Nº 143

Caso Sud Americana de Vapores: Altos y Bajos de una Estrategia Internacional

Teodoro Wigodski, Jerko Juretic

DOCUMENTOS DE TRABAJO
Serie Gestión

CASO SUD AMERICANA DE VAPORES: ALTOS Y BAJOS DE UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Autores: Teodoro Wigodski[1], Jerko Juretić[2]

DICIEMBRE 2012

[1] Académico del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial, Maestrías en: Administración de Empresas; Economía Aplicada y Derecho en la Empresa. www.teodorowigodski.cl

[2] Profesor del curso de Dirección Estratégica y de Tópicos Avanzados en Estratagia del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial y MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

El comercio marítimo internacional ha tenido un rol crucial en el intercambio de bienes y productos entre países en los últimos 30 años. La creciente industrialización, la liberalización de las economías nacionales, y el auge de la globalización han estimulado el libre comercio y la incesante demanda de productos para los consumidores en todos los rincones del orbe.

No obstante, este sector industrial es altamente susceptible a los diferentes ciclos económicos, que afectan notablemente la demanda en períodos de recesión y provocan una sobreoferta de la capacidad de transporte, una disminución de los precios de los fletes y una fuerte rivalidad competitiva entre las empresas navieras. Además, uno de sus principales insumos es el petróleo, que ha tenido un incremento sostenido en los últimos 12 años, como también fluctuaciones importantes ante crisis económicas y políticas.

Este sector industrial es caracterizado por las altas barreras a la entrada por alto requerimiento de capital inicial, una concentración de los proveedores de combustibles y de fabricación de buques, pocos productos sustitutos que compitan en costo/eficiencia y una alta concentración del mercado en pocas firmas a nivel mundial.

Dentro de este contexto, la Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV) es la empresa líder en Chile en servicios navieros y llego a posicionarse como la décima compañía a nivel mundial. Fue fundada en 1872 y desde dicha época ha ido expandiendo paulatinamente sus líneas de tráfico marítimo, zonas geográficas donde opera y su red comercial internacional.

CSAV obtuvo los años 2004 y 2005 su mejor desempeño de los últimos 10 años, pero una vez desatada la crisis económica y financiera mundial del año 2008, tuvo las pérdidas más grandes de su historia. A esos negativos resultados, se sumó el fallecimiento del empresario Ricardo Claro en el 2008, quien fue el principal controlador e impulsor de la compañía por más de 22 años.

Al momento de dicha crisis económica la CSAV tenía desplegada una estrategia enfocada en el arriendo de naves, servicios propios para sus mercados claves y el fortalecimiento de la marca del grupo CSAV. Sin embargo, en el año 2011 redefine su estrategia en busca de una reestructuración de sus servicios, racionalización de sus costos, compra de naves y contenedores, y trabajo mediante alianzas de cooperación en el 50% de sus operaciones totales.

En esta última estrategia aplicada se destacan en su cadena de valor el mejoramiento de sus procesos y sistemas de información, la administración de recursos humanos, y los nuevos procedimientos para optimizar el consumo de combustible. Además, su estrategia de integración vertical con su filial SAAM, que presta servicios portuarios y de logística, le he

permitidos posicionarse por sobre la competencia en el ámbito de sus operaciones y actividades primarias.

Finalmente, este cambio de estrategia también influyo en las políticas de gobierno corporativo de la CSAV, donde se iniciaron una serie de aumentos de capital y compra de acciones por parte del Grupo Luksic. Dicho grupo económico firmó inicialmente un pacto de control de la CSAV con el Grupo Claro, luego en febrero de 2012 obtiene el 37,4% de las acciones, constituyéndose en el mayor accionista y controlador, iniciándose de esta forma una nueva etapa en la CSAV.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: LA INDUSTRIA DEL TRASPORTE MARÍTIMO 1

1. ANTECEDENTES GENERALES 1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA INDUSTRIA NAVIERA 2
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA NAVIERA 8

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CSAV 14

1. HISTORIA DE LA EMPRESA 14
2. DECLARACIÓN DE ESTRATEGIA 16
3. ANÁLISIS INTERNO 17
4. GOBIERNO CORPORATIVO 25

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS BURSÁTIL Y FINANCIERO 30

1. ANÁLISIS FINANCIERO 30
2. ANÁLISIS BURSÁTIL 32

CONCLUSIONES GENERALES 34

BIBLIOGRAFÍA 36

CAPÍTULO 1: LA INDUSTRIA DEL TRASPORTE MARÍTIMO

1. Antecedentes Generales

Según la Organización Marítima Internacional (OMI), el 90% de los bienes comerciados internacionalmente son transportados por vía marítima, siendo un medio de transporte eficiente, limpio y seguro. Más aún, la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) estima que los buques comerciales, por concepto de tarifas navieras, recaudan anualmente US$380 billones en la economía mundial, cifra equivalente al 5% del comercio internacional.

Durante el último siglo la industria naviera ha tenido una tendencia general de incremento de los volúmenes transportados. La creciente industrialización, la liberalización de las economías nacionales y el auge de la globalización, han estimulado el libre comercio y la incesante demanda de productos para los consumidores. Los avances tecnológicos también han aumentado la eficiencia y velocidad de los métodos de transporte y logística en los puertos. En las últimas cuatro décadas el comercio marítimo se ha más que triplicado[3], desde 2.566 millones de toneladas transportadas en 1970, a 8.408 millones de toneladas el 2010.

Pero como todo sector industrial, el transporte marítimo es susceptible a los ciclos económicos. En efecto, siguiendo varios años de crecimiento ininterrumpido, muchas de las empresas del rubro se han visto afectadas por la última recesión económica del año 2008. El comercio marítimo está al servicio de la economía, por tanto, una contracción en el comercio mundial, seguido de recortes en los créditos a las compañías, incidió abruptamente en la reducción de la demanda por servicios navieros.

A pesar de lo anterior, las expectativas de mediano y largo plazo de la industria naviera se muestran positivas. La población mundial mantiene su expansión y las economías emergentes continúan incrementando sus requerimientos de bienes y materias primas que los barcos pueden transportar segura y eficientemente. Además, un factor importante para la elección del comercio marítimo como medio de transporte se debe a su reducido costo, ya que supone entre un 1% y 2% del precio final del producto.

[3] UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2011.*

2. Análisis del Entorno General de la Industria Naviera

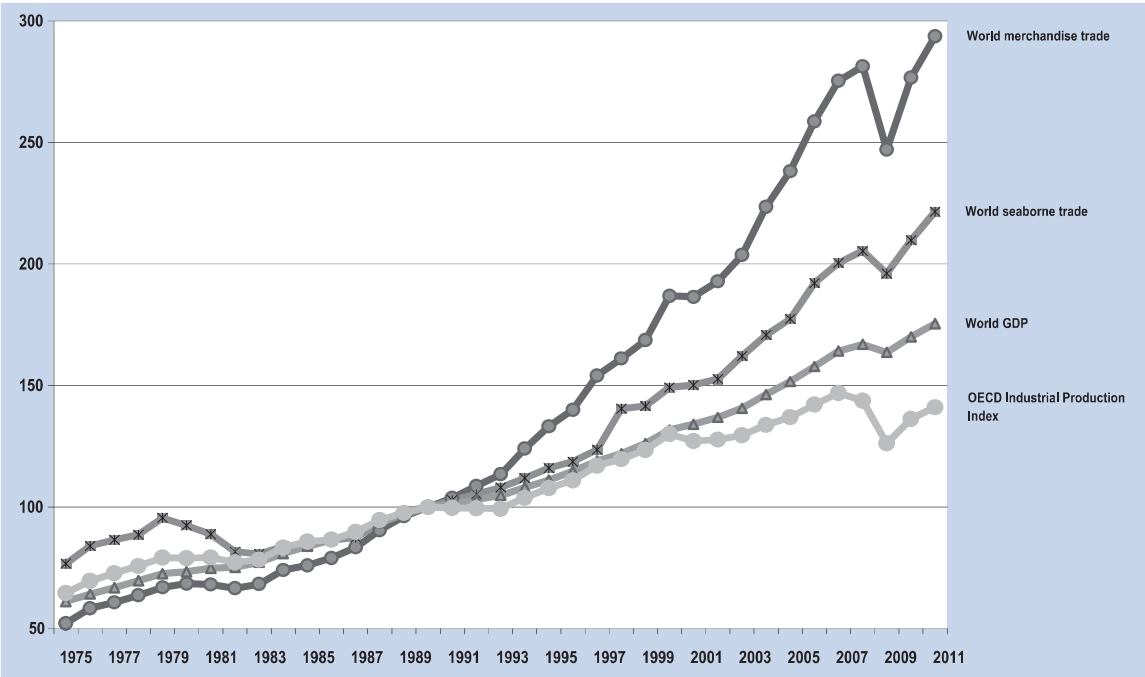
En la presente sección se analizará el entorno general de la industria naviera, en los últimos 10 años, para ver la influencias de estas tendencias en el sector y en las empresas pertenecientes a dicha industria.

Las dimensiones a analizar corresponderán a los segmentos económicos, demográficos, tecnológicos, globales, políticos y legales, y socioculturales[4]. A continuación se describe cada uno de ellos.

· **Factores Económicos:** el crecimiento del PIB mundial esta fuertemente correlacionado con el comercio internacional, y a su vez, con el comercio marítimo internacional.

En el Gráfico 1.1 se presenta la relación existente entre el comercio internacional, el comercio marítimo internacional y el PIB mundial. Tal como se puede observar, entre los años 2007 y 2009, los efectos de la crisis económica afectaron notablemente el crecimiento, retomando el dinamismo para el año 2011.

Gráfico 1.1
Índices para el PIB Mundial, Índice de Producción Industrial de la OECD, Comercio Mundial y Comercio Marítimo Internacional
1975 – 2011 (Base 100 = 1990)



[4] Hitt, Ireland y Hoskisson. *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización.* 2008.

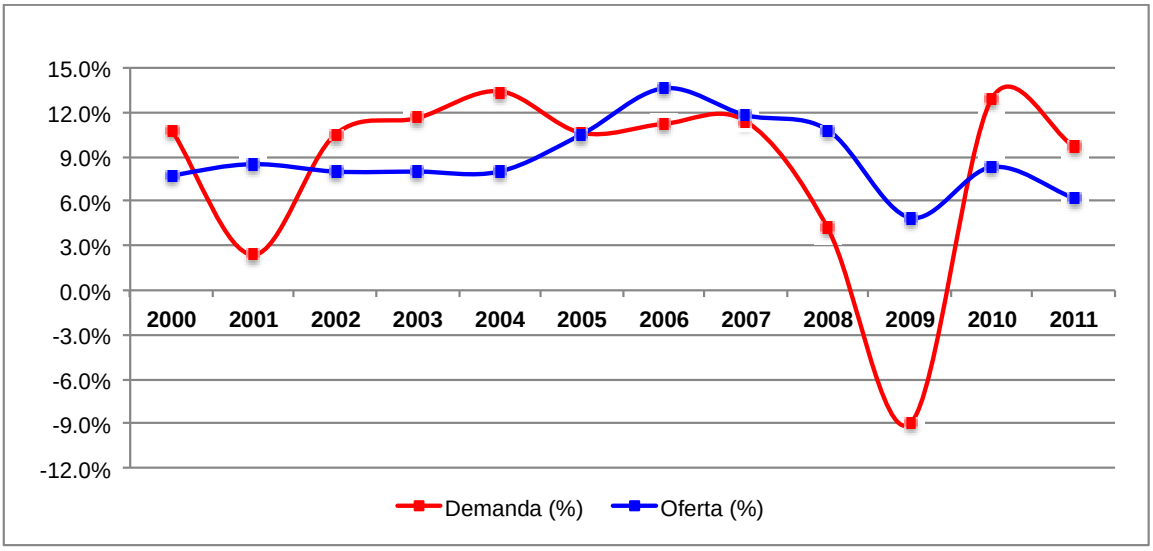
Fuente: UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2011.*

Se prevé que el repunte del crecimiento económico en los próximos años será liderado por los mercados de los países emergentes, sin embargo, existen riesgos latentes como las deudas fiscales en los países de la zona euro, las altas tasas de desempleo en los países desarrollados, el aumento de los precios de los alimentos y los *commodities*, presiones inflacionarias en los países en vías de desarrollo, y los eventuales aumentos en las barreras de protección al comercio internacional.

