

Nº 136

**CASO AQUA CHILE: ESTRATEGIAS DE  
CRECIMIENTO EN UN ENTORNO AMENAZANTE.**

Versión 2012

Teodoro Wigodski

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Serie Gestión**

## **CASO AQUA CHILE: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN UN ENTORNO AMENAZANTE.** **Versión 2012**

Profesor: Teodoro Wigodski

Alumnos:

Cid Perley, Claudia Alejandra  
Díaz Tobar, Julio César  
Espinoza Fernandez, Rene Mario  
Espinoza Martinez, Enrique Eduardo  
Figueroa Carreño, Gloria Andrea  
Figueroa Neicun, Miguel Angel  
Galaz Martínez, Mildred Rubiela  
García-Reyes Rehren, Antonio Andrés  
Garrido Pinto, Martin  
González Pérez, Ignacio José  
Gutierrez Vasquez, Luis Alberto  
Henríquez Maureira, Gustavo Adolfo  
Jadue Pinochet, Gabriel Eliseo  
Landa Tobar, Luis Angel  
Lopez Valencia, Maritza Andrea  
Madrid Ruiz, Rodrigo Andres

Julio 2012

## **CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES, AMENAZAS, COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **Clientes**

Al igual que en el año 2010, siguen siendo los dos clientes más importantes Japón y Estados Unidos; representando un 42% y 24% de los envíos en términos de divisas respectivamente; seguidos por Latinoamérica, con el 14%; Europa, con el 4%; y otros mercados, con el 15%. Sin embargo, ya para el presente año, otro mercado relevante fue Brasil, que se ubicó como el tercer país de destino para los envíos sectoriales. Logrando mantenerse AquaChile como la mayor exportadora, significando el 11,2% del total de los envíos ya a inicios de este año.

### **Stakeholders**

Los principales clientes, tal como se comentó anteriormente, siguen siendo Japón y Estados Unidos. Sin embargo, aparece un tercer país, Brasil, que desplaza a Rusia al cuarto lugar.

Aquachile, mantiene su estrategia de integración vertical, limitando la dependencia de sus proveedores a través de un estilo de propiedad y control de casi todos sus procesos.

Un tema positivo para Empresas Aquachile, generado por el capital obtenido tras su apertura a la bolsa en el año 2010, es que disminuyó significativamente su razón de endeudamiento, la cual pasó de 16 veces en el 2010 a 0,8 veces para este año, pues le permitió adelantar el pago de sus compromisos bancarios.

La masiva adhesión de los trabajadores de la industria de salmón a las demandas sociales en principalmente en la Región de Aysén, generó la casi completa paralización de esta importante actividad. Por esta razón, es así como cada vez hay más compañías orientadas a la elaboración de productos con mayor valor agregado. De hecho, éste ha sido uno de los compromisos que adquirió la industria para enfrentar de mejor manera la crisis, ya que les permite mantener las plantas funcionando y los trabajadores activos.

Hoy en día cualquier industria que quiera ser sustentable y mirar hacia el futuro tiene que hacerse cargo de la relación que tiene con todos sus grupos de interés. Eso involucra el tema medioambiental, a las comunidades y a los trabajadores. Las regiones del sur dependen de la acuicultura; y la acuicultura depende de las regiones, de sus trabajadores y de sus comunidades.

Aquachile se ha tenido que readecuar a las normas, pero ha redundado en eventos sanitarios que han sido bien controlados y donde la fiscalización ha llegado en forma oportuna por las entidades de Sernapesca, Ministerio de Economía y Relaciones Exteriores, ProChile y Corfo, entre otras.

## **Mercado**

En general en los mercados tanto interno como externo, se tiene que tanto el año 2010 como el 2011, fueron años de la explosión, más que del renacimiento de la industria del salmón, debido en gran parte al uso prácticamente del 100% de la capacidad instalada y precios record de mercado. Sin embargo, este comienzo de 2012, los precios han bajado, producto de lo cual las empresas de la industria han replanteado sus niveles de crecimiento.

### **Mercado Interno.**

Un desafío a abordar, es que en nuestro país, que es un país pesquero, el consumo de productos del mar sea bajísimo. Al respecto, se aprovechará el aumento de oferta actual, para tomar las medidas pertinentes y fomentar su consumo. En este contexto, el objetivo es que se consuma más salmón y que pase a ser algo cotidiano en nuestra dieta.

En cuanto a la normativa, la actividad acuícola en Chile se encuentra regulada principalmente por el Decreto Supremo N° 430 de 1991, el que contiene el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.892 y sus modificaciones; la Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA); y otros cuerpos normativos, tanto legales como reglamentarios, que se han ido dictando con ocasión de la evolución que ha tenido la industria acuícola en el país. Al respecto se tiene que el sector acuícola, encuentra compleja y excesiva su regulación.

Asimismo, en el segundo semestre del presente año, la industria se consolidará, ya que desde hace tiempo se habla del interés que tendrían algunos inversionistas por entrar al sector acuícola –como el grupo Luksic– y de empresas ya instaladas que querrían aumentar su participación a través de fusiones o adquisiciones. En este sentido algunos sostienen que la industria se encamina a una mayor concentración vía reducción de actores.

### **Mercado Externo**

Para el segundo semestre del año 2012, se prevé un aumento moderado de la oferta global de salmónidos, lo que provocará una menor baja de precios, pero por otro lado, la demanda está aumentando y se está creando demanda en mercados no tradicionales. Es un 2012, donde hay que crecer con cautela, ya que debido a la caída de los precios, observada desde noviembre de 2011 a la

fecha, llevó a la mayoría de las empresas del sector, a reducir las siembras para todo el año, con el fin de estabilizar las tarifas.

Durante el 2011, las exportaciones de salmónidos en Chile alcanzaron las 385.366 ton, cifra un 30% mayor a las 296.911 ton registradas el año anterior. En términos de retornos, se obtuvieron US\$ 2.925 millones, mostrando un crecimiento de un 42% en comparación con los US\$ 2.058 millones del 2010. Esa cifra es la más alta alcanzada alguna vez por el sector. De hecho, superó los envíos del año 2008, que totalizaron US\$ 2.393 millones.

En términos de mercado externo, Japón representa un 42% de los envíos en términos de divisas. Le siguió Estados Unidos, con el 24%; Latinoamérica, con el 14%; Europa, con el 4%; y otros mercados, con el 15%. Luego Brasil, que se ubicó como el tercer país de destino, con exportaciones del orden de US\$ 282 millones, cifra un 14% superior a la de 2010. En el cuarto puesto aparece Rusia, con envíos por US\$ 91 millones y un crecimiento de un 20% con respecto al año anterior. El quinto lugar lo ocupó Tailandia, con exportaciones por US\$ 86 millones, mostrando un incremento de un 82% en comparación con el año 2010.

Por otro lado, el bajo valor actual del tipo de cambio sin duda afecta directamente los ingresos producto de las exportaciones, además de la consiguiente pérdida de competitividad y contracción de éstas. No obstante, se espera que, durante el segundo semestre, el segmento dedicado a la exportación de alimentos y la agroindustria no se vea afectado de manera significativa.

### **Competencia Interna.**

Según los datos proporcionados por InfoTrade, durante el período en cuestión, Empresas AquaChile, se mantuvo en el primer puesto al registrar ventas por US\$ 75,7 millones. En el segundo lugar del ranking se ubicó Mainstream Chile, compañía que totalizó US\$ 73 millones, seguida por Los Fiordos con US\$ 40 millones. Al cuarto lugar cayó Salmones Multiexport que aparece con US\$ 37 millones, mientras que en el quinto puesto se situó Granja Marina Tornagaleones con US\$ 34 millones, relegando al sexto y séptimo puesto a Australis (US\$ 32,3 millones) y Trusal (US\$ 32,2 millones), respectivamente.

### **Competencia Externa.**

Al respecto, se tienen expectativas muy positivas, debido fundamentalmente, a que según el experto Fernando Larraín, de LarrainVial, prevé que la salmonicultura chilena es la única en el mundo que aún tiene un amplio campo para crecer, ya que Noruega tocaría su techo productivo a fines de 2012. Al respecto, se estima que para el 2016, los envíos al extranjero podrían llegar a los US\$ 5.000 millones.

### **Proveedores**

Para el año 2012, los insumos vegetales, que representan casi el 40% de los costos, mostraron alzas graduales. Sin embargo, el uso de estos últimos en reemplazo de las proteínas de origen marino, hizo que el precio no subiera mucho más. En conclusión, las alzas moderadas de precio en los alimentos para el salmón, al igual como sucedía para el año 2010, no han repercutido en la estructura de costos de la producción de la industria salmonera en Chile.

## CAPÍTULO 3: EL ENTORNO INTERNO: RECURSOS, CAPACIDADES, Y COMPETENCIAS CENTRALES.

### Entorno interno

En el panorama global, los factores tradicionales, como los costos del trabajo, y el acceso superior a recursos financieros y materias primas siguen creando una ventaja competitiva. Sin embargo, esto cada vez tiene menor ocurrencia. En el nuevo panorama, los recursos, las capacidades y las competencias centrales presentes en el entorno interno de Aqua podrían ejercer una influencia mayor que las condiciones presentes en el entorno externo. Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio solo pueden ser resultado de competencias centrales (determinadas estudiando el entorno interno de la empresa) que se ajustan a las oportunidades (determinadas estudiando el entorno externo de la empresa).

