

Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile

Fecha de recepción: 30.07.2010

Fecha de aceptación: 10.05.2011

Alex Medina Giacomozzi

Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. alex@ubiobio.cl

Alexis Constanzo

Hidalgo

Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. aconstan@ubiobio.cl

Rodrigo Sandoval Soto

Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio. rasandon@ubiobio.cl

Resumen

Uno de los temas de investigación más interesantes en estrategia es el estudio de cómo las empresas enfrentan su crecimiento de mercado corporativo, ya sea mediante una estrategia de diversificación o de concentración. Sobre este tema hay una amplia variedad de publicaciones, en las cuales algunos autores establecen la preeminencia de la diversificación por sobre la concentración, aunque existen otros que llegan a la conclusión inversa. Esta diversidad de resultados, que se ha obtenido en el estudio de las estrategias de mercado, propicia que se siga investigando el tema; por ello, el objetivo central de este artículo es exponer los resultados obtenidos en la investigación de las estrategias de crecimiento de mercado corporativo —diversificada o concentrada— más utilizadas por las sociedades anónimas chilenas en la actualidad. Los principales resultados obtenidos, a partir de una muestra aleatoria de empresas, es que la estrategia más utilizada por las sociedades anónimas en Chile es la estrategia de concentración con negocios especializados por encima de la diversificación.

Palabras clave: concentración, diversificación, estrategia corporativa, estrategia de mercado, estrategia de crecimiento.

Concentration and diversification strategies followed by the companies in Chile

Abstract

One of the most striking issues in strategy research is to study the way in which companies face the growing corporate market, either through a diversification strategy or a concentration one. There is a wide variety of publications on this particular issue, where some authors establish the preeminence of diversification over concentration, though some other authors come to the opposite conclusion. This diversity of results from the study of market strategies is a strong reason to continue research on the subject. For such reason, the central objective of this paper is to present the results obtained in the investigation of the corporate market growth strategies-either diversified or concentrated-most heavily used by Chilean corporations today. The main results obtained from a random sample of companies, is that the most used strategy by Chilean corporations is the concentration strategy with specialized business, over the diversification one.

Keywords: concentration, diversification, corporate strategy, market strategy, growth strategy.

Estrategias de crecimiento corporativo

Toda empresa tiene como uno de sus objetivos el incrementar su valor económico mediante la incorporación de estrategias que le permitan potenciar sus ingresos y resultados; para llevar a cabo esto considera la cada vez mayor competencia que se da en cada uno de los sectores industriales en donde ésta participa. Desde este marco es de donde la estrategia elegida definirá el rumbo de una organización; sólo si se comprende que la buena elección de ésta marcará su éxito potenciará su crecimiento y su valor económico en el tiempo.

La estrategia aplicada a la administración se ha desarrollado ampliamente en los últimos treinta años, entre los autores destacan: Chandler (1962), Dyas y Thanheiser (1976), Rumelt (1974, 1982), Markides (1995), Bowen y Wiersema (2005) Johnson y Scholes (2006), Wehrich y Koontz (2004), Porter (2000), Wheelen, Hunger y Oliva (2007), entre otros.

En este sentido, se debe distinguir entre una estrategia corporativa y una estrategia de negocios. La estrategia corporativa es el pilar fundamental de toda organización, sin importar el tamaño de ella, pues permite definir los lineamientos y rumbos que

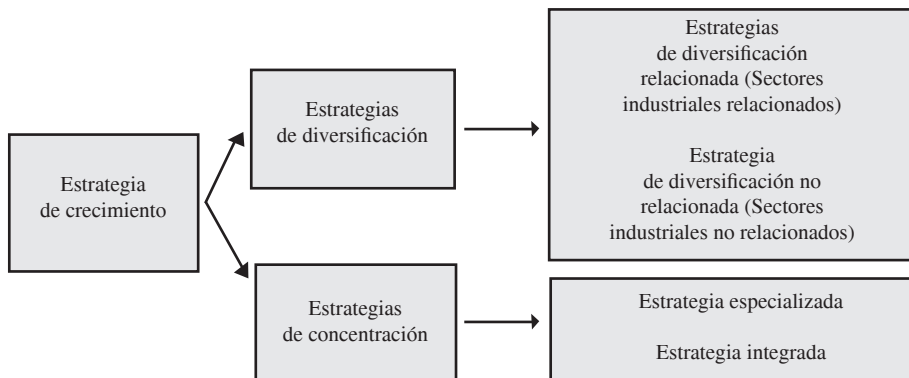
tomará la empresa con el fin de alcanzar de mejor forma los objetivos y, en general, todos los aspectos que están relacionados con la planificación estratégica.

Wheelen, Hunger y Oliva (2007) consideran que “la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o producto, cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar las diversas líneas de productos y unidades de negocios”; en cambio la estrategia de negocios —según estos mismos autores— se preocupa de la posición competitiva de los productos (servicios) de la empresa dentro de un sector industrial en particular. En síntesis, la estrategia corporativa abarca a toda la empresa y, por tanto, la administración de su cartera de negocios; mientras que la estrategia de negocio es la forma en cómo se enfrentará el mercado en concreto y la manera de lograr una posición competitiva sustentable dentro de este mercado o sector industrial en particular.

