

# ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN CHILE<sup>1,2</sup>

ALEX MEDINA GIACOMOZZI\*

Doctor en Finanzas, Universidad de Zaragoza, España.  
Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
Miembro, Grupo de investigación en estrategia empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
Dirigir correspondencia a: Universidad del Bío-Bío, Casilla 447, Chillán, Chile  
alex@ubiobio.cl

EVELYN SEPÚLVEDA LABRA

Licenciada en Administración, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
Miembro, Grupo de investigación en estrategia empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
Eve.sepulveda@gmail.com

SEBASTIÁN ROJAS CARIDI

Licenciado en Administración, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
Miembro, Grupo de investigación en estrategia empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
serojas@ubiobio.cl

Fecha de recepción: 18-05-2009

Fecha de corrección: 13-11-2009

Fecha de aceptación: 26-11-2009

## RESUMEN

Los grupos económicos son una estructura corporativa muy importante en Chile y al igual que toda organización, éstos tienen una variedad de decisiones estratégicas que deben adoptar, entre las que resaltan las estrategias de crecimiento (composición de portafolio), por lo que en este artículo se profundizará en ellas, particularmente en sus estrategias de diversificación o concentración. Para el desarrollo de la investigación, se partió del total de grupos económicos registrados en la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile y, mediante muestreo aleatorio simple, se obtuvo una muestra de 42 grupos, en donde uno de los principales hallazgos fue que la mayoría de los grupos económicos adoptan estrategias de concentración en un sector con un activo recambio de grupos económicos.

## PALABRAS CLAVE

Grupo económico, diversificación, concentración, estrategia de crecimiento.

## Clasificación JEL: M190

- 1 Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio "Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial", organizado en celebración a los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica *Estudios Gerenciales*; el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área de "Organizaciones".
  - 2 Investigación financiada por el Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. Este artículo es el resultado del trabajo que se está realizando sobre estrategias corporativas de empresas chilenas.
- \* Autor para correspondencia.

## ABSTRACT

### *Strategies for corporate growth of economic groups in Chile*

Economic groups are a very important corporate structure in Chile, and, like any organization, they are faced with a variety of strategic decisions, including growth strategies (portfolio composition). Therefore, this article provides an in-depth discussion of these strategies, especially strategies of concentration and diversification. This study was conducted on the basis of information about all economic groups registered with the Chilean Superintendence of Securities and Insurance. A sample of 42 groups was obtained by using simple random sampling. One of the main findings was that most economic groups adopt concentration strategies in an industry where there is an active replacement of economic groups.

## KEYWORDS

Economic group, diversification, concentration, growth strategy.

## RESUMO

### *Estratégias corporativas de crescimento dos grupos econômicos no Chile*

Os grupos econômicos são uma estrutura corporativa muito importante no Chile e, como em qualquer organização, eles enfrentam uma variedade de decisões estratégicas a adoptar, onde se realçam as estratégias de crescimento (composição de portfolio). Conseqüentemente, este artigo fornece uma discussão detalhada dessas estratégias, especialmente estratégias de diversificação ou concentração. O desenvolvimento deste estudo foi conduzido com base na informação sobre todos os grupos econômicos registrados na Superintendência de Valores e Seguros do Chile. Uma amostra de 42 grupos foi obtida usando a amostragem aleatória simples, em que uma das principais descobertas foi que a maioria dos grupos econômicos adotam estratégias de concentração em um setor onde existe uma substituição ativa de grupos econômicos.

## PALAVRAS-CHAVE

Grupo econômico, diversificação, concentração, estratégia de crescimento.

## I. GRUPO ECONÓMICO

Los grupos económicos son la estructura corporativa de mayor importancia económica en Chile, donde actualmente se calcula que aproximadamente un 92% del total de activos no financieros registrados en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS de ahora en adelante) corresponde a estos grupos (Superintendencia de Valores y Seguros, 2008).

Si bien existen variadas definiciones de grupo económico,<sup>3</sup> ya sea desde un punto de vista social, económico, político, entre otros; para efectos de este artículo se entenderá que un grupo económico es un conjunto de empresas jurídicamente independientes, cuya propiedad está interrelacionada y que responden a un controlador, quien determina la orientación de todas y cada una de las compañías del grupo.

Este conjunto de empresas, unidas por redes de propiedad, cuya finalidad es incrementar el valor económico del grupo, pueden hacerlo mediante su participación en uno o más sectores industriales, ya sea, por un lado, para diversificar su cartera (disminuir su riesgo) o, por otro lado, para integrar su actividad productiva, tratando de manejar la mayor cantidad de etapas de sus procesos productivos o de servicios.

Desde un punto de vista organizacional, los grupos económicos pueden estructurarse de diferentes formas, tal como lo plantea Medina (2008),

en donde a modo de ejemplo pueden encontrarse grupos económicos con una estructura plana, donde existe una matriz controladora de un grupo de empresas que coexisten a un mismo nivel.

