

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial



**Análisis Estratégico para la empresa portuaria San Francisco S.A.**

**Cómo adaptarse a la Licitación del Espigón de la ciudad de San Antonio**

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración en Empresas  
y al Título de Ingeniero Comercial

**ALUMNO SR. JUAN S. DIAZ FLORES**

**PROFESOR GUIA SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA**

Año 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por su apoyo

A mis amigos de la universidad

A mi profesor guía por sus consejos

Al Gerente de Administración de San Francisco S.A. por su ayuda

## ÍNDICE DEL TRABAJO

Resumen	i
Abstract	i
Introducción	01
Capítulo I: Marco Teórico	04
1.1) Análisis externo	04
1.1.1) Factor Político	04
1.1.2) Factor Económico	06
1.1.3) Factor Social	09
1.1.4) Factor Tecnológico	12
1.2) Exposición general del problema	13
1.3) La Empresa	15
1.4) Objetivos de la Tesis	17
1.5) Conjeturas fundamentales	18
Capítulo II: Plan Estratégico	20
2.1) Objetivos a largo plazo	20
2.1.1) Misión de la empresa	20

2.1.2)	Visión de la empresa	20
2.1.3)	Ventaja competitiva	21
2.1.4)	Estrategia Competitiva	24
2.1.5)	Posicionamiento	27
2.2)	Análisis de Mercado	28
2.2.1)	Tamaño de mercado	28
2.2.2)	Resumen del análisis	33
2.3)	Análisis de Marketing	34
2.3.1)	Estrategia de precios	34
2.3.2)	Estrategia de distribución	36
2.3.3)	Estrategia promocional	37
2.3.4)	Resumen del análisis	37
2.4)	Análisis Técnico	38
2.4.1)	Análisis del producto	38
2.4.2)	Resumen del análisis	41
2.5)	Organización y recursos humanos	42
2.5.1)	Dotación de personal	42

2.5.2)	Organización de la empresa	42
2.5.3)	Políticas de relación con los empleados	43
2.5.4)	Resumen del análisis	44
2.6)	Análisis Legal y Social	45
2.6.1)	Aspectos legales	45
2.6.2)	Aspectos de legislación urbana	45
2.6.3)	Resumen del análisis	47
2.7)	Análisis Económico	48
2.7.1)	Inversión en activos fijos	48
2.7.2)	Inversión en capital de trabajo	49
2.7.3)	Análisis de costos	49
2.7.4)	Deducciones tributarias	50
2.7.5)	Resumen del análisis	50
2.8)	Análisis Financiero	50
2.8.1)	Análisis de rentabilidad	50
2.8.2)	Análisis de rotación de activos	51
2.8.3)	Análisis de Rentabilidad de Propietarios	52

2.8.4) Cálculo de Costo de Capital	53
2.8.5) Resumen del análisis	54
2.9) Análisis de Riesgos	54
2.9.1) Riesgo de mercado	54
2.9.2) Riesgos económicos	55
2.9.3) Riesgos financieros	56
2.9.4) Resumen del análisis	57
Capítulo III: Propuesta de Mejora para San Francisco S.A.	58
3.1) Análisis inicial	58
3.2) Regresión lineal de R.O.A	59
3.3) Análisis F.O.D.A estático	61
3.4) Análisis F.O.D.A dinámico	62
3.5) Conclusiones Finales	71
Bibliografía	73
Índice de Anexos	
A.1) Anexo nº1: Matriz del cliente, reloj estratégico de Bowman	75
A.2) Anexo nº2: Cálculo de rotación de activos	77

A.3)	Anexo nº3: Cálculo de costo de capital	78
A.4)	Anexo nº4: Modelo de plan de negocios	79

#### Índice de Tablas

T.1)	Tabla nº1: Medidas de naves de transporte marítimo	07
T.2)	Tabla nº2: Aporte de empleo del puerto a San Antonio	10
T.3)	Tabla nº3: Porcentaje de importancia de activos fijos	22
T.4)	Tabla nº4: Estadísticas de transporte de carga San Antonio	29
T.5)	Tabla nº5: Estadísticas de transporte de carga Valparaíso	29
T.6)	Tabla nº6: N° de agencias de estiba y desestiba	30
T.7)	Tabla nº7: Transporte de carga por carretera	31
T.8)	Tabla nº8: N° de empresas de transporte de carga	32
T.9)	Tabla nº9: Oferta nacional de acero	32
T.10)	Tabla nº10: Almacenistas autorizados por S.N.A.	33
T.11)	Tabla nº11: Precios de referencia servicios de muellaje	35
T.12)	Tabla nº12: Análisis vertical de costos de la empresa	49
T.13)	Tabla nº13: Análisis de rentabilidad de la empresa	51
T.14)	Tabla nº14: Análisis de rotación de activos de la empresa	51

T.15)	Tabla nº15: Análisis de rotación de activos de la empresa	52
T.16)	Tabla nº16: Análisis de rentabilidad de propietarios	53
T.17)	Tabla nº17: Cálculo de costo de capital de la empresa	53
T.18)	Tabla nº18: Regresión lineal de R.O.A	60

#### Índice de Figuras

F.1)	Figura nº1: Acreditación de uso de normas ISO 9001-2008	24
F.2)	Figura nº2: Carátula página web San Francisco S.A.	37
F.3)	Figura nº3: Organigrama de San Francisco S.A.	43



## **RESUMEN**

El continuo crecimiento del intercambio comercial a nivel Mundial ha propiciado que Chile busque maneras de aumentar la posición competitiva de sus puertos. Para esto una de las principales medidas ha sido la licitación de sitios de atraque para que el ingreso de capitales privados promueva la modernización de sus procesos logísticos. Las dos situaciones antes mencionadas, el creciente intercambio comercial y las licitaciones de sitios de atraque, han cambiado el escenario competitivo de empresas como San Francisco S.A. por lo que para adaptarse deben desarrollar nuevas estrategias competitivas. El objetivo principal de este trabajo de Tesis es desarrollar un análisis de la empresa y marco que la apoye en su proceso de toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The continued growth of trade worldwide has meant that Chile seek ways to increase the competitive position of its ports. For this, a major measure was the tender berths for private capital inflows promote the modernization of its logistics processes. The two situations described above, the growing trade and tenders berths have changed the competitive landscape for companies such as San Francisco SA so to adapt must develop new competitive strategies. The main objective of this thesis work is to develop an analysis of the company and framework to support it in its decision making process.

## INTRODUCCION

El sistema portuario constituye uno de los eslabones más importantes para el desarrollo de la estrategia de crecimiento económico establecida para Chile. En este contexto la apertura comercial fomentada por las autoridades desde hace más de treinta años buscó convertir al país en un eficiente exportador de materias primas, ayudando con esto a obtener superávits de cuenta corriente y estabilidad macroeconómica.

La competitividad de Chile como exportador está relacionada a la modernidad de la gestión portuaria, y es por esto que en 1997 se promulgó la Ley No 19.542 que dividió a la antigua empresa portuaria de Chile (EMPORCHI) y creó diez empresas estatales independientes. Dentro de sus múltiples tareas estas empresas debían desarrollar procesos de licitación para diferentes sitios de atraque con la finalidad que éstos pasaran de ser administrados de forma multi operada a ser sitios mono operados. Esta medida provino del análisis que interpretó que el comercio internacional estaba creciendo de sobre manera, en especial por el desarrollo de economías asiáticas como China, por lo que la infraestructura, gestión y logística de ese entonces no serian capaces de aprovechar estas oportunidades y Chile se quedaría rezagado en el concierto internacional. La finalidad de esta medida fue que agentes privados invirtieran en infraestructura y tecnología para que los puertos fueran más eficientes en el traslado de carga, apoyando de esta manera la mencionada estrategia exportadora chilena.

Las licitaciones portuarias, y el respectivo aumento de los sitios mono operados, han transformado la situación actual de las empresas de muellaje (empresas de tamaño medio o pequeño que gestionan la carga una vez se encuentra en puerto) debido a que por una parte el aumento del comercio internacional presentó mayores oportunidades de negocios para ellas, pero por otro lado la presencia de empresas mono operadoras restringe o derechamente impide su funcionamiento en los sitios de atraque concesionados. En este trabajo de tesis se estudia en particular la reciente licitación del terminal portuario *El Espigón* de la ciudad de San Antonio, proceso adjudicado a la empresa Puerto Lirquén (empresa perteneciente al grupo empresarial chileno Matte), y lugar donde mantiene operaciones la empresa destinataria de este informe, San Francisco S.A.

San Francisco S.A. es una empresa que dentro de sus operaciones desarrolla muellaje, transporte y almacenamiento de carga, servicio conocido como *puerta a puerta*, es decir entrega un servicio integral a sus clientes. Esta empresa de propiedad familiar ha sido bien administrada en sus más de veinte años de existencia ya que desde sus inicios ha logrado posicionarse como un actor relevante en el transporte regional de acero, así como también logró expandir sus operaciones ya que en sus orígenes sólo desarrollaba servicios de muellaje.

San Francisco S.A., así como muchas otras empresas, ha sido testigo del crecimiento sostenido del intercambio comercial de Chile y por ende de cómo se incrementaron sus oportunidades de negocios. Si este positivo nuevo escenario se suma a la amenaza que representa la licitación de sitios de atraque, el resultado

indica que la empresa debe diseñar un marco de análisis que permita identificar las ventajas competitivas que sustentarán su estrategia para enfrentar este nuevo escenario. La finalidad de este trabajo de tesis radica en realizar un análisis interno y externo de la empresa y formalizar las posibles estrategias a seguir dependiendo de los factores relevantes que resulten de dicho análisis.

La razón que justifica la realización de este trabajo de tesis es que la empresa, si bien es cierto ha recorrido de manera exitosa su trayecto a través de la industria portuaria, no cuenta con un marco estratégico de referencia que sirva de apoyo en el proceso de toma de decisiones. Esto es pertinente por cuanto la gerencia no tiene la forma de reducir la incertidumbre al momento de escoger una alternativa de negocios por sobre otra y es debido a que no puede medir los flujos esperados o la rentabilidad esperada que cumpla sus expectativas de desarrollo.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1) Análisis externo**

El análisis P.E.S.T. es una herramienta de uso común por parte de la administración de una organización que busca recopilar, ordenar y analizar información proveniente de su entorno. Las siglas P.E.S.T indican que se utilizará información de tipo Político, Económico, Social y Tecnológico entre otros. La finalidad de utilizar esta herramienta es identificar los factores ambientales que tengan repercusión en las futuras operaciones de la organización y así la administración diseñe una estrategia, que tomando en consideración tales factores, permita alcanzar un crecimiento económico sustentable en el tiempo.

#### **1.1.1) Factor Político.**

Las licitaciones llevadas a cabo por el Estado de Chile a través de sus empresas portuarias son un claro indicador de cómo los distintos gobiernos han consolidado el modelo económico, dotando a los puertos de la infraestructura necesaria para aumentar el intercambio comercial. Los procesos de licitación han tenido por finalidad entregar la concesión de sitios de atraque a empresas particulares para que realicen inversiones en pos de mejorar su infraestructura, a cambio la empresa ganadora de la licitación administra el sitio de atraque durante 20 años o más en un sistema de mono operación. Una vez terminada la concesión, la empresa privada entrega la infraestructura al Estado y éste se beneficia de su valor residual.

Empresas San Francisco S.A. tiene dentro de sus áreas de servicios el muellaje, transporte y almacenamiento de contenedores en los puertos de Ventana, Valparaíso y San Antonio (Quinta región). Una vez realizada la licitación del Terminal Costanera Espigón, el cual consta de cuatro sitios de atraque<sup>1</sup> (números 4, 5, 6, 7), éste quedó bajo la administración de empresas Puerto Lirquén (propiedad del grupo Matte) en calidad de mono operador durante un lapso de 20 años ampliables por otros 10 años según las condiciones de la licitación. Esto implica un cambio radical en la forma de operar de estos frentes de atraque puesto que el Estado entrega a una sociedad privada la responsabilidad de administrar el Terminal Costanera Espigón, hasta ahora multi operada. Por otro lado la Ley n° 19.542<sup>2</sup> publicada el 19 de Diciembre de 1997 especifica en su artículo n°5 “La prestación de los servicios de estiba, desestiba, transferencia de la carga desde el puerto a la nave y viceversa, y el porteo en los recintos portuarios, comprendidos dentro del objeto de las empresas, deberá ser realizada por particulares debidamente habilitados”, esto ampara a las empresas que actualmente ejercen en el puerto para que su giro no se vea legalmente afectado.

Durante el proceso de licitación llevado a cabo por la empresa portuaria San Antonio (EPSA), ésta realizó una consulta al tribunal de la libre competencia acerca de la procedencia de la causa.

---

1 “Sistema portuario” [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio, <[http://www.sanantonioport.cc.cl/html/sist\\_portuario/puerto.php](http://www.sanantonioport.cc.cl/html/sist_portuario/puerto.php)> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

2 “Ley No 19.542” [en línea], Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=82866>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

La razón esbozada por el tribunal para aprobar la licitación fue la búsqueda de mejoras en la productividad de los puertos ante aumentos de la competitividad en el sector portuario<sup>3</sup>.

#### 1.1.2) Factor económico.

Desde hace más de treinta años Chile ha mantenido políticas de intercambio comercial con el resto del mundo, apoyándose principalmente en las ventajas comparativas (menores costos relativos de producción frente a otros países) que posee en la manufactura de commodities. Las materias primas que representan la mayor proporción de nuestras exportaciones son productos agrícolas, pesqueros, mineros, forestales y ganaderos entre otros<sup>4</sup>. Estas políticas económicas fueron seguidas por la mayor parte de los otros países, los cuales han incorporado el comercio internacional como base para su desarrollo económico.

El aumento sostenido del intercambio comercial de Chile con el resto del mundo ha hecho que la actividad portuaria (el medio más económico de transporte de carga) tome un papel determinante dentro del desarrollo logístico de la actividad comercial.