Si bien existe una amplia variedad de decisiones estratégicas corporativas (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009), en este artículo se resalta aquella que tiene por objeto expandir las actividades de la empresa, es decir, la estrategia de crecimiento.

Cuando una empresa plantea su estrategia de crecimiento puede llevarla a cabo desempeñándose en sus mismos negocios a través de procesos de especialización, o bien, puede introducirse en nuevos negocios mediante procesos de diversificación empresarial, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Estrategias de crecimiento a nivel corporativo



La estrategia de diversificación representa un incremento en el número de sectores industriales en los que la empresa está activa o participa; es decir, mediante esta estrategia se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios en distintos sectores industriales.

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

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

La diversificación según Ansoff (1998) implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales. Por último, Rumelt (1974) indica que la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

En el caso de la diversificación relacionada o concéntrica, siguiendo a Wheelen, Hunger y Oliva (2007), ésta es útil cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. El éxito en la incorporación de un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal. También es apropiada esta estrategia cuando la empresa posee una competencia distintiva y utiliza estas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo, intenta garantizar el encaje estratégico en una industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de *marketing* que emplea de manera tan eficaz en la industria original. Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera porque poseen un hilo común.

La corporación busca sinergia, el concepto que establece se centra en que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de

concordancia puede ser una tecnología similar por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos.

La diversificación relacionada es una oportunidad de convertir el “ajuste estratégico” (grado de relación o unidad entre negocios que participan en sectores industriales diferentes que eventualmente pudieran generar ventajas competitivas) de las relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva. Mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común; es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva (Thompson y Strickland, 2001).

Por lo que respecta a la diversificación no relacionada o de conglomerado, ésta se da en la medida que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, por lo que la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado; es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. Ésta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

Asimismo, cabe aclarar que cuando una empresa sigue una estrategia de concentración, todas sus actividades se centran en un mismo sector industrial, ya sea mediante una estrategia de especialización o de integración.

La estrategia de especialización se da cuando una empresa se concentra en una actividad principal, dentro de la cadena de valor del sector industrial o en un segmento del sector industrial; esto significa que una empresa especialista enfoca su esfuerzo competitivo en un segmento de mercado dentro del sector industrial, desarrollando fundamentalmente una sola actividad dentro del conjunto de actividades que constituyen la cadena de valor del respectivo sector. La meta es desarrollar una ventaja competitiva por medio de una actividad o producto único, de la experiencia en productos especiales o de servicios especializados al cliente (Thompson y Strickland, 2001).

La estrategia de crecimiento integrada (también denominada integración vertical) es aquella en la que la empresa realiza varias actividades dentro de la cadena de valor del sector industrial. Esta integración se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor; esto es, la integración vertical describe la integración, hacia adelante o hacia atrás de actividades contiguas en la cadena de valor del sector industrial, lo que implica que la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones.

Otra forma de crecimiento es mediante la integración horizontal, lo cual le permite a la compañía aumentar el control sobre la competencia y puede variar de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo, que se traducen en adquisiciones o alianzas estratégicas con otras empresas de la misma industria (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

La integración horizontal es conveniente cuando los competidores están equivocándose en la falta de experiencia administrativa o porque requieren determinados recursos que la empresa sí tiene. Esta estrategia no sería conveniente si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera estuvieran disminuyendo (David, 2008).

Hay que considerar que la base para determinar si una estrategia es concentrada o diversificada está en el criterio por utilizar para identificar un sector industrial, en donde aparecen cuatro criterios posibles de utilizar para este fin.

1. Desde el punto de vista de la oferta, se considera a un sector industrial como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad. Esta perspectiva permite conocer si una empresa está diversificada, al determinar si por medio de las “tecnologías” está presente en uno o más negocios (un negocio estaría representado por la intersección de funciones y los grupos de compradores), por lo que si posee más de un producto, esto nos indica que está presente en más de un mercado con distintos negocios.

2. Desde la perspectiva de demanda, se considera que aquí se encuentra el conjunto de consumidores que esperan satisfacer una necesidad en forma común, también puede ser apreciado como el mercado potencial al que va dirigido el negocio, por lo que —dependiendo de a cuantos grupos de clientes (consumidores finales) llegue el producto o servicio— se podrán identificar diferentes negocios, ver la relación existente entre ellos, y, por tanto, conocer si están diversificados o concentrados.
3. Otra forma de observar la diversificación de una compañía es conociendo el grado de integración o concentración de ella con respecto a la industria que pertenece. Se debe tener en cuenta no sólo el “eslabón” siguiente en la cadena de valor, sino que hay que preocuparse si existe un consumidor y cómo es la demanda final del producto o servicio. Por tanto, para determinar si la empresa participa en más de un sector industrial, se deben analizar los negocios que posea y la relación existente entre ellos; además, se debe considerar si el negocio desarrolla actividades sólo para la empresa o presta servicios a otras. Si el negocio o actividad desarrollada genera ingresos por sí misma, entonces podemos señalar que es un negocio diversificado, pues no estaría trabajando para el negocio principal de la compañía, no estaría “centrada” en apoyar las funciones y actividades principales de dicho negocio, sino que se dedicaría a una actividad no relacionada directamente con el sector en el que la empresa tiene su negocio principal.
4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Es un sistema que por medio de códigos realiza una clasificación de las actividades económicas de acuerdo con el proceso productivo desarrollado por una empresa. Esto permite identificar cada actividad de forma rápida, lo que facilita el uso de la información disponible para realizar análisis estadísticos, económicos o de otro tipo. Si bien este código es internacional, en Chile el comité conformado por el Instituto Nacional de Estadísticas, Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduanas y el Banco Central de Chile con el objetivo de “Desarrollar sistemas de clasificaciones en el ámbito estadístico de carácter nacional” crearon el CIIU.cl, que es un clasificador de actividades para Chile.