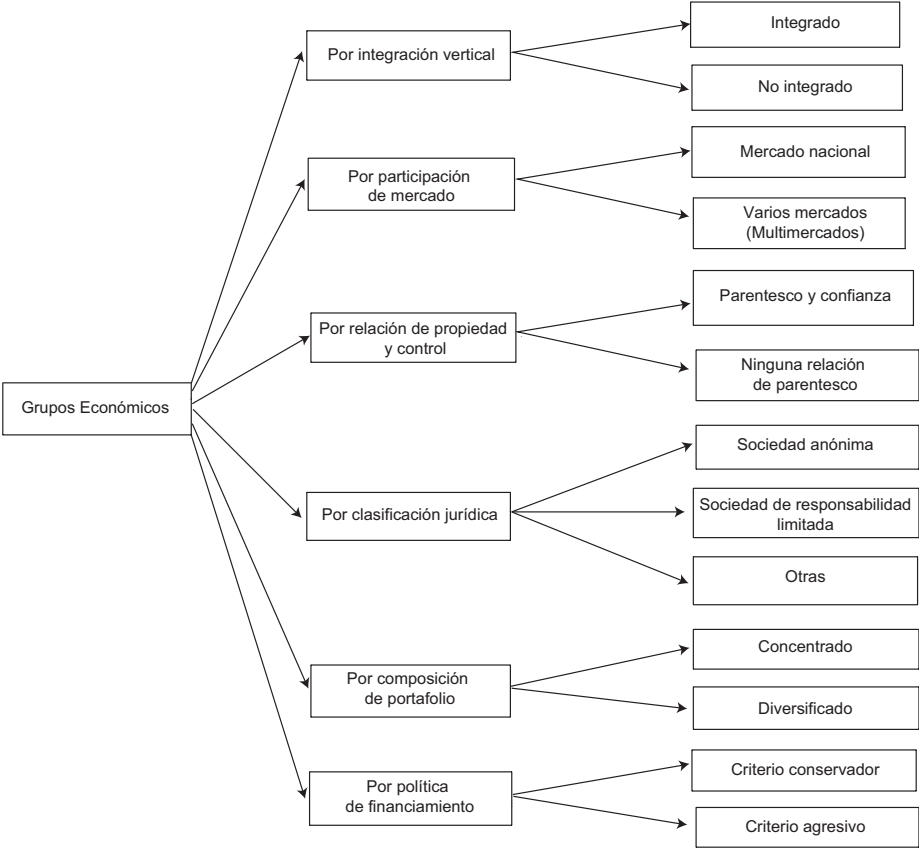
También hay una forma piramidal, en donde existe un primer nivel con una compañía de inversión sobre la casa matriz, que se utiliza como vehículo y esquema de control del grupo, sus filiales y subsidiarias. El segundo nivel equivaldría al holding, el cual está enfocado a un sector más específico de las industrias. La estructura finaliza con un tercer nivel que incluye las filiales y coligadas, las cuales dependen del holding. Hay también una estructura mixta que engloba ambas estructuras ya mencionadas.

Ahora, en lo que respecta a la clasificación de los grupos económicos, éstos se pueden clasificar desde diversos ángulos, tal como se expone en el Gráfico 1, según sea la actividad que estos desarrollan, la conformación jurídica, los sectores industriales en donde participan o la política de financiamiento que adoptan.

**Integración vertical.** Son integrados aquellos grupos que poseen empresas relacionadas entre sí, complementando su cadena de valor industrial, es decir, tienen varias o todas las actividades dentro de un mismo sector, por lo que sus negocios se complementan con la finalidad de entregar un servicio más eficiente,

3 En la definición sobre grupos económicos, entre otros autores, se puede citar a Dahse (1979), Fuentes (1998), Leff (1978), Paredes y Sánchez (1996), Pérez (1998) y Sanfuentes (1984).

**Gráfico 1. Clasificación de los grupos económicos**



**Fuente:** Elaboración propia

disminuyendo los costos de producción. En el caso de las no integradas, son aquellos grupos que se destacan por poseer, dentro de su cartera de negocios, dos o más empresas que no se complementan entre sí, es decir, la actividad que realiza cada una de ellas o la gran parte de ellas no tiene directa relación con las actividades de la cadena de valor industrial.

**Participación de mercado.** En esta categoría existen dos tipos de grupos económicos: aquellos que solamente participan en el mercado nacional y

aquellos grupos que tienen empresas relacionadas en dos o más países y, por tanto, constituyen un grupo multinacional. Un grupo económico es multinacional cuando controla actividades generadoras de valor añadido en dos o más áreas geográficas políticamente independientes (Medina, 2003).

