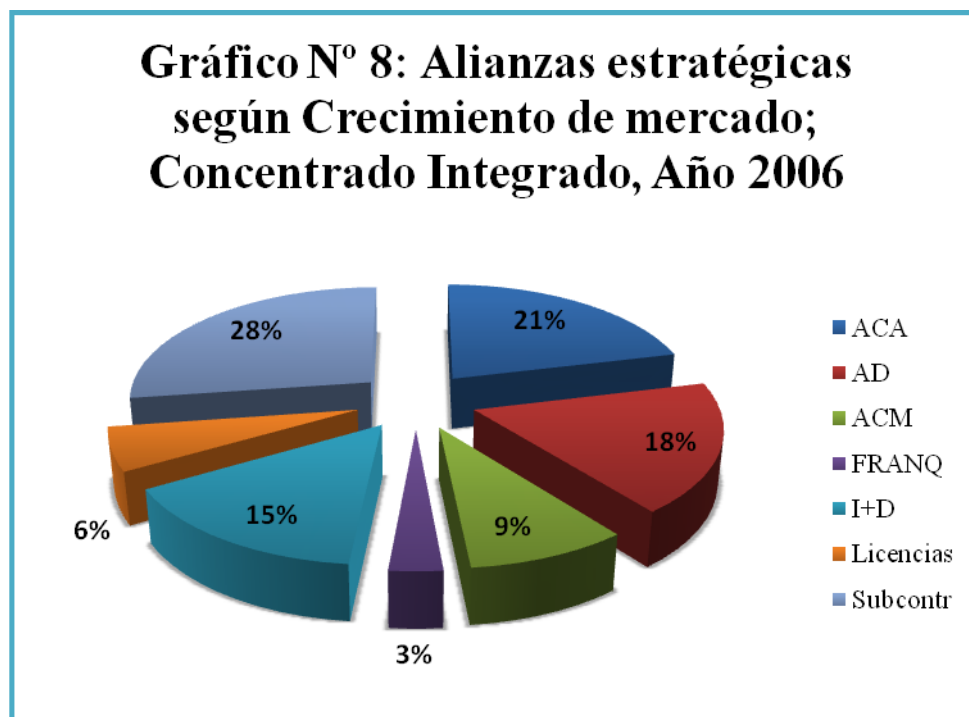
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 7; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de mercado; Concentrado Especialista Año 2006. Se puede apreciar que; de las **20** compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, implementada por 7 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., METROGAS S.A., MUELLES DE PENCO S.A., QUINTEC S.A., SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A., SOPROCAL CALERÍAS E INDUSTRIAS S.A. y TRICOLOR S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.
- TRICOLOR S.A. también desarrolló alianzas de **Acuerdos de Distribución**

- **Alianzas de Cooperación en Marketing;** desarrollada por 3 compañías, las cuales son; CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP, QUINTEC S.A. y TRANSELEC NORTE S.A.
- **Investigación más Desarrollo;** desarrollada por 2 compañías las cuales son; ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A. y ASFALTOS CHILENOS S.A.
- Asimismo, AES GENER S.A., AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A. y CGE DISTRIBUCIÓN S.A. llevaron a cabo **Licencias.**
- **Subcontratación;** implementados por 5 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., ESTADIO ISRAELITA S.A., METROGAS S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A. y TALCA CHILLÁN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
- ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A. posee un acuerdo de **Sociedades de Intermediación Financiera.**

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Especialista correspondieron a un total de **22** Alianzas Estratégicas.

4.3.2. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.



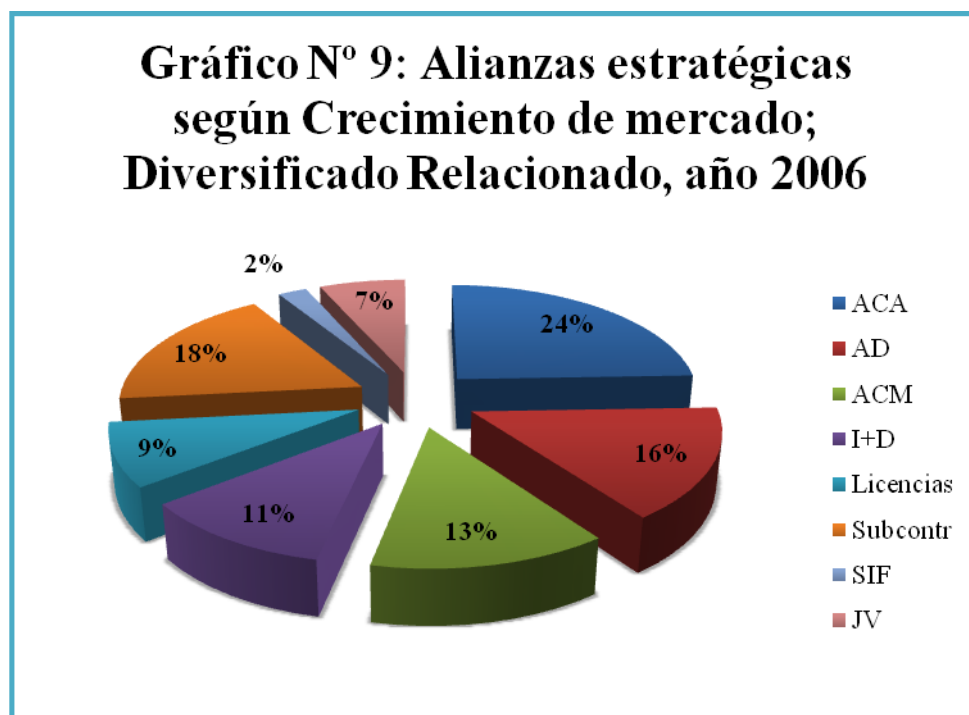
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 8; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de mercado; Concentrado Integrado Año 2006. Se puede apreciar que; de las 21 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Subcontratación;** donde 9 empresas implementaron este tipo de contratos , las cuales son; EMPRESAS FERROCARRILES DEL ESTADO, EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE LA FRONTERA S.A., EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO, PUERTO VENTANAS S.A., SOMELA S.A., SONDA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.

- **Alianzas de Cooperación en el Aprovechamiento;** implementada por 7 sociedades, las cuales son; CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOÉ S.A., JUGOS CONCENTRADOS S. A, SOMELA S.A., SONDA S.A. y VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.
- **Acuerdos de Distribución** la llevan a cabo 6 compañías, las cuales son: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A., JUGOS CONCENTRADOS S. A, SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Investigación más Desarrollo** la implementaron 5 sociedades como los son: AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C. E I., CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., CORPESCA S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A. y EMPRESA ELÉCTRICA DE LA FRONTERA S.A.
- **Acuerdos de cooperación en marketing,** implementado por 3 compañías, las cuales son; CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., TELEFÓNICA CHILE S.A. y VALPARAISO SPORTING CLUB S.A.
- También 2 compañías adoptaron **licencias** como lo fueron FORUS S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A. desarrolló un contrato de **franquicia.**

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con crecimiento de mercado Concentrado Integrado correspondieron a un total de **33** Alianzas Estratégicas.

4.3.3. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.



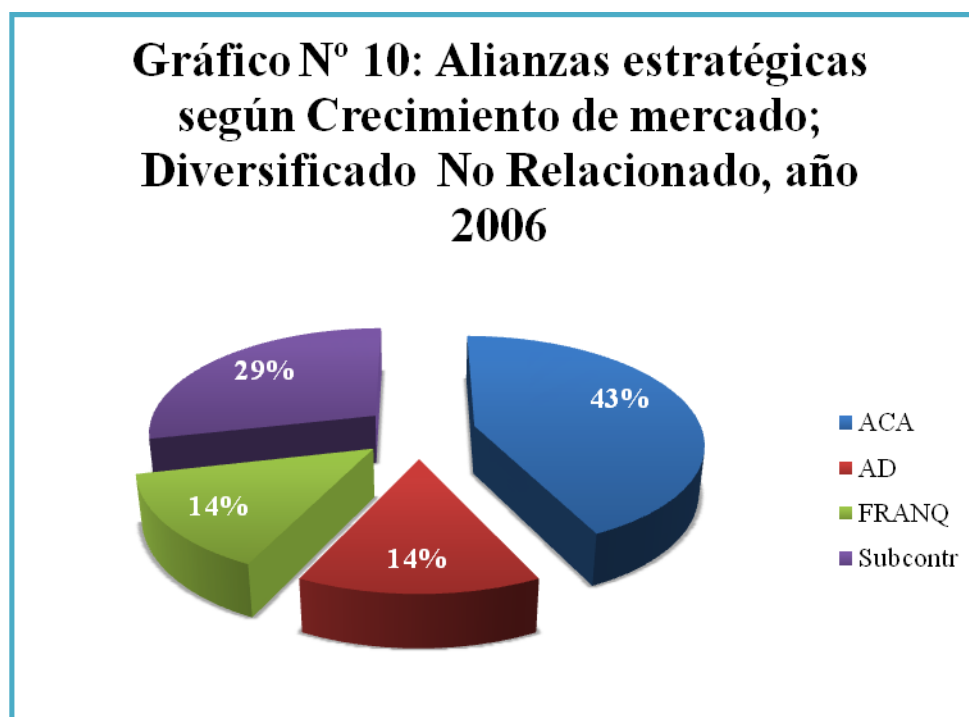
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico N° 9; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado Relacionado año 2006. Se puede apreciar que de las **26** compañías que implementan este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, donde 9 compañías la utilizan las cuales son: ANTARCHILE S.A., CENCOSUD S.A., COLBÚN S.A., COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., ENERGÍA DE CASABLANCA S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A., SODIMAC S.A., SOQUIMICH COMERCIAL S.A. y WATTS S.A.

- **Contratos de Subcontratación** fue implementada por 8 compañías, las cuales son: ANTARCHILE S.A., BESALCO S.A., COLBÚN S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, DUNCAN FOX S.A., PARQUE ARAUCO S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, y SODIMAC S.A.
- **Acuerdos de Distribución;** fue implementada por 7 compañías, las cuales son: CENCOSUD S.A., COMPAÑÍA ELECTRICA DEL LITORAL, COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO y SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA
- **Alianzas de Cooperación en Marketing;** fue implementada por 6 compañías, las cuales son: BLANCO Y NEGRO S.A., COMPAÑÍA CERVECERIAS UNIDAS S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A., PARQUE ARAUCO S.A. y SODIMAC S.A.
- **Alianzas de Investigación más Desarrollo;** implementada por 5 compañías, las cuales son: CINTAC S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO y LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
- **Licencias;** implementada por 4 compañías, las cuales son; COLBÚN S.A., COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A., EMPRESAS LA POLAR S.A. y LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
- **Joint – Ventures;** implementada por 3 compañías, las cuales son; COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A. y WATTS S.A.
- **Sociedad de Intermediación Financiera;** Implementada por la compañía ANTARCHILE S.A

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado Relacionado correspondieron a un total de **45** Alianzas Estratégicas.

4.3.4. ANÁLISIS AÑO 2006 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.

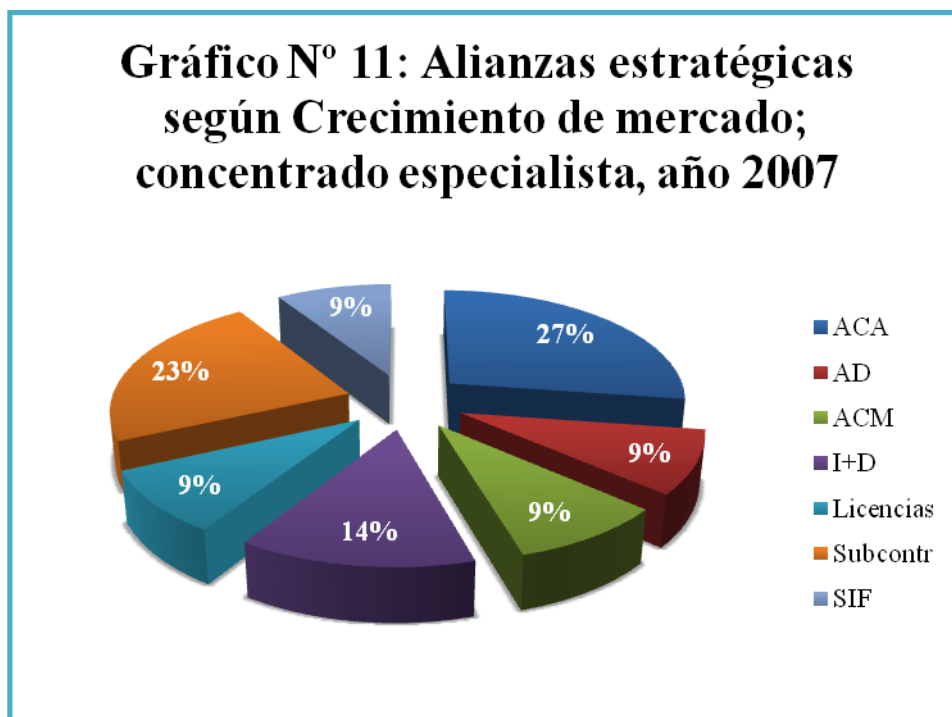


De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 10; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado año 2006. Se puede apreciar que de las 4 compañías que implementan este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, donde 3 compañías la desarrollaron, las cuales son: EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A., MELÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S. A.
- **Contratos de Subcontratación** fue implementada por 2 compañías, las cuales son: COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S. A.
- EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A. ha desarrollado **acuerdos de distribución** y MELÓN S.A. ha implementado un contrato de **Franquicia**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado correspondieron a un total de **7** Alianzas Estratégicas

4.3.5. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.