A través de este método de clasificación es posible establecer si una empresa posee una diversificación de sus negocios; de acuerdo con el código que posea cada acti-

vidad, se sabrá en qué sector de la economía se encuentran sus negocios y así podrá definir el grado de relación entre sus productos y, por tanto, de sus negocios.

Aportaciones sobre estrategias de crecimiento de mercado corporativo

Tal como se señalaba anteriormente, hay una gran variedad de investigaciones en lo que respecta a las estrategias corporativas de crecimiento de mercado, donde un aporte muy significativo en la conceptualización es el trabajo de Osorio (2009), quien expone con detalle las investigaciones realizadas en los últimos cuarenta años sobre este tema, las cuales se han centrado, fundamentalmente, en dos áreas de interés: por un lado en el grado de diversificación y, por otro lado, en el tipo de diversificación (relacionada o no relacionada).

Al hacer un análisis de los estudios publicados sobre estas estrategias de crecimiento de mercado se destaca lo expuesto por Penrose (1959), Rumelt (1974, 1982), Andreu, Claver y Quer (2010), quienes dan prioridad a la diversificación relacionada frente a la no relacionada, situación similar a la expuesta por Chandler (1962), aunque Dyas y Thanheiser (1976) y Pavan (1976) encuentran que hay un descenso de la estrategia de concentración y un incremento de la diversificación no relacionada. Es destacable el aporte de Tsai (2009), quien en su estudio sobre las empresas familiares establece que a mayor tamaño de la empresa familiar más es la diversificación de la empresa.

Channon (1973), por otro lado, encuentra un mayor predominio de la estrategia concentrada por sobre la relacionada, situación similar a la expuesta por Markides (1995) quien detecta una disminución de los conglomerados y de la diversificación, siendo la estrategia de negocio único como la más adoptada. Es interesante el aporte de Bowen y Weirsema (2005), quienes llegan a la conclusión sobre la reducción de la diversificación e incremento de la especialización. Situación contraria son los resultados obtenidos por Whittington y Mayer (2000), que establecen un declive de la estrategia de concentración y un aumento en la diversificación, particularmente la no relacionada, aspecto que también había sido destacado por Johnson y Thomas (1987).

Por lo que respecta a investigaciones realizadas para países latinoamericanos, hay muy poca evidencia al respecto porque la mayoría de los trabajos realizados se enmarcan en Estados Unidos o Europa, pero se puede citar el aporte de Ruiz-Parra

y Steinwascher (2008), quienes realizaron una investigación sobre el gobierno corporativo y su relación con la diversificación y desempeño para el caso de México. También es destacable lo realizado por Medina, Sepúlveda y Rojas (2009) sobre las estrategias de crecimiento de los grupos económicos chilenos.

En síntesis, de la heterogeneidad de resultados que se dan sobre este importante tema y siguiendo a Osorio (2009), éstos pueden deberse a dos aspectos que influyen significativamente sobre las evidencias encontradas, por un lado, a las múltiples perspectivas sobre estrategia de crecimiento de mercado, que parten de supuestos muy diferentes (Hoskinsson y Hitt, 1990) y de diferentes formas de conceptualizar la diversificación (Markides y Williamson, 1996), por lo que esta falta de marco teórico común puede afectar la forma de clasificar la estrategia de crecimiento de mercado.

Esta diversidad de resultados que se han obtenido en el estudio de las estrategias de mercado hacen conveniente seguir investigando el tema, por lo que el objetivo central de este artículo es exponer los resultados obtenidos en la investigación de las estrategias de crecimiento de mercado corporativo, diversificada o concentrada, más utilizadas por las sociedades anónimas chilenas en la actualidad.

Metodología utilizada

El análisis de las estrategias de crecimiento corporativo utilizado por las sociedades anónimas chilenas implicó, en primer lugar, identificar el total de empresas registradas en la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Este universo de sociedades anónimas inscritas en los registros de la Superintendencia está conformado por 584 empresas a diciembre de 2008, donde se incluyen sociedades anónimas abiertas, sociedades anónimas cerradas y entidades del estado que son “Personas jurídicas de derecho público”, que si bien están presentes en los registros de la superintendencia, no son sociedades anónimas; estas últimas fueron eliminadas del listado, por lo que quedó un universo final de 566 sociedades anónimas y que mediante la aplicación de un muestreo aleatorio simple con reemplazamiento, con un nivel de confianza de 95% y error muestral de 10% se determinó el tamaño de la muestra, que ascendió a 82 empresas.

