

*Caso Santa Carolina*¹

Fernando Bravo Herrera

Resumen

En este caso se plantea el análisis financiero de la fusión operativa de dos empresas del holding Santa Carolina. Se aprovecha la oportunidad para utilizar un análisis FODA de esta estrategia, clasificando la importancia de las alternativas disponibles: una alianza estratégica o una fusión operativa.

En Mayo de 1996, el Directorio del holding Santa Carolina S.A. estaba preocupado por la fuerte competencia que se estaba llevando a cabo en el sector de lácteos, tras la fuerte entrada de Parmalat al mercado chileno a través de agresivas campañas publicitarias. Ante esta situación solicitaron al gerente general la presentación de un plan estratégico para esta área de negocios del holding.

El gerente general conformó un equipo interdisciplinario para elaborar la misión encomendada proveniente del Directorio, quien tras un minucioso análisis que incluyó estudios de mercado, análisis de costo e impacto de la competencia, entre otros aspectos llegó a la conclusión de que la estrategia de desarrollo más adecuada para el sector lácteo es la fusión operativa de las actividades de Watt's y Loncoleche. Esta alternativa muy bien argumentada por este equipo de trabajo tuvo una buena acogida de parte del Directorio y gerente general, razón por la cual se implementó en forma inmediata.

Surgimiento y desarrollo de Viña Santa Carolina

La Sociedad fue fundada en 1875 por Don Luis Pereira Cotapos, destacado empresario y hombre público de la época, quien importó desde Francia las más notables cepas viníferas y las implantó en el Valle Central de Chile, aprovechando las excelentes condiciones que esta zona presenta para el cultivo de la vid y la obtención de caldos de alta calidad. Desde esa época y hasta nuestros días, las cepas Cabernet Sauvignon y Cabernet Franc en tinto y Chardonnay, Semillón y Sauvignon en blanco han sido la base de los vinos Santa Carolina. En 1963 Viña Santa Carolina se transforma en sociedad anónima siendo su primer presidente don Julio Pereira Larraín.

En la actualidad, las empresas Santa Carolina desarrollan actividades vitivinícolas a través de la matriz y de sus filiales Bodegas y Viñedos Santa Carolina S.A., Viña Ochagavía Ltda., Viña Casa Blanca Ltda., Consorcio Vitivinícola Miraflores Ltda., Sociedad Distribuidora Santa Carolina Ltda., Sociedad Distribuidora Santa Carolina Ltda. y Cía.

Durante 1991 Santa Carolina consolidó en forma definitiva su carácter de empresa que orienta su actividad al sector industrial de la alimentación; de una viña tradicional y familiar se ha transformado en el tiempo, en un conglomerado alimenticio muy diversificado que a través de sus filiales, abarca las industrias del aceite, margarinas y mantecas, mermeladas, dulces, pulpas concentradas, jugos de fruta, leches, mantequillas, quesos y, lógicamente, vinos y champagne. La estructura de Empresas Santa Carolina y sus filiales posee una amplia variedad de productos en los sectores alimenticios y vitivinícola como se entrega en el **Anexo 1**, lo que deriva en una serie de transacciones con partes relacionadas como se muestra en el **Anexo 2**.

¹ Existen pequeños ajustes sobre la puesta en escena de las situaciones para fines académicos, sin cambiar la base de los antecedentes como por ejemplo los estados financieros, información de periódicos o evolución de

Invirtiendo en Santa Carolina

A principios de Mayo de 1997, Hernán Muñoz, un amigo suyo que acaba de ingresar a la firma Consultores e Inversiones Ralco S.A., le comenta a usted que invirtió a fines de Enero de este año en Santa Carolina², decisión que tomó luego de analizar los siguientes antecedentes:

- Informarse que esta empresa fusionaría algunas actividades de sus filiales Watt's S.A. y Loncoleche S.A., lo cual traería aumento de utilidades e incrementaría su nivel de eficiencia tras leer un artículo, el cual se presenta en el **Anexo 3**.
- Revisar los estados financieros de esta compañía a Diciembre de los años 1996 y 1995, que aparecen en el **Anexo 4**.