### Recursos, capacidades y competencias centrales

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos, tanto tangibles (financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos) como intangibles (humanos, de innovación y de reputación) son la fuente de las capacidades de la empresa y se agrupan con el fin de crear tales capacidades. Estas capacidades, suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas (distribución, recursos humanos, sistemas de información gerencial, marketing, administración, manufactura, investigación y desarrollo) o en alguna parte de ellas, y son la fuente de las competencias centrales de la empresa, que son la base para obtener una ventaja competitiva sostenible, y que para serlo, deben ser valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles.

Entonces, tenemos que las principales competencias de Aqua centrales Chile S.A. son:

- Mayor tenencia de concesiones marinas y de lagos para la producción de salmones: Dada las condiciones geográficas de nuestro País (ríos, lagos, corrientes), la industria del salmón y la trucha cuenta todos los requisitos para su desarrollo, en especial hacia el sur de nuestro país (región de Aysén). Lo anterior junto con la temperatura del agua en dicha zona, hace que la etapa de crecimiento del salmón en Chile sea tres meses más corta que en Noruega, su principal competidor. Aqua Chile S.A. al poseer la tenencia de la mayor cantidad de concesiones marinas y lacustres para su instalación de jaulas, lo que se convierte en una barrera de entrada en la industria para nuevos competidores.
- Los bajos costos de producción: Debido principalmente que dentro de los costos más significativos en la producción de salmón están los costos de alimentación (harina, aceite de pescado) y mano de obra, pero con respecto a la alimentación tenemos que Chile junto a Perú son los mayores productores mundiales. Además, dentro de los costos de procesamiento, Chile

tiene los menores costos lo que le permite elaborar productos con mayor valor agregado. Además, en Chile la producción en promedio requiere menos inversión que en los productores de la competencia.

- Liderazgo estratégico de la gerencia de Aqua: La empresa ha tenido innovación, emprendimiento y ha sabido utilizar su know-how del sector, liderados por los hermanos Puchi, quienes han sido los impulsores de la industria de salmón en nuestro país, logrando anticiparse a los hechos, flexibilidad operacional, han creado una visión global para expandirse a nivel mundial y han creado cambios constantes a nivel estratégico para estar siempre a la vanguardia de la industria.

## Cadena de valor

La cadena de valor se divide en actividades primarias, que se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y su venta a los compradores y su servicio después de la venta, y en actividades de apoyo, que brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

Para el caso de Aqua, tenemos las siguientes actividades primarias y de apoyo:

### Actividades primarias:

- Logística interna: Aqua ha establecido relaciones con sus proveedores a mediano y largo plazo, generando un programa de desarrollo de proveedores con empresas prestadoras de servicios y que son estratégicas para el negocio de la compañía.
- Operaciones: Aqua ha diversificados sus productos (trucha, salmón, tilapia) logrando mitigar riesgos sanitarios y la dependencia de precios. Con esto pudo superar la crisis del 2009-2010.
- Logística externa: Enfocada a vender su producto a nivel global, teniendo como sus principales mercados Japón y U.S.A.
- Marketing y ventas: Aqua ha buscado la internacionalización de las ventas, a través de una estrategia de marketing orientada a la calidad de su producto.
- Servicio: Aqua ha levantado un servicio de línea directa de atención al cliente para que estas puedan hacer denuncias de eventuales malas prácticas. Esto se reactivó desde el año 2010.

### Actividades de apoyo:

- Adquisiciones: Aqua actualmente controla toda la cadena de valor en la producción de salmones, conforme a una sólida estrategia de fusiones, adquisiciones y alianza, como en el caso de Biomar.
- Desarrollo tecnológico: Aqua ha apostado por la innovación genética, siendo un gran factor para mantenerse líder en el mercado, creando Aquainnova junto con el gobierno, el 2007.

- Administración de recursos humanos: Aqua cuenta con una buena gestión en su salud ocupacional reduciendo su tasa de accidentalidad de 20% el 2002 a 3.7 % el 2007. Además, a la fecha ha continuado con sus programas de capacitación y reinserción social.
- Infraestructura de la empresa: Aqua posee una gran red de propiedades, maquinarias y terrenos para el desarrollo de sus funciones, teniendo inmuebles tipo casa habitaciones para los técnicos, casino para el personal y bodegas para diversos implementos.

## **Outsourcing**

El Outsourcing, es la compra de un proveedor externo de una actividad que crea valor para la empresa. Del análisis e investigación del caso, no se identifica empresas de outsourcing en las líneas de producción. No obstante lo anterior, de acuerdo a la búsqueda de antecedentes, Aqua tendría subcontratos con empresas de apoyo en labores básicas, como son aseo y seguridad.

## **F.O.D.A. análisis interno**

- Debilidades: Aqua a través de su historia ha tenido un bajo nivel de investigación. A pesar de aquello ahora están en proceso de construcción de un centro de investigación llamado LENCA.
- Fortalezas: Todo lo expuesto en sus competencias centrales.

## **Decisiones estratégicas**

Para finalizar, las decisiones estratégicas de Aqua a futuro deberán estar por el lado de fortalecer constantemente sus competencias centrales e ir dando valor agregado a sus productos y expandirse al continente Asiático creando alianzas estratégicas con los países de dicho continente.

## CAPITULO 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Empresas Aqua Chile S.A. tiene como misión abastecer al mundo con una proteína saludable, elaborada a partir del cultivo eficiente, sustentable y responsable de Salmones, Truchas y Tilapias.

Dado que los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito, se presenta la información sobre los clientes que tienen relevancia para elegir una estrategia de negocios. En términos de clientes cuando AquaChile elige una estrategia de negocios debe determinar 1) a *quién* atenderá, 2) *qué* necesidades tienen los clientes meta que ella satisfará y 3) *cómo* satisfará esas necesidades.<sup>1</sup>

**QUIÉN:** determinación de quiénes son los clientes a los que atenderá AquaChile.

Los clientes de Aqua Chile buscan un *alimento de calidad* para su propio consumo que cumpla con sus expectativas y sea entregado a tiempo. Caracterizándose como un *alimento saludable* que contiene proteínas con un perfil de aminoácidos muy balanceado; *alimento seguro*, mediante un permanente control de calidad del alimento<sup>2</sup>.

Sus mercados más importantes son EE.UU y Japón. Exporta también a los mercados europeo, asiático, de medio oriente y Latinoamérica. Desde 2002, la Compañía cuenta con su propia distribuidora para el mercado norteamericano, AquaChile Inc. La Compañía cuenta con una base de más de 400 clientes diversificados geográficamente en más de 50 países, quienes reconocen a AquaChile por la excelencia y consistencia en la calidad de sus productos, así como por el desarrollo de relaciones de largo plazo. Ver Anexo N° 2.

La diversificación de productos de AquaChile se basa en el cultivo de tres diferentes especies de salmónidos en Chile (Salmón del Atlántico, Salmón del Pacífico y Trucha) y Tilapia en Costa Rica y Panamá. A continuación se indican las líneas de negocios y sus principales clientes:

**a) Cultivo de Salmones y Truchas:** Sus mercados más importantes son EE.UU y Japón. Actualmente, se exporta al mercado Europeo, Asiático, Medio Oriente y Latinoamérica. Desde 2003, la Compañía cuenta con su propia compañía distribuidora para el mercado norteamericano, AquaChile Inc.

<sup>1</sup> Administración Estratégica , Hitt, Ireland, Hoskisson, Capítulo 4 Estrategia de Negocios

<sup>2</sup> ver en [http://www.aquachile.cl/web\\_aquachile/spanish/inicio.html](http://www.aquachile.cl/web_aquachile/spanish/inicio.html)

**b) Cultivo y Comercialización de Tilapia:** La compañía tiene una participación de mercado en EE.UU del 27%<sup>3</sup> y además tiene operaciones en Costa Rica. Ver Anexo N° 3, destino de las exportaciones por línea de negocio.

**QUÉ: determinación de cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa.** Las necesidades de los clientes están basadas en una demanda creciente y oferta limitada:

**a) Tendencia a una alimentación de calidad:** El crecimiento del ingreso per cápita y el desarrollo de grandes economías emergentes ha aumentado la demanda de proteínas. Además, los hábitos de consumo de la población han ido evolucionando hacia alimentos saludables y nutritivos, como son los productos del mar.

**b) Masificación de la demanda de productos del mar:** Hoy, los productos del mar forman parte de la dieta habitual de familias. En este fenómeno han influido la conveniencia y su atractivo precio relativo frente a otras proteínas.

**c) Creciente demanda por Salmón:** La demanda global por Salmón ha crecido en torno al 6% anual en los últimos 10 años. Se estima que mercados tradicionales de Salmón como Estados Unidos, Europa y Japón seguirán aumentando su consumo y se espera que Rusia, China y Brasil, entre otros, continúen creciendo.