El crecimiento del comercio marítimo internacional ha crecido más rápido que la producción industrial de los países de la OECD y que el PIB mundial, lo cual se refleja en la rápida expansión del comercio en contenedores, el cual sirve para transportar productos manufacturados o semi-terminados, durables o de consumo.

Como se muestra en el Gráfico 1.2, a excepción de los años 2008 y 2009, se ha tenido un crecimiento positivo de la demanda por transporte marítimo en contenedores en los últimos 10 años, sumado a una oferta que promedia un 8,9% en el mismo decenio.

Gráfico 1.2
Evolución de la Oferta y Demanda Mundial por Transporte Marítimo en Contenedores
Crecimiento Anual 2000 - 2011



Fuente: Clarkson Research Studies.

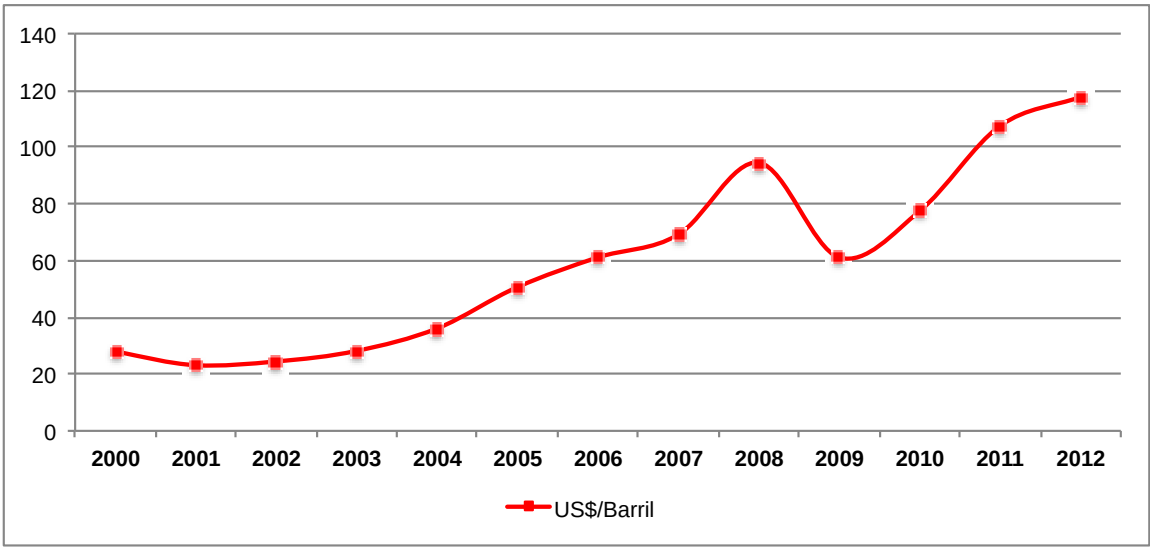
Finalmente, un factor económico que afecta el desempeño de las empresas navieras es el precio internacional del petróleo. Un reciente estudio de la UNCTAD[5] ha mostrado que un 10% de

[5] UNCTAD. *Oil Prices and Maritime Freight Rates: An Empirical Investigation Technical.* 2010.

incremento en el precio del petróleo, puede incrementar el costo de transporte marítimo en contenedores de un 1,9% a un 3,6%. Más aún, en el caso de transporte marítimo de mineral de hierro y de petróleo crudo, este incremento puede llegar a 10,5% y 2,8% respectivamente.

En el Gráfico 1.3 se presenta la evolución del precio del petróleo de los países de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) durante el período 2000 - 2012. Desde el año 2009 a la fecha, ha tenido un incremento del 92,7%.

Gráfico 1.3
Evolución del Precio del Petróleo - OPEC Refererence Basket[6]
2000 - 2012



Fuente: OPEP. Sitio web *www.opec.org*

El mencionado estudio de la UNCTAD concluye que las variaciones de precio del petróleo tienen un efecto en la tarifas de transporte marítimo a granel y en contenedores, con tasas de elasticidad variando de acuerdo al segmento de mercado y la especificación del producto.

· **Factores Tecnológicos:** una de las principales innovaciones que contribuyó al impulso del transporte marítimo fue la aparición del contenedor (*container)* en 1956, normalizando así el transporte de mercancías lo que supuso la agilización del transporte, la descarga y el almacenamiento de productos.

Las dimensiones de los contenedores son idénticas, sea cual sea el producto que contienen, y están reguladas por la norma ISO 6346, siendo los más habituales de 6 metros de largo, 2'4 metros de

[6] El *OPEC Reference Basket* es el precio ponderado del precio del petróleo de todos los países productores de petróleo pertenecientes a la OPEP.

ancho y 2'6 metros de alto. Están elaborados generalmente en acero y en ellas se transporta el 75% del total de las mercancías. Poseen los *twistlocks*, unos dispositivos situados en cada una de sus esquinas para permitir que el contenedor sea enganchado por grúas y asegurado en los camiones destinados a su transporte.

Otro factor que ha impulsado el comercio marítimo internacional es la eficiencia tecnológica introducida en los procesos logísticos portuarios y en el transporte de mercancía.

En efecto, estudios[7] han señalado que la eficiencia portuaria es un importante componente en los costos del transporte marítimo, indicando que una ganancia relevante de eficiencia portuaria puede reducir en un 12% los costos de transporte. Además, los puertos con operaciones ineficientes pueden considerarse, en términos equivalentes, un 60% más lejanos de los mercados objetivo, que los puertos en un país estándar.

· **Factores Globales:** durante los últimos años han ocurrido una serie de desastres naturales históricos a nivel mundial, como las inundaciones y los ciclones que afectaron a Australia los años 2010 y 2011, y el triple desastre en Japón provocado por el terremoto, el tsunami y la crisis nuclear en marzo de 2011.

Japón representa la tercera economía a nivel mundial y es un actor clave en la red industrial en el Asia Pacífico, por tanto, sus problemas han repercutido a nivel global e interrumpido las cadenas de producción, reduciendo el nivel de confiabilidad de los negocios de dicho país.

El Banco Mundial estima[8] que los costos provocados por el terremoto y posterior tsunami, en la economía Japonesa, están en un rango de US$122 a US$235 billones. Dichos valores son equivalentes entre el 2,5% al 4,0% del PIB del país del año 2010. Algunos datos confirma la severidad del impacto en la producción industrial de Japón, la cual descendió un 15% en marzo de 2011.

Asimismo desde el año 2010 se han visto varios problemas políticos y sociales en los países del norte de África y del Medio Oriente, lo cual se ha denominado *"la primavera árabe",* que ha afectado la estabilidad de la región en cuanto al transporte de mercadería vía el Canal de Suez, el precio del petróleo y los cambios de regímenes de los países de dicha zona. Este fenómeno global ha afectado principalmente a Túnez, Egipto, Libia, Yemen y Siria, entre los principales.

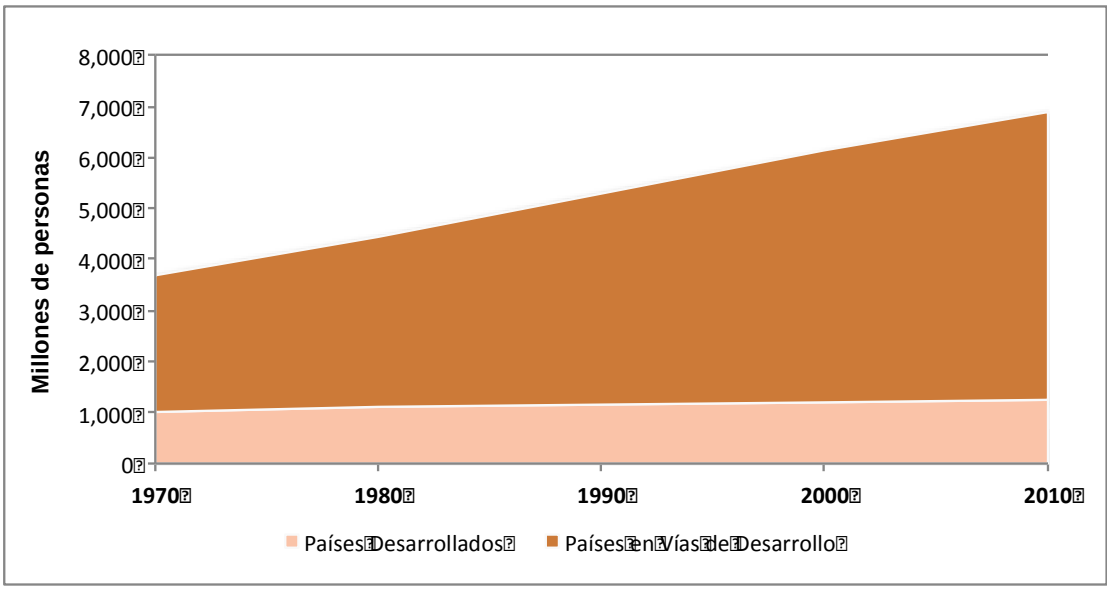
· **Factores Demográficos:** la mayor tendencia en el aspecto demográfico es el explosivo crecimiento de la población mundial desde 3.696 millones de personas el año 1970 hasta 6.885 millones de personas el año 2010. No obstante, dicho crecimiento ha sido

[7] Clark X., Dollar D., y Micco A. *Port Efficiency, Maritime Transport Costs and Bilateral Trade.* Marzo 2004.
[8] Mathews S. *Disaster Could Cost Japan $235 Billion, Lloyd's List.* 23 de marzo de 2011.

principalmente en los países en vías de desarrollo, con un crecimiento de 110,4% en dicho período, mientras que en los países desarrollados ha sido sólo de un 23,2%.

En el Gráfico 1.4 se muestra la evolución del crecimiento de la población:

Gráfico 1.4
Evolución de la Población Mundial
1970 – 2010



Fuente: FAO Statistical Yearbook 2012. World Food and Agriculture.

Esta tendencia significa un requerimiento creciente de alimentos, bienes y servicios en dichos países, situación que se ha fortalecido por el crecimiento económico sostenido de los países asiáticos, tales como China e India, que han impulsado el alza en el consumo de alimentos y el requerimiento de materias primas y bienes manufacturados necesarios para su desarrollo económico.

· **Factores Políticos y Legales:** en la industria naviera existen una serie de regulaciones en relación a la seguridad marítima, así como acuerdos de facilitación comercial de naturaleza multilateral o regional.

A raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Estados Unidos, la discusión sobre la seguridad marítima ha formado parte de los tratados y acuerdos comerciales entre los países. Su inclusión en foros internacionales es permanente y no reviste ninguna observación contraria. En términos prácticos, el cambio de visión al problema disparó el desarrollo de una amplia variedad de medidas antiterroristas, tanto legislativas como reguladoras.

A continuación de describen las principales medidas[9]:

- *Medidas internacionales:* la Organización Mundial de Aduanas (OMA) ha desarrollado una estrategia para preservar la cadena de suministro mundial de las amenazas de lavado de dinero y terrorismo internacional, la Organización Marítima Internacional (OMI) ha elaborado el código internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias, y la OCDE ha exigido más requerimientos sobre la propiedad de los buques y el control de los registros de barcos.