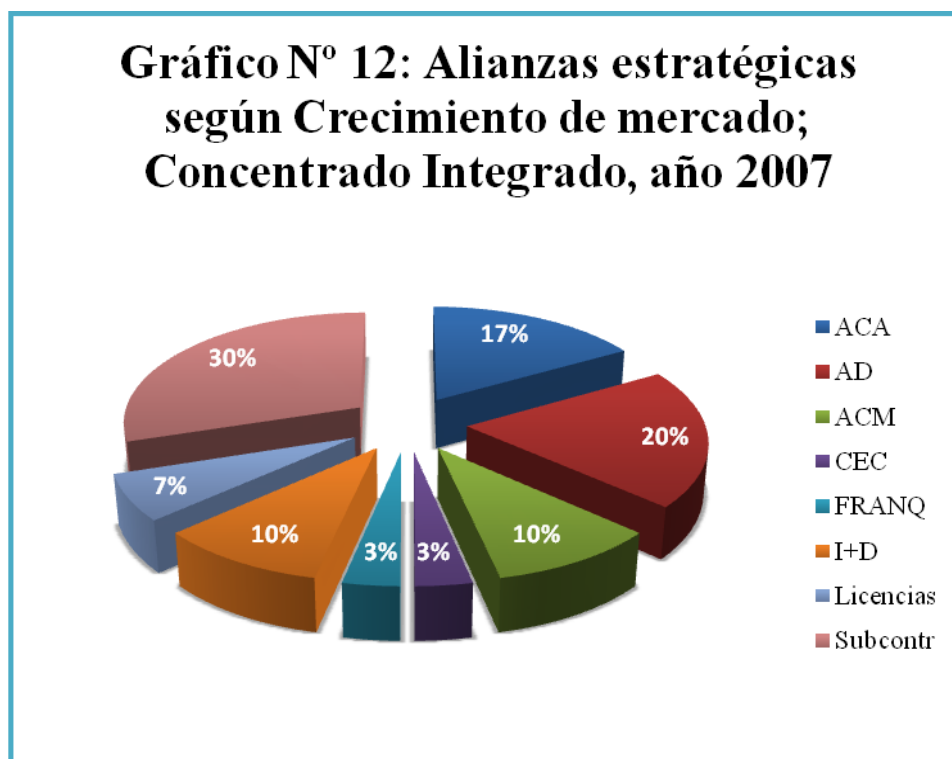
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 11; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Especialista Año 2007. Se puede apreciar que de las 19 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, implementada por 6 compañías, las cuales son. METROGAS S.A., MUELLES DE PENCO S.A., QUINTEC S.A., SOC. PUNTA DEL COBRE S.A., SOPROCAL CALERÍAS E INDUSTRIAS S.A. y TRICOLOR S.A.

- **Subcontratación**, implementados por 4 compañías las cuales son: ESTADIO CROATA S.A., ESTADIO ISRAELITA S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A. y TALCA CHILLÁN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; implementada por 3 compañías, las cuales son; CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP, QUINTEC S.A. y TRANSELEC NORTE S.A.
- **Investigación más Desarrollo**; implementada por 3 compañías, las cuales son; ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A., QUINTEC S.A. y ASFALTOS CHILENOS S.A.
- **Acuerdos de Distribución**; implementados por 2 compañías, las cuales son; TRICOLOR S.A. y AES GENER S.A.
- **Licencias**; implementados por 2 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., y AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
- Por último ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A. y ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A. han implementado contratos de **intermediación financiera**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Especialista correspondieron a un total de **22** Alianzas Estratégicas

4.3.6. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.



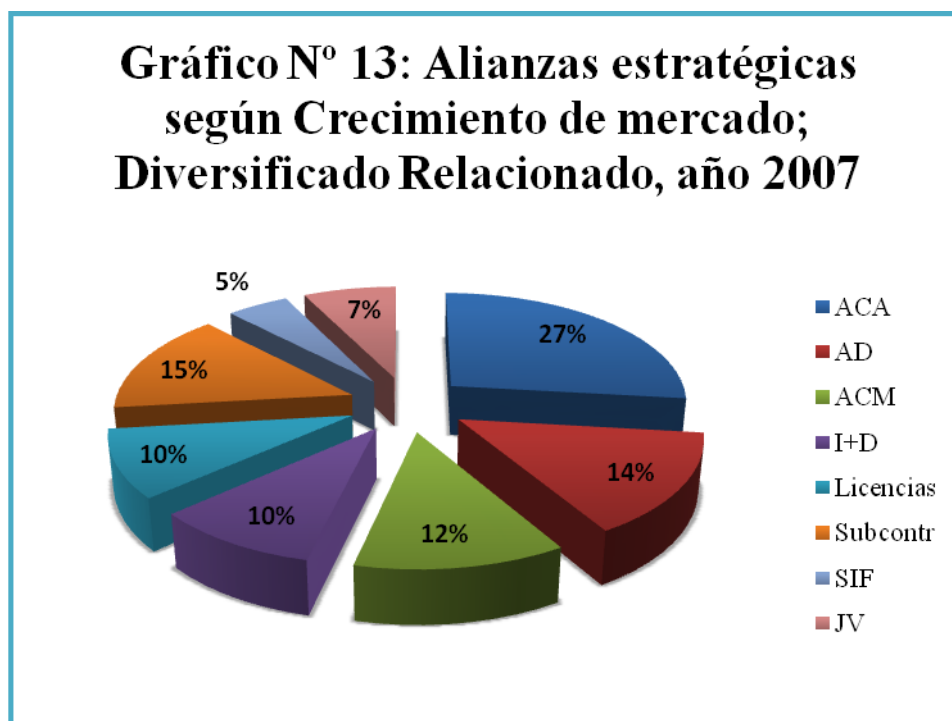
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 12; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Integrado Año 2007. Se puede apreciar que de las 19 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Subcontratación**, implementada por 9 empresas las cuales son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C. E I., EFE, EMPRESA ELECTRICA DE LA FRONTERA S.A., EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO, PUERTO VENTANAS S.A., SOMELA S.A., SONDA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.

- **Acuerdos de distribución;** implementada por 6 compañías las cuales son: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A., JUGOS CONCENTRADOS S. A, SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento,** implementada por 5 sociedades, las cuales son; EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOÉ S.A., JUGOS CONCENTRADOS S. A, SOMELA S.A. y SONDA S.A.
- **Acuerdos de cooperación en marketing;** implementada por 3 compañías, las cuales son; CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., TELEFÓNICA CHILE S.A. y VALPARAISO SPORTING CLUB S.A.
- **Investigación más Desarrollo,** fue implementada por 3 sociedades, las cuales son: AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C. E I., CORPESCA S.A. y EMPRESA ELÉCTRICA DE LA FRONTERA S.A.,
- **Licencias;** adoptada por 2 compañías, las cuales son; FORUS S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Franquicias;** implementada por EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A.
- **Consortios de Empresas para la Comercialización;** implementada por EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Integrado correspondieron a un total de **30** Alianzas Estratégicas.

4.3.7. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.



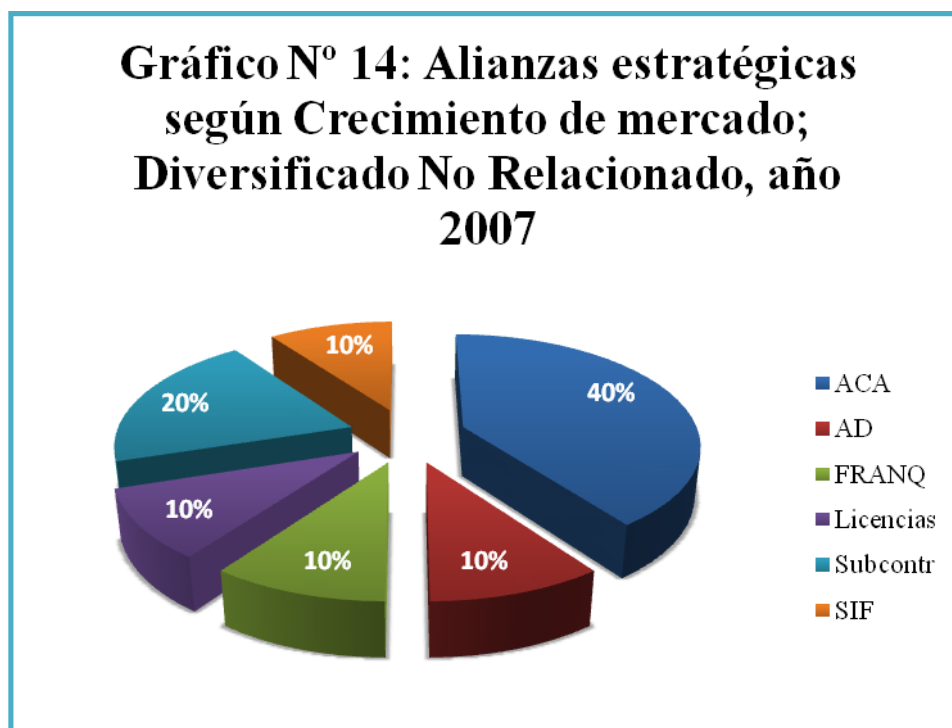
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 13; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado Relacionado año 2007. Se puede apreciar que de las **26** compañías que implementan este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, donde 11 compañías la llevaron a cabo, las cuales son: ANTARCHILE S.A., COLBÚN S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., ENERGÍA DE CASABLANCA S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A., SODIMAC S.A., SOQUIMICH COMERCIAL S.A. y WATTS S.A.

- **Contratos de Subcontratación** fue implementada por 6 compañías, las cuales son: ANTARCHILE S.A., BESALCO S.A., DUNCAN FOX S.A., PARQUE ARAUCO S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, y SODIMAC S.A.
- **Acuerdos de Distribución;** fue implementada por 6 compañías, las cuales son: COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A. y SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA
- **Alianzas de Cooperación en Marketing;** fue implementada por 5 compañías, las cuales son: BLANCO Y NEGRO S.A., COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., PARQUE ARAUCO S.A. y SODIMAC S.A.
- **Alianzas de Investigación más Desarrollo;** implementada por 4 compañías, las cuales son: CINTAC S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A., y INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO.
- **Licencias;** implementada por 4 compañías, las cuales son: COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, EMPRESAS LA POLAR S.A. y LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
- **Joint – Venture;** implementada por 3 compañías, las cuales son; CENCOSUD S.A., COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A., y WATTS S.A.
- **Sociedades de intermediación financiera;** implementada por 2 compañías, las cuales son; CLARO COMUNICACIONES S.A. y COLBÚN S.A.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado Relacionado correspondieron a un total de **41** Alianzas Estratégicas.