**Relación de propiedad y control.** Se dan dos opciones, aquellos grupos en donde existe relación de parentesco y confianza y aquellos otros en donde no hay ninguna relación de pa-

rentesco. Esta relación de parentesco y de confianza permite el control y propiedad de las empresas del grupo económico, además se aprecian lazos familiares en los directorios o grupos controladores, lo que hace que las decisiones las tomen grupos familiares cerrados. Por otra parte, se minimiza la posibilidad de entrada a inversionistas ajenos a la familia o núcleo de confianza de los ya constituidos.

**Por clasificación jurídica.** Las empresas que conforman el grupo económico pueden constituirse legalmente, ya sea como sociedades anónimas (abiertas o cerradas) o sociedades de responsabilidad limitada, entre las formas más comunes que adopta este tipo de organizaciones.

**Por composición de portafolio.** En este caso se dan dos tipos de portafolio, concentrado o diversificado. Los grupos económicos con portafolios concentrados enfocan todos sus negocios en un sector industrial determinado, especializando todos sus recursos (físicos e intelectuales) en abarcar de mejor manera dicho mercado. Esta concentración faculta al grupo para enfocarse en un sector conocido, lo que permite la especialización de sus recursos y disminuye sus costos relacionados con el conocimiento y la experiencia en su mercado objetivo.

Por otro lado, se denominan grupos de portafolio diversificado cuando tienen una distribución amplia de sus negocios, con presencia en varios y diferentes sectores industriales. Esta diversificación de portafolio permite a los grupos la minimización de riesgos, como también abarcar más cantidad de mercados (locales o internacionales).

### **Por política de financiamiento.**

La política de financiamiento puede enmarcarse en un criterio conservador o en un criterio agresivo. Criterio conservador se refiere al caso de aquellas empresas que utilizan el autofinanciamiento como medio para financiar sus inversiones, es decir, realizan emisión de acciones o reinvierten sus utilidades, en una proporción mayor que el endeudamiento a corto y largo plazo, como una forma de evitar el riesgo que supone utilizar otro tipo de financiamiento.

Las empresas que utilizan un criterio agresivo se caracterizan por emplear medios de financiación más riesgosos como deudas a corto plazo u otros medios que suponen mayor exposición. Con ello buscan fuentes de financiación más arriesgadas para llevar a cabo sus planes de expansión, ya sea porque no cuentan con el financiamiento interno suficiente o porque buscan mejorar su rentabilidad financiera por medio del apalancamiento.

## **2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

Andrews (1980) combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

La estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio (Gómez-Betancourt, 2005).

Por tanto, se entenderá la estrategia corporativa como el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados (*stakeholders*) en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad.

En este ámbito hay decisiones fundamentales en el orden corporativo (Gráfico 2) y que trascienden a toda la organización, tales como la estrategia de crecimiento (tipos de negocios e industria, cobertura geográfica), inver-

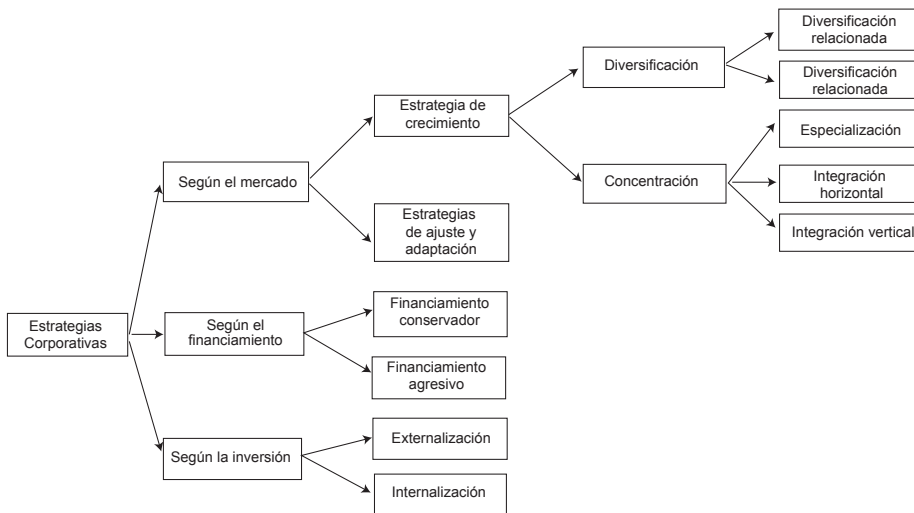
siones requeridas y financiamiento, las que constituyen la esencia en la toma de decisiones estratégicas de la gerencia corporativa.

Si bien todas estas decisiones son fundamentales, en este artículo se profundizará solamente en las estrategias de crecimiento o composición de portafolio seguidas por los grupos económicos en Chile, particularmente en sus estrategias de diversificación o concentración.

Tal como se indicaba anteriormente, la diversificación es cuando se poseen negocios en varios sectores industriales, pudiendo ser esta diversificación relacionada o no relacionada.