- *Medidas nacionales:* principalmente desarrolladas por Estados Unidos, dentro de las cuales destacan la *Containers Security Initiative (CSI)*, diseñada para mejorar la seguridad del contenedor marítimo y evitar que se vuelva un objetivo terrorista fácil, la *Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)*, que busca lograr un ingreso expedito de las mercaderías ampliando los perímetros de seguridad de los puertos, y la *Maritime Transport Security Act (MTSA),* que amplia las atribuciones de la Guardia Costera para aumentar la inspección física del 2% de los contenedores entrantes, hasta el 10%.

- *Medidas regionales:* entrada en vigencia de acuerdo entre Estados Unidos y la Comunidad Europea sobre la seguridad del transporte marítimo, reforzamiento de la seguridad de los puertos, y el establecimientos de un código de aduanas comunitario. Además, destaca la iniciativa de la APEC para estandarizar las medidas de la seguridad de las personas, cargas, buques e instalaciones.

Dentro de los principales regulaciones de los últimos años está la entrada en vigencia, el 14 de septiembre de 2011, de la *International Convention on Arrest of Ships* la cual ha sido desarrollada por la ONU y la OMI para los eventuales casos de secuestros de barcos y de las medidas legales defender la seguridad de las personas y las cargas. Lo anterior, dado los últimos secuestros de barcos ocurrido en el sector geográfico denominado "cuerno de África".

Finalmente, cabe señalar que desde el año 2010 la OMI ha desarrollado discusiones en torno a una posible regulación de los gases de efecto invernadero en los barcos y el régimen de control de los mismos, los cuales no se encuentran regulados bajo el Protocolo de Kyoto.

· **Factores Socioculturales:** en los últimos años los países en vías de desarrollo están expandiendo su participación en un amplio rango de negocios marítimos.

[9] Elaboración en base al Informe de la CEPAL *"Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: un análisis de su desempeño reciente"*. 2004.

Actualmente tienen una fuerte posición en la oferta de navegantes, la construcción de barcos y las propiedades de los mismos. El año 2010, China y Corea construyeron el 72,4% de la capacidad de los barcos a nivel mundial, y 9 de los 20 países con mayores marinas mercantes corresponden a países emergentes.

Si bien todavía los países desarrollados son dominantes en los negocios de seguros marítimos, registro de barcos, y financiamiento de la construcción de los navíos, los países emergentes han demostrado su potencial para ir aumentando su participación. Por ejemplo, China ya tiene dos de sus bancos dentro de los mayores que financian la construcción, de buques e India ha ingresado a la *International Association of Classification Societies*, que la permitirá un mejor acceso al mercado del registro de navíos.

3. Análisis de la Industria Naviera

En la sección anterior se analizaron los principales segmentos del entorno general de la industria naviera, mostrando las grandes tendencias que podría tener este sector en el futuro.

En la presente sección se realizará un análisis de la industria naviera, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de las competencia de Michael E. Porter[10], centrándonos en los factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas.

A continuación se analizara cada uno de los componentes de la industria naviera[11]:

a) Poder de negociación de los compradores: como se ha indicado, en los últimos años la actividad naviera mundial ha experimentado un considerable crecimiento, impulsado por el desarrollo económico y la globalización, el desarrollo exportador de las economías asiáticas y la desregulación del comercio exterior, en general, y del transporte naviero, en particular. Esta tendencia también se ha observado en las economías latinoamericanas desde comienzos de la década de los '90, cuando la mayoría de ellas desreguló sus mercados.

El negocio naviero posee un ciclo de oferta-demanda bien específico, existen periodos de sobreoferta de capacidad de transporte, y periodos de sobredemanda. Cuando existe un periodo de sobredemanda, el poder de los compradores de servicios de transporte marítimo es muy bajo, ya que no poseen un sustituto adecuado y quedan supeditados a los precios ofrecidos por las empresas navieras (oferta inelástica).

---

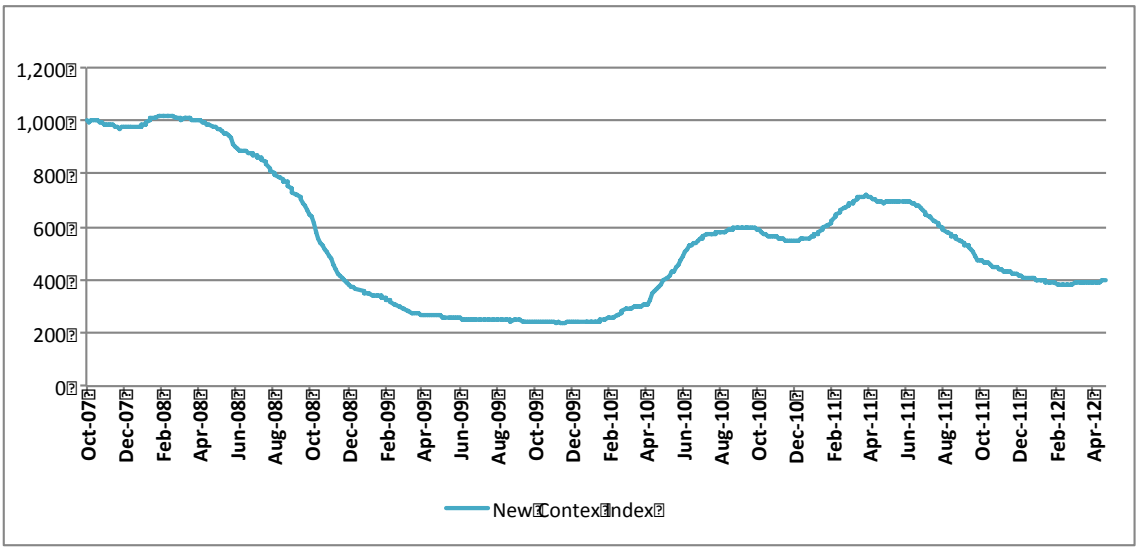
[10] Michael E. Porter. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* 1982.

[11] Elaborado en base a la actualización del documento de trabajo Nº102 del DII "*Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV): una empresa chilena globalizada*". 2005.

Ahora bien, cuando existe un periodo de sobreoferta, la situación cambia y los compradores de servicios de transporte poseen gran poder para negociar precios, puesto que estos son esenciales para la supervivencia de muchas compañías navieras que ven reducidos sus márgenes y sus buques quedan prácticamente sin movimiento.

En el Gráfico 1.5 se presenta la evolución de los precios de los contenedores durante los últimos 5 años:

Gráfico 1.5
Índices de Precios de Contenedores a Nivel Mundial- New Contex Index
2007 – 2012



Fuente: Hamburg Shipbrokers' Association (VHSS). Sitio web www.vhss.de

Como se aprecia, desde octubre de 2007 a octubre de 2009 se tuvo una baja en los precios de los contenedores en un 76,1%, aumentando el poder de negociación de los compradores, para después tener una creciente subida de precios, logrando un *peak* en abril de 2011, con un índice de 718 puntos. No obstante, no se han podido recuperar los precios previos a la crisis económica, estabilizándose los precios en torno a los 400 puntos el año 2012.

Generalmente para evitar esta fluctuación en los precios, se firman contratos de mediano y largo plazo, entre las grandes compañías navieras y sus clientes, que por un lado aseguran un precio para el comprador, y por otro aseguran movimiento de carga para las navieras.

b) Poder de negociación de los proveedores: los principales proveedores de la industria naviera son los empresas que venden o arriendan los barcos mercantes, las empresas que venden combustibles, y las compañías de seguros de las naves y de su carga.

Los astilleros que construyen barcos mercantes poseen un fuerte poder de mercado puesto que en época de *peak* de demanda de nuevas naves, la capacidad de producción no alcanza a satisfacer los requerimientos de mercado. Ello principalmente porque el periodo de fabricación de un buque de nueva tecnología fluctúa entre dos y tres años. No obstante, en el caso de sobreoferta de capacidad, el precio de los buques disminuye debido al stock disponible en las compañías navieras, pero sigue siendo relevante en la estructura de costos.

En el Cuadro 1.1 se presenta la evolución de los precios de compra de los tres principales tipos de barco que transportan contenedores, en función de su capacidad en TEUs[12]:

Cuadro 1.1
Precio de Compra de Barcos Nuevos de Contenedores
2003 - 2010
(Millones de dólares)

Tipo de Barco	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Contenedor 500 TEUs	13	18	18	16	16	21	14	10
Contenedor 6.500 TEUs	67	86	101	98	97	108	87	75
Contenedor 12.000 TEUs	-	-	-	-	154	164	114	107

Fuente: UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2011.*

En esta serie temporal se observa el incremento de precio de los buques en el período 2003-2008, para después tener una baja de los precios entre el 30,6% y el 52,4% en los últimos dos años.

En el caso de los combustibles, este insumo puede representar hasta en un 60%[13] el total de los costos de operación de los buques mercantes, por tanto el poder de negociación de los proveedores de combustibles es fuerte. Tal como se presenta en el Gráfico 1.3, el aumento de los precios de los combustibles ha sido permanente e incide considerablemente en la operación y en la rentabilidad de la industria.

Finalmente, en el caso del costo de los seguros de los barcos, las personas y la carga, existe una fuerte concentración de estas empresas en los países desarrollados, donde las 13 principales firmas están agrupadas en el *International Group of P&I Clubs (IGP&I)*, cubriendo el 90% del tonelaje marítimo transportado.

El poder que ejercen los proveedores es relevante, en muchos casos pueden afectar de manera significativa la rentabilidad de las compañías navieras, dada la nula posibilidad de sustitución

[12] La unidad básica de medida de los contenedores es el TEU (*Twenty Equivalent Units*), lo que corresponde a contenedores de 20 pies.
[13] UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2011.*

de estos recursos críticos. Si a ello se suma el hecho que los proveedores muestran un alto nivel de concentración: en carteles para el petróleo y refinación del combustible, y en unos pocos astilleros de buques, se tiene una industria expuesta a un gran poder de sus proveedores.

c) Rivalidad de las empresas que compiten: la industria de transporte marítimo es muy competitiva y se caracteriza por su sensibilidad a la evolución de la economía. Los desfases entre el crecimiento de la demanda y la oferta de capacidad de carga, originan una alta volatilidad en las tarifas de transporte marítimo y de arriendo de naves.