4.3.8. ANÁLISIS AÑO 2007 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.

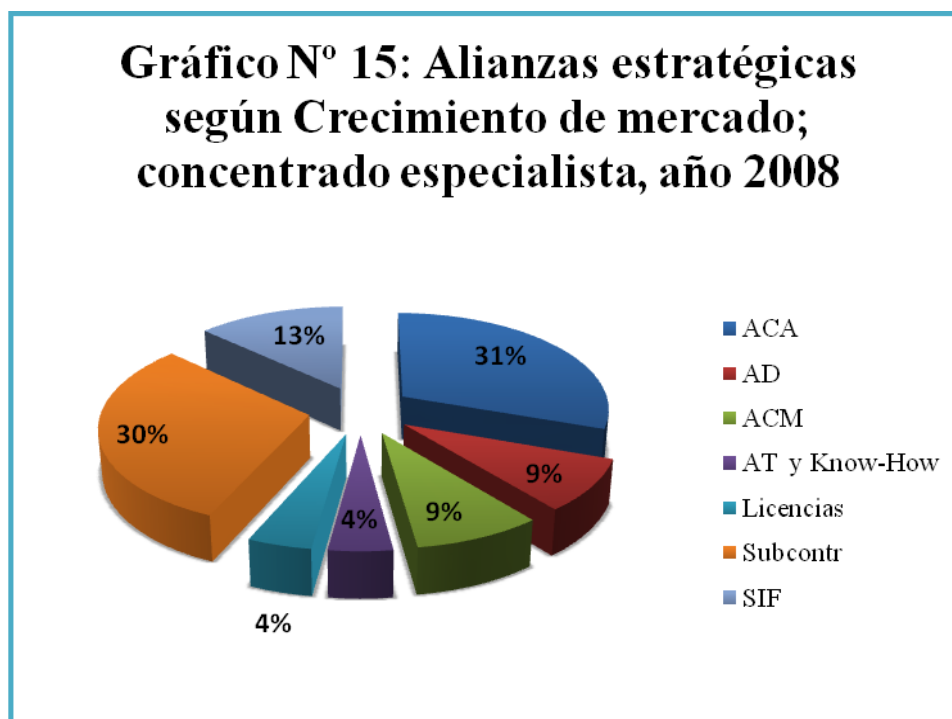


De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 14: Alianzas Estratégicas según Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado año 2007. Se puede apreciar que de las **5** compañías que implementan este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son:

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, donde 4 compañías la utilizaron las cuales son: COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A., EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A., MELÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S. A.
- **Contratos de Subcontratación** fue implementada por 2 compañías, las cuales son: CGE DISTRIBUCIÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S. A.
- EMPRESAS CABO DE HORNOS S.A. ha desarrollado **acuerdos de distribución**.
- MELÓN S.A. ha implementado un contrato de **Franquicia**.
- CGE DISTRIBUCIÓN S.A. ha realizado un contrato de **Licencia** y de **sociedad de intermediación financiera**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado correspondieron a un total de **10** Alianzas Estratégicas.

4.3.9. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.



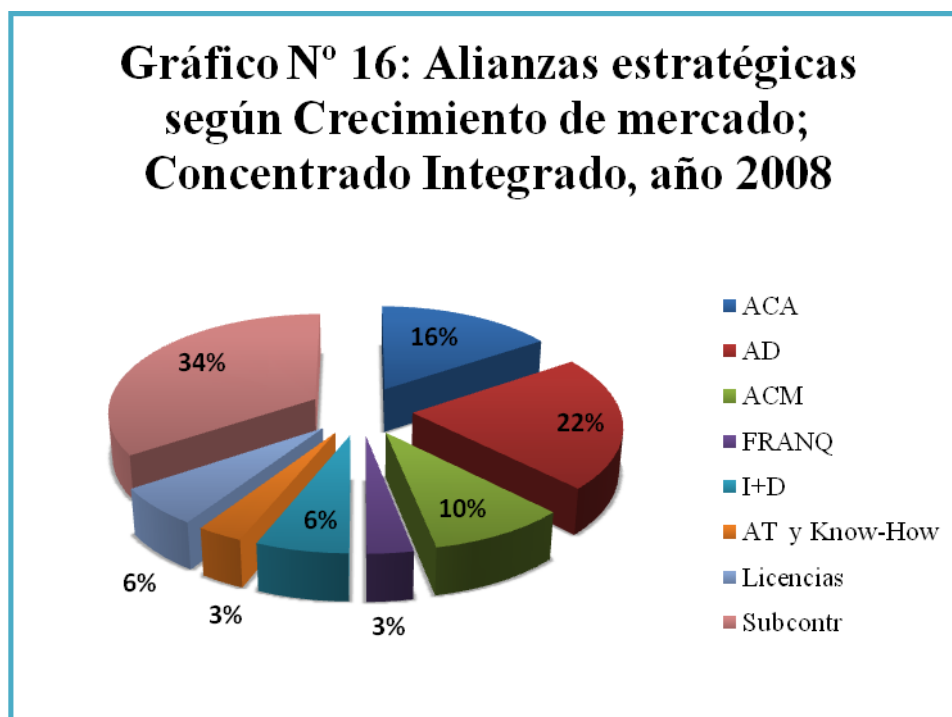
De acuerdo a los resultados mostrados en el Gráfico N° 15; Alianzas Estratégicas según Crecimiento Concentrado Especialista Año 2008. Se puede apreciar que de las 19 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, implementada por 7 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., METROGAS S.A., MUELLES DE PENCO S.A., QUINTEC S.A., SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A., SOPROCAL CALERÍAS E INDUSTRIAS S.A. y TRICOLOR S.A.
- **Acuerdos de Distribución**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; AES GENER S.A y TRICOLOR S.A.

- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP, y QUINTEC S.A
- ASFALTOS CHILENOS S.A., desarrolló en este período una alianza de tipo **Acceso a Tecnologías y Know How**.
- AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A. ha llevado a cabo **Licencias**.
- **Contratos de Subcontratación**; fue implementada por 5 compañías, las cuales son; ESTADIO CROATA S.A., ESTADIO ISRAELITA S.A., METROGAS S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCIO SUR S.A., y SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A.
- ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A., AES GENER S.A. y S.A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, implementaron alianzas con **sociedad de intermediación financiera**.
- Así mismo AES GENER S.A. implementó **Venture capital** durante este año.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Especialista correspondieron a un total de **24** Alianzas Estratégicas.

4.3.10. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.



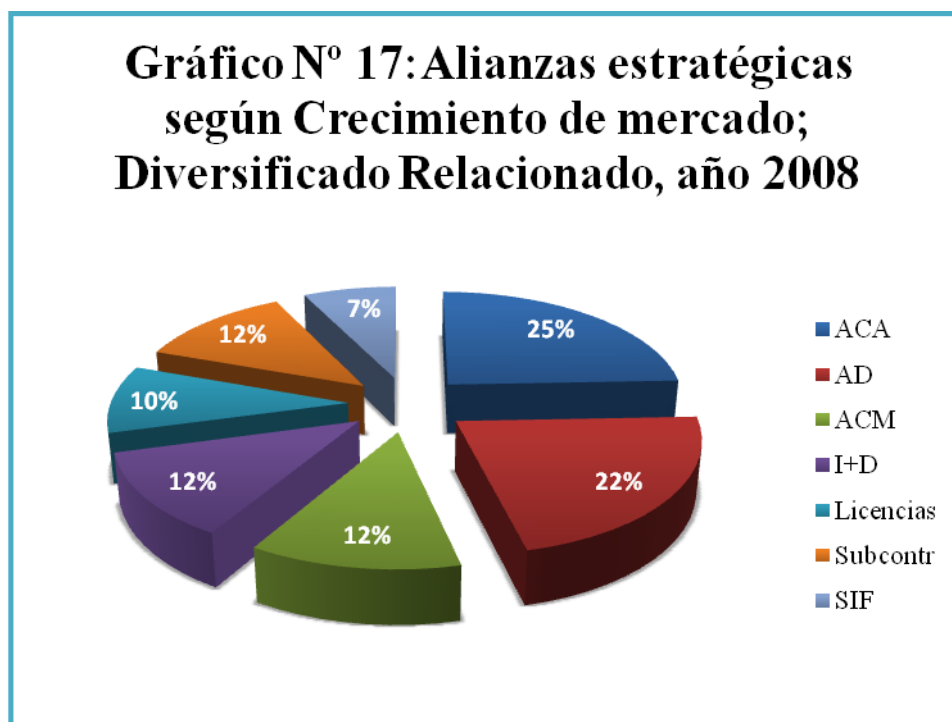
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 16; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de mercado Concentrado Integrado Año 2008. Se puede apreciar que de las 21 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Subcontratación**, desarrollada por 11 compañías durante este año, estas son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C.E.L, CORPESCA S.A., CURAUMA S.A., EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A., EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO, EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO, PUERTO VENTANAS S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A., y VIÑEDOS EMILIANA S.A.

- **Acuerdos de Distribución**, fue implementada por 7 compañías, las cuales son; EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., JUGOS CONCENTRADOS S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A., y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovechamiento**; fue implementada por 5 compañías, las cuales son; EMPRESA ELÉCTRICA DE LA FRONTERA S.A., INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOE S.A., JUGOS CONCENTRADOS S.A., SOMELA S.A. y SONDA S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 3 compañías durante este año, las cuales son; TELEFÓNICA CHILE S.A., VALPARAISO SPORTING CLUB S.A., y VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.
- **Investigación más Desarrollo**, fue implementada por 2 compañías durante este año, las cuales son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C.E.L, CORPESCA S.A.,
- **Licencias**, fue desarrollada por 2 compañías durante este año, las cuales son; FORUS S.A., y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., implementó un acuerdo de tipo **acceso a tecnologías y Know How**.
- EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A., implementó el tipo de alianza estratégica **Franquicias** durante este año.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Integrado correspondieron a un total de **32** Alianzas Estratégicas

4.3.11. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.



De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 17; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado Relacionado Año 2008. Se puede apreciar que de las 26 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovechamiento**, desarrollada por 11 compañías durante este año, estas son; BLANCO Y NEGRO S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., ENERGÍA DE CASABLANCA S.A, SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA S.A., SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A., SODIMAC S.A., SOQUIMICH COMERCIAL S.A., y WATTS .S.A..

-
- **Acuerdos de Distribución**, fue implementada por 9 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., BICECORP S.A., CENCOSUD S.A., COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A. y SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA.
 - **Alianzas de Cooperación en Marketing**, fue implementada por 5 compañías, las cuales son; BLANCO Y NEGRO S.A., EMPRESAS LA POLAR S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., PARQUE ARAUCO S.A., y SODIMAC S.A.
 - **Investigación más Desarrollo**, fue implementada por 5 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., CINTAC S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO y LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
 - **Subcontratación**, fue implementada por 5 compañías, las cuales son; BESALCO S.A., DUCAN FOX S.A., PARQUE ARAUCO S.A., SOCIEDD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA S.A., y SODIMAC S.A.
 - **Licencias**, fue implementada por 4 compañías, las cuales son; EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A., EMPRESAS LA POLAR S.A., LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A., y SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A.
 - **Sistema de Intermediación Financiera**, fue implementada por 3 compañías, las cuales son; AXXION S.A., CLARO COMUNICACIONES S.A., y COLBÚN S.A.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado Relacionado correspondieron a un total de **41** Alianzas Estratégicas.

4.3.12. ANÁLISIS AÑO 2008 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.



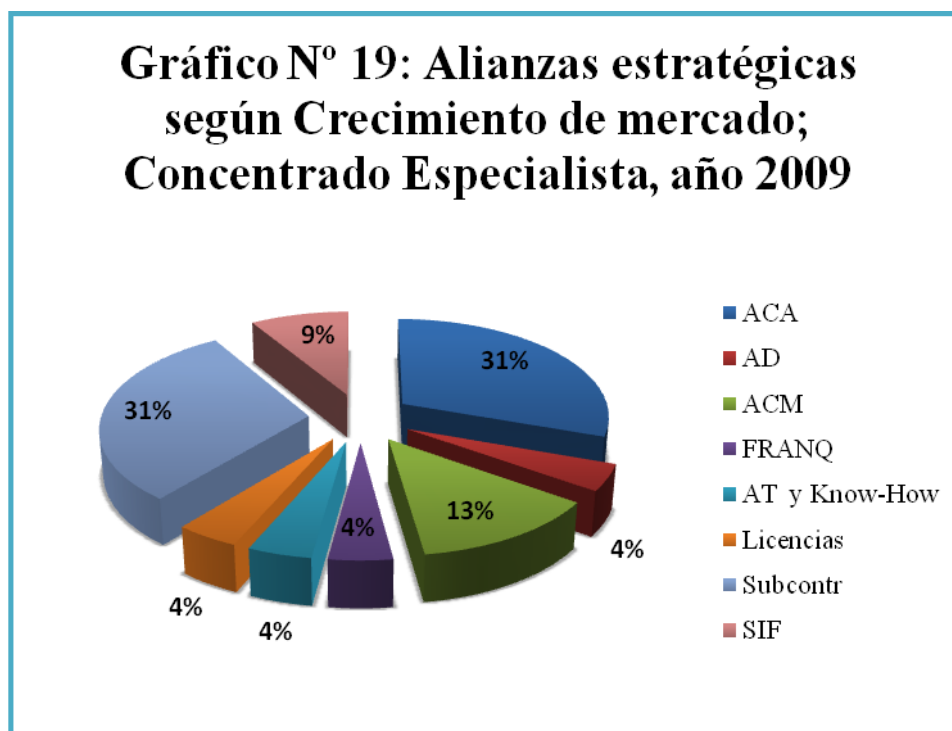
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 18; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado No Relacionado Año 2008. Se puede apreciar que de las 5 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento**, desarrollada por 3 compañías durante este año, estas son; EMPRESA CABO DE HORNOS S.A., MELÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S.A.
- EMPRESA CABO DE HORNOS S.A, implemento un **Acuerdo de Distribución**, durante este período.