Para la selección de las empresas se utilizó un cuadro de números aleatorios para lo cual se numeraron las 566 empresas, ordenadas previamente en orden alfabético,

y de acuerdo con el azar se seleccionaron las empresas incluidas en el estudio (ver listado de sociedades anónimas incluidas en la investigación en anexo al final del artículo).

Es importante indicar que la ventana de estudio estuvo dada por todo el año 2008 y para el análisis de las empresas se utilizó el criterio de demanda para identificar el tipo de estrategia seguida por cada una de las sociedades anónimas durante ese año.

Para identificar si una empresa desarrolla una estrategia de concentración o diversificación, se utilizó el parámetro establecido por Medina, Sepúlveda y Rojas (2009) y que se expone en el cuadro 2.

Cuadro 2
Método de clasificación de las estrategias de crecimiento

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

D/R= Diversificación relacionada
D/NR= Diversificación no relacionada
C/E= Concentración especializada
C/I= Concentración integrada

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina, Sepúlveda y Rojas (2009)

En la aplicación del cuadro anterior a cada una de las empresas, también se consideraron los siguientes aspectos:

- Para una empresa que posea dos negocios, los cuales estén en dos sectores industriales distintos, la estrategia que se le asignará dependerá del grado de relación que éstos posean para clasificarlos en la estrategia de diversificación relacionada o no relacionada.
- Si una empresa posee más de dos negocios en distintos sectores industriales, y éstos puedan estimarse pertenecer a las categorías, ya sea relacionada o no relacionada, se consideró como estrategia corporativa única o principal aquella que estaba presente en más del 50% de los negocios que ésta poseía; por ejemplo, si una empresa posee seis negocios y cuatro de ellos tuviesen algún grado de relación y dos no, la estrategia que se consideró como preponderante es la de diversificación relacionada.
- Dentro del análisis se otorgó a cada negocio y sus respectivas actividades el nombre del sector industrial en el que participan, y fue asignado de acuerdo con la forma convencional de clasificación y nomenclaturas CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).
- Es importante señalar que se consideró como un negocio, aquella actividad que desarrollaba la empresa y que poseía ingresos propios, así como sus propios clientes.

Resultados obtenidos

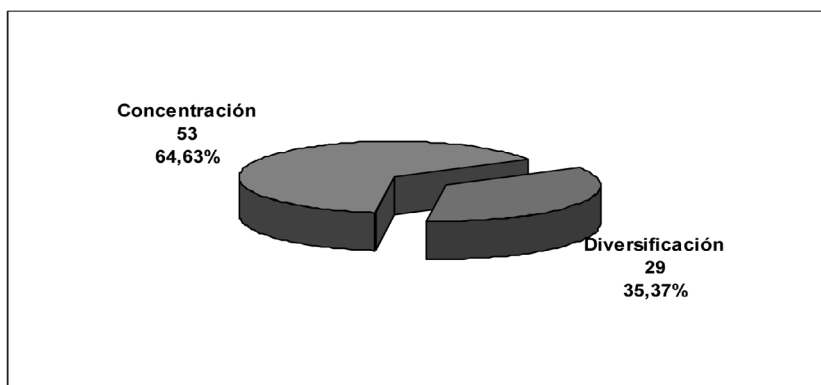
El análisis de cada una de las 82 empresas incluidas en la muestra permitió conocer con mucha claridad cuál es el tipo de estrategia de crecimiento que las sociedades anónimas chilenas utilizan y cuyos aspectos más relevantes se describen en este apartado.

Al centrar el interés en la estrategia de crecimiento utilizada por las sociedades anónimas, se tiene que la mayoría de las empresas optan por una estrategia de crecimiento concentrado y en menor medida por una estrategia de crecimiento diversificado, tal como se muestra en la gráfica, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos por Channon (1973), Markides (1995) y Bowen y Weisema (2005).

De las 82 empresas, 53 de ellas desarrollan su actividad empresarial en un solo sector industrial y 29 compañías lo hacen en varios sectores industriales. Este hecho es significativo y denota un alto grado de concentración de las actividades de las empresas en un solo sector industrial en la búsqueda por incrementar su valor económico.

Lo anterior implica que las empresas concentradas buscan aprovechar las oportunidades de negocio en su propio sector, aunque esto pueda implicar un mayor riesgo al concentrar actividades en un solo sector y ser, por tanto, altamente dependientes de los vaivenes propios de dicho sector industrial.

Gráfica 1
Estrategias de crecimiento corporativo



En cuanto a los motivos por los cuales una sociedad anónima puede optar por una estrategia de concentración como instrumento de crecimiento corporativo, estos pueden estar dados, entre otros, por evitar la dispersión de fuerzas y recursos, reducir costos de transacción y administración de venta, mayor conocimiento de los mercados en los que opera, mayor perfeccionamiento de las estrategias comerciales o posición menos vulnerable en los mercados en los que opera.

En sentido contrario, una menor cantidad de empresas asume una estrategia de diversificación, lo que implica distribuir el riesgo inherente al negocio en varios sectores industriales, buscando aprovechar oportunidades de negocio en cada sector en que participan y así incrementar los ingresos globales de la empresa como base para potenciar su valor económico.