---

3 "Consulta de EPSA al Tribunal de libre competencia" [en línea], Chile. Tribunal de la libre competencia <<http://www.tdlc.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=1799>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

4 "Cuadros de exportaciones" [en línea], Chile. Servicio Nacional de Aduanas <[http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070416/pags/20070416165951.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070416/pags/20070416165951.html)> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

Esto último representa un aumento en la demanda por servicios portuarios de parte de las empresas del rubro que puede y debe implicar un cambio en la forma de operar de las empresas que prestan tales servicios (como es el caso de la empresa destinataria de este análisis estratégico) puesto que junto al aumento del intercambio comercial va la especialización en los procesos de muellaje, transporte y almacenamiento de carga.

Las economías de escala, que corresponden a la disminución de los costos medios a medida que aumenta la producción, determinan que el transporte marítimo de carga sea hecho en naves cada vez más grandes.

Las dimensiones de los puertos chilenos son apropiadas para recibir naves Panamax (naves con un tamaño apropiado para viajar a través del canal de Panamá), adecuadas para transportar 4.500 TEUS aprox., pero en los últimos años han tenido que recibir naves que pueden transportar hasta 12.000 TEUS y llamadas Post Panamax. Esto produce que las empresas portuarias locales deban adaptar su maquinaria, personal y procesos para estibar la mayor carga. A esto se debe agregar la tendencia mundial de transportar todo tipo de cargas en contenedores para mejorar las condiciones de transporte y control.

**Tabla No 1**

MEDIDAS DE NAVES DE TRANSPORTE		
Detalle	Panamax	Post Panamax
Eslora (m)	294,1	366
Manga (m)	32,3	49
Calado (m)	12	15
Carga (TEUS)	4.500	15.000

Fuente: Elaboración Propia



En la década de los noventa el Estado de Chile llevó a cabo la primera parte de un proceso de licitaciones con la finalidad de fomentar el ingreso de capitales privados a la actividad portuaria. El diagnóstico que sirvió de base para estas decisiones fue la pérdida de competitividad que estaban teniendo los puertos chilenos debido a que la empresa portuaria de Chile (Emporchi) no estaba capacitada desde el punto de vista financiero, organizacional y técnico para llevar a cabo la transformación que requería todo el proceso logístico portuario para hacer más competitivos a los puertos chilenos. Es por esto que en 1997, a través de la Ley n° 19.542<sup>5</sup>, el Estado de Chile finaliza las operaciones de Emporchi y da paso a la creación de diez empresas estatales autónomas, muchas de éstas han sido responsables de incorporar mejoras tecnológicas a sus respectivos puertos a través de las licitaciones públicas. La búsqueda sostenida por aumentar la eficiencia de la logística portuaria lleva a un aumento de la competencia entre las empresas de servicios portuarios que trabajan en el mismo sector.

Esto último lleva a su vez a que los procesos internos de la empresa, especificados y transcritos en un plan de negocios, deban adaptarse constantemente a un cada vez más cambiante entorno. Los tratados comerciales firmados por distintos gobiernos durante las últimas décadas han servido para que Chile sea considerado plataforma de exportación por otros países debido a la rebaja, y en algunos casos inexistencia arancelaria, de la cual disfrutaban frente a economías más grandes como la Unión Europea, Asia y Estados Unidos.

---

5 “Ley No 19.542” [en línea], Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=82866>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

Esta visión acerca de Chile se ha convertido en una ventaja competitiva frente a otros puertos sudamericanos, siendo esto una variable que aporta todavía más en el aumento de competitividad por los servicios portuarios, teniendo esto similares repercusiones en los procesos internos de las empresas locales en lo que se refiere a cambios estratégicos.

Una mejora en la competitividad del proceso logístico portuario debe ser entendida como toda acción que tenga por finalidad disminuir el costo de operación. El ingreso de capitales privados, la mejora en infraestructura, la adquisición de tecnología, la capacitación de trabajadores entre otras, son decisiones estratégicas fomentadas tanto por políticas públicas como por finalidades privadas para hacer que el puerto en cuestión se transforme en una más eficiente organización.

En la actualidad los embarcadores que controlan grandes movimientos de carga, como por ejemplo exportadores de cobre, fruta, productos forestales u otros, son quienes eligen que puerto utilizar, lo que aumenta la competencia. Hoy en día más que competir por la carga, la competencia es por el puerto que será seleccionado por la empresa naviera.

### 1.1.3) Factor social.

El impacto social que tiene la actividad portuaria en la ciudad de San Antonio puede ser medido por su aporte al nivel de empleo de la fuerza laboral de la ciudad. En 2005 se estimaba que los empleados que trabajaban dentro del puerto

eran 4.567 personas y fuera del puerto eran 1.070 personas lo que convertía al puerto de San Antonio en responsable del 18% de la fuerza laboral de la zona<sup>6</sup>. Si bien es cierto el impacto del puerto en los índices de empleo es importante, la tendencia histórica indica que la implementación de mejoras tecnológicas en los procesos portuarios se ha convertido en fuente de cesantía para los habitantes de San Antonio. El desarrollo portuario es fuente de empleos para personas con capacitación en manejo de maquinarias portuarias, tipo de trabajadores que actualmente escasean en la zona, debido a la gran cantidad de actividades relacionadas. Aquí se pueden mencionar a agencias de aduanas, transporte, almacenamiento de carga portuaria entre otras.

**Tabla No 2**

<b>APORTE AL EMPLEO. PUERTO DE SAN ANTONIO</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Habitantes</b>
No Habitantes	91.000
Fuerza Laboral	35.860
Ocupados	31.180
Aporte directo	4.567
Aporte indirecto	1.070
Aporte empleo	18%

Fuente: Análisis de tendencias de localización. Sistema urbano San Antonio, Minvu 2005

Dentro del proceso de licitación del terminal Espigón se establecieron planes de mitigación social que consistieron en acuerdos entre los sindicatos de trabajadores portuarios y la administración de empresas Puerto Lirquén para mantener la actual flota de trabajadores y no realizar despidos. Este plan implica la no desvinculación obligatoria de trabajadores, como pasó en anteriores licitaciones, y el pago de

bonos de mitigación en el caso de término de contrato, esto significa gastos de hasta US\$18.000.000 según fuentes de la empresa<sup>6</sup>.

Otro aspecto a considerar son las externalidades negativas que produce en la ciudad debido al constante tránsito de camiones, tanto a su entrada como a su salida. Para minimizar este impacto se creó una vía alternativa llamada la ruta de la fruta, la cual tiene como finalidad descongestionar el centro neurálgico de San Antonio (puente de Llo-Lleo, avenida Chile y Barros Luco) del paso de camiones cargados de productos agrícolas provenientes del sur de Chile que llegan a la ciudad para exportar utilizando las instalaciones del puerto.

Debido a la creciente emigración de personas jóvenes desde San Antonio a Valparaíso o la región Metropolitana, esta zona ha comenzado a quedar desprovista de mano de obra calificada para proveer a las empresas portuarias locales. Este punto indica que empresas San Francisco S.A. debe considerar que su mano de obra y personal administrativo tendrá residencia fuera de la zona. Esto último trae consigo aumentos de costos de contratación y de capacitación para poder atraer personal calificado.

---

6 "Acuerdo de mitigación por desempleo" [en línea], Chile. Mundo Marítimo. <<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/portuarios-del-espigon-de-san-antonio-y-epsa-firmaron-acuerdo>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

#### 1.1.4) Factor tecnológico.

El proceso de modernización que se está llevando a cabo en el puerto de San Antonio producto de la licitación de la terminal costanera espigón en Mayo de 2011 trae aparejada una serie de desafíos para las empresas portuarias locales debido a que la finalidad de esta licitación es la de especializar las instalaciones de los cuatro sitios de atraque que componen la terminal en la recepción de naves Post Panamax, las cuales gracias a sus dimensiones son capaces de trasladar más del doble de la carga normal de una nave Panamax.

La maquinaria portuaria que actualmente posee el puerto de San Antonio está constituida por: cuatro grúas Gantry, una grúa Gottwald y una grúa Level Luffing (grúa especializada en graneles sólidos). La inversión a largo plazo que deberá realizar la empresa Puerto Lirquén para dotar a la terminal costanera de la infraestructura necesaria, es decir, construcción de muelle mas adquisición de maquinaria y otras está dividida en dos grupos, uno de US\$ 220.000.000 y otro de US\$ 105.000.000 respectivamente, magnitudes que hablan del alcance del cambio tecnológico que beneficiará al puerto de San Antonio. El proceso contempla la construcción de 700 metros de muelle operativo en el sector costanera del puerto de San Antonio y la modificación del molo de protección del Espigón. La ejecución del proyecto considera un plazo de siete años<sup>7</sup>.

---

7 "Licitación del terminal Espigón de San Antonio" [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio. <<http://www.sanantonioport.cc.cl/html/transparencia/licitacionEspigon.php>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

## 1.2) Exposición general del problema

A comienzos de la década de los setenta Chile vivió momentos de tensa polarización social debido a visiones contradictorias acerca de la administración del Estado y la relación de éste con la población nacional.

Dentro de los numerosos aspectos que generaron desavenencias se destaca el manejo económico del país. Los primeros tres años de la década se caracterizaron por estar regidos por una visión estatista de la producción, lo que significa que era el gobierno (representado por la Unidad Popular) quién aspiraba a tomar las decisiones sobre qué producir y quién debía hacerlo.

Después del golpe militar del 11 de Septiembre de 1973 la visión de la economía impuesta a la sociedad estuvo basada en entregar al empresariado la responsabilidad de producir los bienes y servicios que requiriera la sociedad.

La implementación de políticas de corte capitalista basadas en la escuela de pensamiento monetarista, cuya principal casa de estudios exponente es la universidad de Chicago, provocó un cambio socio económico de magnitudes tales que sentaron las bases del crecimiento del país hasta el día de hoy. Dentro de todas estas políticas económicas deben destacarse la apertura comercial de Chile con el resto del Mundo debido a la desaparición de la estructura subsidiaria usada por los anteriores gobiernos, esto permitió que los precios de bienes y servicios representaran su valor real. Para esto las barreras arancelarias fueron reducidas por tramos semestrales tanto en magnitud como en dispersión, pasando de un arancel promedio de 105% en 1973 a uno de 10% promedio en 1979 y reduciendo

su dispersión a prácticamente cero<sup>8</sup>. Otra importante medida económica que facilitó la apertura comercial de Chile fue la flexibilización de la tasa de cambio, relación entre el peso chileno y el dólar estadounidense, ya que hasta 1982 la autoridad económica utilizó una estrategia de tipo de cambio fijo dando posteriormente paso a una estrategia basada en la fijación de metas para las tasas de interés<sup>9</sup>.

Esto hizo pasar el valor del dólar estadounidense de \$39 en 1983 a \$100 en 1984, lo que aumentó fuertemente las exportaciones aunque también aumentó las deudas en dólares de los importadores nacionales.

El intercambio comercial fomentado por la autoridad económica chilena desde 1973 hasta la fecha debe necesariamente ser acompañado por una reforma estructural a la logística portuaria y una mejora sustancial de su infraestructura. Con esto en mente, distintas administraciones del Estado han propiciado el ingreso de capitales privados a los puertos nacionales a través de licitaciones que entreguen la administración de un sector particular del puerto durante un lapso de tiempo predeterminado según las bases.

---

8 Felipe Larraín y Rodrigo Vergara. "Transformación económica de Chile", Chile, Centro de estudios públicos, 2000, p. 5

9 Felipe Larraín y Rodrigo Vergara. "Transformación económica de Chile", Chile, Centro de estudios públicos, 2000, p. 52

Este proceso ha permitido incrementar de manera sustancial la transferencia de TEU's<sup>10</sup> (twenty foot equivalent unit, unidad de medida de la capacidad de transporte marítimo en contenedores) y dotar a los puertos chilenos de mayor eficiencia en sus procesos logísticos, aumentando la competitividad relativa frente a puertos extranjeros.

### **1.3) La empresa.**

En 1992 nace empresas Montes y Sierra Ltda., formada por un grupo de seis trabajadores del área portuaria, de entre ellos se deben destacar a los actuales gerentes generales de la empresa destino de esta investigación, Sr. Enrique Montes Valverde y Sr. Erminio Sierra R.

La empresa comenzó dedicándose al nicho de carga y descarga de contenedores de piso, segmento abandonado por las empresas navieras de ese entonces. En 2003 se forma la empresa de muellaje San Francisco S.A., destacando la obtención de la certificación ISO 9001-2008 a través de la empresa ABS Quality Evaluations Inc.

---

10 "Información sobre TEU'S", Wikipedia, la enciclopedia libre.  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/TEU\\_%28unidad\\_de\\_medida%29](http://es.wikipedia.org/wiki/TEU_%28unidad_de_medida%29)> [Consulta: 16 de Noviembre de 2012]



Tomando como referencia el plan maestro realizado por la empresa portuaria de San Antonio<sup>11</sup>, y que tiene como finalidad sentar las bases estratégicas sobre las cuales se ejecutarán todos los proyectos de inversión de la zona, se puede decir que todas las empresas que ejecutan servicios portuarios han de considerar una serie de factores ya establecidos para formalizar sus propios procesos de planificación.

Estos factores son de corte económico, social, logístico y ambiental entre otros; son económicos porque la proyección de la demanda de TEU's para los próximos veinte años indica que las operaciones de intercambio aumentarán considerablemente por lo que las empresas privadas deberán preparar su estructura organizativa para satisfacer dicho aumento de demanda; son sociales porque las bases de la licitación exigieron, a quien se adjudicara la concesión, implementar planes de mitigación social que consisten en asegurar a la actual flota de trabajadores que seguirán en sus cargos por un tiempo determinado y que los futuros cambios tendrán como prioridad la contratación de personas pertenecientes a la región; son logísticos porque el plan maestro establece dentro de sus directrices que determinados sectores del actual puerto estarán destinados a actividades establecidas por éste, se puede citar como ejemplo la especialización que busca implementar la Empresa Portuaria de San Antonio en los sectores conocidos como Molo sur y terminal Espigón hacia el trabajo con uso

---

11 "Plan maestro 2010-2014 EPSA", [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio, <[http://www.sanantonioport.cc.cl/html/p\\_maestros/CRI\\_2010-2014\\_Julio\\_2010.pdf](http://www.sanantonioport.cc.cl/html/p_maestros/CRI_2010-2014_Julio_2010.pdf)> [Consulta: 16 de Noviembre de 2012]

de Contenedores; son ambientales por el impacto que tiene en la costa de San Antonio la futura remodelación de los sitios de atraque portuario y de la llegada de naves de mayor tamaño tendrán un efecto sobre la zona geográfica en cuestión.