- MELÓN S.A., implementó un tipo de **Franquicia** durante este período.
- CGE DISTRIBUCIÓN S.A., implementó **Licencias y Sistema de Intermediación Financiera** durante este período.
- MOLIBDENOS Y METALES S.A., llevo a cabo durante este período el tipo de alianzas; **Subcontratación**.
- COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A., implemento un acuerdo de tipo **Joint-Ventures**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado correspondieron a un total de **9** Alianzas Estratégicas.

4.3.13. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.



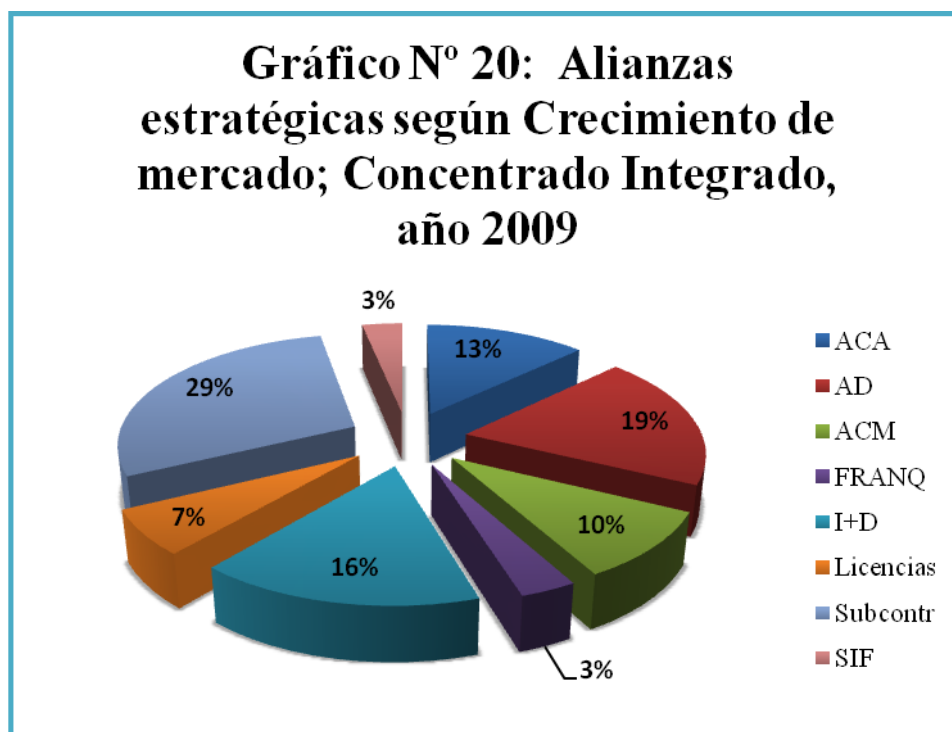
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 19; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Especialista Año 2009. Se puede apreciar que de las **19** compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, implementada por 7 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., METROGAS S.A., MUELLES DE PENCO S.A., QUINTEC S.A., SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A., SOPROCAL CALERIAS E INDUSTRIAS S.A. y TRICOLOR S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.
- **Subcontratación**; fue implementada por 7 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., ESTADIO CROATA S.A., ESTADIO ISRAELITA S.A., METROGAS S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A., TALCA CHILLÁN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A., y TRANSELEC NORTE S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 4 compañías, las cuales son; CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP, QUINTEC S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCIO SUR S.A., y TRANSELEC NORTE S.A.
- **Acuerdos de Distribución**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; TRANSELEC NORTE S.A. y TRICOLOR S.A.
- **Sociedad de Intermediación Financiera**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A. y S.A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.

- AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A., implementó durante el 2009 un tipo de **Franquicias**, y **Licencias** en sus negocios.
- ASFALTOS CHILENOS S.A., siguió implementando un tipo de **Acceso a tecnologías y Know- How**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Especialista correspondieron a un total de **23** Alianzas Estratégicas.

4.3.14. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.



De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 20; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Integrado Año 2009. Se puede apreciar que de las

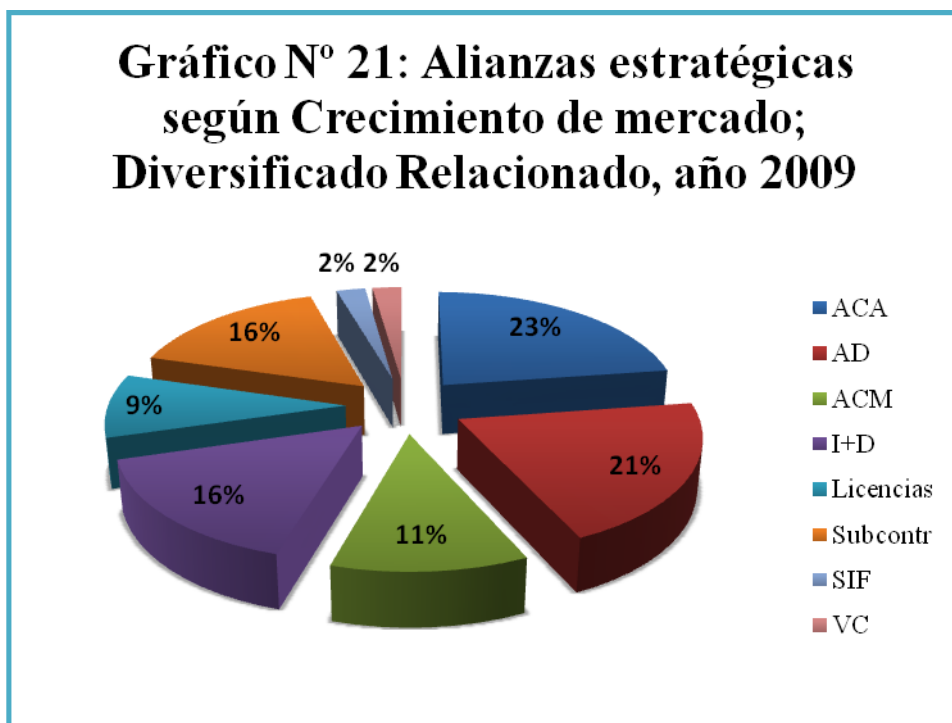
20 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Subcontratación**, implementada por 9 compañías, las cuales son; CURAUMA S.A., EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A., EMPRESA FERROCARRILES DEL ESTADO., EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO., PUERTO VENTANAS S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A., y VIÑEDOS EMILIANA S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.
- **Acuerdos de Distribución**; fue implementada por 6 compañías, las cuales son; EMPRESA DE SERVICIOS NACIONALES LAGO PEÑUELAS S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Investigación más Desarrollo**; fue implementada por 5 compañías, las cuales son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C EL., CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., CORPESCA S.A., EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO y TELEFÓNICA CHILE S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 3 compañías, las cuales son; TELEFÓNICA CHILE S.A., VALPARAISO SPORTING CLUB S.A., y VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.
- EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A. realizó un tipo de **Franquicia** durante este período.
- FORUS S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A. implementaron **Licencias** durante este año.

- TELEFONICA CHILE S.A., realizó un contrato con una **Sociedad de Intermediación Financiera**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Integrado correspondieron a un total de **31** Alianzas Estratégicas.

4.3.15. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TERMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.



De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 21; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado Relacionado Año 2009. Se puede apreciar que de las 26 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento**, implementada por 10 compañías, las cuales son; COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., ENERGÍA DE CASA BLANCA S.A., SOCIEDD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, SOCIEDAD PROCESADORA DE LECHE DEL SUR S.A., SODIMAC S.A, SOQUIMICH COMERCIAL S.A. y WATTS S.A..

- **Acuerdos De Distribución**; fue implementada por 9 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., BICECORP S.A., CENCOSUD S.A., COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A., y SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA.

- **Investigación más Desarrollo**; fue implementada por 7 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., CINTAC S.A., COLBÚN S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A. y PARQUE ARAUCO S.A.

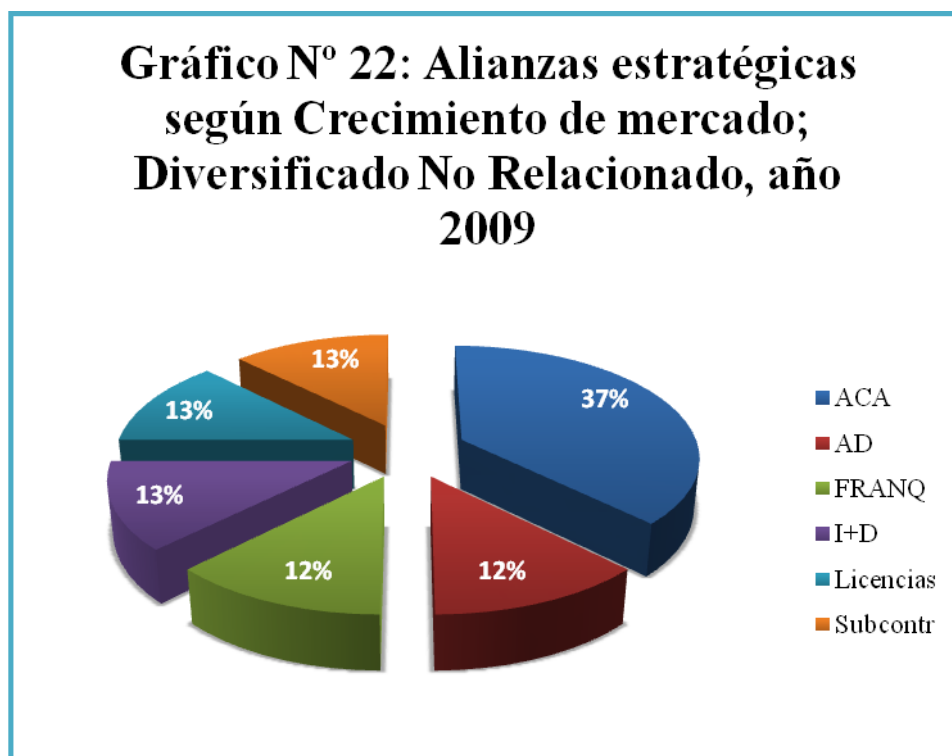
- **Subcontratación**; fue implementada por 7 compañías, las cuales son; BESALCO S.A., COLBÚN S.A., DUNCAN FOX S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., PARQUE ARAUCO S.A., SOCIEDADA ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA y SODIMAC S.A.

- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 5 compañías, las cuales son; BLANCO Y NEGRO S.A., COMPAÑÍA CERVECERAS UNIDAS S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., PARQUE ARAUCO S.A. y SODIMAC S.A.

- **Licencias**; fue implementada por 4 compañías, las cuales son; COLBÚN S.A., EMPRESAS LA POLAR S.A., LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A. y SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A.
- CLARO COMUNICACIÓN realizó un acuerdo con una **Sociedad de Intermediación financiera** durante este período.
- AXXION S.A. realizó el tipo de alianza estratégica Venture Capital.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado Relacionado correspondieron a un total de **44** Alianzas Estratégicas.

4.3.16. ANÁLISIS AÑO 2009 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.



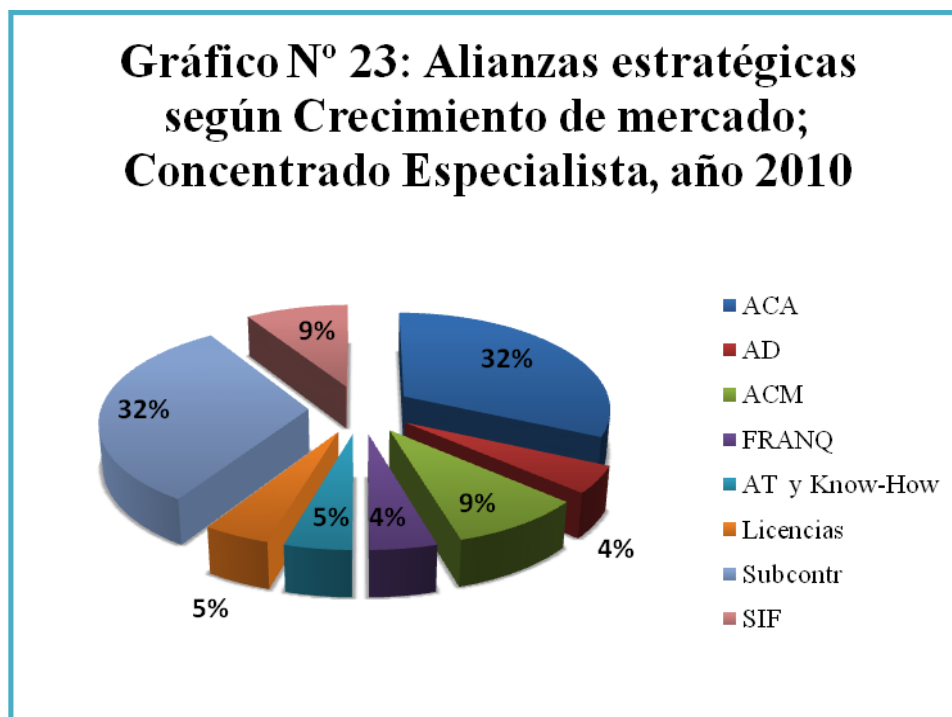
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 22; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado No Relacionado Año 2009. Se puede apreciar que de las 6 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento**, desarrollada por 3 compañías durante este año, estas son; EMPRESA CABO DE HORNO S.A., MELÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S.A.