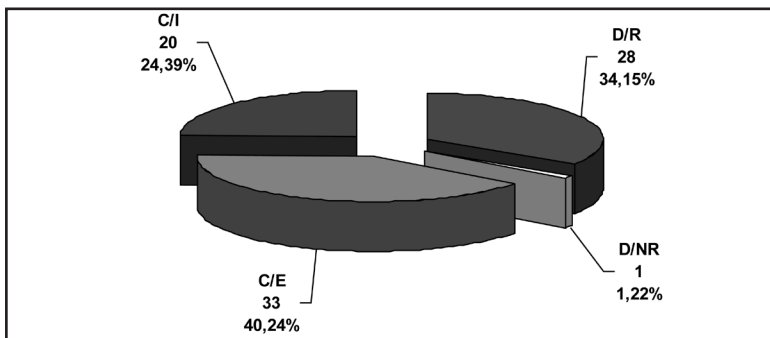
Algunos de los motivos por los cuales una empresa puede optar por una estrategia de diversificación como instrumento de crecimiento corporativo pueden ser por saturación del mercado tradicional, reducción del riesgo global, oportunidades de inversión de excedentes financieros, creación o aumento del poder de mercado para la empresa, búsqueda del crecimiento y motivación para los directivos o reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias en otros sectores.

Un dato importante es que de las 29 sociedades anónimas diversificadas, 26 de ellas están asociadas al sector de los servicios y 3 al sector manufacturero; en el caso de las 53 sociedades anónimas concentradas, 45 de éstas pertenecen al sector servicios y las demás al sector manufacturero donde, de acuerdo con los datos, estas últimas se presentan de manera marginal bajo ambas estrategias corporativas, característica que por supuesto no disminuye su relevancia dentro del estudio.

Llegado a este punto, es relevante profundizar en el tipo de estrategia de crecimiento seguida por las empresas, particularmente en sus negocios, dentro del gran ámbito de la concentración-diversificación y que se expone en la gráfica 2.

Es significativo que la estrategia más utilizada por las sociedades anónimas chilenas sea la estrategia de concentración especialista, en la cual un 40.24% del total de las compañías la utiliza; después se encuentra la estrategia de diversificación relacionada con un 34.15%; en tercer lugar la estrategia de concentración integrada con un 24.39; y en último lugar la estrategia de conglomerado con una muy magra participación de 1.22%.

Gráfica 2
Estrategias a nivel de negocios



En el caso de las sociedades anónimas que desarrollan una estrategia de concentración, es relevante que la mayoría de ellas (33 empresas de un total de 53) utilicen una estrategia especialista; es decir, concentren sus esfuerzos en una actividad dentro de la cadena de valor del sector industrial. En este mismo sentido, hay 20 sociedades anónimas concentradas que desarrollan una estrategia de integración en la cadena de valor del sector industrial; es decir, desarrolla varias actividades dentro de esta cadena de valor.

Para mayor información de las sociedades anónimas incluidas en la investigación en el cuadro 3 se muestran, a modo de ejemplo, seis empresas con sus respectivos negocios correspondientes a la estrategia de crecimiento concentrada. La identificación del sector industrial de cada uno de los negocios es acorde a la CIIU.

Por lo que respecta a las sociedades anónimas diversificadas, es interesante el hecho de que solamente una de ellas presente una diversificación no relacionada y, en cambio, el resto de las empresas utilicen la estrategia de diversificación relacionada; es decir, poseen dos o más negocios en sectores industriales diferentes, pero entre los cuales existe un nexo, ya sea en el mercado o en alguna de las actividades de la cadena de valor del sector al que pertenecen los negocios.

Cuadro 3
Ejemplo de S.A. concentradas

Empresa	Negocio	Sector industrial	Estrategia de negocio
Aeropuerto Cerro Moreno S.A.	Concesión de aeropuerto	Transporte regular por vía aérea	Especializada
Astro S.A.	Servicios de telefónicas de larga distancia	Telecomunicaciones	Especializada
Carbonífera Victoria de Lebu S.A.	Explotación de yacimiento minero	Extracción, aglomeración de carbón de piedra, lignito y turba	Especializada
Chilquinta energía S.A.	Suministro de electricidad	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	Integrada
Frutícola Viconto S.A.	Producción de frutas	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	Integrada
Saba Park Chile S.A.	Concesión de estacionamientos	Otras actividades de transporte complementarias	Integrada

Como una forma de complementar la realidad de las sociedades anónimas diversificadas se expone en el cuadro 4 un ejemplo de seis de las empresas incluidas en la investigación y que poseen una estrategia de crecimiento diversificado, en la cual la identificación del sector industrial está de acuerdo con la CIU.