Además, debido a la relevancia de la estrategia de desarrollo implementada por la empresa en 1996, Hernán Muñoz trató de evaluar esta decisión a través de un modelo que él había aprendido en la Universidad. Para llevar a cabo esta evaluación elaboró una matriz de análisis FODA³ (Anexo 5) de donde obtuvo dos estrategias de desarrollo atractivas:

- ⇒ La primera lleva a una *fusión operativa* para aprovechar economías de escala, por ejemplo a través de los canales de distribución.
- ⇒ La segunda alternativa implica una *alianza estratégica* que aumente las capacidades de la empresa para afrontar la incorporación de nuevos competidores, baja rentabilidad, contracción de la demanda, etc. Posteriormente evaluó las estrategias predeterminadas con la metodología presentada en los **Anexos 5 y 6**, y cuyos resultados se muestran a continuación.

acciones e IPSA.

² Acciones de Carolina A.

³ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Hernán asignó valores de ponderación de importancia relativa a las variables más típicas (internas y externas) del modelo.

Evaluación de alternativa “fusión operativa”

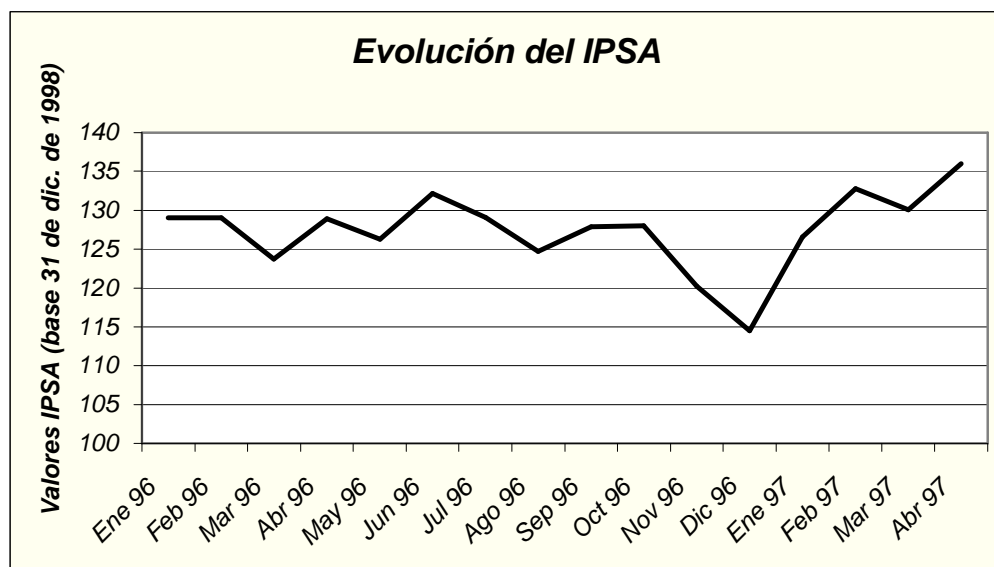
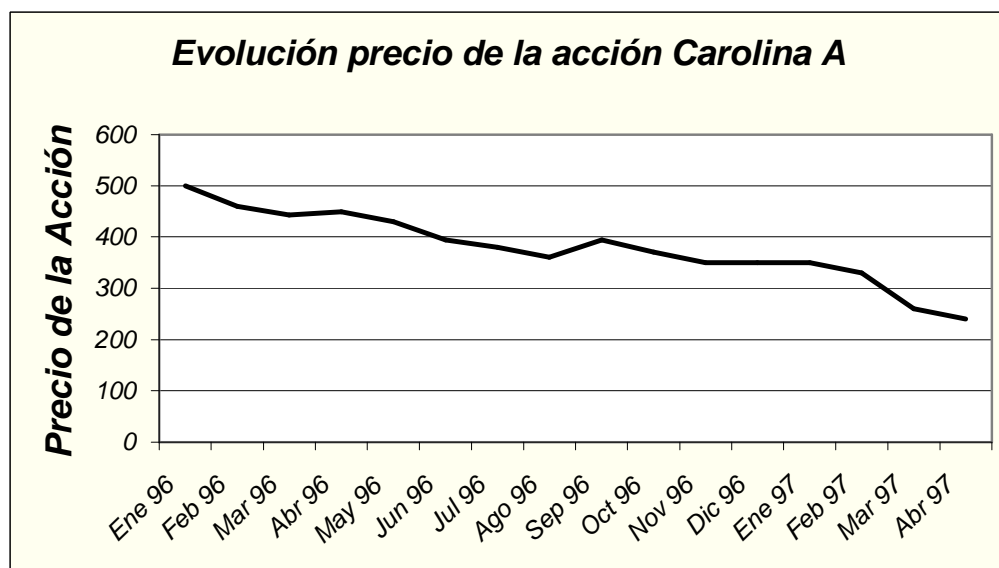
	IMPORTANCIA	FACTIBILIDAD	PONDERADO
	α	β	$\alpha * \beta$
Factores Externos			
Economía	0,3	3	0,9
Político/Legal/Gobierno			
Tecnológico	0,2	4	0,8
Competencia	0,1	3	0,3
Factores Internos			
Administración	0,1	4	0,4
Marketing	0,1	4	0,4
Finanzas	0,2	4	0,8
Totales	1		3,6