Empresas San Francisco S.A. deberá tener en consideración todos estos factores al analizar el entorno y los cambios a futuro de la actividad portuaria para aprovechar sus fortalezas en pos de diseñar estrategias que permitan su desarrollo sustentable a través del tiempo.

#### **1.4) Objetivo General**

Realizar un análisis estratégico para la empresa San Francisco S.A. que entregue la información suficiente para planificar sus operaciones en el futuro. Este análisis debe considerar análisis del macro y micro entorno de la empresa así como un análisis interno. Además deberá contener informes de mercado, técnicos, organizativos y financieros.

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Calcular la tasa de costo de capital de la empresa San Francisco S.A. para evaluar futuros proyectos de inversión.
- ❖ Utilizar modelos estratégicos para realizar análisis internos y externos de San Francisco S.A.
- ❖ Desarrollar análisis de rotación de activos y de rentabilidad para determinar situación actual de la empresa.

- ❖ Desarrollar un análisis de estrategias tomando como base el modelo F.O.D.A.
- ❖ Ejecutar análisis de regresión lineal para determinar la importancia de ingresos de explotación, resultado operacional y activos totales en la obtención del R.O.A de la empresa.

### **Conjeturas fundamentales**

- ❖ Empresas San Francisco S.A. hará cambios importantes en su estrategia de crecimiento debido a la actual concesión del terminal Espigón a empresas Puerto Lirquén.
- ❖ Empresas San Francisco S.A. realizará cada vez menos operaciones en el puerto de San Antonio.
- ❖ Empresas San Francisco S.A. deberá adquirir nueva maquinaria para adaptar sus operaciones a las naves Post Panamax que atraquen en el puerto de San Antonio.
- ❖ Empresas San Francisco S.A. aumentará su participación de mercado, aprovechando el aumento de la demanda de servicios portuarios en San Antonio.
- ❖ Empresas San Francisco S.A. deberá cambiar sus políticas de recursos humanos para poder adaptarse de mejor manera a la mayor competitividad que se desarrollará en el puerto de San Antonio.

- ❖ Empresas San Francisco S.A. adquirirá más activos fijos y cambiará su estructura de financiamiento para adaptarse al nuevo escenario competitivo.
  
- ❖ Empresas San Francisco S.A. integrará socios a su propiedad, cambiando con esto la actual estructura patrimonial.

## CAPÍTULO II: PLAN ESTRATEGICO

### 2.1) Objetivos a Largo plazo

#### 2.1.1) Misión de la empresa

##### Misión de San Francisco, empresa de muellaje

“Otorgar a nuestros clientes un servicio de muellaje confiable, eficiente, dinámico y personalizado, incidiendo directa y sustancialmente en la disminución de sus costos operacionales; lo que permitirá una mejor proyección en su gestión comercial”.

##### Misión de San Francisco, empresa de transporte

“Entregar a nuestros clientes un servicio confiable, eficiente, oportuno y como es la característica principal del Grupo San Francisco personalizado”.

#### 2.1.2) Visión de la empresa.

##### Visión de San Francisco, empresa de muellaje

“Seguir siendo una empresa posicionada en el mercado con un alto nivel de calidad, diversificando su accionar a otros servicios que permitan continuar con su desarrollo empresarial; contando para ello, con personal altamente calificado y comprometido con sus objetivos”.

##### Visión de San Francisco, empresa de transporte

“Seguir siendo una empresa posicionada en el mercado con un alto nivel de calidad, entregando confianza a nuestros clientes, con personal altamente calificado y comprometido con sus objetivos”.

### 2.1.3) Ventajas competitivas

Para analizar las ventajas competitivas usadas por la administración de San Francisco S.A. como pilares para sustentar la estrategia competitiva de la empresa se utilizará el análisis V.R.I.O (Valiosa, Rara, Inimitable y Organización). Este modelo clasifica las ventajas competitivas de una organización según sus características como: valiosa, rara, inimitable u organización. Estas denominaciones implican la importancia de la ventaja competitiva para las operaciones de la empresa y, más importante aún, su capacidad de ser sustentable a través del tiempo.

Ventaja competitiva No 1: Experiencia de la administración.

Los inicios de la empresa San Francisco se remontan al año 1992 cuando dos trabajadores portuarios, Sr. Enrique Montes Valverde y Sr. Erminio Sierra R., formaron Montes & Sierra Ltda. Derivando luego al actual grupo de empresas San Francisco. Esto último tiene dos implicaciones, 1) la empresa fue formada por personas que conocían el Mundo portuario desde su interior ya que trabajaban para empresas navieras que funcionaban en Valparaíso y San Antonio, y 2) San Francisco lleva funcionando en el mercado más de dos décadas.

Salvo contadas excepciones la plana mayor de la empresa no ha cambiado en ese lapso de tiempo, agregando a esto que los hijos de los socios fundadores se han incorporado como tomadores de decisiones. Aquí se puede destacar el caso del Sr. Andrés Sierra Acevedo como gerente de finanzas. Esto significa que los

tomadores de decisiones en la empresa han seguido una sola línea en estos veinte años.

En este caso, la ventaja competitiva denominada como experiencia de la administración se clasifica dentro de la categoría de Organización ya que se ha desarrollado a través del tiempo. No es una característica simple de imitar, pero no ofrece una diferenciación importante dentro de la industria toda vez que existen muchas empresas que tienen vigencia en el mercado desde hace años.

Ventaja competitiva No 2: Inversión en equipos e instalaciones.

Los balances de San Francisco S.A. muestran que la empresa mantiene una inversión en activos fijos superior, al día de hoy, a los \$4.000 millones. Esta inversión se disemina básicamente en infraestructura operativa (almacenes extra portuarios), infraestructura administrativa y maquinaria (camiones y grúas).

El siguiente cuadro resume el porcentaje que representa el activo fijo del total de activos, primero considerando la depreciación acumulada y luego descontándola del cálculo. Esta fuerte inversión representa una barrera de entrada para otras empresas que consideren ingresar al mercado.

**Tabla No 3**

PORCENTAJE IMPORTANCIA ACTIVO FIJO			
Detalle	2011	2010	2009
Activo Fijo c/DA	72%	66%	72%
Activo Fijo s/DA	96%	89%	98%

Fuente: Elaboración propia con datos contables de San Francisco S.A.

En el caso de la ventaja competitiva denominada inversión en equipos e instalaciones, según el modelo corresponde clasificarla como Valiosa debido a que es el más importante activo de la empresa. El impacto de esta ventaja puede ser cuantificado y por su naturaleza representa para la empresa un recurso sustentable ya que en su status dentro de las finanzas no compromete sus operaciones.

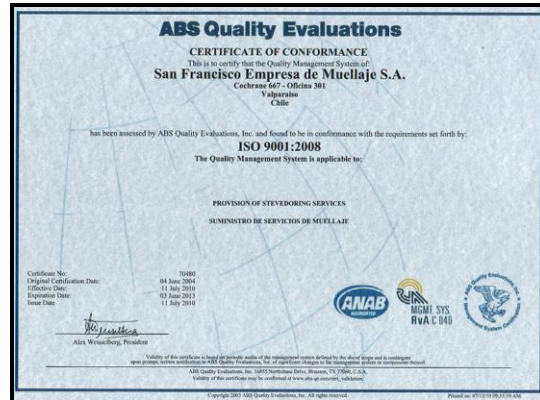
### Ventaja competitiva No 3: Certificación ISO 9001-2008

San Francisco empresa de muellaje obtuvo la certificación ISO 9001-2008 a través de la empresa ABS Quality Evaluations Inc. Esta certificación implica una ventaja competitiva sobre otras empresas del sector debido a que los clientes particulares, y en especial los clientes industriales preferirán un servicio con garantía de calidad en sus operaciones en puerto. A esto se debe agregar que la implementación de normas de calidad ISO 9001-2008 exige a la empresa un constante proceso de mejora en sus operaciones.

Siguiendo con el uso del modelo V.R.I.O, esta ventaja competitiva se clasifica como valiosa debido a que representa un recurso que propicia la constante mejora en las operaciones de la empresa ya que es una exigencia implícita de las Normas ISO 9001-2008.



Figura No 1



#### 2.1.4) Estrategia competitiva

El grupo de empresas San Francisco gestiona su negocio en base a tres unidades. La empresa de muellaje, la empresa de transporte y la empresa de almacenaje. La creación de estas empresas responde al objetivo general de la administración, que es entregar un servicio integral a sus clientes.

La estrategia de integración vertical implementada por San Francisco busca gestionar la carga en el puerto, transportarla al destino determinado por el cliente o almacenarla según sus necesidades. Este servicio, cada vez más utilizado en la logística portuaria es conocido como servicio “puerta a puerta” y es realizado por empresas conocidas como multimodales, como el caso de San Francisco S.A. y se ha popularizado debido a la disminución de costos que representa para el cliente el hecho que una empresa se haga cargo de toda la gestión de la carga.

### Estrategia de San Francisco empresa de muellaje.

La competencia por el trabajo de muellaje antes de las licitaciones portuarias estaba caracterizada por el gran número de empresas participantes. La búsqueda de puertos mono operados tuvo como consecuencia una drástica reducción en el número de empresas de muellaje ya que la empresa administradora del puerto trabajará por un tiempo limitado, y sólo con algunas empresas, hasta que su curva de aprendizaje permita realizar todo el trabajo de muellaje por cuenta propia. Por ejemplo, en el caso de la licitación portuaria de Valparaíso, San Francisco S.A. trabajó por un lapso de cinco años con T.P.S (terminal pacífico sur) y en el caso de la licitación del Espigón en San Antonio según proyecciones de la empresa se trabajará con la empresa Puerto Lirquén hasta mediados de 2013.

En vista de esto, San Francisco empresa de muellaje implementa una estrategia de precios percibidos en la media del mercado pero con un alto valor percibido por el cliente, ruta no 4 del reloj de Bowman llamada Diferenciación, debido a los siguientes motivos:

- i. Los precios de los servicios de muellaje se explican porque aún existen numerosas empresas en el mercado que buscan trabajar para la empresa mono operadora del puerto.
- ii. El alto valor añadido se explica por la calidad de la maquinaria y la experiencia acumulada, sumado a que la empresa cuenta con una certificación ISO 9001-2008.

### Estrategia de San Francisco empresa de transporte.

Los commodities representan claramente el mayor porcentaje de la carga transportada por las empresas del sector. En el caso de San Francisco S.A., la empresa presenta una marcada especialización en el transporte de materia prima derivada del fierro (láminas, rollos, barras, perfiles y otras formas).

Tomando como referencia el modelo del reloj de Bowman San Francisco S.A. empresa de transporte utiliza la ruta no 5 (diferenciación focalizada) es decir, utiliza una estrategia de precios altos y alto valor percibido. Esta estrategia se explica por la baja cantidad de empresas dedicadas a este sector en comparación con el número de importadores de fierro (bajo el área de influencia de San Francisco trabajan quince importadoras de fierro, de las cuales el total mantiene negocios con la empresa). Estas condiciones entregan una posición negociadora ventajosa a San Francisco S.A al momento de determinar las tarifas por traslado de carga.

### Estrategia de San Francisco empresa de almacenaje.

La creciente utilización de los almacenes portuarios sumado a la escasez de espacio para su expansión ha disparado la tarifa de utilización de este servicio. Como respuesta a esta situación se han constituido como alternativa los almacenes extra portuarios.

San Francisco posee en la actualidad dos almacenes extra portuarios:

- Terminal Albatros: Ubicado a 500 mts de distancia al acceso sur del puerto de San Antonio. Cuenta con un galpón de 2.100 m<sup>2</sup> de espacio y 19.000 m<sup>2</sup>

de patio con seguridad las 24 hrs del día. Entre sus clientes hay empresas públicas y privadas.

- Terminal Esmeralda: Ubicado cerca de la ruta F74G, se encuentra en un lugar estratégico entre las ciudades de Valparaíso, San Antonio y Santiago. Cuenta con un galpón de 7.500 m<sup>2</sup> y un patio de 19.000 m<sup>2</sup>. Este terminal cuenta con andenes que permiten el consolidado y desconsolidado de carga sobre el camión además de una romana para pesar el camión.

Siguiendo con el uso del modelo del reloj de Bowman para analizar la estrategia de una de las unidades de la empresa. San Francisco S.A. empresa de almacenaje utiliza la ruta no 3 es decir, una estrategia de mantener los precios percibidos y un alto valor añadido al servicio que se explica por las características tecnológicas, operativas y de vigilancia que entregan los almacenes unido al número relativamente menor de empresas que cuentan con almacenes de estas dimensiones.

#### 2.1.5) Posicionamiento

La ventaja del uso de la matriz del consumidor, llamada reloj de Bowman, es que permite determinar el posicionamiento de los productos de la empresa. Esto es así debido a que las variables medidas por este modelo estratégico son el valor percibido y el precio percibido, variables subjetivas que la empresa evaluar mediante encuestas de opinión de sus clientes.

La permanencia de la empresa en un mercado competitivo y dinámico por más de veinte años implica que el valor percibido por los clientes es alto, lo que se explica

por la alta inversión en renovación de maquinaria y la consolidación de la estrategia de integración que permite entregar un servicio acorde a las exigencias del cliente.

La competencia de los mercados de muellaje y almacenaje impiden a San Francisco S.A. cobrar un precio distinto al resto de las empresas del sector. La posición dominante de la empresa en el transporte permite solicitar precios relativamente más altos que sus competidores.

## **2.2) Análisis de Mercado**

### 2.2.1) Tamaño de los mercados

#### Mercado de servicios portuarios en Chile.

En la última década se ha previsto un aumento de la demanda de servicios portuarios por parte de las empresas navieras en Chile. Las razones de esta alza son las siguientes:

- i. El aumento del comercio Internacional experimentado desde la apertura de la economía chilena desde mediados de la década de los '80.
- ii. El desarrollo económico de países como China e India, lo que ha significado un aumento tanto drástico como continuado a través de los años en la demanda por nuestros commodities.
- iii. El desarrollo de naves de cada vez mayores dimensiones, las llamadas naves Post Panamax, que transportan mayores cantidades de contenedores aprovechando las economías de escala.

- iv. La tendencia mundial del comercio internacional tratar de almacenar la carga en contenedores.