- EMPRESA CABO DE HORNOS S.A, implemento un **Acuerdo de Distribución**, durante este período.
- MELÓN S.A., implementó un tipo de **Franquicia** durante este período.
- CGE DISTRIBUCIÓN S.A., implementó **Licencias** durante este período.
- MOLIBDENOS Y METALES S.A., llevo a cabo durante este período el tipo de alianzas; **Investigación más Desarrollo y Subcontratación**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado correspondieron a un total de **8** Alianzas Estratégicas.

4.3.17. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO ESPECIALISTA.



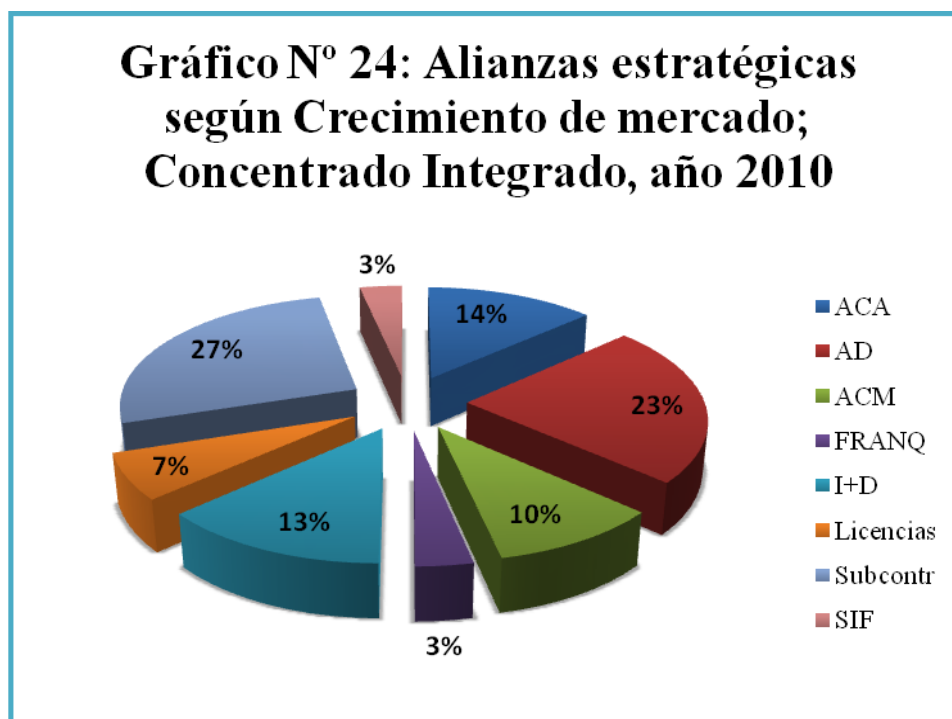
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 23; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Especialista Año 2010. Se puede apreciar que de las 19 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento**, implementada por 7 compañías, las cuales son; AES GENER S.A., METROGAS S.A., MUELLES DE PENCO S.A., QUINTEC S.A., SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A., SOPROCAL CALERÍAS E INDUSTRIAS S.A. y TRICOLOR S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.

- **Subcontratación**; fue implementada por 6 compañías, las cuales son; AES GENER S.A, ESTADIO CROATA S.A., ESTADIO ISRAELITA S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCIO SUR S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACÍFICO S.A., y TALCA CHILLÁN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing**; fue implementada por 3 compañías, las cuales son; CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP, QUINTEC S.A., TRANSELEC NORTE S.A.
- **Acuerdos de Distribución**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; TRANSELEC NORTE S.A. y TRICOLOR S.A.
- **Sociedad de Intermediación Financiera**; fue implementada por 2 compañías, las cuales son; ADMINISTRADORA DE PENSIONES CUPRUM S.A. y S.A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.
- AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A. realizó un tipo de **Franquicia** durante este período.
- ASFALTOS CHILENOS S.A. realizó un acuerdo de **Acceso a Tecnologías y Know How**.
- AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA, realizó un tipo de **Licencia**, durante este período.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Especialista correspondieron a un total de **22** Alianzas Estratégicas.

4.3.18. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO CONCENTRADO INTEGRADO.



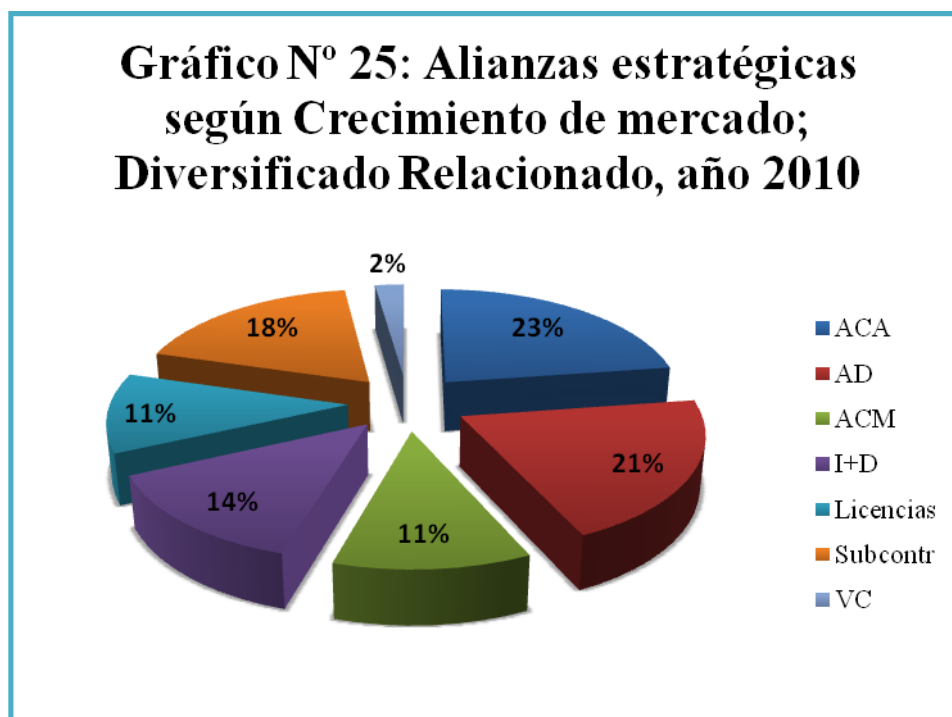
De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 24; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Concentrado Integrado Año 2010. Se puede apreciar que de las 20 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

- **Subcontratación**, implementada por 8 compañías, las cuales son; CURAUMA S.A., EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO, EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO, PUERTO VENTANAS S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A., y VIÑEDOS EMILIANA S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.

- **Acuerdos de Distribución;** fue implementada por 7 compañías, las cuales son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C EL., EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A., EMPRESA ELÉCTRICA DE IQUIQUE S.A., SOMELA S.A., SOPRAVAL S.A., VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- **Alianza de cooperación en el Aprovechamiento;** fue implementada por 4 compañías, las cuales son; EMPRESA ELÉCTRICA DE LA FRONTERA S.A., INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOÉ S.A., SOMELA S.A., y SONDA S.A.
- **Investigación más Desarrollo;** fue implementada por 4 compañías, las cuales son; AGRÍCOLA NACIONAL S.A.C EL, CLUB HÍPICO DE SANTIAGO S.A., CORPESCA S.A., y TELEFÓNICA CHILE S.A.
- **Alianza de cooperación en Marketing;** fue implementada por 3 compañías, las cuales son; TELEFÓNICA CHILE S.A., VALPARAÍSO SPORTING CLUB S.A. y VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.
- **Licencias;** fue implementada por 2 compañías, las cuales son; FORUS S.A. y VIÑEDOS EMILIANA S.A.
- EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A. siguió realizando un tipo de **Franquicia** en este período.
- TELEFÓNICA CHILE S.A. realizó un contrato con una **Sociedad de Intermediación Financiera.**

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Concentrado Integrado correspondieron a un total de **30** Alianzas Estratégicas.

4.3.19. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO RELACIONADO.



De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 25; Alianzas Estratégicas según Crecimiento de Mercado Diversificado Relacionado Año 2010. Se puede apreciar que de las 26 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

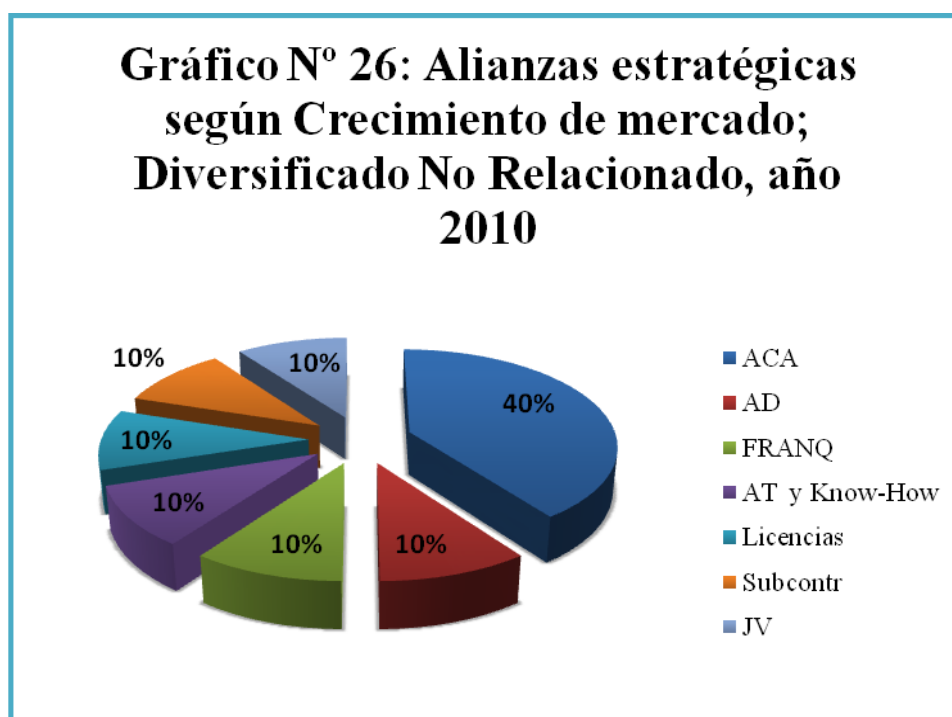
- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovechamiento**, implementada por 10 compañías, las cuales son; COLBÚN S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, COMPAÑÍA CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., ENERGÍA DE CASABLANCA S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA, SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A., SODIMAC S.A.,

SOQUIMICH COMERCIAL S.A., y WATTS S.A., han llevado a cabo este tipo de contratos.

- **Acuerdos de Distribución;** fue implementada por 9 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., BICECORP S.A., CENCOSUD S.A., COMPAÑÍAS CIC S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A., y SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA.
- **Subcontratación;** fue implementada por 8 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., BESALCO S.A., COLBÚN S.A., DUNCAN FOX S.A., EMPRESAS CAROZZI S.A., PARQUE ARAUCO S.A., SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA y SODIMAC S.A.
- **Investigación más Desarrollo;** fue implementada por 6 compañías, las cuales son; ANTARCHILE S.A., CINTAC S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A., INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO, y LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A.
- **Alianzas de Cooperación en Marketing;** fue implementada por 5 compañías, las cuales son; BLANCO Y NEGRO S.A., COMPAÑÍA CERVECERAS UNIDAS S.A., FARMACIAS AHUMADA S.A., PARQUE ARAUCO S.A., y SODIMAC S.A.
- **Licencias;** fue implementada por 5 compañías, las cuales son; BLANCO Y NEGRO S.A., COLBÚN S.A., EMPRESAS LA POLAR S.A., LABORATORIOS ANDRÓMACO S.A., y SOCIEDAD PROCESADORA DE LECHE DEL SUR S.A.
- AXXION S.A. implementó durante este período un tipo de alianza **Venture Capital**.

Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado Relacionado correspondieron a un total de **44** Alianzas Estratégicas.

4.3.20. ANÁLISIS AÑO 2010 EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS QUE SIGUEN UN CRECIMIENTO DIVERSIFICADO NO RELACIONADO.