La diversificación relacionada o concéntrica consiste en expandir la empresa mediante una nueva operación de negocio pero vinculada a la actividad que realiza la organización, o también expandir las aplicaciones

**Gráfico 2.** Decisiones estratégicas corporativas



Fuente: Elaboración propia

de los negocios existentes por medio de alguno de los componentes de la cadena de valor de cada actividad. Estos vínculos pueden ser: fabricación, marketing, tecnología, distribución, etc. (Hill y Jones, 2005).

La diversificación concéntrica tiene la ventaja que puede dar paso a economías de escala en la medida en que las distintas unidades estratégicas de negocios (UEN) optimicen las ventajas de la organización o compartan actividades. Otro motivo por el cual implantar una diversificación relacionada viene dado por acrecentar el poder de mercado.

La diversificación no relacionada o de conglomerado consiste en ampliar la organización incluyendo nuevas áreas de negocios pero que no tienen ninguna relación con las áreas existentes. Es 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 (Hill y Jones, 2005).

Según lo que plantean Navas y Guerras (2002), los beneficios de esta diversificación pueden surgir gracias al resultado de la experiencia y el apoyo, por transferencias de capacidades, habilidades o conocimientos, desde la matriz a sus filiales, lo cual puede aumentar las ventajas competitivas. Otro beneficio puede darse también mediante la reestructuración de una empresa, al hacerse cargo la matriz de una empresa con bajos resultados pero con un positivo potencial de crecimiento. Después que la matriz invierta en ella, puede venderse a un valor mayor al comprado o mantenerla en la corporación para mejorar el resultado global.

En cuanto a la estrategia de concentración, ésta se da cuando todas las unidades de negocios de una compañía se concentran en el mismo sector industrial, para lo cual puede adoptar una estrategia de especialización, de integración horizontal o de integración vertical.

La estrategia de especialización se aplica cuando una empresa concentra sus negocios en una actividad principal o en una parte del sector industrial. Se debe señalar que cuando una empresa utiliza una estrategia de especialización y además participa en un sector industrial concentrándose en un solo negocio, existe la posibilidad de un gran riesgo asociado a esa estrategia. Esto ocurre porque están todas las fuerzas enfocadas en ese negocio el que, al fallar, no permite a la empresa contrarrestar esas pérdidas con otros negocios en otros sectores industriales.

En la integración horizontal la empresa adquiere una o más compañías competidoras (ya sea en su totalidad o en una parte mayoritaria de su capital), con lo cual se incrementa el control sobre la competencia. La integración horizontal es conveniente cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque requieren determinados recursos que la empresa sí tiene. Esta estrategia no sería conveniente si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria en general estuvieran disminuyendo (David, 2008).

En la estrategia de integración vertical lo que se busca es tener mayor control, ya sea sobre los proveedores o sobre los clientes (tomando como

clientes a los distribuidores del bien o servicio entregado por la empresa), por lo que la entidad se convierte en su propio proveedor o cliente, al emprender actividades que antes eran realizadas por terceros no vinculados en propiedad al grupo.

### 3. METODOLOGÍA APLICADA

Tal como se analizó en el punto anterior, las empresas pueden adoptar diversas estrategias de crecimiento, ya sea de concentración o diversificación, como parte de la estrategia corporativa de los grupos económicos, por lo que para conocer cuál de estas es más utilizada por los grupos económicos nacionales, la metodología seguida en la investigación fue la siguiente.

#### 3.1. Identificación y recolección de datos

La investigación partió del registro que la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile lleva de los grupos económicos en Chile los que, a junio de 2008, ascendían a 142. A partir de este universo se realizó un muestreo aleatorio simple utilizando la Ecuación 1.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq} \quad (1)$$

Siendo:

$n$ : Cantidad de grupos económicos a analizar

$N$ : Universo de grupos (142)

$Z$ : Nivel de confianza aplicada (90%)

$p$ : Prevalencia positiva estimada (0,5)

$q$ : Prevalencia negativa estimada (0,5)

$E$ : Error muestral (10%)

Por lo tanto, la cantidad de grupos económicos incluidos en la muestra fue de 46 y la elección del grupo en particular se hizo mediante selección aleatoria; también se consideró que estos grupos dispusieran de la información necesaria para realizar la investigación, fundamentalmente a partir de la información pública que cada una de estas entidades debe emitir de acuerdo con la reglamentación en Chile, particularmente la Memoria anual del año 2007, por lo que la cantidad final de grupos incluidos en la investigación ascendió a 42.

#### 3.2. Reconstitución de la estructura jurídico-organizacional

A partir de la información recopilada de cada una de las empresas pertenecientes a los grupos incluidos en la muestra, se estableció la estructura jurídico-organizacional entre filiales y casa matriz, con su correspondiente porcentaje de propiedad.

Este proceso se realizó, en primer lugar, estableciendo cuál era la empresa matriz, a través del análisis de los porcentajes de propiedad de cada compañía miembro del grupo. Una vez encontrada la matriz, se evaluó qué empresas formaban parte de su estructura jurídico-organizacional, considerando cada porcentaje de propiedad que la matriz tenía de ellas y con especial cuidado en los entrecruzamientos de propiedad que se producen entre la matriz, las filiales y las coligadas.