Como muestran los siguientes cuadros, el tamaño de la carga transportada en los puertos de San Antonio y Valparaíso ha aumentado consistentemente en los últimos años.

**Tabla No 4**

ESTADÍSTICAS, PUERTO DE SAN ANTONIO						
Evolución histórica por tipo de carga (toneladas)					Evolución Histórica Número de TEU'S	
Año	Carga en Contenedor	Carga sólida y líquida	Carga Fraccionada	Totales	Año	TEU'S
2000	4.604.180	3.514.915	1.046.606	9.165.701	2000	455.604
2001	4.270.651	3.545.066	1.036.593	8.852.310	2001	413.901
2002	4.724.405	3.777.896	772.208	9.274.509	2002	438.585
2003	5.499.885	3.567.862	681.922	9.749.669	2003	524.376
2004	6.770.295	3.368.417	613.297	10.752.009	2004	639.762
2005	7.987.168	3.479.801	695.781	12.162.750	2005	773.048
2006	6.748.475	4.809.245	705.756	12.263.476	2006	676.301
2007	6.564.856	5.049.032	1.027.002	12.640.890	2007	650.697
2008	7.051.791	4.834.402	1.314.169	13.200.362	2008	687.864
2009	7.010.838	4.155.461	943.678	12.109.977	2009	729.033
2010	8.527.786	4.393.053	1.514.633	14.435.472	2010	870.719
2011	9.337.061	4.674.141	1.699.397	15.710.599	2011	853.806

Fuente: Estadísticas Empresa Portuaria de San Antonio, EPSA

**Tabla No 5**

ESTADÍSTICAS, PUERTO DE VALPARAISO					
Evolución histórica por tipo de carga (toneladas)				Evolución Histórica por número de TEU'S	
Año	Carga en Contenedor	Carga Fraccionada	Totales	Año	TEU'S
2000	2.537.436	1.392.982	3.930.418	2000	256.386
2001	2.956.318	1.512.948	4.469.266	2001	291.403
2002	3.064.912	1.600.546	4.665.458	2002	300.031
2003	3.378.872	1.724.635	5.103.507	2003	319.418
2004	4.011.805	2.041.024	6.052.829	2004	388.353
2005	3.835.866	1.863.589	5.699.455	2005	377.275
2006	6.218.325	1.752.941	7.971.266	2006	614.841
2007	8.438.387	1.275.333	9.713.720	2007	845.234
2008	9.526.599	1.372.261	10.898.860	2008	946.951
2009	7.011.220	973.191	7.984.411	2009	677.432
2010	8.890.206	1.260.906	10.151.112	2010	878.787
2011	9.305.039	1.228.825	10.533.864	2011	973.012

Fuente: Estadísticas Empresa portuaria de Valparaíso, EPV

El aumento del comercio internacional y la consiguiente demanda de servicios portuarios no han significado un aumento del número de empresas de estiba y desestiba en los puertos mencionados anteriormente. Esto se debe a dos factores determinantes:

- i. La licitación de sitios de atraque tiene por finalidad la conformación de puertos mono operados. Esto significa que la empresa ganadora de la concesión trabajará con algunas empresas de muellaje mientras establece sus operaciones y su curva de aprendizaje le permite realizar el trabajo portuario por cuenta propia.
- ii. La continua profesionalización de la actividad portuaria lleva aparejada la disolución y/o fusión de pequeñas empresas que buscan la manera de competir en un ambiente cada vez más restrictivo.

El siguiente cuadro muestra la continua disminución en el número de empresas de estiba y desestiba que operan en los puertos de San Antonio y Valparaíso.

**Tabla No 6**

Agencias de Estiba y Desestiba a nivel Nacional				
Año	Puerto de San Antonio	Puerto de Valparaíso	Número de Empresas	Empresas en Puerto
2000	51	63	171	335
2001	38	50	143	291
2002	37	38	121	225
2003	38	40	134	263
2004	35	39	123	254
2005	42	37	133	271
2006	46	40	155	303
2007	40	34	141	279
2008	39	31	137	277
2009	36	30	132	261
2010	32	32	132	268
2011	34	25	126	245
2012	32	21	119	211

Fuente: Boletín estadístico Marítimo 2012, Armada de Chile

### Mercado de transporte de carga en Chile.

El mercado de transporte pertinente para la empresa corresponde a la movilización de derivados del acero. En este sector San Francisco S.A. muestra un alto grado de especialización ya que ha establecido relaciones comerciales con la mayoría de los importadores de acero de la zona, donde destacan empresas como Asenor, Gerdau Aza o Centro acero.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los ingresos operacionales provenientes del transporte de carga por carretera.

**Tabla No 7**

TAMAÑO MERCADO NACIONAL. TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA (miles de pesos)					
Detalle	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Ingresos por venta	2.057.185.768	2.387.780.195	3.394.308.737	2.912.403.450	3.476.303.929
Utilidad del ejercicio	179.669.509	193.376.844	226.229.647	235.389.637	302.751.690
Toneladas transportadas	1.894.033.931	556.459.355	669.984.892	584.567.102	623.919.167

Fuente: Anuario de transporte por carretera, INE

El siguiente cuadro resume el número de empresas y de camiones que están dedicados a la movilización de carga terrestre. Estas empresas conforman aproximadamente el 95% de los ingresos operacionales del sector.



**Tabla No 8**

<b>Nº COMPETIDORES A NIVEL NACIONAL. MERCADO DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
No de empresas	14.137	14.007	14.515	14.515	15.002
No de vehículos	101.801	118.492	150.56	145.663	155.077
No de camiones	29.903	31.788	41.136	41.261	49.848

Fuente: Anuario de transporte por carretera, INE

La oferta de acero a nivel nacional es de aproximadamente 2,6 millones de toneladas, de las cuales el 60% es producido dentro del país por dos empresas, compañía de acero del Pacífico (C.A.P) y Gerdau Aza, esta última perteneciente al grupo siderúrgico brasileño Gerdau y que participa del mercado mediante operaciones de reciclaje de chatarra.

El 40% restante de la oferta de acero proviene de importaciones, principalmente desde Brasil, Argentina y China.

**Tabla No 9**

<b>OFERTA NACIONAL DE ACERO (toneladas)</b>		<b>PRODUCCION NACIONAL (toneladas)</b>	
Importadores	1.040.000	Gerdau Aza	520,000
Producción Local	1.560.000	C.A.P.	1.040.000
Total	2.600.000	Total	1.560.000

Fuente: Mercado Nacional e Internacional del acero y hierro, Comisión chilena del cobre

### Mercado de almacenamiento de carga

El tamaño de este mercado está directamente relacionado con el movimiento de carga que se desarrolla en la región.

El siguiente cuadro corresponde a las empresas almacenistas inscritos en los registros de la respectiva Aduana.

**Tabla No 10**

<b>Aduana de San Antonio</b>	<b>Aduana de Valparaiso</b>
Empresa portuaria San Antonio	Empresa portuaria de Valparaiso
Puerto Columbo Ltda.	Terminal extraportuario Valparaiso S.A.
Puerto Central S.A.	Depósito Aduanero Ventanas S.A.
Sitrans almacenes extraportuarios	S.A.A.M. extraportuarios S.A.
Terminales químicos S.A.	Terminal Pacífico sur
Seaport S.A.	
San Antonio terminal Internacional	
Puerto Panul S.A.	

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

#### 2.2.2) Resumen del análisis

En conclusión, como es de suponer, estos tres mercados muestran un comportamiento correlacionado con el aumento del comercio exterior por lo que las expectativas de crecimiento son buenas si se considera que Chile mantiene, aún en tiempos de crisis internacional, números positivos de intercambio comercial con el resto del Mundo.

Si se analiza por separado la empresa debe considerar disminuir sus operaciones, sino que acabarlas en la industria del muellaje, debido a que la política de concesiones de sitios de atraque mediante sistema mono operador hace que la empresa beneficiada use sus recursos propios para todo el trabajo en puerto.

En cuanto al mercado de transporte la empresa mantiene redes de negocio con la mayoría de los importadores de acero que funcionan en la región por lo que su situación en la actualidad es favorable. Dicho esto, la tendencia del mercado lleva a pensar que otras empresas intentarán ingresar debido a que la modalidad imperante es el servicio “puerta a puerta” y para esto deben agregar el transporte de carga.

En cuanto al almacenaje de carga se debe considerar que el Estado ha fomentado el ingreso de almacenes extra portuarios fuera del área de influencia de las Aduanas, como parte de la agenda pro crecimiento, lo que incrementaría el número de empresas interesadas en la construcción de este tipo de almacenes. Dicho esto la resistencia local a esta medida, sumada a la fuerte inversión hecha por la empresa en sus propios almacenes, hacen que este negocio aún sea conveniente para la empresa.

## **2.3) Plan de Marketing**

### 2.3.1) Estrategia de precio

La empresa emplea una estrategia de precios orientada a la competencia, es decir sus precios están en la media del mercado. En la práctica el gerente de negocios, Sr. Emilio Sierra es quien negocia el precio del servicio con el cliente, esto se debe a que una amplia mayoría de los clientes mantienen una relación de negocios de larga data con la empresa. Dentro del tarifado se encuentra un ítem llamado extra costo y que se explica por todas las actividades en que debe incurrir la empresa y

que no estaban contempladas, esto se debe por ejemplo a errores anteriores a la entrada de San Francisco S.A en el traslado de la carga y que deben ser compuestos por la empresa antes de seguir con el servicio. Según estadísticas que lleva la empresa en alrededor del 40% de los servicios deberá existir un extra costo.

El siguiente cuadro corresponde a una lista de referencia utilizada por la empresa para determinar el valor de los servicios de muellaje.

**Tabla No 11**

SERVICIO	CODIGO	TARIFA	
<b>Estiba/desestiba de carga</b>			
Carga contenedorizada de 20'	NED-01	US\$	60 por unidad
Carga contenedorizada de 40'	NED-02	US\$	60 por unidad
Carga general fraccionada	NED-03	US\$	6.2 por tonelada
<b>Falso embarque/desembarque</b>			
Carga general fraccionada	NFED-01	US\$	10 por tonelada
Carga contenedorizada	NFED-02	US\$	90 por unidad
<b>Movilización a bordo</b>			
Carga contenedorizada	NM-01	US\$	60 por unidad
Carga general fraccionada	NM-02	US\$	6 por tonelada

<b>Consolidación contenedores</b>			
Contenedores de 20'	C-01	US\$	180 por unidad
Contenedores de 40'	C-02	US\$	240 por unidad
<b>Desconsolidación contenedores</b>			
Contenedores de 20'	D-01	US\$	180 por unidad
Contenedores de 40'	D-02	US\$	240 por unidad.
<b>Porteo de carga</b>			
Porteo directo carga general fraccionada	P-01	US\$	3.5 por tonelada.
Porteo indirecto carga general fraccionada	P-02	US\$	10 por tonelada.
Porteo directo contenedores 20' ó 40'	P-03	US\$	30 por movimiento.
Porteo indirecto contenedores 20' ó 40'	P-04	US\$	90 por movimiento.
Porteo contenedores 20' sobredimensionados	P-05	US\$	140 por movimiento.
Porteo contenedores 40' sobredimensionados	P-06	US\$	180 por movimiento.

Carguío				
Contenedores de 20'	CA-01	US\$	38	por movimiento.
Contenedores de 40'	CA-02	US\$	52	por movimiento.
Contenedores 20' ó 40' entre dos vehículos	CA-03	US\$	15	por unidad.
Contenedores 20' sobredimensionados	CA-04	US\$	60	por movimiento.
Contenedores 40' sobredimensionados	CA-05	US\$	90	por movimiento.
Carga general sobredimensionada y maquinaria	CA-06	US\$ 350		por unidad.
Carga general fraccionada	CA-07	US\$	3	por tonelada.
Arriendo de equipo				
Grúa portacontenedores	AE-01	US\$	10	por movimiento.
Grúa portacontenedores	AE-02	US\$ 120		por hora.
Horquilla 10 ó más ton. De capacidad c/operador	AE-03	US\$ 350		por turno.
Horquilla 10 ó más ton. De capacidad c/operador	AE-04	US\$	50	por hora.
Horquilla 5 - 7 ton. De capacidad c/operador	AE-05	US\$ 180		por turno.
Horquilla 5 - 7 ton. De capacidad c/operador	AE-06	US\$	30	por hora.
Horquilla 5 - 7 ton. De capacidad s/operador	AE-07	US\$ 140		por turno.
Horquilla 5-7 ton. Capac. C/adit. Espec.	AE-08	US\$ 240		por turno.
Horquilla 3 ton. De capacidad c/operador	AE-09	US\$ 100		por turno.

Fuente: Manual de servicios, San Francisco S.A. 2008

### 2.3.2) Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de la empresa está marcada por la logística portuaria debido a que los lugares de recepción de la carga están determinados por razones obvias en los sitios de atraque de los puertos en los que mantiene operaciones.

En cuanto a la distribución de la carga, el proceso depende de las necesidades del cliente esto es, el cliente decide si requiere que San Francisco S.A. despache en un lugar determinado o por el contrario deberá derivar la carga a uno de sus almacenes extra portuarios.

Esta estrategia de distribución es conocida como servicio *puerta a puerta*, como fue explicado con anterioridad en la estrategia competitiva, y está destinada a rebajar los costos de implementación de servicios para San Francisco S.A sumado a que optimiza la velocidad de llegada a destino para el cliente.

### 2.3.3) Estrategia promocional

La empresa cuenta con una página web, [www.sanfrancisco-sa.cl](http://www.sanfrancisco-sa.cl), en donde además de mostrar datos como dirección y correo, comunica planes generales como su misión y visión, servicios, su historia, sumado a esto publica un link para contactarse y cotizar el precio de algún servicio en particular. El sitio divide a la empresa en tres empresas independientes: muellaje, transporte y almacenamiento.

Dentro del sitio la empresa muestra un video promocional en el cual los dueños y algunos trabajadores hablan sobre los logros de la empresa.

Figura No 2



### 2.3.4) Resumen del análisis

La principal conclusión que entrega este análisis es que la empresa muestra una gestión apropiada en su estrategia de distribución debido a que una de las principales fortalezas de la empresa está en la entrega de los tres servicios de forma complementaria.