**d) Acuicultura, única forma de satisfacer demanda:** La sobreexplotación de especies silvestres ha limitado las capturas, por lo que la fuerte demanda de productos del mar debería ser cubierta por la acuicultura<sup>4</sup>. Ver Anexo N° 4.

**CÓMO: determinación de las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes.**

AquaChile es una empresa integrada verticalmente que controla todas las etapas del proceso productivo, se enfoca en explotar las ventajas competitivas de Chile en el cultivo del Salmón y alcanzar los menores costos de producción. El fuerte crecimiento de la industria salmonera chilena está fundado en las ventajas comparativas de Chile con respecto a otros países productores de Salmón, como la

---

<sup>3</sup>Fuente: Unites States Department of Agriculture (USDA).

<sup>4</sup> Memoria Anual 2011 AquaChile SA.pdf

apertura comercial. Chile destaca a nivel mundial por ser una de las economías más abiertas por la cantidad de tratados de libre comercio que posee con países de América Latina, Mercosur, APEC, Unión Europea, además de Canadá, EE.UU., Corea del Sur, China y Japón<sup>5</sup>. Sus competencias esenciales son:

**a) Ser líder en cultivo del salmón:** Está asociado a factores tales como:

- **Mejoras sustanciales en las técnicas de producción del salmón cultivado.** Debido a la continua disminución en los costos del salmón cultivado
- **Creciente y continua oferta.** La oferta de salmón del Atlántico ha aumentado más de 5 veces desde 1990 a la fecha, especialmente por países como Noruega y Chile. Conveniencia para el consumidor. Nuevas técnicas de producción han permitido el desarrollo de productos de mayor valor agregado.
- **Estandarización de la calidad del producto final y penetración de mercado.** El salmón y la trucha cultivada han logrado una mayor penetración de mercado, gracias a un suministro continuo y estable. Adicionalmente la consolidación de la industria ha permitido el mejoramiento de la capacidad de distribución a los mercados.
- **Escasez de salmón silvestre.** Mientras la captura de salmón silvestre se ha estancado, la acuicultura continúa su expansión.

**b) Concesiones marinas, armonía de cultivo, condiciones geográficas y climáticas:** La estabilidad de las temperaturas del agua de mar en Chile le permite tener un ciclo de crecimiento en un 15% más corto con un perfil de producción menos estacional. Nuestro país no posee especies de Salmón salvaje, lo que hace que la salmonicultura nacional sea una actividad más sustentable que la de países productores del hemisferio norte. Chile cuenta con numerosos fiordos, ríos profundos, islas y bahías, que tienen alguna de las aguas más puras del mundo. Sin bien lo descrito en el párrafo anterior es aplicable a todas las compañías que operan en el sector geográfico, la competencia distintiva de AquaChile es la tenencia de la mayor cantidad de concesiones marinas y lacustres para la instalación de las jaulas, lo que se transforma en una barrera de entrada en esta industria<sup>6</sup>.

**Menores costos de producción:** Los costos más importantes en la producción de Salmón cultivado son los costos de alimentación y mano de obra. El costo de alimento es relativamente menor en Chile que en el resto de los países productores por la cercanía a los principales compuestos del alimento: la harina y aceite de pescado, que son producidos principalmente en Chile y Perú.

---

<sup>5</sup> Oferta de ventas de acciones AquaChile.pdf

**Declaración de la estrategia:** Es una empresa líder de mercado, con una clara estrategia internacional, comercializando productos sanos basados en una producción sustentable que toma en cuenta las necesidades sociales y ambientales, con operaciones eficientes y competitivas. Es importante señalar que durante 2011 se produjo un hito clave para la historia de AquaChile, se concretó la apertura en Bolsa del 32,3% de la propiedad, recaudando US\$ 373 millones. A nivel de estrategia de negocios, ésta ha sido enfocada a mantener bajos costos de producción, esto debido a que el precio del salmón es dado por el mercado y la eficiencia de sus operaciones es fundamental. Sin embargo, la empresa ha generado un equilibrio en términos de reconocer la necesidad de continua inversión en investigación y desarrollo, y el fortalecer la diversificación por especie y geográfica (Ver Anexo N° 5). Se puede destacar que AquaChile ha establecido relaciones importantes con sus proveedores, teniendo algunos de ellos una relación de largo plazo con la compañía. La empresa tiene foco en la eficiencia y la productividad mediante actividades que permiten agregar valor a su estrategia de bajos costos. Estas actividades fundamentalmente corresponden a actividades primarias (operaciones) y actividades de apoyo (infraestructura, adquisiciones de empresas, desarrollo tecnológico).

## CAPÍTULO 5: RIVALIDAD COMPETITIVA Y DINÁMICA COMPETITIVA

### Producción de Salmón y Trucha

Durante el año 2011, la producción de Salmón y Trucha a nivel mundial sigue apuntando a Noruega y Chile como los principales países productores. Consecuente con la tendencia vista para años anteriores, Noruega produjo casi el 50% de la producción de Trucha y Salmón, seguida por Chile con casi un 29% (ver anexo 1). Entre ambos países abarcaron el 79% de la producción mundial de estos productos.

Ahora bien, en lo que corresponde al Salmón Atlántico (afectado por el virus ISA), es interesante comparar el incremento en la oferta chilena durante el primer trimestre del año 2012 vs. el mismo periodo para el 2011. La producción pasó de 37 a 75 MTON, correspondientes a un 106% (ver anexo 2). Este fenómeno se percibió también a nivel mundial, observándose aumentos de un 33% (de 333 a 443 MTON), en la oferta de estos productos. Como consecuencia se ha percibido una fuerte baja en los precios<sup>(2)</sup>.

En este orden de ideas y dadas las cifras mencionadas podemos decir que para Chile el panorama es alentador. Según estimaciones realizadas para los años 2012 y 2013<sup>(2)</sup>, se prevé un crecimiento en la oferta del salmón chileno en mayor medida que el salmón Noruego (ver anexo 3); en 2012 se prevén aumentos del 72% (Chile) Vs. 14% (Noruega) y para el 2013, del 24% (Chile) y 1,5% (Noruega). Así, el mayor nivel de oferta mundial obedecerá en mayor medida, al aumento de cosecha chilena.

### Exportaciones

En cuanto a las exportaciones de salmón, Aqua Chile mantiene su liderazgo en el **ranking nacional** pasando de un 11,3% del total de exportaciones en el año 2010 a un 11,6% al primer trimestre del año 2012. Este porcentaje equivale a un total de 113.733 miles de US\$ FOB (ver anexo 4).

Los datos mencionados tienen en cuenta las exportaciones de ambos tipos de salmón (Atlántico y Coho, llamado también salmón pacífico) y trucha. Ahora bien, es importante resaltar que frente a los competidores nacionales, la fortaleza de Aqua Chile reside en la producción de salmón Coho con un primer lugar de exportaciones con US\$69.940, frente a su seguidor Mainstream Chile, S.A con US\$64.108. Al respecto destacamos que Multiexport no exporta salmón Coho.

En lo que respecta a exportaciones de trucha, Aqua Chile ocupa el segundo lugar, luego de Salmones Antártica S.A. Por último, en salmón Atlántico el liderazgo lo lleva Marine Harvest Chile (empresa de origen noruego), estando Aqua Chile en sexto lugar.

En términos de rivalidad competitiva el objetivo de Aqua Chile apunta en mayor medida hacia el **mercado internacional**. Los principales mercados de Aqua Chile (y de la industria chilena en general) son Estados Unidos, Sudamérica y Asia. Noruega por su parte, destina su producción principalmente a la Unión Europea, Rusia y Asia. Durante el primer semestre de 2012, casi el 63% de las exportaciones

de salmón de Noruega (en términos de valor) se destinó a países de la Unión Europea, principalmente a Francia y Polonia<sup>(4)</sup>. Este dato es relevante para nuestro análisis porque, como veremos más adelante, AquaChile se ha fortalecido en el mercado Japonés (obteniendo reconocimientos). Al mismo tiempo, Marine Harvest tiene un plan de expansión a 5 años para surtir el mercado asiático (ver apartado 4.4 Marine Harvest).

## Apertura en la Bolsa de Santiago

De las empresas cotizantes en bolsa, al 02 de enero de 2012, Aqua Chile lidera el ranking de capitalización bursátil con MM\$154.760, equivalentes a un 57,17% del total (ver anexo 5). No obstante lo anterior, durante el primer semestre de 2012 y con corte al 17 de julio, los valores de este índice muestran un comportamiento de retroceso bursátil (ver anexo 6). De acuerdo con lo expuesto en la revista “Poder y Negocios” en su edición del 13 de julio 2012, *“existen cifras poco favorables en términos operacionales y de generación de utilidades de alguna compañías debido a variables de mercado y los pasivos que tienen con la banca producto de la crisis del virus ISA”*.