De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico n° 26; Alianzas Estratégicas según Crecimiento Diversificado No Relacionado Año 2010. Se puede apreciar que de las 6 compañías que desarrollaron este tipo de estrategia de crecimiento, las principales alianzas estratégicas que se pueden observar son;

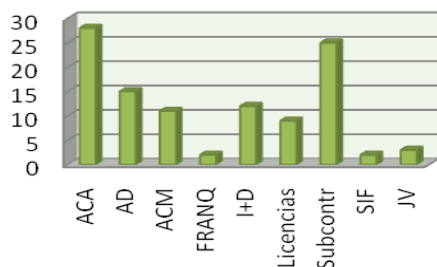
- **Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento**, desarrollada por 4 compañías durante este año, estas son; CGE DISTRIBUCIÓN S.A., EMPRESA CABO DE HORNOS S.A., MELÓN S.A. y MOLIBDENOS Y METALES S.A.

- EMPRESA CABO DE HORNOS S.A, implemento un **Acuerdo de Distribución**, durante este período.
- MELÓN S.A., implementó un tipo de **Franquicia** durante este período.
- CGE DISTRIBUCIÓN S.A., implementó **Acceso a Tecnologías y Know How y Licencias** durante este período.
- MOLIBDENOS Y METALES S.A., llevo a cabo durante este período el tipo de alianzas; **Subcontratación y Joint- Ventures**.

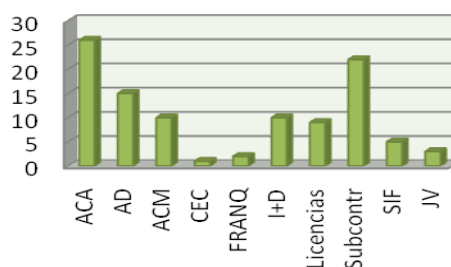
Por ende, las **Alianzas Estratégicas** desarrolladas por compañías con Crecimiento de mercado Diversificado No Relacionado correspondieron a un total de **10** Alianzas Estratégicas.

4.3.21. ANÁLISIS PERÍODOS 2006 - 2010, TOTAL ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS.

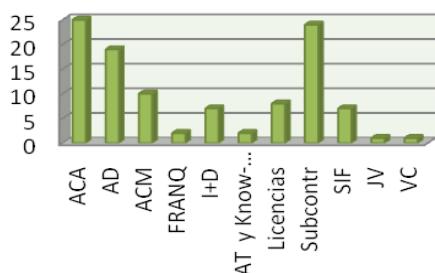
**Gráfico N° 27;
Total Alianzas
Estratégicas Año
2006**



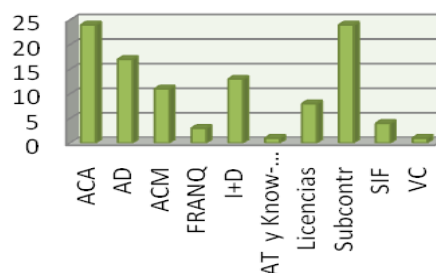
**Gráfico N° 28; Total
Alianzas
Estratégicas Año
2007**



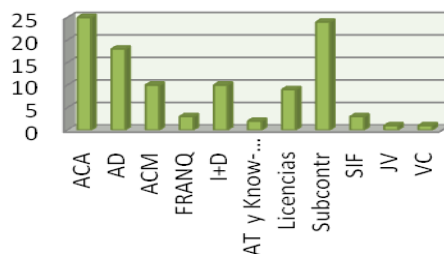
**Gráfico N° 29; Total
Alianzas
Estratégicas Año
2008**



**Gráfico N° 30;
Total Alianzas
Estratégicas Año
2009**



**Gráfico N° 31; Total
Alianzas
Estratégicas Año
2010**



Según resultados mostrados en los gráficos, se puede concluir lo siguiente:

Durante el periodo de estudio 2006 – 2010, la principales alianzas estratégicas implementadas fueron;

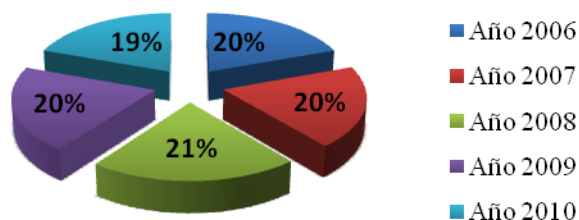
- 1- los Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento. Con un total por año muy superior al resto de las alianzas, excluyendo los contratos de subcontratación.
- 2- Contratos de Subcontratación.
- 3- Acuerdos de Distribución.
- 4- Investigación más Desarrollo
- 5- Acuerdos de Cooperación en Marketing
- 6- Licencias
- 7- Franquicias

Por ende la tendencia que se observa durante todo el período estudiado, refleja que han liderado los mismos tipos de alianzas estratégicas mostradas anteriormente.

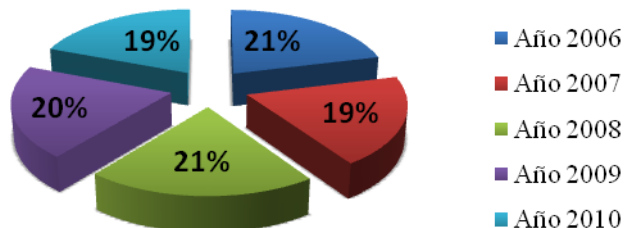
4.4. ANÁLISIS CONSOLIDADO TOTAL ALIANZAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS.

4.4.1. RESULTADOS SEGÚN TIPO DE CRECIMIENTO DE MERCADO, EN RELACIÓN AL PORCENTAJE DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DESARROLLADAS EN CADA AÑO DEL ESTUDIO.

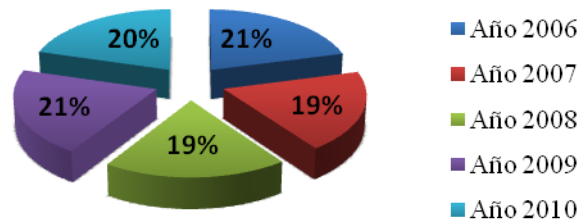
**Gráfico N° 32:
Consolidado
Concentrado Especialista**



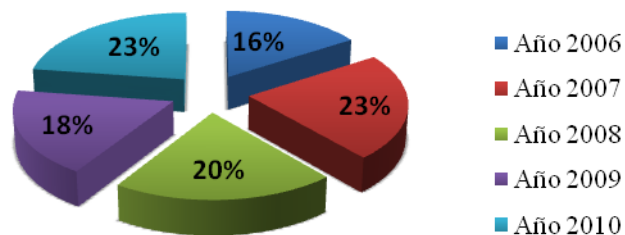
**Gráfico N° 33:
Consolidado Concentrado
Integrado**



**Gráfico N° 34:
Consolidado Diversificado
Relacionado**



**Gráfico N° 35:
Consolidado Diversificado No
Relacionado**



Según Gráfico N° 32; Consolidado Concentrado Especialista; del 100% de total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen este tipo de crecimiento, se puede mencionar que el 2008, fue el año en donde se desarrollaron más alianzas estratégicas con un 21% del total. Lo siguen los años 2006, 2007 y 2009, con un 20% y por último el año 2010 en donde bajo el porcentaje a un 19%.

Según Gráfico N° 33; Consolidado Concentrado Integrado; del 100% de total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen este tipo de crecimiento, se puede mencionar que el 2006 y 2008, son los años en donde se desarrollaron más alianzas estratégicas con un 21% del total. Lo siguen los años 2009, con un 20% y por último los años 2007 y 2010 donde la cifra fue un 19%.

Según Gráfico N° 34; Consolidado Diversificado Relacionado; del 100% de total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen este tipo de crecimiento, se puede mencionar que el 2006 y 2009, son los años en donde se implementaron más alianzas estratégicas con un 21% del total. Lo siguen los años 2010, con un 20% y por último los años 2007 y 2008 donde la cifra fue un 19%.

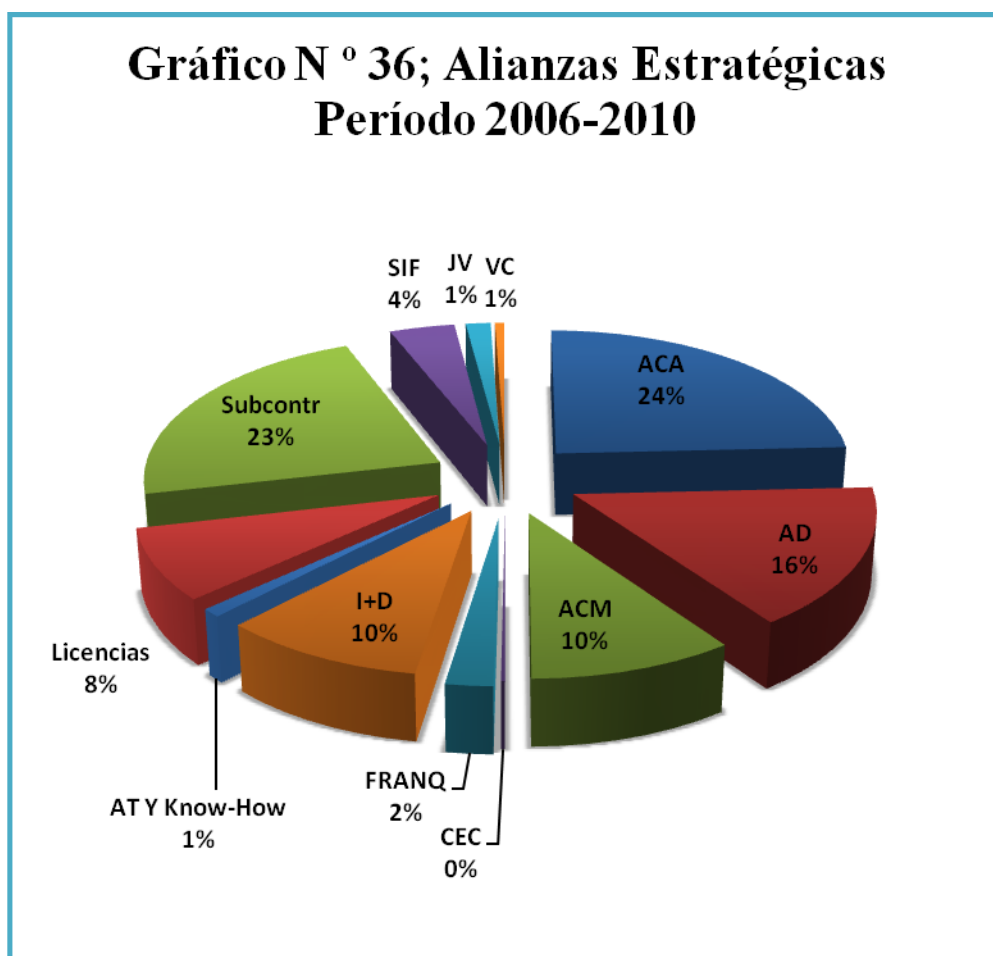
Según Gráfico N° 35; Consolidado Diversificado No Relacionado; del 100% de total de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas que siguen este tipo de crecimiento, se puede mencionar que el 2007 y 2010, son los años en donde se implementaron más alianzas estratégicas con un 23% del total. Lo siguen los años 2008, con un 20%, año 2009 con un 18% y por último año 2006 con un 16%.

Por ende la tendencia que se observa es que durante los años 2007 y 2010, fueron los periodos en donde se llevaron a cabo más alianzas estratégicas.

Le siguen los años 2009, 2006 y 2008, respectivamente.

4.4.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS EN TÉRMINOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

De acuerdo al 100% de Alianzas estratégicas desarrolladas por las 71 compañías analizadas, los resultados son los siguientes:



Año	Alianzas Estratégicas 2006 – 2010											
	ACA	AD	ACM	CEC	FRANQ	I+D	AT y K-H	Licencias	Subcontr	SIF	JV	VC
Año 2006	28	15	11		2	12		9	25	2	3	
Año 2007	26	15	10	1	2	10		9	22	5	3	
Año 2008	25	19	10		2	7	2	8	24	7	1	1
Año 2009	24	17	11		3	13	1	8	24	4		1
Año 2010	25	18	10		3	10	2	9	24	3	1	1
TOTAL	128	84	52	1	12	52	5	43	119	21	8	3

Se puede concluir según Gráfico N° 36; Alianzas Estratégicas Período 2006 – 2010; que del total de alianzas estratégicas adoptadas por las 71 compañías analizadas y estudiadas, lo siguiente:

- Del 100% de Alianzas Estratégicas, un 24% de ellas, son del tipo Acuerdo de Cooperación en el Aprovisionamiento, ocupando el primer lugar en cantidad durante el periodo estudiado.
- Le sigue con un 23%, los Contratos de Subcontratación, ocupando el segundo lugar del 100% de Alianzas llevadas a cabo.
- Un 16% corresponde a Acuerdos de Distribución, ocupando el tercer lugar del 100% de alianzas implementadas.
- Investigación Más Desarrollo y Acuerdos de Cooperación en Marketing, comparten el cuarto lugar, con un 10% del total cada una.
- Y por último y en menor medida le siguen; licencias (8%), SIF (4%), Franquicias (2%), AT y Know How, JV, VC. Todas con un 1%.