Además la industria naviera tiene economías de escala muy características, las cuales han marcado su evolución induciendo un gran número de fusiones y adquisiciones. Producto de ello, se ha concentrado el mercado en unos pocos actores. Entre las 20 principales compañías que transportan contenedores, se opera cerca del 69,7% del mercado mundial:

Cuadro 1.2
Principales Empresas del Transporte Marítimo de Contenedores

Ranking	Operator	Country/territory	Number of vessels	Average vessel size	TEU	Share of world total, TEU	Cumulated share, TEU	Percentage of growth in TEU over 2010
1	Maersk Line	Denmark	414	4 398	1 820 816	11.2%	11.2%	4.2%
2	MSC	Switzerland	422	4 176	1 762 169	10.8%	22.0%	16.9%
3	CMA CGM Group	France	288	3 715	1 069 847	6.6%	28.6%	13.2%
4	Evergreen Line	China, Taiwan Province of	162	3 666	593 829	3.7%	32.3%	0.2%
5	APL	Singapore	141	4 197	591 736	3.6%	35.9%	12.8%
6	COSCON	China	147	3 848	565 728	3.5%	39.4%	14.1%
7	Hapag-Lloyd Group	Germany	126	4 446	560 197	3.4%	42.8%	19.1%
8	CSCL	China	120	3 841	460 906	2.8%	45.7%	0.8%
9	Hanjin	Republic of Korea	98	4 565	447 332	2.8%	48.4%	11.8%
10	CSAV	Chile	119	3 217	382 786	2.4%	50.8%	95.4%
11	OOCL	China, Hong Kong SAR	85	4 408	374 714	2.3%	53.1%	29.1%
12	MOL	Japan	91	3 989	362 998	2.2%	55.3%	4.2%
13	NYK	Japan	85	4 152	352 915	2.2%	57.5%	-1.9%
14	K Line	Japan	84	4 143	347 989	2.1%	59.6%	7.0%
15	Hamburg Sud	Germany	98	3 423	335 449	2.1%	61.7%	18.2%
16	Yang Ming	China, Taiwan Province of	78	4 137	322 723	2.0%	63.7%	1.7%
17	HMM	Republic of Korea	60	4 753	285 183	1.8%	65.4%	9.7%
18	Zim	Israel	73	3 857	281 532	1.7%	67.2%	30.5%
19	PIL	Singapore	111	2 146	238 241	1.5%	68.6%	36.9%
20	UASC	Kuwait	47	3 800	178 599	1.1%	69.7%	1.1%
Total top 20 carriers			2 849	3 979	11 335 689	69.7%	69.7%	12.4%
Others			6 839	719	4 918 299	30.3%	30.3%	1.1%
World containership fleet			9 688	1 678	16 253 988	100.0%	100.0%	8.7%

Fuente: UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2011.*

Del total de los principales operadores internacionales, 12 de ellos corresponde a los países de China, Singapur, Japón y Corea del Sur, aumentando el poder de la rivalidad competitiva entre ellos.

Adicionalmente la intensidad de la competencia entre los actores del mercado se incrementa por la poca diferenciación del servicio ofrecido, dada la estandarización en contenedores o la similitud en las líneas comerciales ofrecidas, y las altas barreras de salidas al tener activos especializados de alto costo, como son los buques mercantes.

d) Amenaza de nuevos entrantes: dado lo particular del mercado naviero, la amenaza de nuevos entrantes es baja pues las barreras a la entrada son altas. En esta industria se tienen economías de escala, altos requerimientos de capital para la operación de los buques y una serie de regulaciones marítimas que un nuevo entrante no puede abordar rápidamente.

Más aún, dada la intensa rivalidad entre los actores conocidos, la probabilidad de una respuesta competitiva ante un nuevo jugador en el mercado es alta, impidiendo que nuevas firmas tomen riesgos para obtener una importante cuota de mercado y una rentabilidad por sobre el promedio de la industria.

El año 2000 las 20 principales empresas navieras abarcaban el 58,8%[14] del mercado mundial de transporte de contenedores, aumentando dicha participación a un 69,7% el año 2010. Más que nuevos entrantes, en esta industria se ha producido una concentración de los actores, a través de fusiones y adquisiciones, tal como se describió en el punto c).

e) Amenaza de productos sustitutos: el nivel de esta fuerza es bajo, pues no se visualizan productos sustitutos que puedan reemplazar al transporte marítimo de carga, en términos de costo-efectividad, cobertura, utilización, factores medioambientales y seguridad en el transporte.

Si se compara el transporte marítimo con el transporte terrestre o aéreo, su principal ventaja son las economías de escala que tienen los barcos mercantes, lo cual permite la disminución de los precios de transporte de los bienes. Si bien la velocidad puede ser una desventaja en este medio, se tiene una mayor cobertura geográfica y una mayor capacidad de transporte por cada buque.

Más del 71% del comercio internacional, en términos de valor, es transportado por vía marítima, y cerca del 90%, en términos de volumen. Cifras distantes de lo transportado por vía aérea, ferroviaria o terrestre.

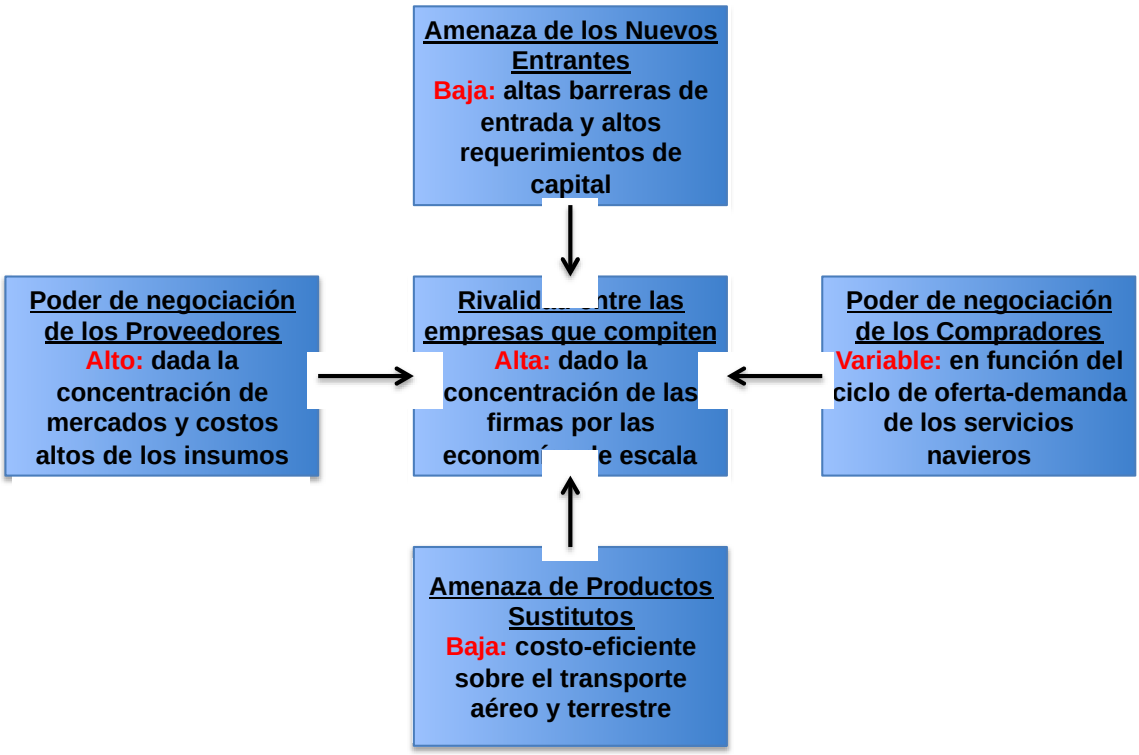
[14] UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2001.*

Además, el transporte marítimo es un modo de transporte ambientalmente amigable. Tiene una baja intensidad de emisiones de CO_2, y la industria está buscando nuevas regulaciones para reducirlas aún más. Por ejemplo, si toda la carga que se moviliza en forma aérea pudiese ser enviada a través de buques, se reducirían las emisiones de CO_2, en toneladas-kilómetro, en alrededor del 90%[15].

Finalmente, también es un medio de transporte seguro. Según la Autoridad Portuaria de Montreal, en Canadá, el transporte marítimo tiene tasas de accidente 75 veces más bajas que el trasporte carretero y 14 veces más bajas el transporte en ferrocarriles[15].

Para terminar esta sección, en el Diagrama 1.1 se presenta un resumen del análisis de las cinco fuerzas de la competencia en la industria naviera, especificando el nivel de cada componente, de acuerdo al análisis realizado.

Diagrama 1.1
Análisis de la Industria Naviera
Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia



Fuente: Elaboración propia.

[15] www.studyode.com. *Is Maritime Transportation Losing Out Its Competitive Advantage Over Other Modes Of Transportation Like Air And Road Transportation?*. 2008.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CSAV

En este capítulo se presenta en análisis estratégico de la Compañía Sud Americana de Vapores S.A. relatando la historia de la empresa, sus estrategias declaradas, sus capacidades internas, y la evolución de su gobierno corporativo.

1. Historia de la Empresa[16]

Con la fusión entre la Compañía Chilena de Vapores y la Compañía Nacional de Vapores tuvo su origen en el puerto de Valparaíso, el 9 de octubre de 1872, la Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV). El decreto que dio existencia legal a la Compañía fue firmado por el Presidente de la República, don Federico Errázuriz Zañartu, correspondiendo presidir su primer Directorio a don Maximiano Errázuriz y ejercer la Gerencia General a don Alfredo Lyon Santa María.

La compañía sólo realizó servicios de cabotaje en la primera fase de su desarrollo. En esa época, las naves de CSAV constituían el único vínculo con apartadas regiones de Chile. En 1873 vivió su primera experiencia internacional al establecer un servicio al puerto de Callao, Perú, que en 1874 se extendió a Panamá.

En 1883, gracias a un acuerdo con la *Pacific Steam Navegation Company* (conocida en ese entonces en Chile como la Compañía Inglesa de Vapores), el servicio hasta Panamá adquirió estabilidad y permanencia. Paralelamente, se crearon conexiones con otros puntos del mundo mediante convenios con diversas empresas extranjeras.

Hasta 1914 la Compañía atendió servicios del Pacífico, que se extendieron hasta San Francisco, pero que a principios del siglo XX debieron restringirse sólo hasta Panamá, ante la intensa competencia de líneas europeas. Sin embargo, la apertura del Canal de Panamá le permitió expandir sus líneas a Nueva York, ante el repliegue de navieros europeos con motivo de la Primera Guerra Mundial.

En 1938, transcurrida la gran crisis mundial de 1929, CSAV puso en servicio tres naves de diseño aerodinámico que le ayudaron a consolidar la línea a Nueva York y extenderla hacia Europa.

Concluida la Segunda Guerra Mundial, en 1945, los servicios de la compañía experimentaron un vigoroso desarrollo, con la incorporación de puertos de Alemania, Bélgica, Holanda e

[16] Elaboración en base a la *Memoria y Balance Anual 2009 y 2011* de la Compañía Sud Americana de Vapores S.A.

Inglaterra. En ese período, convirtió las bodegas de algunas naves en cámaras frigoríficas e inició el transporte de fruta en sus servicios regulares a Estados Unidos y Europa. El crecimiento de esta actividad convirtió a Sud Americana de Vapores en líder del transporte de productos refrigerados.

El transporte de carga a granel adquirió relevancia a partir de 1943 y, posteriormente, en 1974, fue impulsado fuertemente por su condición de servicio internacional.

En 1961, la Compañía ingresó al negocio del agenciamiento aéreo y marítimo con la creación de SAAM (Sudamericana, Agencias Aéreas y Marítimas S.A).

La promulgación, en 1979, del Decreto Ley Nº3.059, de Fomento de la Marina Mercante Nacional en Chile, originó una etapa de gran dinamismo en las actividades de la compañía. A partir de 1984, estableció nuevos tráficos y modificó los servicios existentes al Norte de Europa, Lejano Oriente y Japón, Mediterráneo, América Pacífico y Sudeste Asiático. Asimismo, registró un crecimiento importante de los servicios especializados para cargas refrigeradas, vehículos y graneles.

Desde comienzos de la década de los años 90, CSAV debió enfrentar nuevos y mayores desafíos como consecuencia de la apertura a la competencia que establecieron los gobiernos de la gran mayoría de los países latinoamericanos. Con el fin de aprovechar la oportunidad que significó este cambio, la empresa y sus filiales incrementaron sus actividades en la región, cubriendo Perú, Colombia, Ecuador, Argentina, México y Brasil con más y mejores servicios, nuevas rutas y actividades anexas al transporte marítimo.

Entre 2005 y 2007, CSAV extendió su red de agencias propias y recibió 13 barcos portacontenedores, del programa de construcción de 22 naves contratada en 2003.

En 2008, la Compañía comenzó a experimentar los efectos de la crisis más importante que haya vivido el mundo desde la Gran Depresión de 1929. Al ser CSAV una empresa altamente globalizada, el impacto de una severa contracción del comercio mundial se hizo sentir con fuerza, principalmente en el segundo semestre de ese año.