## Actividades Adelantadas por la Competencia Internacional

Como respuesta a la estrategia de Aqua Chile y como parte de la dinámica competitiva de este mercado, las empresas de capitales extranjeros con operaciones en Chile como Marine Harvest y Mainstream, S.A. han estado adelantando algunas actividades. A continuación se mencionan las más destacadas.

- **Mainstream Noruega**, en Agosto 2011, implementó una **nueva área de producción** en el condado de Ofotfjord o fiordo de Narvik, entrada del mar de Noruega, a 200 kilómetros al norte del Círculo Polar Ártico. Asimismo, reabrió la planta de procesamiento en la provincia de Finnmark, con mayor capacidad.
- En Junio 2011, **Mainstream Canadá**, recibió un **Certificado de reconocimiento** por la “Food and Manufacturing Industry Occupational Safety Alliance of British Columbia”. Adicionalmente, en Diciembre del mismo año obtuvo la primera certificación mundial por “Global Aquaculture Alliance’s Best Aquaculture Practices” debido a su **nuevo estándar para el cultivo de salmón**.
- **Mainstream Chile**, en Noviembre 2011 recibió un premio del gobierno por un proyecto desarrollado para la comunidad de Chiloé.
- **Marine Harvest** posee un plan de inversión de 5 años en Escocia, enfocado en crear nuevos centros de cultivo, como medio para hacer frente a la creciente demanda mundial de salmón. Dicho plan contempla la construcción de instalaciones para el cultivo de smolts y la modernización de las instalaciones de procesamiento. Su director administrativo, Alan Sutherland, hace hincapié en la atención los mercados asiáticos como en China, Corea del Sur y Taiwán.

Aunque Aqua Chile ha fortalecido sus exportaciones hacia el mercado japonés, es importante estudiar los impactos de este plan de expansión en Asia, pensando en cómo las inversiones e investigaciones

que se están desarrollando hacen frente a este escenario. La idea sería potenciar el mercado asiático tratando de no dejarse ganar terreno por las empresas noruegas.

## Reconocimientos

En el año 2011, Aqua Chile recibió la condecoración *Orden del Sol Naciente, Rayos Dorados y Roseta* por parte del gobierno japonés (una de las más altas distinciones entregadas por ese país) por su contribución al desarrollo en el sector de la acuicultura del salmón. Este hecho es significativo si recordamos lo que nos expresa Michel Hitt en su libro *Administración Estratégica*, capítulo 5: “*la fama positiva de una empresa tiene valor estratégico y afecta la rivalidad competitiva*”. Así pues, Aqua Chile logra obtener la confirmación de parte del principal cliente de Chile en este mercado acerca del nivel de reputación positiva que posee. Es válido mencionar que en el 2011 Aqua Chile destinó un 84% de sus exportaciones de salmón Coho a Japón (Ver anexo 7).

## Alianzas Estratégicas de Aqua Chile

Con la empresa *Spécialités Pet Food S.A.S.* e *Inversiones Industriales Bauprés Ltd.*<sup>(9)</sup> para la construcción de una planta para el aprovechamiento de los residuos de Tilapia que se generan en el proceso productivo y que no son para consumo humano, optimizando el uso de este recurso (ver anexo 8). Asimismo, con *Dupont* para la producción del **Salmón Verlasso**, producto con marca registrada que ya se comercializa en 3 ciudades de Estados Unidos desde Septiembre del 2011 y que representa un nuevo modelo productivo para los estándares de la acuicultura tradicional (ver anexo 9). Esta alianza es importante en términos de ventajas competitivas para Aqua Chile y va en concordancia con su estrategia de diversificación.

## Proyecto en curso: Piscicultura de Salmones Chaicas

Se trata de una planta de recirculación tecnológicamente avanzada que permite manejar el stock de reproductores, ovas y *smolts* de salmón Atlántico de manera segura desde el punto de vista sanitario. Este proyecto permitirá a Aqua Chile mitigar factores de riesgo asociados a la presencia de virus y demás problemas sanitarios presentes en la producción de salmón, de manera de hacer frente a la ventaja obtenida por las compañías noruegas al aprovechar la menor oferta de Chile durante la crisis sanitaria. Esto es crítico dada la situación ya expuesta en la que Noruega se encuentra cerca de su máximo potencial y por tanto, no se prevé un aumento significativo de su producción en el mediano plazo.

## CAPITULO 6: ESTRATEGIA CORPORATIVA

El Grupo Aqua Chile, esta conformado por la empresa Aqua Chile S.A. y sus sociedades filiales., las cuales en conjunto con la empresa principal tienen como objetivo importar, exportar, elaborar, producir, criar, engordar, procesar, transformar, modificar y comercializar especies de cultivos hidrobiológicos, en especial salmónídeos. A partir de lo anterior, a fin de describir la estrategia corporativa, es necesario comenzar con la descripción de cada empresa asociada. Posteriormente indicaremos las actividades que integran la cadena de producción, para terminar con la descripción de las relaciones que poseen entre ellas, a través de la cadena de valor.

### Empresas Relacionadas al Grupo AquaChile

Porcentaje de participación	RUT	País de origen	Moneda funcional	Al 31 de marzo de 2012				Al 31 de diciembre de 2011	
				directo	indirecto	total	total		
				%	%	%	%		
AquaChile S.A.	79.800.600-2	Chile	USD	0,0000	99,9994	99,9994	99,9994	99,9994	
AquaChile Inc.		Extranjero	EEUU	USD	100,0000	0,0000	100,0000	100,0000	
Antarfish S.A.	96.519.280-8	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Pesquera Antares S.A.	76.674.170-8	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Entre Ríos S.A.	96.623.570-5	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Aguas Claras S.A.	96.509.550-0	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Antarfood S.A.	88.274.600-3	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Proc. Agric. Aguas Claras Ltda.	87.782.700-3	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Servicios Aguas Claras S.A.	76.495.180-8	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Salmones Australes S.A.	96.775.710-1	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Salmones Cailín S.A.	84.449.400-9	Chile	USD	41,6179	58,3821	100,0000	100,0000	100,0000	
Salmones Chiloé S.A.	96.535.920-6	Chile	USD	0,0000	93,0000	93,0000	93,0000	93,0000	
Pesquera Palacios II Ltda.	76.348.510-2	Chile	USD	1,0000	99,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Proc. Hueñocoihue Ltda.	78.512.930-k	Chile	USD	0,0000	60,0000	60,0000	60,0000	60,0000	
Piscicultura Aquasan S.A.	99.595.500-8	Chile	USD	0,0000	64,5160	64,5160	64,5160	64,5160	
Salmones Maullín S.A.	96.786.950-3	Chile	USD	0,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	
Grupo ACI S.A.		Extranjero	Costa Rica	USD	79,95857	0,0000	79,95857	79,95857	
Alitec Pargua S.A.	76.591.150-8	Chile	USD	50,0000	0,0000	50,0000	50,0000	50,0000	
Cult. Acuícolas El Volcán Ltda.	84.925.700-5	Chile	USD	0,0700	99,9300	100,0000	100,0000	100,0000	
Salmones Maullín Ltda.	79.728.530-7	Chile	USD	0,0536	99,9464	100,0000	100,0000	100,0000	
Aquainnovo S.A.	76.794.910-3	Chile	USD	0,0000	83,0000	83,0000	83,0000	83,0000	
Inversiones Antarfish Ltda.	76.127.952-1	Chile	USD	0,1249	99,8751	100,0000	100,0000	100,0000	
Inversiones Salmones Australes Ltda.	76.127.961-0	Chile	USD	99,9999	0,0000	99,9999	99,9999	99,9999	

Fuente: Estados Financieros Consolidados Empresas AquaChile S.A. y Subsidiarias 31/03/2012

### 6.2.- Integración de la cadena de Producción

A partir de las empresas pertenecientes al Grupo AquaChile, se ha integrado completamente toda la cadena de producción del Salmón, desde la genética e investigación (a través de Aquainnovo) hasta su comercialización y distribución. En este sentido, las empresas que conforman Empresas AquaChile y subsidiarias producen y cuentan con:

6.2.1.-Ovas de Salmones y Truchas, manteniendo un stock de reproductores y desarrollando el programa genético de la Compañía.

6.2.2.-*smolts* y alevines de salmón, para abastecer los requerimientos de las empresas del grupo.

6.2.3.-Concesiones de agua de mar ubicadas en la Región de los Lagos y la Región de Aysén. A través de cada una de sus empresas ha desarrollado sectores de tal manera de lograr eficiencias logísticas y también diversificar el riesgo de enfermedades.

6.2.4.-cinco plantas de proceso ubicadas en la zona de Puerto Montt, Calbuco y la Isla de Chiloé. Estas plantas tienen un rol específico en la etapa de procesamiento del salmón, en donde se identifican plantas de procesamiento de productos H/G (*Headed and Gutted*, en relación al pescado eviscerado sin cabeza), filetes frescos, porciones congeladas y productos de alto valor agregado.

6.2.5-La Compañía cuenta con su propia compañía distribuidora para el mercado norteamericano, AquaChile Inc. A través de esta empresa, Empresas AquaChile y subsidiarias ha mantenido sus principales clientes trabajando cerca de ellos en el desarrollo de nuevos productos y la introducción de nuevas especies, como la Tilapia.