#### 3.3. Clasificación de cada grupo económico en estudio según criterios de crecimiento

Esta clasificación se realizó analizando los sectores industriales en que



participaba cada empresa miembro del grupo, de acuerdo con el criterio establecido en la Tabla 1.

A partir de la Tabla 1 se analizó a cada grupo económico clasificándolo como grupo diversificado o concentrado. Se debe aclarar que, si bien existen grupos que poseen empresas en más de un sector industrial, estas empresas complementan la actividad principal del grupo, entregando financiamiento, inversiones u otros servicios complementarios, por lo cual se consideró a estos grupos como concentrados.

#### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

Siguiendo el enfoque tradicional planteado por Leff (1978), las características fundamentales de los grupos económicos son la administración común de varias empresas que actúan en distintos sectores económicos. Para Leff la importancia de analizar estos grupos no radica solamente en su estructura, sino en el hecho de que estos grupos, por lo general, son parte de un significativo porcentaje del producto geográfico bruto.

Los grupos económicos o conglomerados están entre los actores más

importantes de la economía chilena. Desde los años sesenta (Lagos, 1962) ya se hablaba de esta agrupación de empresas que pretendían acaparar una mayor cantidad de mercado nacional. Por ello, profundizar en su comportamiento es de interés si se quiere entender el funcionamiento y la evolución del sistema productivo. Las razones que fundamentan la existencia de grupos o conglomerados son variadas y obedecen a circunstancias propias del contexto histórico, del apoyo del sector público y de la cultura de cada país.

Es interesante detenerse en la cantidad de grupos económicos existentes en Chile y su permanencia en el tiempo. En este sentido, al comparar estudios previos sobre este punto (Dahse, 1979; González, 1981; Paredes y Sánchez, 1996) con lo obtenido en esta investigación, se puede establecer que hay un sostenido incremento en la cantidad de grupos económicos, pero con un notorio recambio en los grupos vigentes, en donde solamente una pequeña cantidad de grupos económicos han permanecido en el tiempo, tal como se describe en la Tabla 2.

**Tabla 1.** 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: Elaboración propia

**Tabla 2.** Evolución de grupos económicos en Chile

Año	Cantidad de Grupos	Variación con el año anterior
dic-02	86	-
dic-03	91	5
dic-04	100	9
dic-05	115	15
dic-06	133	18
dic-07	138	5
oct-08	144	6

Fuente: Elaboración propia, basado en la Superintendencia de Valores y Seguros (2008)

Como se puede apreciar en la Tabla 2, ha existido un crecimiento significativo en el número de grupos económicos que se han ido incorporando al mercado chileno, con la supervisión de la SVS. Cabe destacar que este número no indica necesariamente que los grupos se han mantenido a través del tiempo, sino que si bien han existido algunos que han desaparecido del mercado, ha habido un fuerte dinamismo con la entrada de nuevos actores. Un detalle significativo es que hay siete grupos económicos (Tabla 3) que se han mantenido en los últimos veinte años, lo que implica una fuerte movilidad en este importante sector de la economía chilena.

De lo señalado en la Tabla 3 se puede establecer que la tendencia es que los grupos indicados seguirán profundizando su presencia en el mercado, considerando que son grupos consolidados y que actúan en diversos sectores industriales, en donde generalmente son actores muy relevantes de dichos sectores, tal como se analizará al hacer referencia a los sectores industriales en donde participan los grupos económicos.

También es relevante indicar que es este un sector muy dinámico, en donde se dan dos grandes segmentos: por un lado los grupos consolidados (Tabla 3) que se pueden considerar como tradicionales y que representan un porcentaje muy alto de participación por la envergadura de sus negocios, y por otro lado están aquellos grupos de reciente incorporación, en donde hay algunos cuya pujanza y crecimiento han sido fuertes y sostenidos, entre los que se pueden citar al grupo Enersis, Grupo Cencosud y grupo Falabella, por mencionar algunos.

En definitiva, la evolución de los grupos económicos, tal como se ha analizado, tiende a establecer una alta movilidad, tanto en la aparición

**Tabla 3.** Grupos económicos que han permanecido en los últimos veinte años en Chile

1978	1993	2008
Cruzat-Larraín	Larraín-Cruzat	Larraín-Cruzat (Penta)
Matte	Matte	Matte
Vial-Claro	Claro	Claro
Said	Said	Said
Angellini	Angellini	Angellini
Luksic	Luksic	Luksic
Yarur	Yarur	Yarur

Fuente: Elaboración propia a partir de Dahse (1979), Paredes y Sánchez (1996).

de nuevos grupos como en la desaparición de otros, ya que las barreras de entrada y salida son relativamente bajas, por lo que se espera que en el futuro se mantenga esta movilidad, pero en donde los grupos tradicionales verán cada vez más fortalecida su posición. En todo caso, se debe tener presente el efecto que tendrá en la evolución futura de los grupos económicos la entrada de los grupos citados en el párrafo anterior.