En este complejo escenario, la Compañía ha realizado, desde 2009, planes de fortalecimiento financiero y reestructuración de sus operaciones. La más profunda de ellas, a partir de mayo de 2011, luego del ingreso a la propiedad del grupo Luksic, como controlador, a través de su filial Quiñenco.

Finalmente, en octubre de 2011 se realizó la separación de SAAM del resto de la compañía, ofreciendo ahora en forma autónoma servicios portuarios y de logística terrestre en diversos puertos de América Latina.

2. Declaración de Estrategia

La Compañía Sud Americana de Vapores S.A. no declara en forma explicita su misión ni visión institucional, no obstante, declara la siguiente filosofía corporativa que guía sus acciones estratégicas:

"La filosofía de la compañía está dirigida principalmente a alcanzar un nivel superior de calidad de servicio para sus clientes, proveyendo de medidas oportunas y eficientes para asistirlos en el mejoramiento de sus operaciones extranjeras de comercio, ofreciéndoles todas sus instalaciones, tecnología y servicios, y asegurándoles un transporte confiable a sus productos hacia y desde las áreas principales del mundo."[17]

Adicionalmente, al revisar las estrategias declaradas por la CSAV en los últimos 10 años, se pueden diferenciar las estrategias previas a la crisis económica de los años 2008-2009, y las enunciadas desde el ingreso del Grupo Luksic a la propiedad de la empresa el año 2011.

El año 2005 la Compañía Sud Americana de Vapores S.A. enuncia, en su memoria anual, varios lineamientos estratégicos que aplicaba a sus operaciones y acciones cotidianas. Algunos de los lineamientos declarados fueron:

- Establecer una estrategia de arrendamiento de naves coherente con un mercado variable de tarifas de fletes.
- Asumir la distribución propia en países claves a través de la incorporación de agencias.
- Estrategia de marca del grupo CSAV que se traduce en una nueva propuesta de valor para los clientes.

Una vez manifestada la crisis económica indicada, en su memoria anual del año 2009, se realiza una estrategia agresiva de reducción de costos y racionalización de los servicios terrestres y marítimos, a través de las distintas regiones a nivel mundial

A su vez, en diciembre de 2011, presenta un Plan de Reestructuración y Nueva Estrategia, con miras al futuro de la compañía, que busca una estrategia enfocada en la rentabilidad más que en la cobertura, operando servicios donde CSAV tenga ventajas competitivas. Las líneas específicas de acción declaradas fueron las siguientes:

- Foco en mercados emergentes donde se tenga ventajas competitivas.
- Cercano a la industria, manteniendo operaciones conjuntas.

[17] Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Sitio web institucional www.csav.cl.*

- Estructura de activos adecuada a los *trades* en que participa.
- Desarrollo en base a los crecimientos naturales de las rutas involucradas.
- Mantener altos niveles de eficiencia operacional.

En el mediano y largo plazo, el principal objetivo de este plan[18] es aumentar la flota de naves y contenedores propios, tendiente a alcanzar una estructura de naves con un tercio de la flota propia en el mediano plazo para en un escenario de mayor plazo acercarse al 50%.

En este contexto, la empresa se encuentra desarrollando un programa de inversión (2010-2012), que contempla recursos por, aproximadamente, US$1.000 millones, destinado a la adquisición de 7 naves de 8.000 TEUs y una de 6.600 TEUs. Se estima que las mayores economías de escala, derivadas de la operación de estas nuevas naves, de mayor envergadura, permitirán alcanzar mayores eficiencias operacionales.

Otras medidas incluidas en el plan de fortalecimiento incluyen programas de optimización del uso de combustibles, de utilización de flota, la racionalización de costos, el fortalecimiento de la red comercial a través de la adquisición de participaciones de terceros en agencias comerciales de CSAV en el exterior, y el desarrollo de alianzas de operación conjunta con otros actores relevantes del negocio naviero. Actualmente, CSAV cuenta con más de 10 operaciones conjuntas con los principales operadores del mundo, que representan del orden del 30% de las operaciones totales de la compañía y espera que este porcentaje se incremente para bordear el 50%.

3. Análisis Interno

A continuación se realizará una análisis de las practicas de trabajo de la CSVA, identificando los elementos diferenciadores de las actividades primarias y de apoyo de su cadena de valor. Posteriormente, se enunciarán las principales competencias centrales o *core competences* de la compañía.

3.1 Cadena de Valor[19]

La cadena de valor es un modelo que describe como se desarrollan las actividades de una empresa, desde la adquisición de los insumos, hasta la entrega al cliente final. Este análisis identificar cuales son las actividades de una firma que crean valor y cuáles no. A su vez, Las actividades de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo.

[18] Feller-Rate. *Informe de clasificación de la Compañía Sud Americana de Vapores S.A.* Julio 2011.
[19] Elaboración en base a la *Memoria y Balance Anual 2010 y 2011* de la Compañía Sud Americana de Vapores S.A., junto con el informe de Feller-Rate del julio de 2011.

A continuación se describirán las **actividades primarias** de la cadena de valor de la CSAV:

a) Logística interna: aprovechando la estrategia de integración vertical con su filial SAAM, ésta última realiza toda la actividad de los servicios portuarios de planificación, ejecución y control de todas las labores relacionadas con la estiba y desestiba (carga y descarga) de mercancías en las naves de CSAV, cuando SAAM esta presente como operador portuario.

Además, SAAM opera remolcadores para uso portuario y realiza remolcaje y asistencia marítima, los que apoyan a las naves en las maniobras de atraque y desatraque del muelle. También posee depósitos de contenedores ubicados en sitios estratégicos en distintos puertos de Chile y algunos puertos latinoamericanos en México, Colombia, Ecuador, Perú y Brasil.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, dada la estrategia complementaria que tiene con SAAM.

b) Operaciones: durante el año 2010 CSAV inició un programa para expandir su capacidad de transporte en forma relevante, casi duplicando la capacidad que tenía hacia mediados del año 2009.

Es así como se lanzaron nuevos servicios en diversos tráficos mundiales y se expandió la capacidad de algunos de los servicios existentes. Sin embargo, y como consecuencia de la desaceleración del comercio mundial a partir de finales del año 2010, los volúmenes de carga realizados fueron significativamente menores a los esperados, lo que se reflejó en bajos niveles de utilización de activos, similares a los observados durante la crisis del año 2009, pero en un contexto donde el tamaño de la empresa había aumentado significativamente.

Es así como en mayo de 2011 el directorio aprobó un plan de reestructuración a las operaciones navieras de CSAV, que incluía la reorientación de la estrategia con el objetivo de reducir la exposición de CSAV a la volatilidad de los mercados, aumentar la eficiencia en los distintos tráficos operados por la compañía, incrementar la proporción de flota propia, y mejorar la estructura organizacional.

La implementación llevada adelante por la administración permitió cerrar una serie de servicios navieros, entregar naves a los armadores y subarrendar naves a terceros, logrando de esta forma, reducir el tamaño de CSAV a uno que la hace más eficiente y competitiva.

Por otra parte, la compañía firmó acuerdos de operación conjunta con otros operadores mundiales – principalmente MSC y CMA CGM Group (número dos y tres de la industria respectivamente) – para diversos tráficos en los que opera, logrando al mismo tiempo aumentar la eficiencia de costos.

Actualmente, CSAV cuenta con más de 10 operaciones conjuntas con los principales operadores del mundo, que representan del orden del 30% de las operaciones totales de la compañía, y como se indico anteriormente, se espera que este porcentaje se incremente hasta bordear el 50%.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera inferior a las de sus competidores, pues se encuentra en un período de transición de su estructura operacional hacia una de mayor flexibilidad y eficiencia.

c) Logística externa: CSAV tiene una fuerte red comercial internacional, a través de filiales y coligadas, contando con una extensa red de empresas de agenciamiento, distribuidas en 28 países y 117 ciudades, y 7 oficinas regionales ubicadas en Norte y Sudamérica, Europa y Asia. Actualmente, éstas le permiten controlar el 87% de la venta. Lo anterior, le da un mayor control sobre los servicios de carga ofrecidos en su red logística externa.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, dado que ha desarrollado a través del tiempo una fuerte red comercial internacional.

d) Marketing y ventas: durante el 2010 se avanzó en la consolidación del Modelo Global de Ventas, bajo el cual ya se encuentran alineadas el 100% de las agencias propias en todo el mundo, las cuales representan el 90% de las ventas globales de la compañía.

Este modelo implica la implementación de un proceso de ventas único a nivel global, incorporando mejores prácticas, sesiones de entrenamiento en Oficinas Regionales y agencias propias, y un claro entendimiento de la estructura y responsabilidades de cada oficina/agencia, todo esto con el objetivo de alinear a toda la organización bajo un lenguaje de ventas común.

Como parte del proceso de alineamiento global, también el 2010 se llevó a cabo una evaluación de la fuerza de ventas, con el objetivo de asegurar que cada mercado cuente con la dotación necesaria en cuanto a su cantidad, considerando número de clientes y targets por agencia, y calidad, asegurando un alto desempeño y niveles de productividad definidos para cada posición.

Además, se llevaron a cabo a nivel global diferentes eventos de fidelización, enfocados a distintos segmentos de clientes, con el principal objetivo de fortalecer lazos comerciales a largo plazo. En efecto, la Compañía participó en diversas ferias, teniendo como objetivo principal establecer contacto y generar lazos con potenciales clientes, fortaleciendo además su imagen de marca a nivel global. Por ejemplo, durante octubre de 2010 se comenzó a preparar la participación de CSAV Group en la Feria *"Fruit Logistic 2011",* una de las principales ferias a nivel mundial, que se llevó a cabo en Berlín durante la segunda semana de febrero.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, dada las iniciativas señaladas anteriormente.

e) Servicios: el año 2010 se creó un centro de excelencia para fortalecer la integración de información con clientes y proveedores, contratándose además, los servicios de una empresa de clase mundial en intercambio electrónico de datos. Lo anterior, con el fin de satisfacer la creciente demanda de la administración por información oportuna, de calidad y con niveles crecientes de complejidad.

También CSAV ha dado inicio a un programa de mejoramiento en el cumplimiento de los itinerarios a objeto de impactar positivamente el servicio a sus clientes. Esta mejora irá acompañada de bajas en los costos dado que reducirá la complejidad operacional de los transbordos y estadía de contenedores en los terminales.

Finalmente, cabe indicar que CSAV, con el objetivo de tener una página web de vanguardia y orientada a las necesidades de sus clientes a nivel global, dio inicio a un proceso de desarrollo para establecer mejoras significativas en este ámbito. En una primera etapa se llevó a cabo un *benchmark* con sus competidores (top 10) y una encuesta a sus principales clientes a nivel global. Esto con el objetivo de enfocar de la mejor manera los esfuerzos y recursos.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera inferior a las de sus competidores, pues se observan iniciativas interesantes, pero aún requieren ser consolidadas como parte continua de sus prácticas de trabajo.

A continuación se describirán las **actividades de apoyo** de la cadena de valor de la CSAV:

a) Infraestructura de la empresa: dentro del Plan de Reestructuración la compañía se busca mejorar sustancialmente la estructura organizacional e implementar procesos y sistemas de información que mejoren la visibilidad, aumenten el grado de responsabilidad y descentralización de la estructura, así como la capacidad de la empresa en su proceso de toma de decisiones e integración con sus clientes.

Durante el año 2010, la empresa implementó nuevas iniciativas orientadas a aumentar la eficiencia administrativa y a reducir los gastos de administración. Esto se logró aprovechando la nueva plataforma integrada de sistemas de información, la mayor integración con la red de agencias propias y por la operación de centros de servicios compartidos. El fortalecimiento de los procedimientos, el control de costos y la calidad y visibilidad de la información de gestión han permitido consolidar y expandir las eficiencias que se han ido logrando.