Cuadro 4
Ejemplo de sociedades anónimas diversificadas

Empresa	Negocio	Sector industrial	Estrategia de negocio
Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A.	Abastecimiento de agua potable	Captación, depuración y distribución de agua	Integrada
	Recolección de aguas servidas	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	Integrada
Blanco y Negro S.A.	Futbol	Futbol profesional y amateur	Integrada
	Centro de eventos	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Especializada
	Licencias	Actividades jurídicas	Especializada
	Arriendo de espacios propios para publicidad	Publicidad	Especializada
Buses Gran Santiago S.A.	Transporte urbano vía autobús	Otros tipo de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Especializada
	Publicidad en medios de transporte	Publicidad	Especializada
	Venta de datos con fines estadísticos	Procesamiento de datos	Especializada
Casino de juego de Talca S.A.	Casino de juegos de azar	Otras actividades de esparcimiento	Especializada
	Servicios de hotelería	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal	Especializada
	Restaurante	Restaurantes, bares y cantinas	Especializada
Celulosa Arauco y Constitución S.A.	Forestal	Silvicultura	Integrada
	Producción de celulosa	Fabricación de pastas de madera, papel y cartón	Especializada
	Madera aserrada	Aserrado y acepilladura de maderas	Integrada
	Fabricación de paneles y molduras	Fabricación de tableros contrachapados, tablero laminado y otros tableros y paneles.	Especializada

Es interesante esta pequeña muestra de empresas con estrategia de crecimiento de diversificación relacionada, ya que se expone con claridad la variedad de negocios que éstas tienen con la indicación de cuál es la estrategia de negocio desarrollada por estas compañías. De las sociedades anónimas incluidas en el ejemplo se destaca la empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A., que posee tanto negocios integrados como especialistas; esto demuestra que la incorporación de actividades depende, por un lado, de las características del negocio y, por otro, de la decisión corporativa de internalizar o externalizar actividades de la cadena.

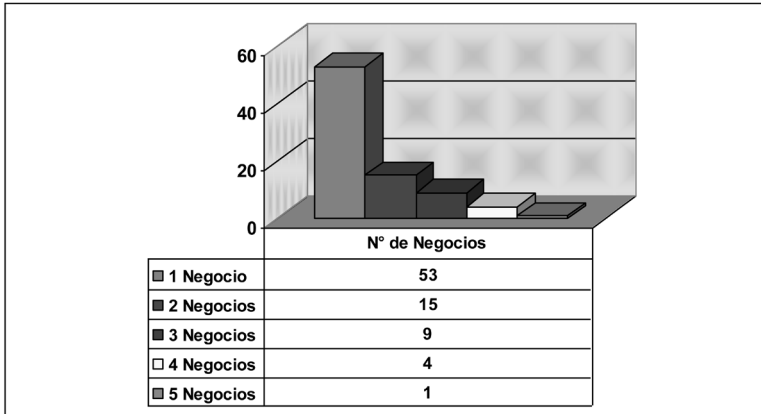
La única empresa incluida en la muestra que presentó una estrategia de crecimiento por diversificación no relacionada es Negocios Regionales S.A., la cual se dedica al negocio de la administración de fondos de inversión (sector industrial de intermediación financiera) y servicios de contabilidad y auditoría (sector industrial de actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría).

Una vez analizado el tipo de estrategia de crecimiento, seguida por las sociedades anónimas chilenas, es importante identificar el número de negocios que cada una de estas empresas posee, tal como se muestra en la gráfica 3.

Un hecho llamativo es que el total de negocios en las 82 sociedades anónimas estudiadas asciende a 131, lo que da una tasa de negocio por sociedad anónima de 1.6, lo que representa una tasa de negocio por empresa relativamente baja y que está fuertemente influida por la alta presencia de la estrategia de concentración por sobre la estrategia de diversificación.

Como se puede ver en la gráfica 3, de las 82 empresas analizadas 53 poseen solamente un negocio y corresponden a las sociedades anónimas concentradas. Las 29 sociedades anónimas restantes, que desarrollan una estrategia de diversificación, poseen de dos a cinco negocios, en las cuales lo más significativo es que el 51.7% del total de las diversificadas solamente tienen dos negocios y una cantidad muy menor de sociedades anónimas participan con más de dos negocios; esto claramente indica, en general, un bajo nivel de diversificación de las sociedades anónimas chilenas de acuerdo con los datos obtenidos de las empresas incluidas en la muestra.

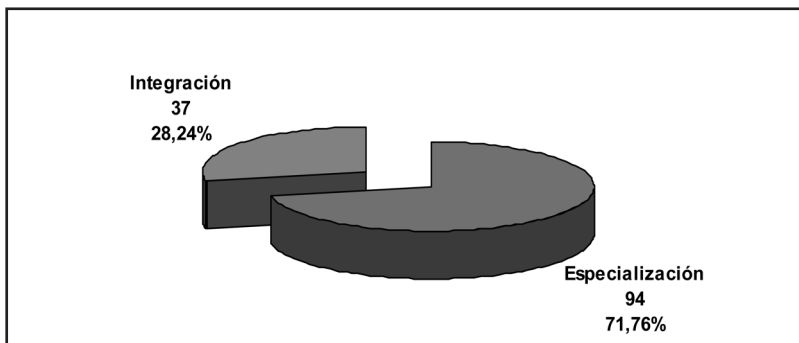
Gráfica 3
Clasificación de las sociedades anónimas por número de negocios



Este resultado obtenido en las sociedades anónimas chilenas contradice las evidencias obtenidas internacionalmente (Rumelt, 1982; Jammine, 1984) en cuanto a la tendencia a la disminución de las empresas de negocio único, ya que en Chile hay un fuerte predominio de este tipo de empresas.