Otro aspecto de interés está constituido por la conglomeración del grupo (se espera que la conglomeración reduzca el problema de agencia) medido por la cantidad de filiales que posee el grupo económico (Tabla 4).

De acuerdo con los resultados obtenidos, los grupos económicos son de diverso tamaño, pero el promedio de filiales por grupo económico es de 4

empresas con una dispersión muy amplia, ya que hay 45 grupos que solamente poseen 2 filiales y en el otro extremo hay un grupo económico que detenta en su propiedad a 34 filiales.

En la Tabla 4 la mayoría de los grupos económicos tiene menos de seis filiales (88% del total de la muestra), lo que revela un bajo nivel de conglomeración de los grupos económicos chilenos.

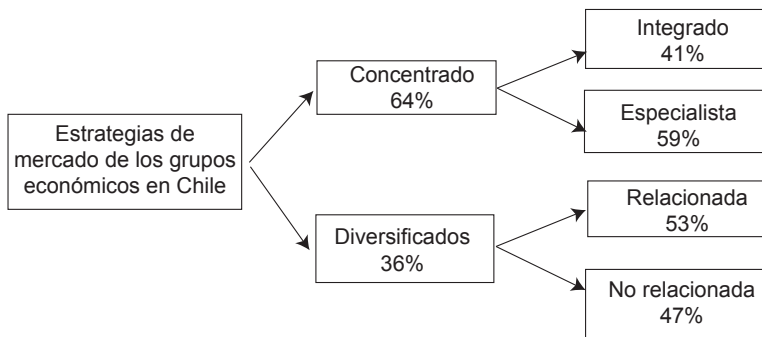
Una vez analizados los grupos económicos en general, ahora se expondrán los resultados obtenidos en la clasificación de las estrategias de crecimiento seguida por los grupos económicos incluidos en la muestra. Finalmente, se expone el resultado de todos los grupos analizados (ver anexo al final del artículo) y que se muestra en el Gráfico 3.

**Tabla 4.** Número de filiales por grupo económico

N° filiales	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	16	24	34
N° grupos económicos	45	29	9	12	9	2	2	1	2	1	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia, basado en la Superintendencia de Valores y Seguros (2008)

**Gráfico 3.** Estrategia de mercado seguida por los grupos económicos en Chile



Fuente: Elaboración propia

La cantidad de grupos concentrados fue de 27, contra 15 grupos diversificados de un total de 42 grupos económicos analizados, por lo que se puede observar que la mayor parte de los grupos económicos tienden a ser más concentrados, es decir, realizan actividades de negocios en un solo sector industrial o en sectores relacionados o complementarios entre sí.

Se puede deducir de esta clasificación que en los grupos económicos no existe una preocupación predominante en diversificar sus negocios para disminuir el riesgo de los mismos, sino más bien, buscan aprovechar las oportunidades de negocios de acuerdo con las características de cada sector industrial según las condiciones imperantes en el mercado nacional.

Es este un dato no menor y que claramente expone la realidad de los grupos económicos en Chile, en donde una mayoría significativa opta por estrategias de crecimiento en un mismo sector industrial o sectores complementarios, como una forma de incrementar el valor económico del grupo como un todo, en donde la diversificación es solamente seguida por un menor grupo de empresas, por lo que llegado a este punto, es relevante profundizar en el tipo particular de estrategia de crecimiento seguida por los grupos económicos.

En el caso de los grupos económicos con estrategias de concentración, una mayoría de estas organizaciones presentan una estrategia de especialista y una cantidad menor desarrollan estrategia de integración dentro del sector industrial.

En el caso de los grupos económicos diversificados, se tiene que los nego-

cios en que participan son muy variados, pero en donde se da un equilibrio entre los grupos que desarrollan estrategias de diversificación relacionada y los grupos con estrategias de diversificación no relacionadas.

En todo caso es significativo el hecho que, en general, los más grandes grupos económicos en Chile presentan estrategias de diversificación, entre los cuales se encuentra el grupo Luk-sic, el cual sigue una estrategia de diversificación no relacionada.