Una observación a realizar es la baja utilización de un enfoque de marketing en las operaciones de la empresa. Si bien es cierto que la empresa pertenece a un sector caracterizado por un enfoque de operaciones en su negocio, San Francisco S.A debe utilizar herramientas de marketing para: 1) comunicar de mejor manera sus logros operativos, 2) encontrar nuevos segmentos de mercado, 3) estudiar de mejor manera las necesidades de sus clientes.

## **2.4) Análisis Técnico**

### 2.4.1) Análisis del producto

La logística que sigue cada servicio prestado por San Francisco S.A. es el siguiente:

- i. Desde la jefatura del área comercial se desarrolla la programación de servicios diarios. Esto corresponde a una pizarra electrónica que informa sobre el arribo de la carga de los clientes de la empresa.
- ii. La misma jefatura se encarga de contactar al cliente para poner aviso de la llegada de su carga ya que en muchos casos éste no está enterado de la situación. De no ser así será el propio interesado en la carga el que contrate los servicios de la empresa.
- iii. Desde la jefatura de operaciones se determina la maquinaria a utilizar así como su disponibilidad y el número de empleados destinados a la faena.

- iv. Subir la carga al camión para traslado al punto de destino escogido por el cliente. En determinado caso la carga podrá tener como destino uno de los almacenes extra portuario perteneciente a la empresa.
- v. Una vez llegada la carga al almacén, dependiendo del tiempo de descarga y almacenaje, se destinarán entre ocho a doce trabajadores.

#### Empresa de Muellaje

- **Desestiba:** Programar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con las operaciones de movilización desde tierra a bordo de las naves y viceversa.
- **Embarque:** Recepcionar, verificar destinatarios y acopiar la carga de acuerdo a la documentación pertinente proporcionada por las diferentes Agencias de Aduana.
- **Descarga:** Destrincar o desafianzar la carga en las bodegas de la nave, preparándola de esta forma para transferirla al muelle.
- **Consolidado de Contenedores:** Ejecutar la operación de completar o consolidar los contenedores vacíos con carga general fraccionada, en el interior de los recintos portuarios.
- **Desconsolidado de Contenedores:** Ejecutar la operación de vaciar o desconsolidar los contenedores cargados con carga general fraccionada, en el interior de los recintos portuarios.



- **Porteo de Carga:** Ejecutar la operación de cargar y trasladar horizontalmente la carga general fraccionada o la carga contenedorizada, proveniente de un desembarque o destinada a embarcarse.
- **Carguío:** Cargar contenedores vacíos (MTY) o con carga (FULL), o bultos de carga general fraccionada, desde un stacking a un medio de transporte.
- **Arriendo de Equipos:** Proveer maquinarias o equipos especializados para la operación portuaria a bordo de las naves o al interior de los recintos portuarios.
- **Arriendo de Materiales:** Proveer, en calidad de arriendo, diversidad de materiales de utilería, usados en las operaciones de estiba y desestiba o en cualquier servicio complementario.
- **Servicio de Personal Especializado:** Proveer trabajadores especializados para operaciones portuarias, tanto a bordo de las naves como a su costado.
- **Faenas de Inspección:** Participación de la Empresa en las faenas de revisión de carga general fraccionada o en contenedores, realizadas por los organismos fiscalizadores que corresponda (S.N.S - S.A.G)

#### Empresa de Transporte

- **Transporte de Carga General:** Transporte de carga general como bobinas de acero, perfiles, planchas, ballets, tambores, bigbags, ya sean para importación y exportación.
- **Transporte de Contenedores:** Transporte de contenedores a lo largo de todo el país en todas sus formas, Open-Top, Flat Racks, Standars, Dry, etc.

- **Transporte de Maquinaria con Cama Baja:** La empresa cuenta con una cama baja para el transporte de maquinaria y/o carga de proyecto.

#### Empresa de Almacenaje

- **Contenedores:** Almacenar contenedores en sus instalaciones hasta que el cliente decida el momento de su traslado.
- **Consolidado y Desconsolidado de contenedores:** Ejecutar la operación de llenar o consolidar y vaciar o desconsolidar los contenedores cargados con carga general fraccionada, en el interior del almacén.
- **Servicio a la carga en general:** Ejecutar todas las acciones concernientes a gestionar la carga desde el camión hacia el almacén y viceversa.
- **Arriendo de maquinarias:** Arriendo de grúas para el consolidado y desconsolidado de carga.
- **Vigilancia de 24 horas al día:** Vigilancia a través de video cámaras y personal autorizado de la carga.
- **Pesaje de camiones:** Trasladar el camión a una cama de pesaje para determinar el tonelaje exacto de la carga.

#### 2.4.2) Resumen del análisis.

Los servicios proporcionados por San Francisco S.A. tienen como prioridades competitivas dos variables: a) el tiempo de entrega del servicio debe estar dentro del rango señalado por la empresa al momento de aceptado el trabajo para el cliente, para esto la empresa dedica sus esfuerzos a mantener un buen sistema

de control; la ausencia de sistemas más sofisticados puede representar un problema cuando la empresa amplíe más sus operaciones y b) la calidad del servicio debe ser óptima, para lo cual la preocupación de la empresa está en mantener baja la tasa de errores en las operaciones.

## **2.5) Organización y Recursos Humanos**

### 2.5.1) Dotación de Personal.

En la actualidad San Francisco S.A. mantiene una nómina de 74 trabajadores de planta, sumado a 400 trabajadores eventuales. Según mediciones internas y tomando como parámetro una hora-hombre (H.H) la cifra de trabajadores eventuales se reduce a cerca de 100, esto es debido a que muchas personas trabajan para la empresa por una faena de tiempo determinada y un número de veces determinada en el mes.

### 2.5.2) Organización de la empresa.

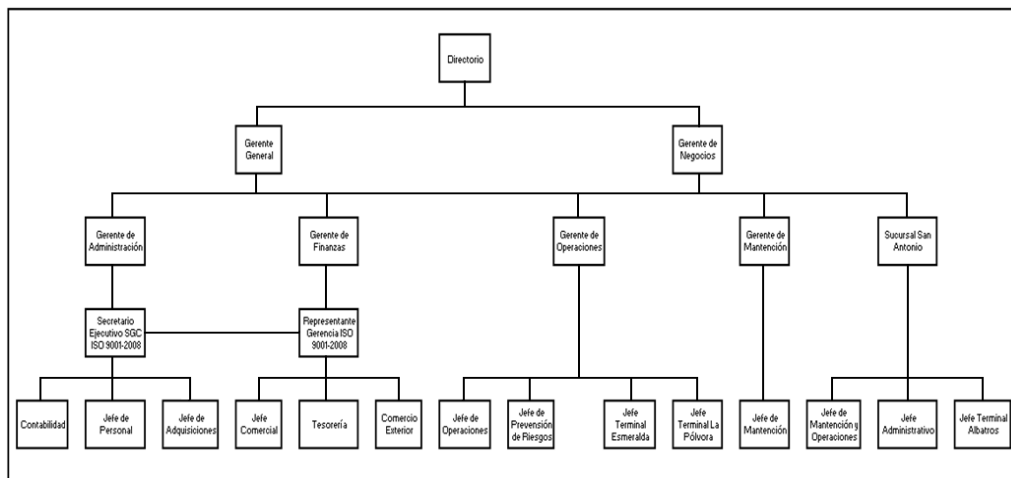
La empresa muestra una organización estructural lineal con una departamentalización por funciones que busca maximizar la especialización de sus funcionarios, típica de empresas manufactureras.

La primera observación que salta a la vista es la ubicación de un gerente de negocios al mismo nivel que el gerente general de la empresa lo que provoca un problema de doble fuente de lineamientos estratégicos y operacionales, lo que eventualmente puede producir: 1) enfrentamiento entre visiones contrapuestas

entre ambos gerentes, 2) problemas de comunicación hacia abajo en la organización, 3) contraposición entre estilos de liderazgo al existir distintas personalidades.

La segunda observación está en la importancia que ha entregado la gerencia a la implementación y consolidación de las normas ISO 9001-2008 en sus operaciones. Esto se aprecia en la presencia de un secretario ejecutivo por encima de la jefatura de personal, esto ha conllevado una constante capacitación de los empleados en la aplicación de estas normas de calidad.

Figura No 3



Fuente: Elaboración Propia

### 2.5.3) Políticas de relación con los empleados.

Como la mayoría de las empresas familiares, San Francisco S.A fue formada por personas con capacidades adquiridas por la experiencia y conocimiento del rubro más que por vías académicas. Esa tendencia se ha estado revirtiendo a medida que la empresa fue creciendo debido al ingreso a la empresa de personas con

formación profesional, empezando por la segunda generación de las familias fundadoras.

Una de las prioridades más altas en la política de mantención de recursos humanos está en la capacitación de trabajadores. La norma ISO 9001-2008 implementada en las operaciones de la empresa de cierta manera obliga a capacitar de forma constante a los trabajadores en esta área. Con respecto a otras áreas a capacitar, la empresa realiza todos los meses de Abril un catastro de necesidades y luego realiza dicha capacitación. Esta se realiza siempre de manera interna, muchas veces realizadas por ex trabajadores de la empresa, debido a que las capacidades requeridas no se encontrarán en otro lugar que no sea la misma empresa.

#### 2.5.4) Resumen del análisis

La observación a realizar es que la empresa presenta un su estructura organizacional un gerente de negocios con igual jerarquía que el gerente general de la empresa lo que como se señaló anteriormente puede traer problemas a San Francisco S.A. Considerando que es una decisión proveniente de los propietarios, no parece factible un cambio.

Por otro lado las Normas de calidad ISO 9001-2008 provocan que la empresa busque capacitar constantemente a su personal operacional. Con respecto a esto el personal parece mostrar una reticencia a esta política, lo que puede deberse a:

- 1) un deficiente proceso de comunicación entre empleados y empleadores de los

beneficios de las capacitaciones o 2) los trabajadores tienen problemas con respecto al tiempo que deben asignar a este proceso.

## **2.6) Análisis Legal y Social**

### 2.6.1) Aspectos legales (Constitución legal de la empresa).

San Francisco S.A. es una sociedad anónima cerrada, lo que implica entre otras cosas que no cotiza en la bolsa y que como empresa no es fiscalizada de forma obligatoria por la Superintendencia de valores y seguros (S.V.S).

Como fue mencionado anteriormente la empresa es de origen familiar y así se ha mantenido hasta el día de hoy. El directorio está constituido por cinco personas, todas pertenecientes a las dos familias fundadoras.

La constitución de la empresa presenta como uno de sus hechos más importantes el capítulo dedicado a los procedimientos a seguir en caso de presentarse ofertas de adquisición de la empresa. En este caso existen cláusulas de amarre que obligan al socio interesado en vender su participación en la empresa a ofrecerla en primer lugar al otro socio de la empresa y luego a particulares externos. En caso de oferta de adquisición existe la posibilidad, en un plazo determinado, para los socios de negar la venta de la participación del otro.

### 2.6.2) Aspectos de legislación urbana.

La legislación ambiental pertinente para San Francisco S.A. está vinculada a la construcción de la nave industrial para almacenaje de derivados del acero que se

ha edificado en la ciudad de Casablanca en el año 2007. El proyecto cumplió con la tipología dispuesta en el artículo 10° de la ley 19.300 letra h) y con el reglamento del sistema de evaluación de impacto ambiental, D.S. n° 95/01 del Ministerio de la secretaria general de la presidencia, en el artículo 3° en el literal G.2, especificaciones G.2.1 y G.2.2

Letra g.2 “Proyectos de equipamiento que correspondan a predios y/o edificios destinados en forma permanente a salud, educación, seguridad, deporte, esparcimiento, cultura, transporte, comercio o servicios, y que contemplan al menos una de las siguientes especificaciones:

G.2.1. Superficie construida igual o mayor a 5.000 m<sup>2</sup>

G.2.2. Superficie predial igual o mayor a 20.000 m<sup>2</sup>.

El área de influencia de este proyecto no se encuentra cerca de ninguna de los tres parques naturales declarados por la Corporación Nacional Forestal (CONAF) en la quinta región, los cuales son Rapa Nui, Archipiélago Juan Fernández y La Campana así como una reserva natural, Isla Colchagua. No existen monumentos nacionales establecidos en la región por el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE), además cabe señalar que la región cuenta con tres Reservas Nacionales las cuales son lago Peñuelas, Río Blanco y El Yali, de los cuales ninguno se encuentra cerca del área de influencia del proyecto. Cabe agregar que el proyecto tampoco se encuentra próximo a los Sitios Prioritarios para la Conservación de la Biodiversidad, establecidos de acuerdo al reciente catastro realizado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA).

En cuanto a la calidad del aire, el D.S. n° 114/61 establece normas para evitar emanaciones o contaminantes atmosféricos de cualquier naturaleza. En este caso las operaciones realizadas en la nave de almacenamiento de Casablanca producen emanaciones que están por debajo de lo establecido en la norma debido a que las revisiones de las maquinarias se mantienen al día.

En cuanto a las emisiones de ruido, el D.S. n° 146/98 establece los niveles máximos permisibles de ruidos molestos generados por fuentes fijas. En este caso las emanaciones de ruidos provenientes de las operaciones son sólo residuales.

En cuanto a lo que pasará con la infraestructura de la nave de almacenamiento pasados los veinte años de vida útil, el artículo 5.8.3 de la Ordenanza General de Urbanismo y construcciones establece medidas ambientales con el objeto de mitigar el impacto de las emisiones de polvo y material para proyectos de construcción, reparación, modificación, alteración, reconstrucción o demolición. En este caso la probabilidad de desuso de la nave de almacenamiento una vez cumplidos los veinte años de vida útil es prácticamente nula.

### 2.6.3) Resumen del análisis

La constitución legal de la empresa es la adecuada por cuanto ha entregado estabilidad a las operaciones de la empresa ya que no existe el riesgo de terminar la unión de las familias propietarias a no ser que ambas lleguen al acuerdo de vender la empresa.

En cuanto al aspecto ambiental, tal como se señala en su análisis, el único sector de la empresa en que este ítem es relevante es en la nave de almacenamiento



ubicada en Casablanca. Las normas aplicadas en cuanto a ruido y emanaciones de gas están dentro de los estándares exigidos por la autoridad respectiva.