6.2.6-Empresas AquaChile y subsidiarias adquirió a fines del año 2005 a Grupo ACI S.A., empresa con sede en Costa Rica, que ha participado en la industria de la Tilapia por más de 25 años. La estrategia comercial de la Compañía se enfoca en abastecer con Tilapia fresca a las grandes cadenas de supermercados, distribuidores, y cadenas de restaurantes de Estados Unidos, logrando a diciembre de 2011 el 27% de la demanda.



Fuente: Memoria anual AquaChile 2010, [www.aquachile.cl](http://www.aquachile.cl)

## Análisis de la Cadena de Valor de las empresas AquaChile

A partir del estudio de cada empresa perteneciente al grupo AquaChile, se puede indicar la participación en toda la cadena de valor en la producción de Salmón, Trucha y Tilapia, comenzando por la investigación y genética por medio de la empresa Aquainnovo S.A., siguiendo con el alimento para los peces a cargo de la empresa Alitec Pargua S.A..

Posteriormente la producción de Ovas y Smolts en agua dulce, la engorda en agua de mar, las plantas de procesos y el marketing y ventas a cargo de empresas como Antarfish S.A., Salmones Maullín S.A. y Salmones Chiloé S.A.. Mención a parte tiene el Grupo ACI, el cual se encarga específicamente del cultivo de Tilapia, desarrollando el proceso de Ovas, Smolts, engorda, procesamiento, marketing y ventas.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad empresas AquaChile

### 6.4.- Conclusiones

A partir del análisis de las ventas del grupo AquaChile es posible indicar que las empresas dominantes, tales como Antarfish S.A., Salmones Maullín S.A., Salmones Chiloé S.A. generan el 68% de los ingresos, el Grupo ACI el 12,4%, Alitec Pargua el 19,2% y otras empresas del grupo el restante. En este sentido podemos afirmar que El Grupo AquaChile utiliza, de alguna manera, una estrategia corporativa de diversificación relacionada, ya que sus sociedades filiales relacionadas entre si, sin considerar las empresas dominantes, generan más del 30% de sus ingresos.

Por otra parte, se puede observar una verticalidad de los procesos, en donde se puede inferir que la empresa ha sido capaz de integrarse hacia la base, es decir, realiza la investigación genética para generar productos de mayor calidad, previniendo posibles enfermedades que años anteriores provocaron grandes pérdidas al negocio. También podemos observar la creación de una empresa de alimentos para peces, lo cual permite al grupo mantener un abastecimiento constante y de calidad, pero también con posibilidades de ampliar el negocio a otras empresas de la industria (ya que tiene cubiertos sus costos fijos). Por ultimo, observamos la separación de empresas en la comercialización de los distintos tipos de peces, lo cual genera especialización y por ende mayor eficiencia en los procesos.

Ingresos Ordinarios	31/03/2012	31/03/2011
	MUS\$	MUS\$
Venta Salmón y Trucha	107.472	78.326
Venta Tilapia	19.692	18.496
Venta Alimento	30.384	38.929
Ventas Otros	307	133
<b>Total</b>	<b>157.855</b>	<b>135.884</b>

Fuente: Estados Financieros Consolidados Empresas AquaChile S.A. y Subsidiarias 31/03/2012

## CAPITULO 7: ESTRATEGIAS DE ADQUISICIÓN Y DE REESTRUCTURACIÓN

AquaChile es una empresa con más de 25 años de experiencia en la industria acuícola. Una de sus fortalezas que lo ha llevado a obtener un reconocimiento importante a nivel nacional e internacional es la constante innovación biotecnológica aplicada a la industria acuícola. Es la mayor compañía salmonera en Chile, el mayor productor mundial de Salmón del Pacífico y uno de los principales de Trucha, además es un importante productor de Tilapia en Costa Rica y Panamá. Sus productos llegan a más de 50 países en los 5 continentes y contando aproximadamente con 400 clientes, dando empleo a más de 4.800 trabajadores en Chile, Estados Unidos y Costa Rica.<sup>8</sup> Posee una integración vertical la cual comprende desde el desarrollo genético de peces (producción de ovas) y producción de alimentos, hasta la comercialización y distribución de su producción. Esta forma de estructura favorece el control de los recursos estratégicos, particularmente en la etapa de agua dulce, y también permite crear mayor valor en cada una de las etapas de producción del salmón, caracterizándose por su diversificación de productos y mercados, desarrollando una estrategia de negocios centrada en la integración de los elementos de su cadena de valor, mantener un eficiente control de sus procesos internos y de esta forma asegurar insumos. Paralelamente a lo anterior, su estrategia internacional se encuentra centrada en los grandes mercados mundiales (EE.UU, Japón y Europa).

### Estrategia de adquisiciones y reestructuraciones

La estrategia de adquisiciones de AquaChile, se basa en una integración vertical, buscando principalmente enfocarse en manejar de mejor forma su cadena de valor, además, la adquisición de tipo horizontal es utilizada para obtener mayor poder de mercado, con el fin de aumentar la cantidad de productos ofrecidos, en las zonas donde opera.

El año 2011, se realizó una reestructuración financiera, debido a la crisis que provocó el Virus Isa en la producción de Salmón del Atlántico, incurriendo en el prepago de U\$163 millones a acreedores, renegociación por U\$243 millones y un prepago adicional de U\$70 millones, obteniendo una línea de crédito por ese mismo monto<sup>9</sup>.

Debido a la reestructuración financiera, antes mencionada, AquaChile espera el 2012 volver al terreno de las adquisiciones que el Virus Isa frenó.<sup>10</sup> Estas deben estar de la mano con sus competencias esenciales, la que son:

- Actor predominante en lo referente a concesiones marinas y lacustres en Chile con, excelentes condiciones geográficas y de temperatura del agua, para la producción de salmones

---

<sup>8</sup> <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20133%20TW%20reemplazo.pdf>

<sup>9</sup> [http://www.aquachile.cl/web\\_aquachile/dinamicos/reportes/Empresas\\_AquaChile\\_SA\\_Memoria\\_Anual\\_2011.pdf](http://www.aquachile.cl/web_aquachile/dinamicos/reportes/Empresas_AquaChile_SA_Memoria_Anual_2011.pdf)

<sup>10</sup> <http://www.aqua.cl/noticias/?doc=44045>

- Bajos costos de producción debido a las alianzas estratégicas y cercanía con los proveedores, facilitando la provisión de materias primas, es decir, harina de pescado.
- Liderazgo estratégico de la gerencia de la empresa para innovar, emprender y utilizar su know how del sector<sup>11</sup>

AquaChile posee al 31 de diciembre de 2011 un capital suscrito y pagado de la sociedad, de doscientos veintisiete millones novecientos ochenta y un mil ciento cuarenta y ocho dólares (US\$ 227.981.148).

Sus ingresos por ventas consolidadas durante el primer trimestre del año 2012 totalizaron US\$ 157,9 millones, mostrando un aumento de 16% con respecto a igual período del año 2011.

Al cierre del período marzo de 2012, se encuentran en distintas etapas de ejecución los siguientes proyectos principales:

- Proyecto de construcción de una piscicultura de recirculación (Salmones Chaicas S.A.) tecnológicamente avanzada para la producción de reproductores, 120 millones de ovas de Salmón del Atlántico y 4,2 millones de smolts en una primera etapa y que contempla una inversión de US\$ 20 millones. Actualmente la piscicultura se encuentra en fase de graduación para durante el segundo trimestre comenzar su operación.
- Proyecto de Construcción de planta de alimentos para peces en Costa Rica, en asociación con Biomar. Inversión proyectada en US\$ 12 millones y su puesta en marcha se estima para el segundo trimestre de 2012.

Visto que AquaChile cuenta con los suficientes recursos para invertir, podríamos indicar o sugerir algunas recomendaciones, teniendo en cuenta que la preocupación del mercado es *mantener buenos índices productivos, sin despreocupar el ámbito sanitario ni el ambiental para mantener las cifras productivas del 2012, ni el desempeño de los mercados internacionales*, que a pesar de mostrar una moderada recuperación financiera, todavía está presente un eventual empeoramiento de la crisis europea:

Acorde a lo anterior, AquaChile podría continuar con la diversificación moderada y comprometer sus recursos aprovechando el nivel de crecimiento que posee Chile en la crianza de salmones del Atlántico, representando una ventaja sobre Noruega, teniendo presente que ellos están al 80% de su capacidad productiva.

Dado este escenario es que se recomienda realizar grandes inversiones en Chile con el fin de mantener las concesiones actuales, las solicitadas y obtener más aun y de esta forma poder enfrentar el crecimiento de la industria de salmones en Chile, sobrepasando las capacidades de Noruega.

---

<sup>11</sup> <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges%20133%20TW%20reemplazo.pdf> (pág. 22)

Lo anterior ayuda a la posición de lo que significa salmón del Atlántico, pero debemos recordar que AquaChile es el principal exportador de Salmón Coho y Trucha a nivel mundial, por lo que se recomienda mantener esta posición, al invertir en tecnología que permita seguir mejorando el producto constantemente y disminuir el tiempo de crecimiento y abriendo nuevos mercados que aún no son parte de la cartera de clientes de AquaChile, como lo es Brasil o China (puerta de entrada a Asia).