Y siguiendo la tendencia, estas principales alianzas predominaron en cada periodo de estudio analizado.

4.5. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD SEGÚN ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

A continuación se muestra el análisis realizado a las 71 compañías en términos de cantidad de alianzas estratégicas y rentabilidad sobre la inversión (ROI), mostrando un promedio por sociedad obtenido durante el periodo de análisis 2006-2010.

Tabla N° 8; Resultados Promedios alianzas estratégicas y ROI.

Resultados Promedios	
Promedio Alianzas por Empresa	ROI Promedio
2.2254	0,0339

Según los resultados mostrados en la tabla anterior, el promedio en términos de alianzas estratégicas por empresa es de 2,2254. Por lo que se estableció la premisa si a mayor cantidad de alianzas sobre el promedio obtenido, la empresa tendrá una mayor rentabilidad económica, respecto a aquellas que implementan una cantidad de alianzas inferiores al promedio. Por ende para clarificar el análisis se estableció los siguientes rangos;

- 1- Empresas con cantidad de alianzas inferiores al promedio, es decir entre 1 y 2.
- 2- Empresas con cantidad de alianzas estratégicas mayores al promedio, es decir sobre 2 alianzas, es decir, 3 a 6.

Por ende para resumir esta información se muestra a continuación las empresas que están en el primer rango de análisis.

4.5.1 EMPRESAS CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS SUPERIORES AL PROMEDIO, ES DECIR ENTRE 1 Y 2.

Tabla N° 9; Listado de Empresas con cantidad de alianzas estratégicas entre 1 y 2.

N°	Nombre Compañía	Cantid Alian. Estrat.	ROI
1	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S.A.	1	0.2859
4	ALMENDRAL TELECOMUNICACIONES S.A.	2	0.0356
6	ASFALTOS CHILENOS S.A.	2	0.0407
7	AUTOPISTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.	2	0.0263
8	AXXION S.A.	2	0.6209
9	BESALCO S.A.	1	0.0490
10	BICECORP S.A.	1	0.0482
13	CINTAC S.A.	1	0.0486
15	CLARO COMUNICACIONES S.A.	1	-0.0491
16	CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP	1	-17.212
22	COMPAÑÍAS CIC S.A.	2	0.0489
23	CORPESCA S.A.	2	0.0307
24	CURAUMA S.A.	1	0.0314
25	DUNCAN FOX S.A.	1	0.0674
26	EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR S.A.	2	0.1175
27	EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO	2	-0.0596
28	EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS S.A.	1	0.0655
32	EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO	2	-0.0252
33	EMPRESAS CABO DE HORNO S.A.	2	-0.0646
35	EMPRESAS LA POLAR S.A.	2	0.0628
36	ENERGIA DE CASABLANCA S.A.	1	0.1012
37	ESTADIO CROATA S.A.	1	-0.0346
38	ESTADIO ISRAELITA S.A.	1	-0.0011
39	FARMACIAS AHUMADA S.A.	2	0.0114
40	FORUS S.A.	1	0.1281
41	INDURA S.A. INDUSTRIA Y COMERCIO	2	0.0627
42	INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOE S.A.	1	-0.0317
43	JUGOS CONCENTRADOS S. A	2	-0.1144
45	MELON S.A.	2	0.0406
46	METROGAS S.A.	2	0.0330

Continuación Tabla N° 9; Listado de Empresas con cantidad de alianzas estratégicas entre 1 y 2.

N°	Nombre Compañía	Cantid Alian. Estrat.	ROI
48	MUELLES DE PENCO S.A.	1	0.0555
50	PUERTO VENTANAS S.A.	1	0.0415
52	S. A. INMOBILIARIA TERRENOS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	1	0.0654
54	SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTA VESPUCIO SUR S.A.	2	0.0287
55	SOCIEDAD CONCESIONARIA RUTAS DEL PACIFICO S.A	1	0.0291
56	SOCIEDAD PROCESADORA LECHE DEL SUR S.A	2	0.0221
57	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.	1	0.3715
60	SONDA S.A.	1	0.0554
61	SOPRAVAL S.A.	2	0.0348
62	SOPROCAL CALERIAS E INDUSTRIAS S.A.	1	-0.0124
63	SOQUIMICH COMERCIAL S.A.	1	0.0650
64	TALCA CHILLAN SOCIEDAD CONCESIONARIA S.A.	1	0.0159
66	TRANSELEC NORTE S.A.	1	0.0289
67	TRICOLOR S.A.	2	0.0114
68	VALPARAISO SPORTING CLUB S.A.	1	0.0049
71	WATTS S.A.	2	0.0500
PROMEDIO			0.0157

De las 71 empresas analizadas, 46 de ellas, están en el primer rango de análisis, es decir, con cantidad de alianzas estratégicas inferiores a la media.

El promedio en términos de rentabilidad (ROI), de estas 46 compañías es de; 0,016 o 1,6%.

Entre las principales compañías con mayor rendimiento en el rango análisis anterior se encuentran; AXXION S.A., SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A., ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUMPRUM S.A.

4.5.2 EMPRESAS CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS SUPERIORES AL PROMEDIO, ES DECIR ENTRE 3 Y 6.

A continuación se muestra el listado de las compañías que cumplen con el rango 2, es decir, empresas con cantidad de alianzas estratégicas superiores al promedio (2).

En esta clasificación fueron tomadas las empresas que implementan entre 3 y 6 alianzas estratégicas en promedio.

Tabla N° 10; Listado de Empresas con cantidad de alianzas estratégicas entre 3 y 6.

N°	Nombre Compañía	Cantidad Alianzas	ROI
2	AES GENER S.A.	6	0.0393
3	AGRICOLA NACIONAL S.A.C. E I.	3	0.1061
5	ANTARCHILE S.A.	5	0.0471
11	BLANCO Y NEGRO S.A.	3	0.0449
12	CENCOSUD S.A.	3	0.0391
14	CGE DISTRIBUCION S.A.	5	0.0705
17	CLUB HIPICO DE SANTIAGO S.A.	4	0.0149
18	COLBUN S.A.	5	0.0272
19	COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	3	0.0969
20	COMPAÑIA CHILENA DE FOSFOROS S.A.	3	0.1053
21	COMPAÑIA ELECTRICA DEL LITORAL	5	0.1598
29	EMPRESA ELECTRICA DE IQUIQUE S.A.	4	0.1022
30	EMPRESA ELECTRICA DE LA FRONTERA S.A.	3	0.0412
31	EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	3	0.1031
34	EMPRESAS CAROZZI S.A.	3	0.0602
44	LABORATORIOS ANDROMACO S.A.	4	0.0712
47	MOLIBDENOS Y METALES S. A.	4	0.0897
49	PARQUE ARAUCO S.A.	3	0.0353
51	QUINTEC S.A.	3	0.0201
53	SOCIEDAD ANONIMA VIÑA SANTA RITA	3	0.0295
58	SODIMAC S.A.	3	0.1020
59	SOMELA S.A.	3	0.2192
65	TELEFONICA CHILE S.A.	3	0.0273

Continuación Tabla N° 10; Listado de Empresas con cantidad de alianzas estratégicas entre 3 y 6.

N°	Nombre Compañía	Cantidad Alianzas	ROI
69	VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	4	0.0148
70	VIÑEDOS EMILIANA S.A.	3	0.0149
PROMEDIO			0.0673

De las 71 empresas analizadas, 25 de ellas, están en el segundo rango de análisis, es decir, con cantidad de alianzas estratégicas superiores a la media, entre 3 y 6.

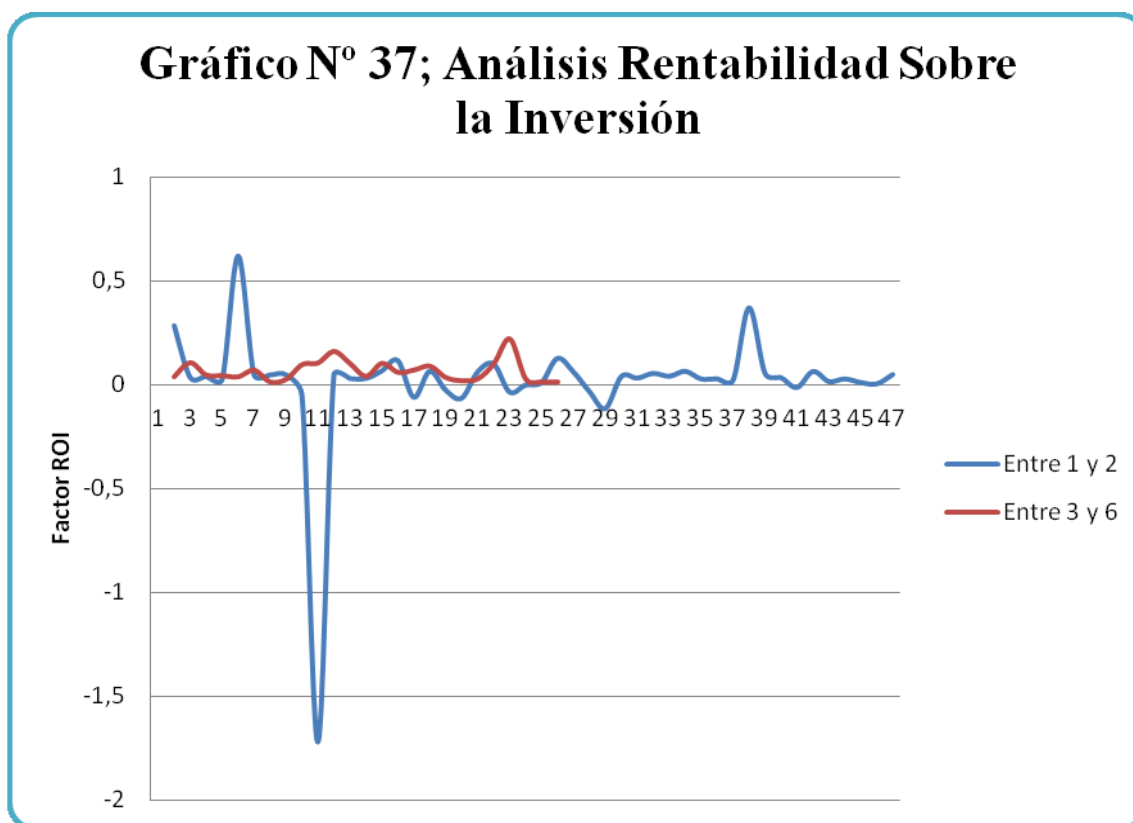
El promedio en términos de rentabilidad (ROI), de estas 25 compañías es de; 0,067 o 6,7%.

Por ende en términos de rentabilidad económica se puede establecer que las empresas que implementan entre sus negocios una mayor cantidad de acuerdos o alianzas estratégicas, pueden llegar a ser más rentables en el tiempo. Como se muestra en las tablas de resultados anteriores. Entre las empresas que destacan por su mayor rentabilidad son; SOMELA S.A., COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL LITORAL, AGRÍCOLA NACIONAL SAC E.I.

En el siguiente punto se hace la comparación en términos gráficos, de la diferencia entre los dos rangos de análisis.

4.5.3. COMPARACIÓN SEGÚN RANGOS DE ANÁLISIS.

A continuación se presenta un gráfico que muestra el análisis realizado a las 71 empresas de la muestra. Se pretende mostrar las diferencias entre ambos rangos de análisis.



El gráfico anterior muestra los promedios de la Rentabilidad de la Inversión agrupados según la cantidad de alianzas que implementa cada empresa, donde la línea azul corresponde a las compañías que cuenta con dos o menos alianzas, mientras que la línea roja son aquellas que desarrollan más de tres alianzas en el periodo estudiado.

La discontinuidad de las líneas se debe a que hay una mayor cantidad de empresas que desarrollan un menor número de alianzas, es decir bajo el promedio de alianzas por empresas, y por ende según lo mostrado en la tabla n° 9; Listado de Empresas con cantidad de alianzas estratégicas entre 1 y 2. Corresponde a 46 empresas, muy superior a las 25

empresas que implementan más de 2 alianzas estratégicas, vistas en la tabla nº 10; Listado de Empresas con Cantidad de alianzas estratégicas entre 3 y 6.

Según resultados del gráfico 37, se puede concluir que las empresas con una cantidad de alianzas estratégicas superiores a la media, es decir entre 3 y 6, su rentabilidad económica, es superior a aquellas empresas que implementan una menor cantidad de alianzas, es decir;

Rango 2 > Rango 1.