## **2.7) Análisis Económico**

### 2.7.1) Inversión en activos fijos.

La compra de maquinaria, mayormente grúas horquillas de diferentes pesos, medidos en toneladas, proviene de importaciones de países como Finlandia, Suecia o Inglaterra. La empresa cuenta con un dealer encargado de cotizar y comprar la maquinaria necesaria. El costo promedio de una grúa importada es de US\$400.000 y tienen una vida útil de 10 años. Dicho esto se debe señalar que debido a las políticas de mantención de la empresa, muy por sobre el promedio de empresas similares, algunas de las primeras máquinas compradas aún se mantienen en funcionamiento.

En la actualidad San Francisco S.A. cuenta con 40 grúas de transporte con pesos que van desde las tres toneladas hasta las porta contenedores que pesan cuarenta toneladas. A esto se debe agregar la existencia de 29 camiones con rampla encargados mayormente al transporte de derivados del acero. El balance de la empresa muestra un valor libros de equipos y maquinarias por un valor superior a los \$1.800.000.000.

### 2.7.2) Inversión en capital de trabajo.

La inversión en capital de trabajo de San Francisco S.A. supera actualmente los \$1.400 millones. La cuenta más importante corresponde a deudores por venta con montos que superan los \$400 millones.

Una tendencia seguida por la mayoría de las empresas del sector es que la cuenta disponible representa un porcentaje menor de los activos circulantes. En el caso de San Francisco S.A. apenas supera los \$50 millones.

### 2.7.3) Análisis de costos.

Los costos de la empresa, representados en este análisis vertical, muestran una tendencia estable en el período analizado con dos grandes observaciones: 1) los costos operacionales parecen haber alcanzado una media estable pero mayor en los últimos años y 2) los costos de la empresa muestran un comportamiento cíclico con las operaciones de la empresa ya que se muestra una caída porcentual de ellos en el año 2008, precisamente un año de crisis para el Mundo portuario.

**Tabla No 12**

ANALISIS DE COSTOS DE LA EMPRESA (%)					
Detalle	2011	2010	2009	2008	2007
Ingresos Operacionales	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Costos Operacionales	68.01	68.05	66.61	59.21	70.29
G. A. V	14.82	14.42	19.33	9.23	11.76
Resultados Operacional	17.17	17.53	14.06	31.56	17.95

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.7.4) Deducciones tributarias.

El sistema de adquisiciones utilizado por San Francisco S.A. para su maquinaria es el Leasing (arrendamiento financiero) debido al ahorro tributario que significa para la empresa ya que las cuotas son deducibles en su totalidad. Los contratos que la empresa mantiene vigentes en la actualidad bajo esta modalidad de financiamiento están a una tasa de interés de 4% anual.

#### 2.7.5) Resumen del análisis.

La empresa mantiene la mayor parte de sus recursos inmovilizados en activo fijo, como la mayoría de las empresas del sector. Las operaciones de la empresa son cíclicas, por lo que la crisis financiera que comenzó en 2008 produjo una caída de sus ingresos que ha comenzado a revertirse desde 2011 debido a los rezagos del aumento del transporte de fierro y acero producto del terremoto de Febrero de 2010.

Los costos operacionales muestran leve tendencia al alza aunque los gastos de administración y venta han disminuido en los últimos períodos.

### **2.8) Análisis Financiero**

#### 2.8.1) Análisis de rentabilidad Operacional.

Tomando como base los resultados de la empresa en un período de cinco años, se puede apreciar que San Francisco S.A. obtenía rentabilidades sobre activos mayores al 10% en los años 2007 y 2008 pero en los últimos tres años su R.O.A

fluctúa alrededor de una media más baja cercana al 8% debido a la inestabilidad de las rotaciones de activos. Esto da cuenta del carácter cíclico de sus operaciones.

**Tabla No 13**

ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA					
DETALLE	2011	2010	2009	2008	2007
ROA	0.0781	0.1069	0.0558	0.2221	0.1127
MARGEN	0.1344	0.1447	0.1214	0.2686	0.1267
ROTACION	0.5808	0.7383	0.4600	0.8269	0.8892

Fuente: Elaboración Propia

### 2.8.2) Análisis de Rotación de Activos.

La rotación de activos de la empresa muestra un descenso desde el año 2009 en adelante. El siguiente cuadro muestra la rotación de cada activo particular de San Francisco S.A.

**Tabla No 14**

ROTACIONES DE ACTIVOS					
ACTIVOS	2011	2010	2009	2008	2007
DISPONIBLE	42.2062	19.8439	68.8226	63.8285	49.9762
INVERSIONES FINANCIERAS	17.3448	8.1683	19.2591	26.8033	3.1944
DEUDORES POR VENTAS	8.1921	8.4974	5.9563	4.9130	7.8074
DOCUMENTOS POR COBRAR	1418.5371	331.8145	0	0	0
DEUDORES VARIOS	297.8231	306.6123	3.6243	15.8053	6.1710
CUENTAS POR COBRAR EERR	19.0254	19.1514	0	0	0
IMPUESTOS POR RECUPERAR	19.4049	20.7985	27.9479	40.8298	20.5484
PAGOS ANTICIPADOS	100.1937	112.4801	0	0	0
ACTIVOS FIJOS	0.8051	1.1126	0.6371	1.3848	4.4249
OTROS ACTIVOS	6.3254	20.0784	17.0942	6.9969	4.4100
<b>TOTAL</b>	<b>0.5808</b>	<b>0.7383</b>	<b>0.4600</b>	<b>0.8269</b>	<b>0.8892</b>

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuadro muestra el aporte en pesos de cada activo en las ventas de la empresa. Los resultados muestran que San Francisco S.A. cada vez necesita invertir más pesos en activos para generar un peso de venta debido a que su rotación de activos ha descendido desde el año 2009, tal como se muestra en la última fila del siguiente cuadro.

**Tabla No 15**

ROTACIONES DE ACTIVOS					
ACTIVOS	2011	2010	2009	2008	2007
DISPONIBLE	0.0237	0.0504	0.0145	0.0157	0.0200
INVERSIONES FINANCIERAS	0.0577	0.1224	0.0519	0.0373	0.3130
DEUDORES POR VENTAS	0.1221	0.1177	0.1679	0.2035	0.1281
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.0007	0.0030	0	0	0
DEUDORES VARIOS	0.0034	0.0033	0.2759	0.0633	0.1620
CUENTAS POR COBRAR EERR	0.0526	0.0522	0	0	0
IMPUESTOS POR RECUPERAR	0.0515	0.0481	0.0358	0.0245	0.0487
PAGOS ANTICIPADOS	0.0100	0.0089	0	0	0
ACTIVOS FIJOS	1.2421	0.8988	1.5695	0.7221	0.2260
OTROS ACTIVOS	0.1581	0.0498	0.0585	0.1429	0.2268
<b>TOTAL</b>	<b>1.7218</b>	<b>1.3545</b>	<b>2.1740</b>	<b>1.2093</b>	<b>1.1246</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.8.3) Análisis de Rentabilidad de Propietarios.

La diferencia entre la rentabilidad de la empresa y la rentabilidad de los propietarios radica en que la deuda exigible a largo plazo de San Francisco S.A. ha sido solicitada a una tasa de interés, 4,87% anual, menor que la rentabilidad de los activos. Esto produce que el efecto apalancamiento aumente la rentabilidad de los propietarios. Cabe señalar que, al igual que la rentabilidad de los activos, la rentabilidad de los propietarios fluctúa alrededor de una media menor desde el año 2009 de lo que hacía en períodos anteriores.

**Tabla No 16**

RENTABILIDAD DE PROPIETARIOS				
2011	2010	2009	2008	2007
0.1101	0.1611	0.0675	0.3822	0.1515

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.8.4) Cálculo de Costo de Capital

La empresa no utiliza una tasa de corte para evaluar futuros proyectos de inversión, lo que presenta problemas debido al desconocimiento de la rentabilidad esperada por el proyecto. Para calcular el costo de capital de San Francisco S.A se ha tomado como referencia una tasa de interés por la deuda exigible de 4,87% anual, correspondiente a un préstamo bancario de largo plazo así como se asume una tasa de impuestos de 20%.

**Tabla No 17**

CALCULO DE COSTO DE CAPITAL DE SAN FRANCISCO S.A.				
Año	Pasivos (%)	Patrimonio	Rentabilidad Propietario	Costo de Capital
2011	41%	59%	11,01%	8,09%
2010	51%	49%	16,11%	9,88%
2009	39%	61%	6,75%	5,64%
2008	46%	54%	38,22%	22,43%
2007	57%	43%	15,15%	8,74%

Fuente: Elaboración Propia

Con excepción de 2008 la tasa de costo de capital muestra una tendencia de estabilidad en torno al 8%. Debido a la incertidumbre de un nuevo negocio la empresa debe considerar agregar hasta un 10% sobre su tasa de costo de capital al momento de evaluar sus proyectos.

### 2.8.5) Resumen del análisis

La situación financiera de la empresa es sostenible en el mediano y largo plazo debido a que el pasivo exigible a largo plazo corresponde casi exclusivamente al préstamo bancario necesario para el proyecto de la nave de almacenaje de Casablanca.

Desde el año 2009 en adelante los números financieros de la empresa han comenzado a mermar, lo que se explica por el impacto de la crisis económica extendida por todo el Mundo. El margen sobre las ventas se ha mantenido estable durante el período de estudio mientras que la rotación de activos presenta un movimiento irregular pero fluctuando alrededor de medias más bajas. Esto último parece indicar que la empresa no ha logrado recuperar su impulso desde el comienzo de la crisis.

## 2.9) Análisis de Riesgos

### 2.9.1) Riesgos de mercado.

#### San Francisco, empresa de muellaje.

El riesgo de mercado de esta empresa es relativamente alto debido a que las licitaciones portuarias entregan la administración de uno o más sitios de atraque a una sola empresa. Esta situación implica que pasado un período de tiempo de asimilación del trabajo en que la curva de aprendizaje alcanza un alto punto, la empresa mono operadora realizará todo el trabajo de muellaje.

### San Francisco, empresa de transporte.

El riesgo de mercado de esta empresa es relativamente bajo debido a la posición dominante en el mercado del transporte de derivados del fierro no es amenazada por otras empresas. La empresa tiene un importante capital invertido en camiones, lo que implica barreras de entrada al mercado para potenciales competidores, y relaciones comerciales de larga data con los importadores de fierro dentro de la zona de influencia de la empresa.

### San Francisco, empresa de almacenaje.

El riesgo de mercado de esta empresa es relativamente bajo debido al rechazo surgido a la idea de permitir la construcción de almacenes extra portuarios en zonas alejadas de la jurisdicción de las aduanas locales, toda vez que esta es una de las medidas propiciadas por el actual gobierno en su agenda pro crecimiento para aumentar la competitividad portuaria. Esto implica que el número de almacenes no crecerá de sobre manera en los próximos años, limitando el ingreso de más competencia al sector.

#### 2.9.2) Riesgos económicos.

San Francisco S.A. es una empresa expuesta constantemente a intentos de adquisición por parte de empresas portuarias de mayor tamaño en el mercado. La composición legal de la empresa, esto es una sociedad anónima cerrada, requiere llegar a un acuerdo entre las dos familias controladoras para vender su participación. Esta situación puede causar por una parte una estabilidad en las



operaciones de la empresa debido a la seguridad de su futura existe, aunque significa una fuente de potenciales conflictos dentro de las familias fundadoras en caso de futuras propuestas de adquisición.

Uno de los servicios más rentables para San Francisco S.A. es el manejo, transporte y almacenamiento de perfiles, rollos o planchas de acero. Este sector muestra un desarrollo correlacionado con el devenir de los ciclos económicos ya que la demanda de estos productos está relacionada con la industria de la construcción, la minería o metalmecánica u otras. Las cifras contables muestran una caída en los ingresos operacionales relacionada a la crisis económica iniciada a mediados del año 2007.

### 2.9.3) Riesgos financieros.

La empresa muestra un balance constituido casi totalmente por activos fijos, una situación similar a la de la industria en general, actualmente representan una cifra mayor a los \$4.000 millones, lo que implica un activo circulante relativamente menor.

Esto representa un problema por cuanto la liquidez de la empresa es baja, dejándola expuesta a problemas de caja en caso de enfrentar un escenario económico riesgoso. Un ejemplo en particular lo representa el terremoto de 2010 que produjo un descenso en los ingresos de la empresa por un período mientras al unísono aumentaba el endeudamiento mediante préstamos bancarios, en su porción de corto plazo, al ritmo de \$200 millones por período. Aunque cabe señalar que la situación financiera general de la empresa es aceptable debido al

bajo apalancamiento de su situación y a que el mayor crédito bancario corresponde al financiamiento para la construcción de la nave de almacenamiento de Casablanca.

#### 2.9.4) Resumen del análisis.

En cuanto a los riesgos que amenazan a la empresa se puede decir que el principal de los riesgos radica en la licitación que el Estado promueve de distintos sitios de atraque debido a que San Francisco S.A. deberá terminar tarde o temprano sus operaciones de muellaje y esto compromete su estrategia en conjunto debido a que su servicio *puerta a puerta* está basado en desarrollar todo el proceso logístico para la gestión de la carga de un cliente. Este servicio integral permite a la empresa disminuir los costos de todo el proceso y ser competitiva en precios. San Francisco S.A deberá encontrar nuevos segmentos o ingresar a otros mercados relacionados a su actual giro.

## **CAPÍTULO III: UNA PROPUESTA PARA SAN FRANCISCO S.A.**

### **3.1) Análisis Inicial**

Debido a un entorno portuario generoso en cambios la empresa deberá tomar decisiones con respecto al futuro de sus operaciones para así adaptarse al nuevo ambiente competitivo. Con esto en vista la administración debe notar que existe ausencia de un marco normativo que entregue un orden en el proceso de recolección de información, análisis y la posterior puesta en marcha de las acciones emprendidas para materializar sus planes. Hasta ahora los propietarios de la empresa son quienes deciden su rumbo actual y futuro aplicando para esto la experiencia acumulada en sus más de veinte años de gestión pero careciendo de herramientas que permitan evaluar los beneficios proyectados de un emprendimiento en particular y por consiguiente siendo incapaces de comparar proyectos de similares características para determinar cual presenta más altas rentabilidades.