Fortalecer la estrategia internacional de la empresa, incursionando en otros mercados como lo es el mercado Chino, debido a que es considerado como alimento sano y nutritivo para los ciudadanos chinos. Su conocimiento no está generalizado a nivel general en la población, pero es posible distinguirlo con fuerza en restaurants y supermercados. Aun cuando no existe claridad de las tendencias en consumo a nivel de hogares, las estadísticas hablan de un crecimiento acelerado, por lo cual es importante comenzar a posicionarse en el mercado, de manera de incrementar el reconocimiento y volumen exportado por Chile.

Las principales variedades exportadas al mercado chino en materia de salmones y truchas están lideradas por la Trucha Congelada, Salmones del Pacífico y salmones del atlántico, respectivamente. Durante los primeros 3 trimestres del año 2011, los principales crecimientos experimentados por los pescados exportados a china estuvieron de la mano de los salmones del atlántico con un 44% de crecimiento, la trucha congelada con un 31% y el salmón del pacífico con un 13%, comparado con el año 2010.

En el caso del potencial *crecimiento de la demanda china por el salmón*, es que AquaChile se debe preparar y ocupar lugares de ese país en los que es difícil entrar, abrir mercados sin esperar a que se desarrollen, *esto a pesar de la baja en las estimaciones de crecimiento económico de ese país*.

Podemos además sugerir una adquisición horizontal al adquirir una empresa que le permita mejorar su posición de mercado y además le permita ampliar a posibles nuevos mercados. Lo importante de esta empresa es que posea buenas proyecciones en cuanto a mercado, ingresos y utilidades, permitiéndole de esta forma poder competir y quitarle mercado a las mejores empresas a nivel mundial.

Otra sugerencia es poder incursionar con una empresa que también posea una estructura de trabajo similar a AquaChile, es decir con una integración vertical y de esta forma quitarle poder a los proveedores y tener el poder de negociación en la mano, al manejar volúmenes de compra, con esto se pretende mejorar la cadena de valor.

## CAPITULO 8: ESTRATEGIA INTERNACIONAL

### **Declaración de la Estrategia - Misión y Visión.-**

Basicamente no hay cambios en la misión y visión descritas en el estudio anterior.

La misión de AquaChile es la de entregar al mundo una proteína saludable, elaborada en forma eficiente, sustentable y responsable de acuerdo con las exigencias de sus clientes.

Asimismo, la visión de empresas AquaChile es:

“AquaChile es una empresa global, pionera y visionaria, líder en la producción mundial de salmones y truchas. (1) Nace en el cono sur austral de América para alimentar al mundo con una proteína sana y ambientalmente sustentable.

### **ESTRATEGIAS QUE REQUIEREN SER INCORPORADAS EN EL INFORME ANTERIOR PARA SU ACTUALIZACIÓN:**

**A) Niveles de producción:** La puesta en operación y reapertura de la Planta en Puerto Montt, que permite triplicar su capacidad de producción. Relevante es señalar que no obstante la baja de los precios internacionales, Aquachile ha manifestado su intención de no variar sus niveles de producción señalados anteriormente. A diferencia de otras empresas de la industria que manifestaron abiertamente su intención de bajar los niveles de producción a la espera de nuevas alzas en el precio del salmón. Esta situación llevo a comunicar por escrito mediante hecho esencial, a solicitud de la SVS, la decisión de mantener los niveles de producción.(2)(3)

Aquachile mantiene una favorable diversificación de especies que reduce su riesgo sanitario y estacionalidad propia del negocio. A la vez, mantiene un alto potencial de crecimiento en su oferta y una mayor eficiencia respecto de otros productores mundiales. De cualquier modo, los riesgos asociados al escenario económico mundial, medio ambiente y legislativos permanecen. (4)

**B) Alianzas estratégicas internacionales:** Entre otras iniciativas ocurridas recientemente destacan la alianza realizada con BioMar en una planta de alimentos para tilapia en Costa Rica, inaugurada el lunes 23 de julio, en la localidad de Cañas, evento al cual asistieron las principales autoridades del país centroamericano, encabezadas por la presidenta Laura Chinchilla . El vicepresidente de BioMar Americas, comentó que iniciar esta producción es clave para colocarse como una fuente de empleo y desarrollar un encadenamiento productivo con proveedores locales de materias primas y de diversos servicios. Destacable también es la alianza con DuPont para producir salmones de manera más armónica con el medio ambiente, que se comercializa bajo la marca Verlasso. (5) otro ej. Aquacorporacion en centroamerica.(6)

**C) Diversificación de productos:** Aquachile ha Suscrito una serie de convenios para desarrollar nuevas variedades de productos tales como pescado congelado, ahumado, filetes porcionados, platos preparados, aceites de omega 3 (existente en el pescado) esto debido a la creciente necesidad sobre concentrados de omega 3.

**D) Estrategia de precios para acceder a los mercados internacionales:** Representa un desafío para la industria los precios internacionales y como estos están siendo influidos por la forma en que los productores chilenos están llegando a estos mercados. Noruega llega en forma organizada y Chile cada uno por sus propios medios, situación que ha influido en que los productores chilenos

logran menores precios que los productores noruegos.

Posicionar la marca “Salmón de Chile” e incentivar el consumo de este producto en los hogares brasileños, son los principales objetivos de la campaña lanzada por ProChile y la industria del salmón. La iniciativa, que reúne a 26 socios por parte de las productoras de salmón, se implementó a partir de junio 2012 y se extenderá por un período de 18 meses, concentrándose en dos de los principales centros urbanos de Brasil: Sao Paulo y Río de Janeiro. La campaña, que incluirá comerciales en TV, redes sociales, y un apoyo en las principales cadenas de supermercados en ese país, busca promocionar el salmón chileno entre los distintos públicos brasileños, de manera que conozcan la versatilidad de este producto y sus ventajas nutritivas.

En el caso de China, el gran crecimiento demográfico entrega una gran oportunidad a Aqua Chile, ya que la producción de China no está en condiciones de soportar el consumo interno y el volumen de exportaciones actual, por lo que es un mercado potencial en producto final, como en alimentación para las productoras. En cuanto a Rusia, es una oportunidad penetrar el mercado dado el veto que impusieron a las empresas noruegas, por lo que realizar una penetración creando alianzas estratégicas, estableciendo un vínculo será primordial para aprovechar la coyuntura y establecer relación a largo plazo, buscando a su vez entregar productos con valor agregado.(7)

La Estrategia y el centro de los esfuerzos debe estar en los consumidores finales, para ello se debe buscar formas de tener y poder obtener la mayor información de ellos.

Por esto Aquachile ha adquirido empresas y ha establecido alianzas estratégicas, como el establecer producción, producto y forma de comercialización mas enfocada en el mercado meta y consumidor final. ( por ej. Chile, Costa Rica y Panamá)

**Tendencias y escenario.** Salvaguardas impuestas en Unión Europea a Chile, Islas Faroe y Noruega. La Unión Europea asignó a los productores nacionales una cuota libre de sobretasas, que es 18% menor a las exportaciones que estaban previstas para este año, es decir a Europa se podrán enviar 36.146 toneladas anuales. Además, se aplicó un precio mínimo para el kilo de salmón congelado igual a 2,7 euros, valor que supera en 17% el precio al que se estaba comercializando. Según resolución se pone fin a esta medida. (8)

Los principales socios comerciales de la salmonicultura chilena son Estados Unidos y Japón. La Unión Europea constituye un mercado con enormes proyecciones producto del acuerdo de comercio, a la fecha representa una fracción menor de los envíos y por lo demás la menor oferta de salmón en la UE, significará alzas de precios, con lo cual podría haber beneficio por margen más que por volumen dado las cotas establecidas. China es uno de los principales mercados y el que avizora mayor expansión. (9)

Riesgo de envío de productos de la competencia a otros mercados en que Chile tiene presencia como EEUU y Japón.

## CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En relación con el proceso de internacionalización de Aquachile, es conveniente complementar el informe anterior con las siguientes conclusiones:

Del análisis de la industria del salmón en Chile y de las acciones que ha llevado a cabo la empresa AquaChile en el entorno mundial, se puede destacar que la estrategia internacional que han seguido les ha permitido tener mayor poder frente a los distintos mercados internacionales en que está presente y mejorar continuamente su participación en estos. Pese a la caída del precio que en estos momentos experimenta el salmón, hoy cuentan con recursos para el crecimiento futuro y la inversión en Costa Rica está en línea.

-No obstante frente a este crecimiento hay que tener en cuenta los riesgos sanitarios (virus ISA entre otros) y las actividades de responsabilidad social con las comunidades donde la empresa opera.