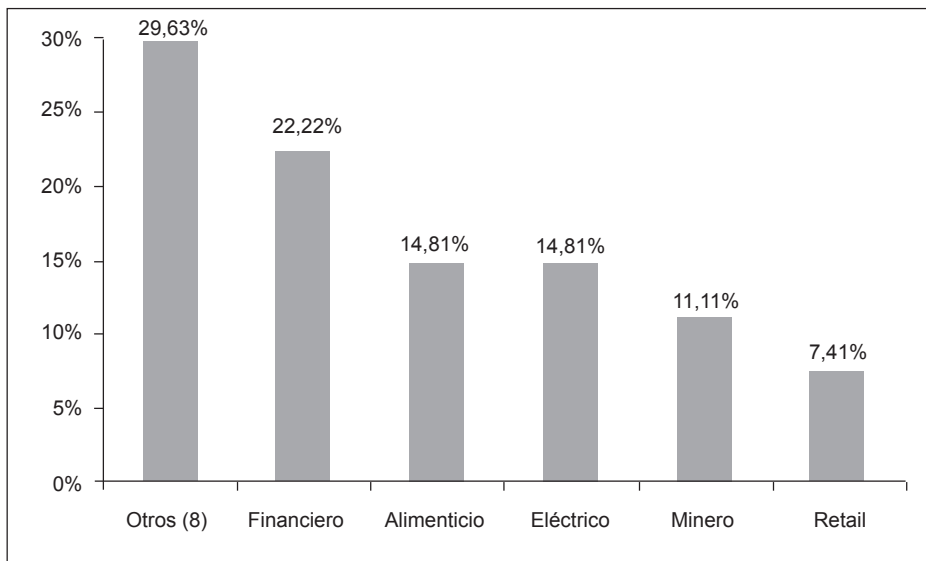
Otro aspecto que también es importante analizar es la participación de los grupos económicos por sector industrial, ya que esto permitirá clarificar la amplitud o cobertura de estos grupos en la economía chilena.

En este sentido, en el Gráfico 4 se presenta la participación de los grupos económicos que utilizan una estrategia de crecimiento concentrado y la participación relativa que éstos tienen en los diversos sectores industriales donde participan.

Es destacable la participación de estos grupos económicos en cinco sectores industriales, los cuales representan cerca del 70% de los negocios de estos grupos, entre los que se destaca el sector financiero, seguido del sector eléctrico y del sector alimenticio.

Hay que resaltar que estos grupos, al ser concentrados, mantienen una estrategia abocada a crecer en un solo sector industrial, lo cual les permite obtener varios beneficios, entre los que se puede citar la mayor especialización y reducción de costos que esto implica, como también el conocimiento que adquiere del sector y la forma de enfrentar la competencia.

**Gráfico 4.** Participación por sector industrial de grupos económicos concentrados



Fuente: Elaboración propia

Naturalmente la concentración presenta riesgos ya que el devenir de la empresa queda ligado al del sector y, si éste decae, puede provocar serios problemas a las empresas del grupo, como también el hecho que las disposiciones o regulaciones impliquen mayores complicaciones y costos a la empresa. Tampoco puede pasar por alto que en la medida que un sector es atractivo, pueden entrar otros actores y generar mayor rivalidad, lo que puede afectar el potencial de valor económico del grupo.

En el Gráfico 5 se presenta la participación de los grupos económicos diversificados en los sectores industriales en donde éstos participan.

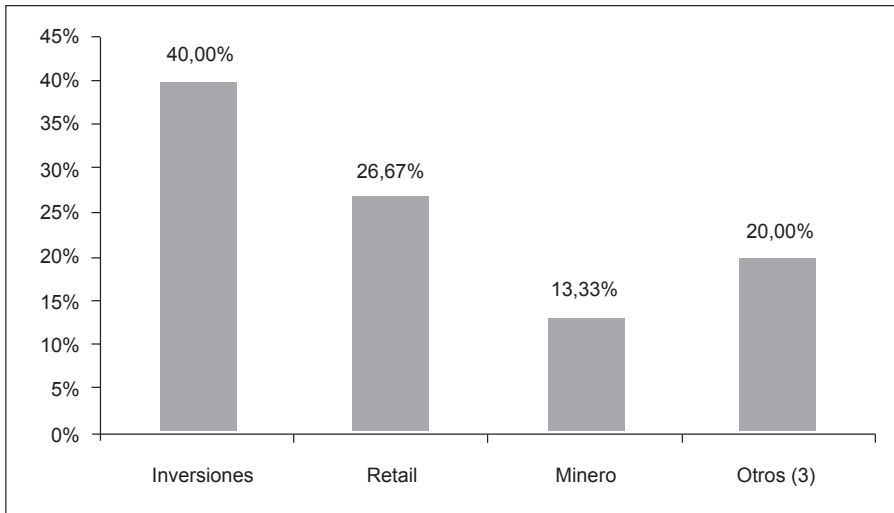
A diferencia del criterio de concentración, los grupos económicos

diversificados dan prioridad a los sectores industriales relacionados con las inversiones, retail y minero, los que en su conjunto representan el 80 % de los negocios desarrollados por estos grupos económicos.

Es importante mencionar que la mayor parte de los grupos que poseen actividades mineras pertenecen al sector industrial de inversiones, puesto que poseen gran cantidad de actividades de negocios en esa área.

No obstante, aunque los grupos económicos tienen negocios en sectores industriales distintos, es notoria la alta participación del sector minero en los grupos incluidos en la muestra, por lo que estas compañías presentan una alta exposición en este sector industrial.