Al analizar los datos de todos los negocios, independiente de la estrategia de crecimiento corporativo adoptada por cada una de las sociedades anónimas, se obtiene el resultado de la integración de las actividades de la cadena de valor y que se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4
Clasificación de acuerdo con la estrategia por negocio



Como se muestra en la gráfica, sólo un 28.24%, que está conformado por 37 negocios, tiene una estrategia de integración frente a un 71.76%, que representan a 94 negocios que son los que utilizan como estrategia de negocio una estrategia de especialización, o sea, desarrollan un negocio en el que realizan solamente una actividad dentro del sector industrial en el que participan.

Es relevante esta situación porque denota que los negocios de las sociedades anónimas chilenas están altamente especializados dentro de la cadena de valor del sector industrial respectivo; es decir, realizan una actividad dentro de la respectiva cadena de valor. Además, es importante indicar que desde el punto de vista de la estrategia de inversión (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009), la empresa puede adoptar la estrategia de internalizar o externalizar actividades, lo que implica que en la medida que la sociedad anónima en el desarrollo de sus negocios utilice una estrategia de integración está internalizando y, por tanto, invirtiendo en las actividades de la cadena de valor del sector industrial respectivo.

Los resultados obtenidos demuestran claramente el efecto contrario; es decir, la estrategia de inversión que la mayoría de las sociedades anónimas aplica a sus negocios es de especialista; esto es, prefieren externalizar gran parte de las actividades de valor del sector concentrando sus esfuerzos en la parte medular del negocio.

Conclusiones

El análisis de conjunto de las sociedades anónimas incluidas en la investigación permitió establecer que la estrategia de crecimiento corporativo más utilizada en Chile por estas compañías es la estrategia de concentración, pues de las 82 sociedades anónimas analizadas, 64.63% de ellas desarrolla una estrategia de concentración y solamente un 35.37% desarrolla una estrategia de diversificación.

Esta alta incidencia de la estrategia de concentración en las sociedades anónimas chilenas implica asumir un mayor riesgo al estar presente en un solo sector industrial a diferencia de las sociedades anónimas diversificadas, las cuales buscan distribuir el riesgo en varios sectores industriales.

El hecho de que una mayoría de sociedades anónimas participen en un solo sector industrial da a entender que hay oportunidades de negocio en dichos sectores que hacen que, en general, las empresas diversifiquen poco.

En cuanto a las sociedades anónimas diversificadas, una gran mayoría de éstas adopta una estrategia de diversificación relacionada, lo cual indica que si bien buscan distribuir el riesgo del negocio en varios sectores, las compañías optan por poseer negocios que complementen actividades o mercados como una forma de potenciar su crecimiento.

El total de negocios identificados en las 82 sociedades anónimas incluidas en la investigación es de 131, lo que da una tasa de 1.6 negocio por sociedad anónima, lo cual es relativamente bajo y está muy influido por la alta presencia de la estrategia de concentración y por la estrategia de diversificación.

También es importante destacar que de las 82 empresas analizadas, 53 de ellas posee solamente un negocio, el cual corresponde a las sociedades anónimas concentradas. Las 29 sociedades anónimas restantes, que desarrollan una estrategia de diversificación, poseen de dos a cinco negocios, en donde lo más significativo es que el 51.7% del total de las diversificadas solamente tienen dos negocios y una cantidad muy menor de sociedades anónimas participan con más de dos negocios; esto claramente indica, en general, un bajo nivel de diversificación de las sociedades anónimas chilenas de acuerdo con los datos obtenidos de las empresas incluidas en la muestra.

También es importante resaltar la alta participación de la estrategia de especialización de los negocios, pues un 71.76% de los negocios utiliza esta estrategia y en un número muy menor la estrategia de integración, lo que implica que los negocios de las sociedades anónimas chilenas están altamente especializados dentro de la cadena de valor del sector industrial respectivo.

Referencias

- Andreu, R., E. Claver y D. Quer (2010). Entry of Spanish tourism firms into new Business. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (1): 7-23
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison Wesley Longman.

- Bowen, H. Y. y M. Wiersema (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal* 26 (12): 1153-1171.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press,.
- Channon, D. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*, London: Mc Millan.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dyas, G. y H. Thanheiser (1976). *The emerging European Enterprise: Strategy and structure in French and German industries*. Boulder Colonies.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2009). Consulta sobre CIIU.cl-2007, http://lingue.ine.cl/nomenclaturas/productos/cia_nacionales.aspx [consulta: mayo-junio 2009].
- Jammine, A. (1984). *Product diversification, international and performance: A study of strategic risk Management in U.K. manufacturing*, Tesis doctoral, London Business School.
- Johnson, G. y K. Scholes (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G. y H. Thomas (1987). The industry context of strategy, structure and performance: The U.K. brewing industry. *Strategic Management Journal* 8 (4): 343-361.
- Hoskinsson, R. y M. Hitt (1990). Antecedents and performance. Outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management* 16 (2): 215-235.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance., *Strategic Management Journal* 16 (2): 101-118.
- Markides, C. y P. Williamson (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal* 39 (2): 340-367.