Se debe hacer presente que San Francisco S.A. es una empresa familiar que tiene más de veinte años en la industria, que ha crecido de forma sostenida en este lapso de tiempo y que al presente muestra una situación financiera ausente de apalancamiento, lo que implica que existe margen para mayor crecimiento. Esto quiere decir que el sistema utilizado hasta ahora para diseñar la estrategia, elegir los segmentos de mercado, las operaciones relacionadas con la administración del capital de trabajo y otras has sido exitosas. Dicho esto, la historia de las

corporaciones está llena de ejemplos de empresas que no fueron capaces de prever los cambios en sus industrias y siguieron aplicando las mismas fórmulas que en el pasado les reportaron beneficios. El éxito de la empresa hasta ahora está sustentado en la habilidad de sus administradores y en su capacidad operativa.

Actualmente, debido a la pérdida de posibilidades de negocios en la industria del muellaje, San Francisco S.A. se está introduciendo en dos nuevas unidades de negocios: 1) transporte de combustible para camiones y 2) Asesoría en procesos de ingeniería. En el primer caso, la empresa pretende aprovechar las oportunidades de mercado por cuanto, como se muestra en el análisis del mercado del transporte en este informe, esta industria proyecta un continuo crecimiento y el suministro de combustible es una materia prima clave en su logística. En el segundo caso la empresa busca aprovechar su know how en el sector puerto y entregará asesorías en materia operativa a compañías del sector, profundizando así uno de sus servicios.

### **3.2) Regresión Lineal del R.O.A**

A continuación se expone un análisis de regresión lineal en el cual la variable dependiente ( $Y_i$ ) corresponde al R.O.A de la empresa en el lapso de tiempo que va desde el año 2007 al año 2011. Las variables dependientes son tres: los activos totales ( $X_1$ ), sus ingresos operacionales ( $X_2$ ) y los resultados operacionales ( $X_3$ ).

$$Y_i = B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + B_3 * X_3$$

La finalidad de este análisis es determinar el grado de importancia que estas variables operativas de la empresa tienen en su rentabilidad y así tomar medidas administrativas para alcanzar un punto óptimo.

**Tabla No 18**

REGRESION LINEAL PARA MEDIR IMPACTO DE VARIABLES CONTABLES EN R.O.A DE LA EMPRESA							
Nombre Variable	Variabes	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
	Intercepción	13,96880937	2,019237963	6,917861899	0,09139245	-11,6880416	39,62566033
Activo Total	Variable X 1	-3,09317E-09	4,96025E-10	-6,235924789	0,101227234	-9,39577E-09	3,20942E-09
Ingreso Operacional	Variable X 2	3,21159E-10	1,04676E-09	0,306811845	0,810481847	-1,29792E-08	1,36215E-08
Resultado Operacional	Variable X 3	2,11459E-08	2,13945E-09	9,883776544	0,064192138	-6,03845E-09	4,83302E-08

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del análisis de regresión muestra que: 1) existe una correlación negativa entre el R.O.A de la empresa y sus activos lo que se debe a que el aumento de los activos implican una menor rotación si no se es capaz de aumentar sus índices de uso, este punto no se ha desarrollado ya que como muestra su análisis estos números han sido irregulares, 2) como cabe esperar tanto el ingreso operacional como el resultado operacional tienen una correlación positiva con la rentabilidad.

### 3.3) Análisis F.O.D.A Estático

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Experiencia de la administración	Baja liquidez de la empresa
Implementación normas ISO 9001-2008	Existencia de dos gerentes generales
Inversiones en activo fijo	No uso de modelos estratégicos
Bajo endeudamiento de la empresa	Bajo uso de estrategias de marketing
Estrategia de integración vertical	Desmotivación por capacitaciones
Técnicas de mantención de máquinas	Inexistencia de programas informáticos
Bajos índices de accidentabilidad	No se externalizan servicios de apoyo

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Crecimiento industria de transporte	Intentos adquisición por otras empresas
Crecimiento industria de almacenaje	Licitaciones de sitios de atraque
Negocios relacionados a los actuales	Posible ingreso de almacenes
Participación de empresa en transporte	Ingreso de proyectos No portuarios
Compra de maquinaria	Altos precios del combustible
Operaciones en otros puertos	Actuales paros laborales

### **3.4) Análisis F.O.D.A Dinámico**

#### **Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)**

- a) Bajo endeudamiento de la empresa + Aprovechamiento de negocios relacionados.

La deuda exigible a corto plazo de la empresa representa una porción menor de sus pasivos totales mientras que la deuda a largo plazo fue adquirida con el único objetivo de financiar la construcción de la nave de almacenaje en Casablanca. Esta situación de bajo endeudamiento entrega a San Francisco S.A. la posibilidad de ingresar a negocios relacionados con su giro como por ejemplo transporte de combustible y/o asesorías de ingeniería, ya que la empresa puede solicitar préstamos bancarios para adquirir los bienes necesarios para suministrar dichos servicios, sin crear elevados riesgos a corto plazo por el uso del apalancamiento financiero. Cabe señalar que históricamente la empresa ha financiado sus proyectos de inversión con capital propio.

Este tipo de estrategia está definida según la matriz producto-mercado, también llamada matriz de Ansoff, como estrategia de Desarrollo de mercado ya que en su mismo mercado, es decir la Quinta región, ofrecería nuevos productos.

Como factores a favor de esta estrategia la empresa muestra: a) un considerable monto de inversión en activos fijos y b) el know how acumulado en más de veinte años de administración de San Francisco S.A. en su giro respectivo.

Como factores en contra de esta estrategia la empresa muestra: a) bajo uso de modelos que sirvan de marco de análisis para futuros mercados y b) bajo uso de estrategias de marketing estratégico.

b) Experiencia de la administración + Inicio de operaciones en otros puertos.

Actualmente San Francisco S.A. mantiene operaciones en los puertos de San Antonio, Valparaíso y Ventanas. Así como se ha licitado un sitio de atraque en San Antonio se espera que acontezca lo mismo en Valparaíso.

La empresa podría ingresar a nuevos otros puertos como Coquimbo o Concepción con operaciones de transporte o almacenaje, especialmente transporte debido a las menores inversiones requeridas versus almacenaje.

La administración de la empresa tiene más de veinte años de experiencia en su negocio, por lo que el know how debe servir para implementar de manera más eficiente su potencial arribo a otros puertos nacionales.

Este tipo de estrategia está definida según la matriz producto-mercado como desarrollo de Mercado ya que la empresa ingresa a nuevos mercados con los productos o servicios ya existentes.

Como factores a favor de la implementación de esta estrategia se puede mencionar: a) la calidad de las operaciones de la empresa ya que están regidas por las Normas ISO 9001-2008 y b) la empresa muestra experiencia en la implementación de estrategias verticales en sus actuales operaciones.



Como factores en contra de la implementación de esta estrategia se puede señalar: a) el alto costo y riesgo de iniciar operaciones en otros puertos y b) ausencia de redes de contacto con los potenciales clientes.

### **Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas).**

- a) Inversiones en activos fijos + Ingreso de nuevos almacenes extra portuarios.

Desde hace algunos años el Estado ha buscado fórmulas para mejorar la competitividad de sus puertos debido a su obvia importancia para la estrategia exportadora de Chile. Una de las medidas impulsadas en la agenda pro crecimiento es permitir la construcción de almacenes fuera del área de influencia de las Aduanas. Esta medida generaría, según sus propulsores, aumento de competencia y por ende de eficiencia en el sector.

Las inversiones realizadas por la empresa en sus almacenes representan una importante barrera de entrada para potenciales competidores. Así como el hecho que la modalidad de servicio “puerta a puerta” genere menores costos y mayor eficiencia para el cliente, estas estrategias de integración vertical originan costos de cambio para ellos.

Ante el potencial ingreso de empresas al rubro del almacenamiento, San Francisco S.A. está en posición de disminuir sus tarifas ya que sus márgenes de utilidad sobre ventas han sido estables durante los últimos cinco años. Esto dificultaría el ingreso de competidores ya que no pueden disminuir rápidamente

sus precios debido a que deben recuperar las inversiones. Esta estrategia de precio es conocida, según la tipología de Kotler, como penetración de mercados. Cabe señalar que el potencial ingreso de nuevos almacenadores ha debido enfrentar una fuerte oposición de parte de gremios regionales debido a que parte de la propuesta implicaría la potencial construcción de almacenes fuera de Valparaíso.

Factores a favor de la implementación de esta estrategia son: a) márgenes de utilidad de la empresa y b) situación financiera de la empresa libre de riesgos de corto plazo.

Factores en contra de la implementación de la estrategia son: a) el plazo de mantención de esta estrategia podría ser más alto de lo esperado, lo que puede generar acostumbramiento de los clientes y b) la posición de la empresa puede quedar expuesta debido a que la situación económica del Mundo aún es precaria lo que implica que el intercambio comercial podría continuar a la baja.

b) Estrategia de integración vertical + Licitaciones portuarias.

Las licitaciones portuarias son, como se ha descrito en esta tesis, una de las principales amenazas que enfrenta San Francisco S.A. debido a que comienza a existir un monopolio dentro del traslado de carga dentro de los puertos.

La estrategia de integración vertical que ha implementado la empresa desde su creación sumada a la búsqueda de negocios relacionados con su giro establece

una estrategia de adaptación de San Francisco S.A. para los cambios que ha sufrido la industria.

Factores a favor de continuar con esta estrategia son: a) permite a la empresa entregar un servicio integral al cliente, con lo cual aumentan las probabilidades de mantener su lealtad y b) permite ahorrar costos así como acumular información sobre su segmento de mercado.

El principal factor contrario a esta estrategia es que el negocio del muellaje parece tener fecha de vencimiento para la empresa por lo que éste eslabón de su cadena de servicios puede desencadenar pérdidas de clientes debido a que las empresas concesionarias del puerto podrían ingresar a los negocios de transporte y almacenaje, aprovechando el monopolio en la gestión en puerto de la carga.

### **Estrategias de Orientación (Debilidades + Oportunidades)**

a) Bajo uso de estrategias de marketing + Negocios relacionados.

San Francisco S.A. es una empresa familiar, y como tal la mayor parte del tiempo y energía de sus administradores está dirigido a las operaciones cotidianas de la empresa más que a planificar estrategias para el futuro. La empresa ha tomado decisiones correctas acerca de los mercados en los que ha invertido hasta ahora pero, en un ambiente cada vez más turbulento y competitivo se necesita contar con información clara y oportuna de las nuevas tendencias de la industria. San Francisco S.A. carece de la aplicación de herramientas de marketing estratégico

que le permitan: a) detectar nuevas oportunidades, con su respectiva rentabilidad potencial, b) información de mercado que permita identificar segmentos apropiados y c) estrategias de posicionamiento frente a sus consumidores.

Destinar recursos a negocios relacionados sin haber realizado una rigurosa investigación, esto es estudios a nivel de perfil, pre factibilidad y factibilidad trae riesgos a la empresa que de otra forma se hubieran disminuido. Mantener esta información permitirá a la empresa mejorar su proceso de toma de decisiones.

La empresa debe destinar recursos a solicitar informes de mercado periódicos a instituciones especializadas en esta área para: a) obtener información ordenada acerca de la industria y b) obtener una mirada externa a la empresa acerca de la asertividad de sus movimientos en el mercado. San Francisco S.A. también debe crear dentro de su organización un área o departamento que dentro de sus funciones tenga la de recopilar información externa a la empresa y pueda luego compararla con sus datos operativos.

Factores a favor de esta medida son: a) el bajo costo relativo que tendría la medida y b) es una medida de sencilla implementación dentro de la empresa.

Factores en contra de esta medida son: a) hasta el día de hoy la empresa no cuenta con programas informáticos que ordenen y faciliten la organización de la información y b) esta medida puede encontrar reticencia a su implementación debido a que históricamente la toma de decisiones ha seguido el curso mencionado con anterioridad.

b) Baja nivel de disponible de la empresa + Crecimiento en la industria del transporte y almacenamiento.

La empresa muestra un nivel de disponible bajo en comparación con otros activos, lo cual es una práctica habitual dentro de esta industria. Este punto implica una dificultad para la empresa por cuanto debe disponer de la caja suficiente para aprovechar las oportunidades de crecimiento en la industria del transporte, almacenaje u otras relacionadas.

Históricamente San Francisco S.A. ha mostrado una tendencia a financiar la mayoría de sus proyectos con capital propio. Los índices financieros indican que la rentabilidad que los propietarios exigen a sus inversiones en la empresa superan por lo general el 10% anual mientras que la deuda que contrae en el sector bancario tiene tasas de interés cercanas al 5% anual. Esto implica que la rentabilidad operacional puede crecer más si financiaran estos nuevos movimientos con deuda. Cabe señalar que la empresa muestra un nivel de endeudamiento bajo en sus operaciones y mantener a la empresa lejos del riesgo financiero ha sido parte de su visión desde la creación de San Francisco S.A.

Factores a favor de la búsqueda de penetración de mercado con mayor endeudamiento son: a) crecimiento de la rentabilidad operacional por cuanto la deuda muestra bajas tasas de interés anuales y b) la empresa muestra bajo apalancamiento financiero por lo que expone mayor tolerancia.

Factores en contra de esta estrategia son: a) la tendencia de las tasas de interés tiende al alza por aumentos de la deuda exigible de la empresa y b) la tendencia

histórica de la empresa de financiar sus proyectos con capital propio para así mantener estables sus operaciones.

### **Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)**

- a) La empresa cuenta con dos gerentes generales con igual jerarquía + Posibles intentos de adquisición.

San Francisco S.A. cuenta en su organización con un gerente general y un gerente de negocios que tienen la misma jerarquía. Esta situación no ha causado conflictos insalvables dentro de la empresa pero marca una diferencia para los trabajadores por cuanto existen dos fuentes de decisiones con la misma importancia. La existencia de dos gerentes también guarda relación con visiones encontradas entre los propietarios de la empresa lo que en determinadas circunstancias ha acarreado problemas al interior de la organización. Un ejemplo de esto se ha dado durante los intentos de otras empresas por adquirir a San Francisco S.A., por momentos la visión de los propietarios acerca de esta situación ha sido contraria y esto implica incertidumbre con miras hacia el futuro.

El movimiento lógico para eliminar esta fuente de posibles problemas al interior de la empresa es trasladar al gerente de negocios al directorio para plasmar en esta instancia su visión acerca de la dirección que debe seguir la empresa.