**Gráfico 5.** Participación por sector industrial de grupos económicos diversificados



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Lo más interesante del estudio realizado es que en Chile un 64 % de los grupos económicos incluidos en la investigación presentan una estrategia de crecimiento concentrada y, es más, con una alta cantidad de compañías que siguen una estrategia de especialista, lo que da a entender claramente que estos grupos prefieren desarrollar sus actividades en un solo sector industrial.

Su contraparte se observó con un 36 % de grupos económicos en Chile, los cuales tienden a diversificar sus negocios para lograr de esta forma abarcar una mayor cantidad de mercados, tanto local como globalmente y asumir los riesgos que este tipo de estrategia conlleva.

En este sentido, la mayoría de los grupos económicos no diversifican, lo que implica que acotan el riesgo al sector industrial, a diferencia de

los grupos diversificados que distribuyen el riesgo en varios sectores mediante su estrategia de portafolio diversificado.

En cuanto a los sectores industriales en donde estos grupos económicos tienen sus negocios, independiente de si es concentrada o diversificada la compañía, es llamativo que éstos estén en unos pocos sectores, en donde destaca el sector del retail, seguido por el minero y el financiero.

Esta participación en los sectores industriales no es similar entre los grupos concentrados y diversificados. En el caso de los grupos económicos concentrados, éstos tienen sus actividades principales en el sector industrial financiero, seguido por el sector alimenticio y el sector eléctrico.

Por otra parte, los grupos económicos que utilizan estrategias corporativas de diversificación tienen su actividad

principal en el sector de las inversiones, seguido del sector del retail y en tercer lugar en el sector minero.

En resumen, las estrategias de crecimiento seguidas por los grupos económicos en Chile están muy marcadas hacia las estrategias de concentración, con una alta especialización, en donde las estrategias de diversificación son seguidas por un menor número de grupos económicos, aunque en el caso de las compañías diversificadas hay una cierta equiparidad entre estrategias de diversificación relacionada y no relacionada.

Al considerar el gran dinamismo que presentan los grupos económicos en Chile, es importante avanzar en la investigación de las estrategias corporativas de estos grupos, para así incrementar el conocimiento en las estrategias utilizadas, particularmente en la relación que podría darse entre las estrategias de crecimiento y las de financiamiento. Otro punto también de interés es profundizar en la estructura jurídico-organizacional de estas entidades y su relación con las estrategias de crecimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrews, K. (1980). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
2. Dahse, F. (1979). *Mapa de la Extrema Riqueza. Los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales*. Santiago de Chile: Aconcagua.
3. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
4. Fuentes, L. (1998). *Grandes grupos económicos en Chile y los modelos de propiedad en otros países*. Santiago de Chile: Dolmen.
5. Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona, España: Norma.
6. González, J. (1981). *Evaluación social de la acción de los grupos económicos en Chile*. Valparaíso, Chile: Escuela de Negocios de Valparaíso.
7. Hill, Ch. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica; un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
8. Lagos, R. (1962). *La concentración del poder económico*. Santiago de Chile: Editorial del Pacífico.
9. Leff, N. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economics Groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661.
10. Medina, A. (2003). *Gestión del valor en la empresa; de la estrategia al control*. Chillán, Chile: Universidad del Bío-Bío.
11. Medina, A. (2008). Estructura jurídico-organizacional de los grupos económicos. *Revista Vestigium*, 6, 135-152.
12. Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. México: Cecs.
13. Paredes, R. y Sánchez, J. (1996). *Organización industrial y grupos económicos: el caso de Chile*. Santiago de Chile: Departamento de Economía, Universidad de Chile.
14. Pérez, W. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. Santiago de Chile: Siglo XXI, Editores CEPAL.
15. Sanfuentes, A (1984). Los grupos económicos: control y políticas.

- Colección de Estudios CIEPLAN*, 15, 1984, Santiago.
16. Superintendencia de Valores y Seguros –SVS. (2008). *Listado de los grupos económicos en Chile a junio 2008*. Disponible en: [www.svs.cl](http://www.svs.cl)
17. Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson. ☼



## Anexo 1. Clasificación según criterio de crecimiento o de mercado

Concentrado		Diversificado	
Especialista	Integrado	Relacionado	No relacionado
Empresas Navieras	Besalco	Norte Grande	Sigdo Koppers
Craighouse	Invercap	Cencosud	Yarur
IAM	Concha y Toro	D&S	Angellini
Santander Chile Holding	Pacífico V Región	Enersis	Elecmetal
Aes Gener	Campos Chilenos	Falabella SAIC	Luksic
Chilquinta	Carozzi	Cementos BioBio	Almendra
La Polar	Ripley	Cía Chilena de Fósforos	Minera Valparaíso
Soprole	Banmédica	Duncan Fox	
CGE	Tattersall		
Factotal	Lafarge		
Security	Invertec		
Factorline			
Telmex			
Cimenta			
Transelec			
Andes			

Fuente: Elaboración propia