-La empresa tiene que identificar y vigilar permanentemente sus riesgos, sobretodo mitigando el riesgo de participar en una industria con un producto de alta sensibilidad en materia ambiental y sanitaria, dado que el virus ISA no tiene cura y las demandas crecientes de sustentabilidad ambiental y fuertes barreras sanitarias de entradas a los mercados más desarrollados.- Adicionalmente, se espera que la capacidad productiva de países líderes como Noruega, en términos de volúmenes de producción disminuya en los próximos años, debido a que actualmente se encuentran al límite máximo de producción, y al tratarse de recursos naturales es inevitable el agotamiento y rendimiento decreciente de los mismos, lo que representa una oportunidad para incrementar la participación de mercado de las industrias del salmón Chilenas.-Representa también una oportunidad la situación de Rusia, con veto para la colocación de los salmones Noruegos y China por el crecimiento de su población y mejoramiento del poder de consumo interno.

## CAPITULO 9: ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

### 1) *Resultados de análisis del texto original*

La razones para las alianzas estratégicas en un caso como este de ciclo normal, la teoría nos dice que las razones serían: adquirir poder de mercado, adquirir acceso a recursos complementarios, establecer mayores economías de escala, superar barreras al comercio, afrontar el reto de la competencia de los otros competidores, conjuntar recursos para proyectos de capital muy grande, aprender nuevas técnicas de negocio.

En AquaChile podremos ver que las alianzas y adquisiciones han respondido a parte de estos puntos, por lo mismo, AquaChile está contemplando importantes inversiones en el país, para mantener las concesiones actuales e incrementar este número, de tal manera de que a largo plazo puedan aprovechar el potencial de crecimiento de la industria de salmones en Chile, sobrepasando las capacidades de Noruega (poder de mercado, acceso nuevos mercados).

Las estrategias de cooperación a fecha noviembre 2011 que se identifican por el texto original son:

Alianza de colaboración del tipo alianza estratégica con aportación de capital cuando se unen AquaChile S.A. con Salmones Pacífico Sur S.A. en el Grupo AquaChile S.A. en el año 1998, donde en sus inicios cada una de las empresas se orientó a distintas etapas del proceso de cultivo del salmón. Salmones Pacífico Sur S.A. estaba orientado al cultivo marino y AquaChile S.A. estaba concentrada en la etapa de agua dulce, con la producción de ovas, avelines, smolts y filetes de salmón, es decir, se unieron 2 empresas complementarias en que se agregaron valor, logrando que este grupo logre mayores ventajas competitivas.

AquaChile, desde el año 1998, ha desarrollado una estrategia de negocios centrada en la integración de los elementos de su cadena de valor, que le ha permitido asegurar insumos, mantener un eficiente control de sus procesos internos e ir desarrollando una diversificación moderada de productos a nivel mundial, tales como la tilapia y la trucha.

Entre el 2001 y 2010 efectuó una serie de alianzas de cooperación y adquisiciones, con el objeto de aumentar su capacidad productiva, adquirir empresas que le ayuden a integrarse verticalmente en el proceso productivo del salmón y entrar en nuevos mercados, por ejemplo: adquisición de Antarfish S.A. (que le permitió aumentar 22.000 TON brutas pasando a ser AquaChile la 1ra empresa en ventas en Chile), Pesquera BestSalmón S.A. (que le dio nuevas instalaciones) y adquisición de 60% de Grupo ACI S.A., firma con sede en Costa Rica que es líder en venta de Tilapia en E.E.U.U. (que le permitiría acceder al 20% de ese mercado).

Dentro de las alianzas estratégicas destaca la efectuada en el 2006 con Alitec-Provimi (Biomar), filial local de Provimi, empresa líder mundial en nutrición animal. Esta alianza tiene características de *joint venture* donde ambas partes controlaron en partes iguales la planta de producción de alimentos que Alitec-Provimi posee en Pargua.

Otra alianza importante ha sido una con aportación de capital social, que se dio con la creación de **Aquainnovo S.A.**, que se da en alianza con la Universidad de Chile, Aquatic Helth Chile S.A. y aporte de INNOVA Chile-CORFO. Esta tiene como objetivo el mejoramiento genético de salmones y otras especies acuícolas. Esta es una alianza estratégica con un objetivo de desarrollo tecnológico con un enfoque en la sustentabilidad de la industria.

***Alianzas estratégica complementaria vertical:*** en este caso sabemos que AquaChile tiene una alianza estratégica vertical con al menos algunos proveedores, lo cual le permite lograr una de sus competencias centrales: los bajos costos dada la facilidad de provisión de materias primas (harina de pescado), lo que es favorecido por una relación de largo plazo. Tiene una integración vertical, que limita la dependencia de otros proveedores, pero en el caso de alimentos de salmón es adquirida a 5 proveedores que concentran el 90% del volumen total producido (con algunos de ellos tiene relación de largo plazo con Biomar).

Otra competencia central ha sido el liderazgo estratégico de la gerencia de la empresa en innovar, emprender y utilizar su knowhow del sector, el cual viene de sus experiencias de otras empresas que AquaChile adquirió o hizo alianza.

En cuanto a las alianzas con otras entidades gubernamentales (CONAMA, SubPesca, SernaPesca, Prochile), otras Universidades (aparte de U. de Chile), Institutos Tecnológicos el texto no especifica la relación directa de AquaChile, no obstante, queda claro que hay una relación de estas con el sector en especial CONAMA que tiene una relación continua con las salmoneras. Sí se expresa los esfuerzos de 48 salmoneras de la Asociación de la industria del salmón (SalmonChile) firmaron un Acuerdo de Producción Limpia (APL) en el año 2002 que requiere que las salmoneras cumplan algunas normas voluntariamente.

En cuanto a la estrategia de comercialización del documento sabemos que en cuanto a logística externa más que hacer alianzas cooperativas con empresas de otros dueños, lo que hace es que en E.E.U.U. la compañía tiene su propia distribuidora AquaChile Inc.

## ***2. Actualización de la información de Estrategia Cooperativa***

A.G. y su articulación con sector público, centros de investigación y otros:

***AquaChile ya no es parte de la Asociación de la Industria del Salmón A.G.*** que ha reunido a las principales productoras y proveedoras de la industria salmonicultora en Chile desde 1986, con 76 empresas actualmente asociadas. AquaChile habría renunciado a esta asociación debido a diferencias de opinión en materia sanitaria, por lo cual, la nueva Presidenta de Salmón Chile tendría entre sus objetivos reincorporarla. Esta era una alianza gremial importante en el país para AquaChile que relaciona al gremio con Municipalidades, Intendencias, Sernapesca, Seremi del Trabajo, Centros de Investigación, Universidades, etc., por lo cual creemos sería de importancia en términos de estrategia de cooperación retomar. También es importante esta alianza para tener mejor contacto con instituciones como el congreso, que por ejemplo, debe votar leyes de pesca y autoridades que aplicarán el reglamento que limita la producción de salmonicultora a fin de año, lo cual de alguna forma cambiara las “reglas del juego” en la industria. Otra alianza importante a nivel gremial pero internacional es International Salmon Farmer Association de la que no es parte por lo mismo.

SalmónChile participó en la iniciativa público-privada de Marca Sectorial “Salmón de Chile”, junto con ProChile, que persigue apoyar el diseño, implementación y fortalecimiento del posicionamiento internacional de marcas sectoriales que contribuyan a la construcción de la imagen de Chile en el exterior.

#### De Alianzas estratégicas con otras empresas:

AquaChile tiene la intención de seguir creando alianzas (es lo expresado públicamente por el Gerente General de la Firma este año), de hecho ya se generó el ***acuerdo con la multinacional DuPont. Esta alianza dio forma al proyecto y salmón Verlasso*** (categoría Premium), marca que introduce una levadura vegetal. Este implica la comercialización de un salmón que es producido en forma "amistosa ambientalmente". El mercado escogido es Estados Unidos, donde ya tienen contacto con varias empresas para su comercialización. Ya tienen pedidos de este tipo de salmón desde Europa y Brasil. Estados Unidos ha sido el mercado de prueba de este. Para su posicionamiento en E.E.U.U., buscaron una agencia de *branding* que los apoyara en la entrega del nuevo concepto (alianza tipo outsourcing).

Siendo el mercado objetivo EEUU, se utiliza para la comercialización estratégica a través de distribuidores y supermercados tales como FreshDirect, Samuelsandsonseafood y los supermercados orgánicos BerkeleyBowl, entre otros.

También destaca la ***alianza realizada con Biomar para la construcción de una planta de alimentos para tilapia en Costa Rica.***

Con el ingreso a la propiedad de RainForest por parte de AquaChile(con 60% propiedad), se potencia más en el mercado de Tilapia en especial en Costa Rica y Panamá.

Finalmente se asocia con el principal productor de saborizantes para mascotas del mundo Grupo Diana, a través de su filial SPF.

#### **Análisis de la empresa con la Ecuación de Utilidad con Estrategias Cooperativas:**

**Por el lado de los Ingresos:** Con la incorporación de nuevos mercados, estrategia de diferenciación, alianzas debería aumentar su demanda, ventas e ingresos, sin embargo, pese a los volúmenes, se debe considerar una baja en el precio del salmón, probablemente debido a la reciente crisis del virus ISA, la no existencia de coordinación en las exportaciones de salmón. No obstante, el efecto absoluto de la estrategia cooperativa debería abrirle más mercados, generar más ventas (aumentar Q) y ceteris paribus más ingresos. La estrategia de este año incorpora aumento volumen venta y economía de escala.