El **gráfico 37** muestra la tendencia que se ha dado durante el período de análisis comprendido entre los años 2006 y 2010, acerca de la rentabilidad económica de los dos rangos de análisis establecidos previamente.

Si visualizamos el gráfico, nos podremos dar cuenta que la línea roja correspondiente al rango 2, establece una tendencia positiva o muy cercana a 0, nunca pasando a ser negativa. Al contrario de lo que sucede con el rango de análisis 1, donde se puede apreciar claramente que las compañías pertenecientes a este rango, si tienen una rentabilidad inferior, incluso algunas muy negativas.

Se hizo un análisis desde el punto de vista del promedio general obtenido en los dos rangos de análisis establecidos en la primera parte del punto 4.4.

De esta forma y viendo las tablas nº 9 y nº 10, al final de cada una se obtuvo un promedio. Estos promedios son los siguientes;

Rango 1; Según tabla nº 9; Listado Empresas Con Alianzas Estratégicas entre 1 y 2, el promedio general obtenido por las empresas en su conjunto, en términos de rendimiento es; **0,0157**

Rango 2; Según tabla nº 10; Listado Empresas Con Alianzas Estratégicas entre 3 y 6, el promedio general obtenido por las empresas en su conjunto, en términos de rendimiento es; **0,0673**

Y el promedio general en su conjunto, según las 71 empresas analizadas son;

Promedio General ROI; 0,0339

En base a lo anterior surge un análisis que comprueba lo mostrado en el gráfico n° 37, ya que si comparamos los promedios que se obtuvieron en cada rango de análisis con el promedio general, podemos observar que el promedio del rango 1, es inferior al promedio general ROI, opuesto a lo que sucede con el rango 2, que es muy superior al promedio general ROI.

Por ende podemos concluir, que las empresas con mayor número de alianzas estratégicas, han mantenido una rentabilidad más estable en el tiempo. Viéndose reflejado en que el ROI de éstas ha sido positivo a lo largo del período estudiado.

Esto lo reflejamos en la economía que vivimos actualmente, que junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno dinámico. La competencia y el liderazgo de ventajas competitivas, hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos.

Es bien sabido que la estructura de una organización, precede a la estrategia de la misma, por lo tanto, cuando una organización decide incursionar en nuevos planes y metas corporativas y empresariales, sufre igualmente, de cambios internos para que ésta se beneficie de tal decisión.

Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas son algunas de estas prácticas.

Si nos remontamos a lo que ocurría hace algunos años, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que actualmente se presenta, los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa y la competencia era poca. Hoy en día, estos aspectos han cambiado radicalmente, la existencia de mercados abiertos,

tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente.

Las compañías realizan alianzas estratégicas por diversas razones, entre las que podemos destacar la necesidad que tienen las empresas para dar respuesta a la creciente globalización de la economía, en un entorno económico y tecnológico que evoluciona a gran velocidad. Es por ello que emprender una o varias alianzas, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor, teniendo claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas.

Las alianzas contribuyen a la mejora de la compañía, son herramientas de crecimiento eficaz, donde el entorno de negocios para el desarrollo de las empresas, está altamente influenciado por agentes externos. Ante este ambiente de mayor competencia, las empresas tienen que buscar alternativas creativas y viables para diversificar sus mercados, por lo que muchas de ellas, han penetrado ya con éxito en los mercados internacionales mediante las alianzas estratégicas.

Una de las ventajas que ofrecen estas modalidades de asociación es la posibilidad que tienen las empresas de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía en el sentido que la comercialización, la organización de la producción, la transferencia de tecnología o los proyectos de investigación-desarrollo, entre otros aspectos, se realiza con la asistencia de una compañía complementaria en la materia.

En este sentido muchas organizaciones consideran estos acuerdos como la alternativa estratégica ideal a la hora de competir nacional o aún mejor, internacionalmente, pues logran complementarse con otras organizaciones para optimizar sus resultados, lo que en las operaciones de exportación o importación resulta muy costoso. Además la cantidad de productos que se ofrecen hoy en día, hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado, por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.

Las alianzas estratégicas pueden fortalecer las operaciones de las sociedades anónimas, ya que cuando se elige el socio adecuado pueden contribuir a una mejora en las operaciones al reducir los costos y los tiempos de los ciclos.

De igual forma pueden contribuir al fortalecimiento de la situación financiera de la empresa, ya que producto de la relación que se establezca, se pueden ver incrementados los ingresos y al mismo tiempo se puede compartir o bien disminuir los costos de las compañías, gracias a la experiencia de las partes. Además, si bien las alianzas estratégicas implican cierto tipo de inversión, también logran disminuir riesgos, ya que éste puede ser compartido por los miembros de las mismas.

Además, compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente permite la expansión, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que se alcancen los objetivos más rápido que si se hubiese hecho por separado.

Por tanto las alianzas estratégicas son opciones reales de expansión y ofrecen la posibilidad de extenderse y crecer en el futuro, de este modo se reducen los riesgos típicos de invertir en un entorno volátil, además permite una perspectiva más integradora y mayores posibilidades de crecimiento.

CONCLUSIÓN.

La presente Memoria de Título tuvo como principal objetivo determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y resultado de las compañías, en las Sociedades Anónimas Abiertas en Chile.

En relación a los resultados obtenidos de las estrategias de crecimiento de mercado se concluye que la estrategia más utilizada durante el período evaluado corresponde a la de concentración con un 56,06% de aplicación. 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 del total de las 71 empresas en el periodo evaluado un 43,94% desarrollaron esta estrategia.

De tal modo que del comportamiento de ambas estrategias se infiere que estas han mantenido una relación inversa entre ellas, puesto que durante el periodo analizado, algunas empresas han ido cambiando su actuar estratégico, como fue el caso de CGE y Jugos Concentrados. Estas empresas en el periodo analizado practicaban una estrategia de concentración y durante los años 2007 y 2008 respectivamente habían cambiado a una estrategia de diversificación.

En relación a los resultados obtenidos de los principales tipos de alianzas estratégicas adoptados por las 71 compañías, se concluye lo siguiente; del 100% de alianzas estratégicas, un 24% de ellas, son del tipo Acuerdo de Cooperación en el Aprovechamiento. Siendo esta alianza la más adoptada por las sociedades anónimas abiertas en Chile. Le sigue muy de cerca con un 23% del total, los contratos de subcontratación. Los acuerdos de distribución ocupan el tercer lugar con un 16% del total, y más abajo tenemos Investigación Más Desarrollo y Acuerdos de Cooperación en Marketing, comparten el cuarto lugar, con un 10% del total cada una.

Y por último y en menor medida le siguen; licencias (8%), SIF (4%), Franquicias (2%), AT y Know How, JV, VC. Estas últimas con un 1%.

En términos de la relación que existe en cuanto a la estrategia de crecimiento y las alianzas estratégicas se concluye que la mayor cantidad de acuerdos se dan bajo la estrategia de crecimiento Diversificado Relacionado. Y las 3 alianzas más desarrolladas por compañías bajo este tipo de crecimiento son; Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento, Acuerdos de Distribución y Contratos de Subcontratación.

Le sigue el crecimiento de mercado Concentrado Integrado, en donde las tres alianzas más implementadas son; en primer lugar los Acuerdos de Subcontratación, seguidas por los Acuerdos de Distribución y los Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento.

En el caso del crecimiento Concentrado Especialista, quien ocupa el tercer lugar, predominan los acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento, los Contratos de Subcontratación y Alianzas de Cooperación en Marketing.

Por último tenemos el crecimiento Diversificado No Relacionado, donde la mayor cantidad de alianzas se da bajo la modalidad de Acuerdos de Cooperación en el Aprovisionamiento, seguidas por los Contratos de Subcontratación, y los Acuerdos de Distribución.

En términos generales y tomando los resultados mostrados es posible concluir que la tendencia está marcada fuertemente hacia las mismas alianzas estratégicas seguidas por los diferentes crecimientos de mercado en el periodo estudiado.

En términos de la relación existente entre las alianzas estratégicas y el resultado económico de las compañías se concluyó que los resultados obtenidos en términos de cantidad de alianzas estratégicas y promedios de Rentabilidad sobre la inversión, se extrae que las empresas con un mayor número de alianzas estratégicas, han mantenido una rentabilidad más estable en el tiempo. Viéndose reflejado en que el ROI de éstas ha sido positivo a lo largo del período estudiado.

En términos generales el estudio de los diferentes tipos de alianzas estratégicas adoptadas por las sociedades anónimas, hace posible establecer algunas conclusiones de importancia acerca del impacto que este tipo de acuerdos tienen sobre las decisiones económicas y estratégicas que adoptan las compañías, entre dichas conclusiones se destacan las siguientes:

Las alianzas estratégicas, independientemente de su naturaleza, características, formas de operación, son cada día más utilizadas en los negocios, dado por los niveles actuales de competitividad y exigencia en los diferentes mercados, donde las alianzas estratégicas nacen como una oportunidad para incrementar las posibilidades de éxito.

Para que los negocio sean altamente competitivos hoy en día, se debe estar consciente de la globalidad y flexibilidad que se debe tener, donde las organizaciones siempre están sujeta a cambios, en muchas ocasiones sumamente drásticos, pero el éxito de estas depende de la capacidad que se tenga para poder adaptarse a ellos, sin que afecte en lo más mínimo a la compañía, puesto que el mundo actual exige mucho y pretende obtener resultados con la mayor brevedad posible, por eso las organizaciones tienen que estar en contacto con aspectos claves en el mundo de los negocios.

Y en esa búsqueda de ser mejores, las empresas desarrollan alianzas estratégicas, donde lo principal es el interés común y la confianza, las cuales llevarán a metas significativamente más innovadoras, más ambiciosas y retadoras para ambas empresas.

En resumen y según los resultados presentados a lo largo de la presente memoria de título, fue posible mostrar una evidencia real en el tiempo definido, y cumpliendo el objetivo central de este estudio el cual fue mostrar la relación que existe entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y el resultado de la compañía, en las Sociedades Anónimas Abiertas Chilenas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca Salazar, R. y Leiva Gutiérrez, C.: “Joint Venture, un tipo de Alianza Estratégica”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Bío Bío, Concepción, Chile, 1998, 118 Págs.
- Agulló; F. “Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global”. Economía industrial n.º 331, Madrid, 2000, 6 Págs.
- Arenas Gaitán, J. y García Cruz, R.: ”Alianzas Estratégicas internacionales: la importancia de las relaciones. Universidad de Sevilla, Sevilla, 5 Págs.
- Dresdner Céspedes, G.: “Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Economía y Administración, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2004.
- Fernández, E.: “Alianzas Estratégicas”. Editorial Instituto de Fomento Regional, Asturias, 1993, 157 Págs.
- Fernández Rodríguez, M: “Alianzas estratégicas de carácter tecnológico”. Revista de Economía Industrial, Nº 330, España, Madrid, 1999.
- Franco, G. y Mella, H.: “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, 2009, 227 Págs.
- García, O.: “Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces”. Cursos Gratis, Universidad de las Américas, Santiago, 2007, 23 Págs.
- Jaramillo, J. y Martínez, J.: “Estrategia Internacional”, editorial MC Graww Hill, Madrid, 1991, 81-91 págs.
- López, C.; “Alianzas estratégicas: una alternativa de crecimiento”. Artículo Nº 10, marzo, 2001.
- Mardones, E. y Mercado, J.: “Comparación del rendimiento en las sociedades anónimas Chilenas diversificadas y concentradas”. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales, 2009, 158 págs.

- Mesén Figueroa, V.: “Alianzas Estratégicas, su naturaleza, características y criterios de contabilidad”. TEC Empresarial Vol.2 Ed.1 2008, 2 pág.
- Ramos Zincke, C.; “La Transformación de la Empresa Chilena” Universidad Alberto Hurtado, Departamento de Sociología, Chile, 2005, 74-79 págs.
- Saiz Álvarez, J.M. Y García-Ochoa, M.: “Externalización de Servicios y Alianzas Estratégicas”. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, 2008, 8 págs.
- Salas Rivas, R.: “Alianzas Estratégicas, una opción para crecer”. Universidad Autónoma de México, México D.F., 2008, 4 págs.
- Sepúlveda, E. y Rojas, S.: “Estrategias Corporativas de los Grupos Económicos”. Memoria de título (Ingeniería Comercial), Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, Departamento de gestión Empresarial, Facultad de las Ciencias Empresariales, 2008, 247 págs.
- Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G.: “Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva en contribuciones a la economía”, junio, 2007.

Bibliografía Electrónica.

- 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: 03 de abril de 2011).
- Research Randomizer. (En línea) <http://www.randomizer.org/form.htm> (Consulta: 18 de abril de 2011).