Factores a favor de esta medida son: a) establecer un orden organizacional lógico, donde un gerente general planifica y dirige estratégicamente a la empresa mientras que el directorio fiscaliza y apoya sus decisiones, y b) optimiza el trabajo

de los empleados de la empresa por cuanto conocen con exactitud la fuente de las órdenes que reciben así como la persona responsable de sus actos.

Factores en contra de esta medida son: a) medida tomada por una de las dos familias propietarias de la empresa y b) hasta el momento no existe evidencia de problemas críticos provocados por la existencia de un gerente de negocios con igual jerarquía que el gerente general de la empresa.

b) No uso de modelos estratégicos + Licitaciones de sitios de ataque

Como ha sido mencionado con anterioridad, San Francisco S.A. no utiliza en su proceso de toma de decisiones modelos estratégicos que entreguen un orden durante el proceso así como tampoco maneja bases de datos que permitan comparar dos o más alternativas de inversión. La licitación de sitios de ataque ha comenzado a disminuir el tamaño del mercado del muellaje, y es por esto que la empresa debe buscar alternativas en otros mercados u entrar en otros negocios. Esto último significa que la empresa debe diseñar un marco de análisis de le permita observar esta situación y construir distintos cursos a seguir para luego comparar y elegir el más apropiado, parte de este trabajo de tesis conlleva el cálculo de la tasa de costo de capital de San Francisco S.A., y programar las tareas operativas y de apoyo encargadas de sustentar a la empresa.

Factores a favor de esta medida son: a) apoya a la gerencia en el proceso de toma de decisiones por lo que representa una ventaja para la empresa y b) el sector portuario, debido a su importancia para la economía nacional, ha sido

ampliamente analizado por lo que existe una completa bibliografía para consultar acerca de variados temas.

Factores en contra de esta medida son: a) la inexperiencia de la empresa en la realización de estos trabajos y b) el costo de realizar estos trabajos, tanto si los realiza la propia empresa como si los realizan consultores externos.

### **3.5) Conclusiones Finales**

Tomando en consideración los objetivos y las conjeturas fundamentales se puede concluir lo siguiente:

- ❖ Las licitaciones de sitios de atraque han cambiado el escenario en el cual se desenvuelve San Francisco S.A. por cuanto el sistema de mono operador implica disminuir y luego acabar las operaciones de la empresa en puerto.
- ❖ La empresa está en proceso de iniciar nuevos negocios que serán complementarios a la empresa general. Estos negocios, transporte y suministro de combustibles y asesorías de ingeniería, corresponden a un paso más en su estrategia de integración vertical.
- ❖ Terminar las operaciones de muellaje eventualmente traerá un problema para la empresa debido a que quiebra su estrategia vertical y posibilita que la empresa operadora del sitio de atraque tendrá información privilegiada



con respecto a la gestión de la carga en puerto. Esto complica a su vez los servicios de transporte y almacenaje de la empresa.

- ❖ San Francisco S.A. no deberá cambiar sus prácticas de compra de maquinaria y de recursos humanos por las licitaciones. En el caso de los recursos humanos, el hecho de operar bajo las normas de calidad ISO 9001-2008 produce que la capacitación de empleados sea continua.
- ❖ La estructura de financiamiento no ha cambiado de momento debido a que la empresa continua financiando sus proyectos con capital propio. San Francisco S.A. no se plantea la posibilidad de nuevos préstamos bancarios para futuros proyectos de inversión.
- ❖ No evaluar los ingresos esperados de sus potenciales proyectos con una tasa de corte produce incertidumbre adicional con respecto a las perspectivas de desarrollo de sus negocios. Las decisiones pasadas han sido correctas por cuanto la empresa se ha desempeñado de buena forma en el mercado por más de veinte años pero los nuevos escenarios plantean problemáticas diferentes.
- ❖ Las perspectivas de la empresa siguen siendo estables por cuanto los montos de inversión de la empresa representan barreras de entrada para otros competidores, pero la tendencia de integración que muestra la actividad portuaria predice que empresas de mayor tamaño continuarán la insistencia en busca de una adquisición.

## **Bibliografía.**

1 “Sistema portuario” [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio, <[http://www.sanantonioport.cc.cl/html/sist\\_portuario/puerto.php](http://www.sanantonioport.cc.cl/html/sist_portuario/puerto.php)> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

2 “Ley No 19.542” [en línea], Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=82866>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

3 “Consulta de EPSA al Tribunal de libre competencia” [en línea], Chile. Tribunal de la libre competencia <<http://www.tdlc.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=1799>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

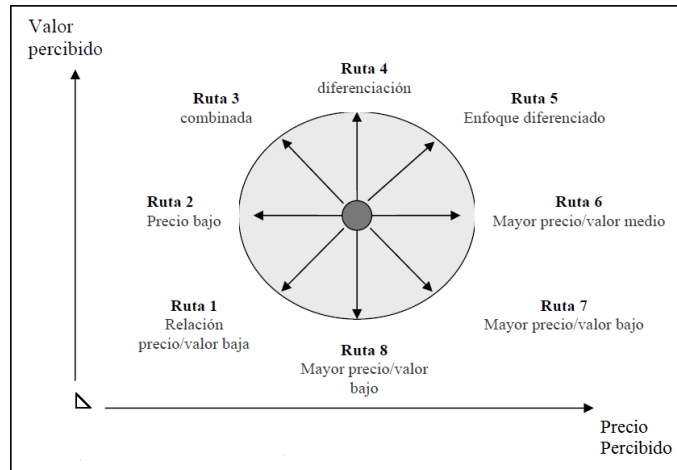
4 “Cuadros de exportaciones” [en línea], Chile. Servicio Nacional de Aduanas <[http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070416/pags/20070416165951.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070416/pags/20070416165951.html)> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

5 “Ley No 19.542” [en línea], Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=82866>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

6 “Acuerdo de mitigación por desempleo” [en línea], Chile. Mundo Marítimo. <<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/portuarios-del-espigon-de-san-antonio-y-epsa-firmaron-acuerdo>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]

- 7 "Licitación del terminal Espigón de San Antonio" [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio. <<http://www.sanantonioport.cc.cl/html/transparencia/licitacionEspigon.php>> [consulta: 16 de Noviembre de 2012]
- 8 Felipe Larraín y Rodrigo Vergara. "Transformación económica de Chile", Chile, Centro de estudios públicos, 2000, p. 5
- 9 Felipe Larraín y Rodrigo Vergara. "Transformación económica de Chile", Chile, Centro de estudios públicos, 2000, p. 52
- 10 "Información sobre TEU'S", Wikipedia, la enciclopedia libre. <[http://es.wikipedia.org/wiki/TEU\\_%28unidad\\_de\\_medida%29](http://es.wikipedia.org/wiki/TEU_%28unidad_de_medida%29)> [Consulta: 16 de Noviembre de 2012]
- 11 "Plan maestro 2010-2014 EPSA", [en línea], Chile. Empresa portuaria de San Antonio, <[http://www.sanantonioport.cc.cl/html/p\\_maestros/CRI\\_2010-2014\\_Julio\\_2010.pdf](http://www.sanantonioport.cc.cl/html/p_maestros/CRI_2010-2014_Julio_2010.pdf)> [Consulta: 16 de Noviembre de 2012]
- 12 Rigoberto Parada Daza."Rentabilidad empresarial" Editorial Universidad de Concepción. Primera edición 1988 pág. 27
- 13 Charles Moyer. "Administración Financiera Contemporánea". Editorial South Western, novena Edición Pág. 379

## Anexo nº1: Modelo de análisis estratégico



La matriz del cliente, también conocido como reloj estratégico de Bowman, es un modelo de análisis que determina posibles rutas de éxito seguidas por una empresa. Estas rutas son estrategias competitivas que dependen de dos variables: valor percibido por el cliente y precio percibido por el cliente.

- Ruta 1: Esta ruta implica que el precio percibido y el valor percibido del producto es bajo. Estrategia destinada para empresas que venden sus productos a clientes sensibles a la variable precio.
- Ruta 2: Esta ruta es una de las estrategias básicas que sigue una empresa, ya que mantiene fija la calidad de su producto o servicio pero lo entrega a un menor precio.
- Ruta 3: Esta ruta muestra una estrategia basada en la eficiencia de la empresa ya que entrega un producto o servicio de alto valor percibido pero a un bajo valor percibido.

- Ruta 4: Esta ruta es otra estrategia básica ya que la empresa mantiene fijo el valor percibido pero entrega un producto diferenciado y por ende exige un precio más elevado.
- Ruta 5: Esta ruta está destinada para empresas que venden productos de alto valor percibido y alto precio percibido, productos destinados a clientes sin sensibilidad al precio.
- Ruta 6: Esta ruta implica entregar un producto de alto precio percibido a cambio de un valor percibido medio. Esta ruta está destinada al fracaso ya que sólo traerá resultados a corto plazo.
- Ruta 7: Esta ruta implica entregar un producto de alto precio percibido a cambio de un producto de bajo valor percibido. Esta estrategia sólo funcionará en cortos momentos en que exista escasez del producto para una empresa monopólica. Estrategia destinada al fracaso.
- Ruta 8: Esta ruta implica entregar un producto de precio percibido medio y bajo valor percibido. Estrategia destinada al fracaso debido a que sólo funcionará por cortos períodos de tiempo y para empresas monopólicas.

## Anexo nº2: Cálculo de rotación de activos<sup>12</sup>.

La rotación de activos corresponde a un indicador de la eficiencia con la que una empresa gestiona sus activos. La rotación total de activos corresponde a la relación entre ventas y activo total de la empresa.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Disponible} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{Inventario} + \text{Activo fijo} + \text{Otros activos}}$$

El cálculo de la rotación total de activos puede se puede distribuir como el cálculo de la rotación de cada uno de los activos de la empresa como muestra la siguiente figura.

$$\text{Rotación} = \frac{1}{\frac{\text{AT}}{\text{V}}} = \frac{1}{\frac{\text{V}}{\text{D}} + \frac{\text{V}}{\text{CC}} + \frac{\text{V}}{\text{I}} + \frac{\text{V}}{\text{AF}} + \frac{\text{V}}{\text{OA}}}$$

En donde,

V/D	Rotación de disponible
V/CC	Rotación de cuentas por cobrar
V/I	Rotación de inventarios
V/AF	Rotación de activos fijos
V/OA	Rotación de otros activos

La división de 1 por cada rotación permite determinar la cantidad de pesos que la empresa debe invertir en activos para conseguir \$1 de ventas.

---

12 Rentabilidad empresarial. Rigoberto Parada Daza. Editorial Universidad de Concepción. Primera edición 1988 pág. 27

### Anexo nº3: Cálculo de costo de capital<sup>14</sup>.

El costo de capital corresponde al costo de las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa para ejecutar sus proyectos de inversión. El método del costo promedio ponderado de capital consiste en identificar todas las fuentes de financiamiento de la empresa y calcular la tasa de rentabilidad esperada por el inversor. El siguiente paso consiste en calcular la participación porcentual de cada fuente de financiamiento en la estructura total de la empresa. Finalmente se multiplican ambos valores y se obtiene el costo promedio de capital para la empresa.

$$r_a = r_d \cdot (1-t) \cdot \frac{D}{D+P} + r_p \cdot \frac{P}{D+P}$$

Donde,

$r_a$	Costo de capital
$r_d$	Rendimiento de la deuda
$r_p$	Rendimiento del capital propio
D	Deuda
P	Patrimonio
t	Tasa de impuesto

---

13 Charles Moyer. Administración Financiera Contemporánea. South Western, novena Edición Pág. 379

## **Anexo nº4: Estructura de plan de negocios.**

El siguiente corresponde a la estructura de un plan de negocios que permita a la empresa evaluar desde una perspectiva integral futuros proyectos de inversión. Esta estructura corresponde a la realizada por el profesor Rodrigo Varela en su libro *Innovación empresarial*, año 2008

### **1) PLAN ESTRATEGICO**

- a) Misión
- b) Visión
- c) Ventaja competitiva
- d) Estrategia competitiva
- e) Posicionamiento

### **2) ANÁLISIS DE MERCADO.**

1. Análisis del sector y de la compañía
2. Análisis del mercado.
  - i. Producto o servicio
  - ii. Clientes
  - iii. Competencia
  - iv. Tamaño del mercado global
  - v. Tamaño de mi mercado
  - vi. Conclusión
3. Plan de Marketing
  - i. Estrategia de precio
  - ii. Estrategia de distribución
  - iii. Estrategia promocional
  - iv. Política de servicio al cliente
  - v. Estrategias de ventas
  - vi. Conclusión



### **3) ANÁLISIS TÉCNICO.**

1. Análisis del producto
2. Equipos y maquinaria
3. Distribución de espacios
4. Plan de producción
5. Plan de ventas
6. Plan de compras
7. Sistemas de control
8. Conclusión

### **4) ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.**

1. Dotación de Personal
2. Organización de la empresa
3. Políticas de relación con los empleados
4. Conclusión

### **5) ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.**

1. Aspectos legales
2. Aspectos de legislación urbana
3. Análisis ambiental
4. Análisis social
5. Conclusión

### **6) ANÁLISIS ECONÓMICO.**

1. Inversión en activos fijos
2. Inversión en capital de trabajo
3. Presupuesto de ingresos
4. Presupuesto de materias primas, servicios e insumos
5. Presupuesto de personal
6. Presupuesto de otros gastos

7. Deducciones tributarias
8. Análisis de costos
9. Determinar Inversión Inicial total
10. Conclusión

#### **7) ANÁLISIS FINANCIERO.**

1. Flujo de caja
2. Estado de resultados
3. Análisis de resultados financieros
4. Conclusión

#### **8) ANÁLISIS DE RIESGOS.**

1. Condiciones de entorno.
2. Riesgos de mercado.
3. Riesgos técnicos.
4. Riesgos económicos.
5. Riesgos financieros.
6. Conclusión

#### **9) PLAN DE FINANCIAMIENTO**

- a. Describir opción de financiamiento a usar y explicar porcentaje de financiamiento a utilizar.
- b. Mostrar Flujo de Caja con porcentaje de financiamiento determinado.

#### **10) EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.**

1. Análisis de sensibilidad
2. Conclusión