Este plan se ha traducido en la eliminación de tres niveles jerárquicos, la reducción de 520 personas en el mundo y el impulso al desarrollo de proyectos informáticos y de procesos relevantes como los sistemas de contribución y de *pricing.*

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, pues la empresa ha llevado a cabo acciones que buscan mejorar el soporte e infraestructura para desarrollar sus operaciones.

b) Administración de recursos humanos: con el objetivo de implementar una política de compensaciones a nivel global, durante el 2011 la compañía completó la iniciativa lanzada el 2010 que busca remunerar equitativamente, conforme al nivel de responsabilidad de cada cargo, y competitivamente, de acuerdo al mercado laboral local en cada oficina del grupo CSAV. Esto permite atraer, reclutar y retener al personal más calificado para los desafíos de la organización.

Adicionalmente se implementó un programa de seguimiento de desempeño y renta variable a las áreas de ventas de las oficinas de China, Chile y Brasil logrando así alinear los resultados de rentabilidad de venta individual y grupal a la compensación total de los empleados. Este programa de renta variable, pionero en la industria, es el primero de ámbito internacional que buscan reconocer el alto desempeño individual y grupal con mejoras en las remuneraciones.

Para este efecto se ha continuado el esfuerzo por mantener una gestión de desempeño al interior de los distintos equipos de trabajo de CSAV, incorporando nuevas organizaciones al proceso de medición y métricas de productividad y de competencias dependiendo del perfil de cada cargo, de manera que un alto desempeño se explique por factores de productividad y estilo.

La adquisición de ocho agencias para la red propia de CSAV durante 2010 y 2011, especialmente en Europa y Sudamérica, obligó a un esfuerzo de inducción del personal a nuevos procesos de negocio, incorporación de herramientas de trabajo corporativas y adecuación al estilo empresa en beneficio del servicio que recibirán los clientes en estas regiones.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, dada todas las iniciativas anteriormente mencionadas.

c) Desarrollo tecnológico: el año 2003 CSAV comienza su programa de compra de naves de última generación, que integran nuevos sistemas para optimizar el consumo de combustible.

De esta manera, a partir del 2004 a la fecha, se han incorporado a su flota nueve naves de diversas capacidades: tres de 6.500 TEUs, dos de 6.600 TEUs, dos de 4.050 TEUs, una de 5.500 y una de 3.100.

Por otra parte, entre los años 2011 y 2012 se espera recibir las primera cinco naves de 8.000 TEUs y una de 6.600 TEUs. El ahorro de combustible no sólo constituye un factor económico, sino también un aspecto medioambiental importante que debe ser considerado. Por esta razón, las nuevas naves han sido diseñadas teniendo en cuenta aspectos ambientales, así como también la eficiencia operativa y la seguridad. Aún cuando se han reducido las emisiones de CO_2 a través de iniciativas de Eficiencia Energética, las nuevas naves incorporan tecnologías actualizadas en materia de reducción de emisiones.

Además, en el ámbito de sistemas informáticos, la robustez de la plataforma tecnológica que posee la Compañía, permitió garantizar la continuidad operacional pese al terremoto sufrido en Chile en febrero de 2010. Con el fin de reforzar dicha continuidad se está implementado en Valparaíso un sitio de contingencia alternativo para el procesamiento de los sistemas críticos de la CSAV.

Asimismo, se ha implantado una metodología de administración de proyectos de clase mundial, que permite dar visibilidad a la organización sobre los recursos, plazos y metas de aquellos proyectos corporativos de alto impacto en el proceso de mejora de la eficiencia operacional de la CSAV. Adicionalmente, se ha seguido con la mejora continua de las aplicaciones que soportan el proceso global de ventas y se ha implementado un sistema único de precios.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera superior a las de sus competidores, dada todas las buenas iniciativas en materia de desarrollo tecnológico en las naves y en los sistemas informáticos.

d) Adquisiciones: las principales adquisiciones que requiere realizar la CSAV corresponden a compra o arriendo de buques, y al combustible necesario para operarlos.

El precio promedio del combustible consumido por los viajes terminados en el 2011 alcanzó a US$622/ton, un 35% más que el consumido durante 2010. Normalmente, el costo de combustible se traspasa a los clientes a través de un recargo en la tarifa de flete; sin embargo, la sobrecapacidad de naves y la intensa competencia en los distintos mercados han hecho que esto sea mínimo o inexistente. De esta forma, el alza ha sido absorbida casi íntegramente por la empresa, afectando muy negativamente los resultados.

El impacto de esta evolución del costo de combustible, combinado con las adversas condiciones de mercado de la industria de portacontenedores, produjo un impacto directo en el margen de contribución de la compañía.

Actualmente la empresa tiene una alta dependencia de la flota de naves arrendadas y de contenedores. En efecto, los servicios de línea son operados por 140 naves, de las cuales 10 son propias y 130 arrendadas. El alto porcentaje de naves arrendadas implica que, a mayo de 2011, sólo el 9,3% de la capacidad de carga correspondía a naves propias.
La mayor proporción de flota propia que, tras las nuevas adquisiciones contempladas en el programa de inversiones, superaría el 20% en términos de capacidad de carga, permitiría reducir la exposición al riesgo de variación en los precios de arriendos de naves, altamente volátiles y mejorar los márgenes operativos. No obstante, esta proporción permanecerá aún por debajo del promedio de la industria, cercano al 50%.

Los arriendos de naves suscritos por los armadores pueden variar desde 3 meses y hasta 5 años, con modalidades de tarifas mayoritariamente fijas. Al 31 de marzo de 2011, la CSAV mantenía en régimen de arrendamiento operativo un total de 189 naves y 418.321 contenedores.

El valor que agrega esta actividad a la CSAV se considera inferior a las de sus competidores, pues se observa una gran variabilidad y dependencia de sus principales adquisiciones.

Finalmente, en el siguiente diagrama se muestra esquemáticamente los principales elementos de la cadena de valor de la CSAV:

Diagrama 2.1
Cadena de Valor de la Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV)

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa**: Plan de Reestructuración que busca mejorar la estructura organizacional e implementar procesos y sistemas de información que mejoren la visibilidad, aumenten el grado de responsabilidad y descentralización.* ***Actividad superior a competidores

Administración de recursos humanos**: remuneraciones conforme al nivel de responsabilidad de cada cargo, programa de seguimiento de desempeño y un esfuerzo de inducción del personal a nuevos procesos de negocio.* ***Actividad superior a competidores

Desarrollo tecnológico**: desde el 2003 se inicia programa de compra de naves de última generación, que integran nuevos sistemas para optimizar el consumo de combustible. Además, tienen robustez en su sistema informático y metodología de clase mundial para administración de proyectos.* ***Actividad superior a competidores

Adquisiciones**: alta dependencia al precios de los arriendos de naves y al precio del combustible. En curso hay medidas para disminuir la volatilidad de estos factores.* ***Actividad inferior a competidores

Logística interna**: la posición competitiva de CSAV se ve favorecida por ofrecer un atención integral sus cliente a través de los servicios portuarios y de logística de SAAM.* ***Actividad superior a competidores	***Operaciones**: en proceso de transición en reestructurar sus líneas navieras, arriendo de naves y bajo nivel de utilización de sus activos.* ***Actividad inferior a competidores***	***Logística externa**: : CSAV tiene una fuerte red comercial internacional, a través de filiales y coligadas, contando con una extensa red de empresas a nivel mundial.* ***Actividad superior a competidores***	***Marketing y Ventas**: nuevo modelo de ventas, único a nivel global, incorporando mejores prácticas, y responsabilidades de cada oficina/ agencia, bajo un lenguaje de ventas común.* ***Actividad superior a competidores***	***Servicio**: centro de excelencia para fortalecer la integración de información con clientes y proveedores. Página web y cumplimiento de itinerarios.* ***Actividad inferior a competidores***

MARGEN

MARGEN

Actividades primarias

Fuente: elaboración propia

3.2 Competencias Centrales

Las competencias centrales o *core competences* son capacidades, pertenecientes a la empresa, que generan ventajas competitivas. En este sentido deben ser sostenibles y para ello deben cumplir con cuatro criterios fundamentales: deben ser valiosas, singulares o únicas, costosas de imitar e insustituibles.

Las principales competencias centrales observadas en la CSAV son las siguientes:

- Destacada posición en mercado de trasporte marítimo de carga de contenedores: a pesar de los efectos de la crisis internacional en las utilidades de la CSAV, en 2011 la compañía poseía con una capacidad instalada de 382 mil TEUs, equivalente a un 2,4% de la capacidad mundial, CSAV es la décima compañía a nivel global en términos de capacidad de carga y el principal operador en América Latina en el servicio de trasporte en contenedores.

- Diversificación de ingresos por mercados geográficos: la compañía cuenta con una diversificada red de servicios, que comprenden 36 servicios de línea, divididos en todas las zonas geográficas mundiales: Servicios Norte – Sur, desde Sudamérica a Norteamérica, Europa y Asia; y los Servicios Este – Oeste, desde Asia a Europa y otros. De esta forma, tiene una fuerte diversificación de sus mercados que se ha construido a través de años de operaciones en los mares mundiales.

- Fuerte red comercial internacional: como se indico anteriormente, su vasta red comercial en la mayoría de los países del mundo y de los principales puertos, le permiten controlar el 87% de la venta, dándole a la CSAV un mayor control sobre los servicios de carga ofrecidos.

4. Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar la relación entre los accionistas, así como para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño en la organización.

En la siguiente sección se analizará la evolución del gobierno corporativo de la CSAV en los últimos años, poniendo especial énfasis en el proceso de cambio del grupo controlador, desde el Grupo Claro al Grupo Luksic.

El año 1981 se constituye la sociedad Marítima de Inversiones S.A. (Marinsa), propiedad del empresario Ricardo Claro, la cual participa como grupo controlador de la Compañía Sud Americana de Vapores desde el año 1986.

Desde dicha época, Ricardo Claro había comandado la CSAV con un crecimiento notable, sobre todo en los años 2004 y 2005, donde sus ingresos superaron los US$2.685 y US$3.902 millones, respectivamente, los más altos de sus 134 años de historia, en negocios que además suman operaciones portuarias. Con una hegemonía de navieras asiáticas y europeas, la Compañía Sudamericana de Vapores es la única de origen latinoamericano que se inserta dentro de las 10 empresas con mayor capacidad en términos de contenedores.

Sin embargo, 2006 fue el primer año en que la naviera chilena registra pérdidas, al reportar ventas por US$3.859 millones, un descenso de 1,1% frente a al año 2005.

En esa época, Ricardo Claro señalaba: *"El mercado de contenedores atraviesa en este momento por una crisis, que proviene del éxito, dado que en 2004 y gran parte de 2005 todas las empresas navieras de contenedores obtuvimos grandes utilidades y entonces todos, incluidos nosotros nos fuimos a los diferentes astilleros del mundo a ordenar la construcción de barcos, razón por la cual hoy existe una sobreoferta de espacios. Hemos tenido pérdidas por primera vez desde que soy presidente de la empresa, que no me asustan porque yo algo de olfato tengo; tengo; y además me gusta mirar a largo y mediano plazo; yo preví que una situación de esta naturaleza podía venir y por lo tanto acumulé fuertes reservas, así que duermo tranquilo"*[20].