**Por el lado de los Costos:** Las alianzas que no impliquen aporte de capital, van a hacer vender más y aprovechar economía de escalas sin involucrar más costos y disminuyendo el costo marginal por unidad.

En resumen las utilidades tiene altas posibilidades de aumentar con buenas estrategias cooperativas como las que tiene y pretende hacer Aquachile, pero depende como factor importante del P que no controla AquaChile, por tanto, no podemos concluir aumento o baja.

Al analizar esto en el tiempo, el VAN dependerá de las inversiones que tenga que hacer en especial en las estrategias con aporte de capital, así como también hay que considerar que Aqua está invirtiendo mucho en adquisiciones, lo cual podría ver afectada la ecuación dependiendo de los resultados de ventas y futuros P de sus productos, dependiendo de esto el resultado final de VAN<sub>t</sub>.

## CONCLUSIONES

Durante el año 2011, Aquachile acumuló una utilidad de US\$1,71 millones, un 82% menor a lo obtenido en el año anterior, mientras que el EBITDA previo al ajuste por biomasa disminuyó un 24%.

### Algunos Indicadores y resultados de AquaChile relevantes:

Indicadores	25/07/12 a 12:00 hrs	Últimos 30 días	Año actual	Últimos 12 meses
Rentabilidad	0,00%	0,61%	<b>-17,99%</b>	<b>-14,58%</b>
Precio Mínimo	\$328,00	\$315,00	\$315,00	\$259,00
Precio Máximo	\$328,00	\$370,00	\$450,00	\$450,00
Volumen (\$MM)	0,78	186,66	232,46	278,21

Fuente: elaboración propia en base a información de Bolsa de Santiago y AquaChile.

### Puntos relevantes a considerar:

- Crecimiento de la demanda, nuevos mercados (E.E.U.U., Japón, Brasil, Costa Rica, Rusia, China).
- Diversificación de productos de AquaChile.
- Empresa sana financieramente con endeudamiento y liquidez controlada.
- Capacidad Productiva en crecimiento, considerando adquisiciones y alianzas.
- Nuevas inversiones (ej.: construcción planta de alimento para peces en Costa Rica, construcción de piscicultura de recirculación, sumando 32 MMUS\$)
- Ventajas competitivas por competencias centrales (concesiones, costos producción, condiciones geográficas, integración de la cadena de valor, liderazgo estratégico).
- Marco Normativo que lo podría favorecer.
- Precio de la acción actual (\$340) que estaría subvalorado
- Como referencia algunas corredores de bolsa estiman que la acción a mayo 2013 llegaría a \$485<sup>i</sup>.

Con todo, consideramos que Aquachile mantiene una favorable diversificación de especies que reduce su riesgo sanitario y estacionalidad propia del negocio. A la vez, mantiene un alto potencial de crecimiento en su oferta y una mayor eficiencia respecto de otros productores mundiales. De cualquier modo, los riesgos asociados al escenario económico mundial, medio ambiente y legislativos permanecen.

Finalmente se recomienda COMPRAR, considerando los valores actuales de mercado.

<sup>i</sup> Fuente: Estudio de Banco Penta Mayo 2012

---

**Centro de Gestión (CEGES)**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**  
**Universidad de Chile**

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)

Note: Working papers are available by request at [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)

**2001**

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar) Oscar Barros
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio  
Carlos Vignolo F.
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública  
Koldo Echebarria Ariznabarreta
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital  
Social: El Caso Chileno (1994-2000)  
Álvaro V. Ramírez Alujas
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación  
de Valor Público: Conjeturas desde Chile) Sergio Spoerer H.

**2002**

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos  
Oscar Barros V.
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios  
Enrique Jofré R.
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile  
Viviana Fernández

- 
37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?  
Viviana Fernández
  38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas  
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
  39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista  
Carlos Vignolo F.
  40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí  
Carlos Vignolo F.
  41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management  
Máximo Bosch y Andrés Musalem
  42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública  
Sergio Spoerer
  43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates  
Viviana Fernández

## **2003**

44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas  
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas  
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail  
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. Extreme Value Theory and Value at Risk  
Viviana Fernández
48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva  
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica  
Luis Morales y Viviana Fernández
50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén  
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world

- 
- Viviana Fernández
52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity  
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets  
Viviana Fernández
54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos  
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

## 2004

55. The Credit Channel in an Emerging Economy  
Viviana Fernández
56. Frameworks Derived from Business Process Patterns  
Oscar Barros y Samuel Varas
57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales  
Viviana Fernández
58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile  
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena  
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. A Novel Approach to Joint Business and System Design  
Oscar Barros
61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.  
Teodoro Wigodski
62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo  
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje  
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets  
Viviana Fernández

- 
65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation  
Oscar Barros
  66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
  67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution  
José Miguel Cruz

## 2005

68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile  
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. La Medición de Faltantes en Góndola  
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkut
70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas  
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case  
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente  
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo  
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial  
Teodoro Wigodski
76. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro  
Mario Waissbluth
77. La Tasa Social de Descuento en Chile

- 
78. Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz  
Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile  
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

## 2006

79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile  
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. Modelo de Pronóstico de Ventas.  
Viviana Fernández
81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture  
Óscar Barros V.
82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios  
Oscar Barros V.
83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry  
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering  
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras  
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

## 2007

86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios  
Óscar Barros V.
87. Personalizando la Atención del Cliente Digital  
Juan Velásquez S.
88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial  
Sergio Spoerer
89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches  
Teodoro Wigodski
90. Business Processes Architecture And Design

- 
- Óscar Barros V.
91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos  
Teodoro Wigodski
  92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
  93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.  
Teodoro Wigodski
  94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas  
Rossana Costa y Mario Waissbluth
  95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria  
Teodoro Wigodski
- 2008**
96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad  
Teodoro Wigodski
  97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar  
Teodoro Wigodski
  98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.  
Eduardo Contreras
  99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica  
Mario Waissbluth
  100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.  
Primera Parte  
Oscar Barros
  101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.  
Segunda Parte  
Oscar Barros
  102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada  
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
  103. Active learning as source of continuous innovation in courses  
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
  104. Learning to Start Starting by Learning  
Carlos Vignolo, Sergio Celis

- 
105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.  
Tercera Parte Óscar Barros V.  
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.  
Oscar Barros<sup>1</sup>, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización  
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
107. Calentamiento Global: Estrategia de acción  
Teodoro Wigodski S.

## 2009

108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU  
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. Gestión del Cambio en el Sector Público  
Mario Waissbluth
110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport  
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.
111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.  
Eduardo Contreras
112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?  
Gonzalo Maturana F.
113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.  
Carlos Vignolo F.
114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.  
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

---

## 2010

116. **Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.**  
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
117. **Buscando Sentido**  
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
118. **Enterprise and Process Architecture Patterns**  
Oscar Barros and Cristian Julio.
119. **Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals**  
Oscar Barros and Cristian Julio.
120. **Hospital Services Demand Forecasting and Management**  
Oscar Barros<sup>1</sup>, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
121. **Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte. Versión 3.0**  
Oscar Barros V.
122. **Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia<sup>1</sup>**  
Teodoro Wigodski Sirebrenik<sup>2</sup>.
123. **Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.**  
Oscar Barros<sup>1</sup>, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
124. **Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas-**  
Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010<sup>1</sup>.
125. **Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.**  
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.
126. **Caso<sup>1</sup>: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.**  
Teodoro Wigodski<sup>2</sup>.

## 2011

127. **Gestión del Conocimiento y Transparencia: desafíos para la inversión pública a nivel local.**  
Eduardo Contreras, Alejandro Barros, Natalie González, Javier Fuenzalida.
128. **Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones<sup>1</sup>**  
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo<sup>2</sup>.
129. **VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera<sup>1</sup>**  
Eduardo Contreras.

- 
130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals  
O.Barros<sup>1</sup>, R.Seguel<sup>2</sup>, and A. Quezada<sup>1</sup>
  131. Enterprise And Process Architecture Patterns  
O.Barros<sup>1</sup> And Cristian Julio.
  132. Engineering of Self: Twenty-Five Years Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers.  
Carlos Vignolo and Sergio Celis.
  133. Caso Aquachile: Estrategias de Crecimiento en un Entorno Amenazante  
Carolina Troya<sup>1</sup>, Teodoro Wigodski<sup>2</sup>, Jerko Juretić<sup>3</sup>, Roberto Castro<sup>4</sup>.

## **2012**

134. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la Empresa.  
Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.
135. Un Modelo de Calidad de Servicio para Banca Retail.  
Máximo Bosch, Eduardo Contreras y Patricia Ross.
136. Caso Aqua Chile: Estrategias de crecimiento en un entorno amenazante. Versión 2012