- Medina, A., E. Sepúlveda y S. Rojas (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Revista Estudios Gerenciales* 25 (113): 33-49.
- Osorio, B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15 (2): 105-126
- Pavan, R. (1976). Strategy and structure: The Italian experience. *Journal of Economics and Business* 28 (3): 43-59.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: Wiley.
- Pitts, R y H. Hopkins (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of management Review* 7 (4): 620-629.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Ramanujan, V. y P. Varadarajan (1989). Research on corporate diversification: A síntesis. *Strategic Management Journal* 10 (6): 523-551.
- Ruiz-Parra, A. y W. Steinwascher (2008). *Gobierno corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México*, Tecnológico de Monterrey, Campus ciudad de México 2 (1): 58-73.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitanility. *Strategic Management Journal* 3 (4): 359-370.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (2009). Consulta de balances individuales de empresas analizadas al 31 de diciembre de 1998 [en línea] <http://www.svs.cl/sitio/index.php> [consulta: mayo 2009]
- Thompson, A. y A. Strickland (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Tsai, W. (2009). Corporate diversification and CEO turnover in family Business: Self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics* 32 (1): 57-76.

Wheelen, T., J. Hunger e I. Oliva (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Wehrich, H. y H. Koontz (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

Whittington, R. y M. Mayer (2000). *The European Corporation: Strategy, structure and social science*. Oxford: Oxford University Press.



Anexo

Listado de sociedades anónimas incluidas en la muestra			
N°	Nombre de la empresa	N°	Nombre de la empresa
1	Aeropuerto Cerro Moreno Soc. Conces. S.A.	42	Metrogas S.A.
2	Aguas Nuevo Sur, Maule, S.A	43	Molibdenos y Metales S.A.
3	Aguas Santiago Poniente S.A	44	Negocios Regionales S.A.
4	Aguas Santiago S.A.	45	Operaciones el Escorial S.A.
5	Astro S.A.	46	Polla Chilena de Beneficencia S.A.
6	Banchile Securitizadora S.A.	47	Portuaria Cabo Froward S.A.
7	Blanco y Negro S.A.	48	Profactoring S.A.
8	Bolsa de Corr. - Bolsa de Val. S.A.	49	Rantrur S.A.
9	Buses Gran Santiago S.A.	50	Saba Park Chile S.A.
10	Buses la Capital S.A.	51	San Francisco Investment S.A.
11	Carbonifera Victoria de Lebu S.A.	52	San Sebastián Inmobiliaria S.A.
12	Casino de juego de Talca S.A.	53	S. Asset Manag. S.A. Adm. Gral. de Fondos
13	Casino Termas de Chillán S.A.	54	Santander S.A. Sociedad Securitizadora
14	Celulosa Arauco y Constitucion S.A.	55	Servicios Sanitarios Huertos Familiares S.A.
15	CFC Capital S.A.	56	Servihabit S.A.
16	CGE Transmisión S.A.	57	Smartel S.A.
17	Chilquinta Energía S.A.	58	Sociedad Anónima de deportes Manquehue
18	Club Español Valparaíso S.A.	59	Sociedad Anónima Viña Santa Rita
19	Club Hípico de Antofagasta S.A.	60	Sociedad Conc. Autopista de los Andes S.A.
20	Compañía Portuaria Mejillones S.A.	61	Soc. Conces. Infraestructura Penitenciaria S.A.
21	Compañía Tecno Industrial S.A.	62	Sociedad Concesionaria Melipilla S.A.
22	Delta Leasing Habitacional S.A.	63	Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa S.A.
23	Deportiva Audax S.A.	64	Sociedad Educativa Leonardo da Vinci S.A.
24	Eléctrica Guacolda S.A.	65	Sociedad Hipódromo Chile S.A.
25	Emp. de Serv. Sanitarios San Isidro S.A.	66	Sociedad Inmob. Soc de Fomento Fabril S.A.
26	Emp. de Transportes de Señales S.A.	67	Sociedad Inmobiliaria Viña del Mar S.A.
27	Empresa Eléctrica de Arica S.A.	68	Sodimac S.A.
28	Empresa Eléctrica de Aysén S.A.	69	Somela S.A.
29	Entel PCS Telecomunicaciones S.A.	70	Sonda S.A.
30	ESSBIO S.A.	71	Sopraval S.A.
31	Esval S.A.	72	Subus Chile S.A.
32	EuroAmérica Adm. General de Fondos S.A.	73	Talca- Chillán Sociedad Concesionaria S.A
33	Eurocapital S.A.	74	Telefónica del Sur Servicios Intermedios S.A.
34	Factoring Mercantil S.A.	75	Terminal Pacífico Sur Valparaiso S.A.
35	Factoring Security S.A.	76	Transa Securitizadora S.A.
36	Factorline S.A.	77	Transam Comunicaciones S.A.
37	Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A.	78	Transec
38	Frutícola Viconto S.A.	79	Trenes Metropolitanos S.A.
39	Interfactor S.A.	80	Unión del Transporte S.A.
40	Itaú Chile Securitizadora S.A.	81	Viña los Vascos S.A.
41	Jugos Concentrados S.A.	82	Watt's S.A.