No obstante, el entorno externo en los años 2007 y 2008 siguió con una baja en la demanda por los servicios de transporte marítimo, aumento del precio del combustible y fuerte competencia internacional. Al respecto Ricardo Claro señalaba en el año 2007: *"Es difícil hacer pronósticos sobre la situación económica mundial. Mis estimaciones sobre la economía de los Estados Unidos de América expresados en la Memoria del año 2006 y en mi exposición verbal en la Junta de 2007, por desgracia se han cumplido y la situación se ha complicado mucho, amenazando la estabilidad económica de otros países. El futuro a corto plazo es incierto y nos obliga a una mayor prudencia"*[21].

En forma sorpresiva, el 28 de octubre de 2008 Ricardo Claro murió de un infarto fulminante, no dejando descendencia directa a cargo de sus compañías, en especial la CSAV.

Cabe indicar que hasta el año 2009, la participación accionada del Grupo Claro, a través de la sociedad Marinsa, en la Compañía Sud Americana de Vapores era en promedio de un 47,1%, lo que da una alta concentración de la propiedad que permitía alinear los intereses y la toma de decisiones por parte del controlador.

[20] Mundo Marítimo. 11 de mayo de 2007.
[21] Memoria y Balance Anual CSAV 2007.

Después del fallecimiento del empresario Ricardo Claro, la CSAV informa que se designa como nuevo presidente de la compañía a Juan Claro Valdés, hermano del empresario, y a Arturo Claro Fernández como vicepresidente del directorio, primo del fallecido dueño.

Además, María Luisa Vial, viuda de Ricardo Claro, señala que *"respetando la intención de su marido, las empresas del Grupo Claro continuarán desarrollando sus actividades con el mismo sello que su marido, directores, gerentes y queridos trabajadores las han identificado en sus años de vida, y que procurará mantener e incrementar la eficiencia, competitividad y contribución al bienestar social de las mismas"*[22].

En febrero de 2011, Arturo Claro Fernández anunció al directorio que la CSAV tenía caja para funcionar y pagar sus deudas *"sólo hasta abril próximo".*

María Luisa Vial se había negado a la entrada de un socio a la propiedad de la CSAV, mientras del otro lado Jaime Claro Valdés, venía planteando la necesidad de inyectar nuevos capitales sin ser escuchado, por lo que renunció a la presidencia de la naviera poco antes del ultimátum[23].

En marzo de 2011, Quiñenco, del grupo Luksic, adquirió del entonces controlador, Marinsa, un 10% de las acciones de CSAV. En abril de 2011, a través de una filial, Quiñenco adquirió de Marinsa un 8% adicional, y entró en negociaciones para suscribir un acuerdo de actuación conjunta, el que se materializó en septiembre de 2011.

En razón de los cambios de propiedad, en la junta de accionistas de abril de 2011, se renovó el directorio, incorporándose tres representantes de Quiñenco. En esa misma oportunidad, se aprobó un aumento de capital por US$1.000 millones, que se concretaría en dos etapas, con el fin de mejorar la situación financiera de la empresa y apoyar el programa de construcción de naves. El primer aumento de capital fue de US$500 millones, finalizado exitosamente en julio de 2011 recaudándose US$498 millones.

La situación de la industria siguió empeorando mucho más allá de lo previsible. Frente a este desafío, el directorio de CSAV adoptó una serie de medidas para implementar un plan de fortalecimiento financiero y reestructuración de la Compañía.

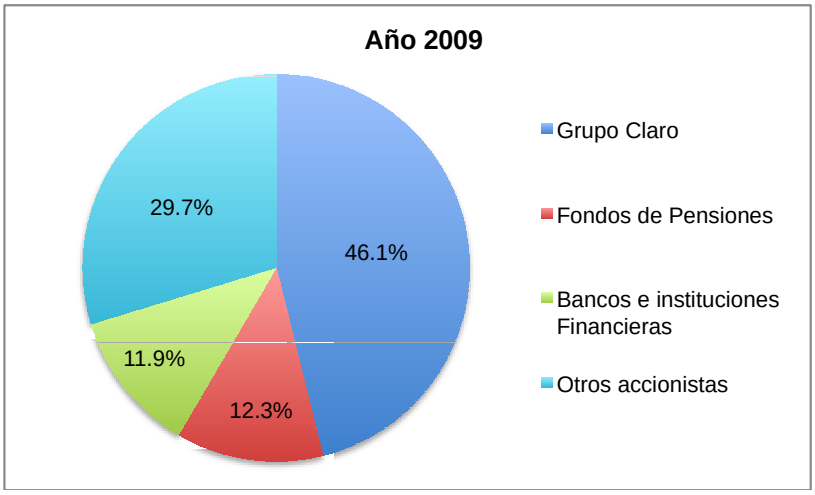
En el marco de este plan de fortalecimiento financiero, en la junta de accionistas del 5 de octubre de 2011 se aprobó un nuevo aumento de capital por US$1.200 millones con el objeto de responder a las necesidades financieras de la empresa en un contexto de mercado más complejo que el inicial, pero además de permitir la división de CSAV, creando una nueva

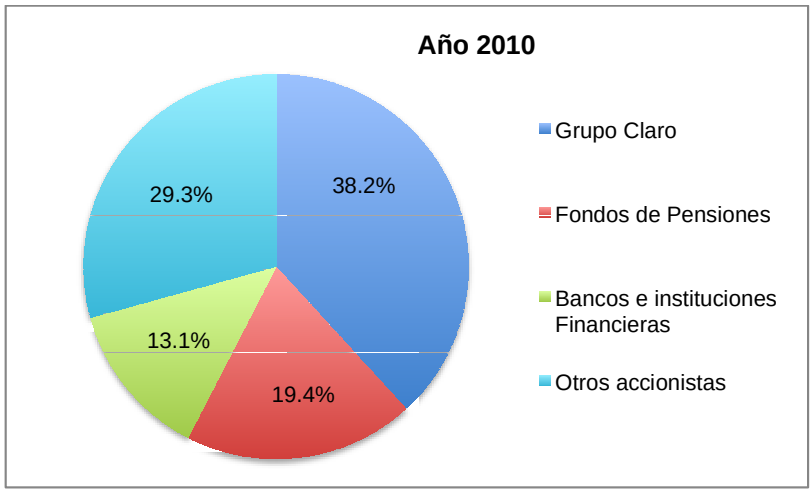
[22] Economía y Negocios Online de El Mercurio. 18 de noviembre de 2008
[23] Diario electrónico El Mostrador. 03 de enero de 2012.

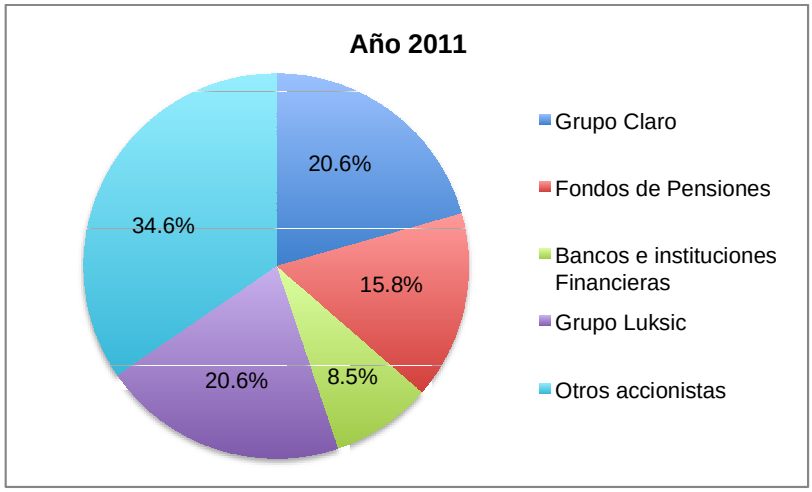
sociedad: SM-SAAM. Esta última tendría el 99,99% de las acciones la filial SAAM luego de materializado dicho aumento, mientras que la totalidad de la recaudación quedaría en CSAV.

En los siguientes gráficos se observa la evolución de la propiedad accionaria de la CSAV:

Diagrama 2.2
Principales Accionistas de CSAV 2009-2011







Fuente: elaboración propia en base a información de los 12 principales accionistas, obtenidas de las memorias anuales de la CSAV los años 2009, 2010 y 2011.

A mediados de febrero de 2012 se completó exitosamente el aumento de capital recaudándose la totalidad del monto aprobado y a partir del 1 de marzo las dos empresas se transan de manera independiente en las bolsas de comercio. Con motivo de las suscripciones efectuadas por accionistas y terceros en el aumento de capital por US$1.200 millones, la estructura accionaria de CSAV cambió de manera relevante. La participación de Quiñenco pasó a ser 37,4% y la de Marinsa a un 12,4%. Con estos porcentajes, se terminó el acuerdo de actuación conjunta y Quiñenco pasó a ser el controlador legal de CSAV.

En opinión de la agencia internacional Feller-Rate, el ingreso del Grupo Luksic a la propiedad, otorga a CSAV de un importante respaldo y flexibilidad financiera, a la vez que aporta su vasta experiencia en administración.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS BURSÁTIL Y FINANCIERO

En este capítulo se realiza una breve descripción de los principales resultados financieros y bursátiles de la estrategia desplegada por la CSAV en los últimos años.

1. Análisis Financiero

En los Cuadros 3.1 y 3.2 se presentan los resúmenes de los balances y estados de resultados de la Compañía Sud Americana de Vapores en el período 2004 – 2011.

Cuadro 3.1
Principales Indicadores Financieros 2004 - 2011
Balance Compañía Sud Americana de Vapores - CSAV
(Millones de US$)

Ítem	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*
Activos fijos	245,3	272,1	280,0	416,6	614,6	664,8	1.242,7	1.579,4
Activos totales	1.608,9	1.778,3	1.736,5	1.951,4	1.862,3	1.951,8	3.218,2	3.179,5
Pasivos**	842,0	922,9	975,5	1.058,2	1.018,9	1.344,2	957,7	2.575,2
Patrimonio	746,4	827,0	748,2	879,8	824,3	590,6	1.387,5	604,3

Fuente: Memoria Anual CSAV. 2011.
* Preparados bajo las nuevas Normas Internacionales de información Financiera (NIIF).
** Se consideran solo los pasivos circulantes y de largo plazo.

Como se observa CSAV ha incrementado sus activos totales, aumentando la importancia de los activos fijos en dicho período. En efecto, el 2004 solo el 15,2% de los activos totales corresponden a activos fijos, llegando esa cifra a un 49,7% el año 2011. Esta cambio ha sido coherente con la estrategia de reemplazo de arriendo de naves, por una de adquisición de buques propios.

Además, la fuente de financiamiento de sus operaciones se ha basado en el aumento de los pasivos por sobre el patrimonio, desde el año 2009 en adelante, siendo que antes de dicha año la relación era proporcional entre el monto de pasivos y patrimonio. También en el proceso de incorporación del Grupo Luksic a la compañía se realizaron varios aumentos de capital que se reflejarán en los estados financieros del año 2012.

En el Cuadro 3.2 se presentan los principales indicadores financieros del Estado de Resultados de la CSAV, donde se aprecian las pérdidas que ha tenido la empresa en los años 2006, 2008, 2009 y 2011. Lo anterior, es producto de la combinación de las condiciones económicas mundiales, la fluctuación de la demanda y las medidas de mitigación que la empresa desplegó en dicho período.

Cuadro 3.2
Principales Indicadores Financieros 2004 - 2011
Estados de Resultados Compañía Sud Americana de Vapores - CSAV
(Millones de US$)

Ítem	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*
Ventas	2.685,9	3.902,0	3.859,2	4.150,9	4.886,8	3.027,9	5.221,5	5.134,1
Resultado Operacional	140,1	159,1	(232,2)	54,1	(133,5)	(599,7)	472,6	(725,2)
Resultado No Operacional	88,8	7,7	155,7	99,9	121,5	(107,3)	254,8	(315,3)
Utilidad Neta	207,1	132,3	(58,2)	116,9	(38,6)	(668,9)	170,8	(1.249,8)

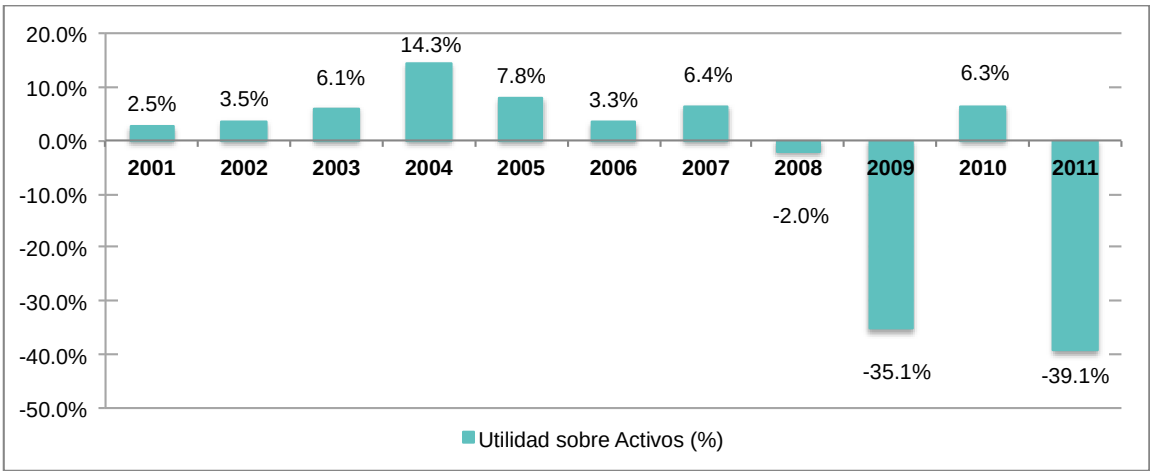
Fuente: Memoria Anual CSAV. 2011.
* Preparados bajo las nuevas Normas Internacionales de información Financiera (NIIF).

Por otra parte, la creciente sobreoferta de naves en la industria de portacontenedores generó una fuerte competencia y caídas muy significativas en las tarifas de flete en la mayoría de los tráficos en que opera CSAV. A niveles muy bajos, inferiores incluso a los observados durante la crisis del año 2009, la peor que había vivido la industria en su historia.

De esta forma, la significativa caída en los resultados de las operaciones continuadas de CSAV se explica principalmente por la importante baja en los márgenes en los servicios portacontenedores y una mayor capacidad instalada que no pudo ser utilizada como se había esperado (menor utilización de activos).

Concordante con el cuadro anterior, en el Gráfico 3.1 se muestran los resultados de rentabilidades sobre activos que la CSAV reporta en sus informes oficiales. En este gráfico se observa el fuerte impacto que tuvo en la empresa los últimos 3 años de gestión y que gatillaron los aumentos de capitales y el posterior cambio del grupo controlador el 2012.

Gráfico 3.1
Utilidades por Activos 2001 - 2011
Compañía Sud Americana de Vapores - CSAV



Fuente: Memoria Anual CSAV. 2011.

2. Análisis Bursátil

En el Gráfico 3.2 se muestra la evolución de las acciones de la CSAV, denominada VAPORES, que se transaron en la Bolsa de Comercio de Santiago desde enero de 2003 a diciembre de 2012.

Gráfico 3.2
Evolución del Precio de la Acción VAPORES 2003 - 2012
Compañía Sud Americana de Vapores - CSAV

Fuente: Sitio Web Institucional Bolsa de Comercio de Santiago.

Los precios más altos de las acciones de VAPORES fueron registrados entre octubre de 2004 y agosto de 2005, oscilando entre $700 y $800 por acción. Coincidentemente, fueron los años donde se registraron las rentabilidades más altas de los últimos 10 años. También se observa un aumento similar entre agosto y noviembre de 2007, desde donde inicia una ciclo descendiente hasta marzo de 2009 donde se registró un precio mínimo de $175 por acción.

Sin embargo, el precio de la acción toma un nuevo impulso y registra un incremento que la sitúa en torno a los $450 por acción en el último trimestre de 2010. Pero los resultados de la compañía y de la economía internacional, se reflejan en la baja del precio de las acciones hasta llegar a alrededor de $85 a $100 por acción a inicios del año 2012, donde posteriormente se crea la filial independiente SAAM, en marzo de 2012, nuevamente reduciéndose el valor de la acción a un precio que ha oscilado entre los $40 y $65 por acción desde esa época.

En el Gráfico 3.3 se presenta la evolución de la acción VAPORES en el año 2012, donde se ve gráficamente la caída del precio de la acción al separar la filial SAAM en marzo.

Gráfico 3.3
Evolución del Precio de la Acción VAPORES 2012
Compañía Sud Americana de Vapores - CSAV

Fuente: Sitio Web Institucional Bolsa de Comercio de Santiago.

CONCLUSIONES GENERALES

Del análisis de la industria del transporte marítimo a nivel mundial y de las acciones que ha llevado a cabo la Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV) en los últimos años, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- El transporte marítimo es un importante componente del comercio internacional, el cual depende estrechamente del crecimiento económico de los países, especialmente de los en vías de desarrollo y emergentes, y es afectado por las crisis económicas y políticas que existen en diversas áreas geográficas del mundo.

- Dentro de dicho contexto, las empresas navieras que compiten en este sector industrial sufren períodos de aumento y contracción de la demanda, lo que las hace muy vulnerables a tener una sobreoferta de capacidad y rigidez en su estructura de costos, incrementando la rivalidad competitiva en períodos de recesión.

- Uno de los principales insumos para esta industria es el combustible, el cual ha tenido un incremento permanente en los últimos 12 años. Lo anterior, afecta los costos de todas las compañías navieras y finalmente el precio de los fletes de los bienes que se transportan.

- Las anteriores consideraciones definen un sector industrial con una fuerte dinámica competitiva, altas barreras de entrada por el alto requerimiento de capital inicial, fuerte poder de los proveedores de combustibles y de los armadores de navíos, pocos productos sustitutos en términos de costo/eficiencia, y la concentración del 69,7%% del mercado en las 20 principales compañías, muchas de las cuales han tenido que realizar fusiones y adquisiciones para sobrevivir.

- Desde la fundación de la CSAV, en 1872, la empresa ha ido incrementando sus líneas de tráfico marítimo en todo el orbe, diversificando los destinos geográficos de sus servicios y desplegando una extensa red comercial en los principales puertos del mundo.

- En los últimos años la Compañía Sud Americana de Vapores definió una estrategia que asumía la distribución propia en países claves, la predominancia del arriendo de naves, y una nueva propuesta de valor en la marca del grupo CSAV. Sin embargo, la crisis económica del año 2008 afectó los negocios de la compañía, obteniendo pérdidas de US$668,9 millones el año 2009 y US$1.249,8 millones el año 2011.

- Estos resultados negativos y el fallecimiento del empresario Ricardo Claro el 2008, principal controlador de la CSAV en los anteriores 22 años, llevaron a definir un plan integral de reestructuración de la compañía que busca aumentar la flota de naves y

contenedores propios, racionalizar los costos enfocándose en los mercados con ventaja competitiva, y el desarrollar alianzas de cooperación que puedan cubrir el 50% de las operaciones totales.

- En el desarrollo del plan de reestructuración, las prácticas que destacan en su cadena de valor son el mejoramiento de sus procesos y sistemas de información, la administración de recursos humanos, y los nuevos procedimientos para optimizar el consumo de combustible. Además, la integración de los servicios portuarios y marítimos de SAAM y su vasta red comercial son sus mayores fortalezas en las actividades primarias de la compañía.

- Finalmente, en sucesivas compras de acciones y aumentos de capital, en febrero de 2012 el Grupo Luksic toma el control de la compañía con el 37,4% de las acciones, iniciándose así una nueva etapa en la CSAV.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolsa de Comercio de Santiago. *Sitio web institucional http://www.bolsadesantiago.com*

- CEPAL. *Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: un análisis de su desempeño reciente, Informe Nº82 de la Serie de Recursos Naturales e Infraestructura.* Diciembre 2004.

- Clark X., Dollar D., y Micco A. *Port Efficiency, Maritime Transport Costs and Bilateral Trade, NBER Working Paper No. 10353*. Marzo 2004.

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Memoria y Balance Anual 2005.*

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Memoria y Balance Anual 2007.*

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Memoria y Balance Anual 2009.*

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Memoria y Balance Anual 2010.*

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Memoria y Balance Anual 2011.*

- Compañía Sud Americana de Vapores S.A. *Sitio web Institucional www.csav.cl.*

- *El Mercurio,* Economía y Negocios Online*. Hermano de Ricardo Claro es el nuevo presidente de la Compañía Sudamericana de Vapores.* 18 de noviembre de 2008.

- *El Mostrador. El desarme del grupo Claro.* 03 de enero de 2012.

- Feller-Rate. *Informe de clasificación de la Compañía Sud Americana de Vapores S.A.* Julio 2011.

- Food and Agriculture Organization (FAO). *Statistical Yearbook 2012. World Food and Agriculture.* 2012.

- Hamburg Shipbrokers' Association (*Vereinigung Hamburger Schiffsmakler und Schiffsagenten e. V,* VHSS). *Sitio web institucional http://www.vhss.de.*

- Hitt M., Ireland R. y Hoskisson R. *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*, 7ª edición. 2008.

- www.stuymode.com. *Is Maritime Transportation Losing Out Its Competitive Advantage Over Other Modes Of Transportation Like Air And Road Transportation?.* 2008.

- Mathews S. *Disaster Could Cost Japan $235 Billion, Lloyd's List.* 23 de marzo de 2011.

- Mundo Marítimo. *CSAV el orgullo de América.* 11 de mayo de 2007.

- Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). *Sitio web institucional http://www.opec.org.*

- Porter Michael*, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* 1982.

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Review of Maritime Transport 2001.*

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Review of Maritime Transport 2011.*

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Oil Prices and Maritime Freight Rates: An Empirical Investigation Technical.* 2010.

- Wigodski T.,Rius J. y Arcos E. *Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV): una empresa chilena globalizada. Documento de Trabajo Nº102, Serie Gestión del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.* 2005.

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

Serie Gestión
Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl
Note: Working papers are available by request at 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 rateregimes?
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 Schilkrut

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 Educacionales
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
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. 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[1],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, Christián 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[1], 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[1]
Teodoro Wigodski Sirebrenik[2.]

123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros[1],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[1.]

125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.

126. Caso[1]: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.
Teodoro Wigodski[2].

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[1]
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo[2.]

129. VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera[1]
Eduardo Contreras.

130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals
O.Barros[1] , R.Seguel[2], and A. Quezada[1]
131. Enterprise And Process Architecture Patterns
O.Barros[1] 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[1], Teodoro Wigodski[2], Jerko Juretić[3], Roberto Castro[4].

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 Teodoro Wigodski
137. Caso: Banca en Chile. Versión 2012
Teodoro Wigodski
138. Caso: Viña Concha y Toro. Versión 2012
Teodoro Wigodski
139. Business Engineering and the Design of Services: Application to Hospitals
Oscar Barros.
140. Conciencia, Diseño y Gestión de Sí: Una Aproximación Constructivista Radical a la Formación de Ingenieros Integrales.
Carlos Vignolo.
141. Sociotecnologia: Innovación Radical y Construcción de Capital Social para América Latina.
Carlos Vignolo.
142. Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo: Seis Proposiciones para el Tercer Milenio.
Carlos Vignolo.

143. Caso Sud Americana de Vapores: Altos y Bajos de una Estrategia Internacional.
Teodoro Wigodski, Jerko Juretic.