Evaluación Alternativa “Alianza Estratégica”

	IMPORTANCIA	FACTIBILIDAD	PONDERADO
	α	β	$\alpha * \beta$
Factores Externos			
Economía	0,3	3	0,9
Político/Legal/Gobierno			
Tecnológico			
Competencia	0,1	3	0,3
Factores Internos			
Administración	0,2	2	0,4
Marketing	0,3	3	0,9
Finanzas	0,1	4	0,4
Totales	1		2,9

La estrategia mejor evaluada correspondió a la de fusión operativa, al igual que la decisión llevada a cabo por el grupo Santa Carolina, por lo que Hernán Muñoz estaba de acuerdo con la administración.

Sin embargo, su amigo estaba desilusionado de esta inversión, tras conocer las pérdidas del primer trimestre de 1997, hecho que contrasta con las utilidades registradas por esta empresa en igual período de 1996⁴. Además, estaba muy preocupado por la evolución del precio de la acción con una clara tendencia a la baja. Gráfico que se entrega a continuación.



⁴ Antecedentes presentados en el **Anexo 7**.

También le llamaba mucho la atención este artículo publicado por Diario Estrategia del 14 de mayo de 1997.

LARRAIN: Racionalización de Costos Afectó Resultados

Mientras sigue con fuerza el proceso de internacionalización de sus operaciones, el grupo de empresas que encabeza Fernando Larraín Peña enfrentó en el plano interno un proceso de reestructuración durante el primer trimestre, que afectó el resultado de Empresas Santa Carolina.

En efecto, comenzó a operar la fusión comercial entre Watt's y Loncoleche, mediante la cual esta última usará la red de distribución de la primera, en busca de una racionalización de los costos de ambas compañías. Esto se tradujo en mayores desembolsos en indemnizaciones (\$350 millones), aumento de provisiones por eventuales pérdidas y gastos asociados a la centralización de las actividades de Loncoleche. La administración estima que el ahorro de costos ascenderá a US\$2,5 millones anuales, 20% de las utilidades consolidadas de ambas filiales en 1996.

Además, estas empresas comenzaron a aplicar políticas de ventas más restrictivas en el otorgamiento de créditos y formas de pagos a algunos clientes. Esto se tradujo en pérdidas por una vez de \$600 millones y una reducción del volumen de ventas de ambas empresas, a lo que sumó un aumento del costo de las materias primas en Watt's no traspasado a público.

Todo esto se tradujo en resultados finales negativos de \$127 millones para Watt's y \$599,4 millones para Loncoleche, contra ganancias de \$ 1.054,1 millones y \$247,8 millones del primer trimestre de 1996, respectivamente.

Como consecuencia de todo ello, el *holding* anotó pérdidas de \$905 millones.

En el plano internacional, si bien el grupo está tomando posiciones fuertes en el mercado de jugos, lácteos, cecinas y derivados del tomate de Paraguay, Argentina y Perú, y busca penetrar Brasil, estas inversiones todavía están en etapa de desarrollo, por lo que no aportaron utilidades a la sociedad.

Cabe destacar, en todo caso que la razón de endeudamiento (individual) de la matriz bajó de 0,14 veces a 0,01, producto del prepago de un crédito sindicado bancario a mediados del año pasado por \$4.692,6 millones.

CIC

Pero mientras la reestructuración en Santa Carolina recién culminó en el primer trimestre, en CIC el proceso de readecuación que se llevó a cabo en el ítem de costos e inversiones ya dio sus frutos. A marzo la compañía anotó utilidades por \$402,1 millones, revirtiendo las pérdidas de \$397,7 millones del año anterior.

Las ventas crecieron sólo 1,17% lo que no deja de ser relevante considerando que el año pasado éstas bajaron por una merma en la demanda. Mucho más importante fue, en todo caso, la reducción de costos de 4,8%, lo que permitió que el resultado operacional también pasara de una pérdida a una ganancia de \$110,4 millones.

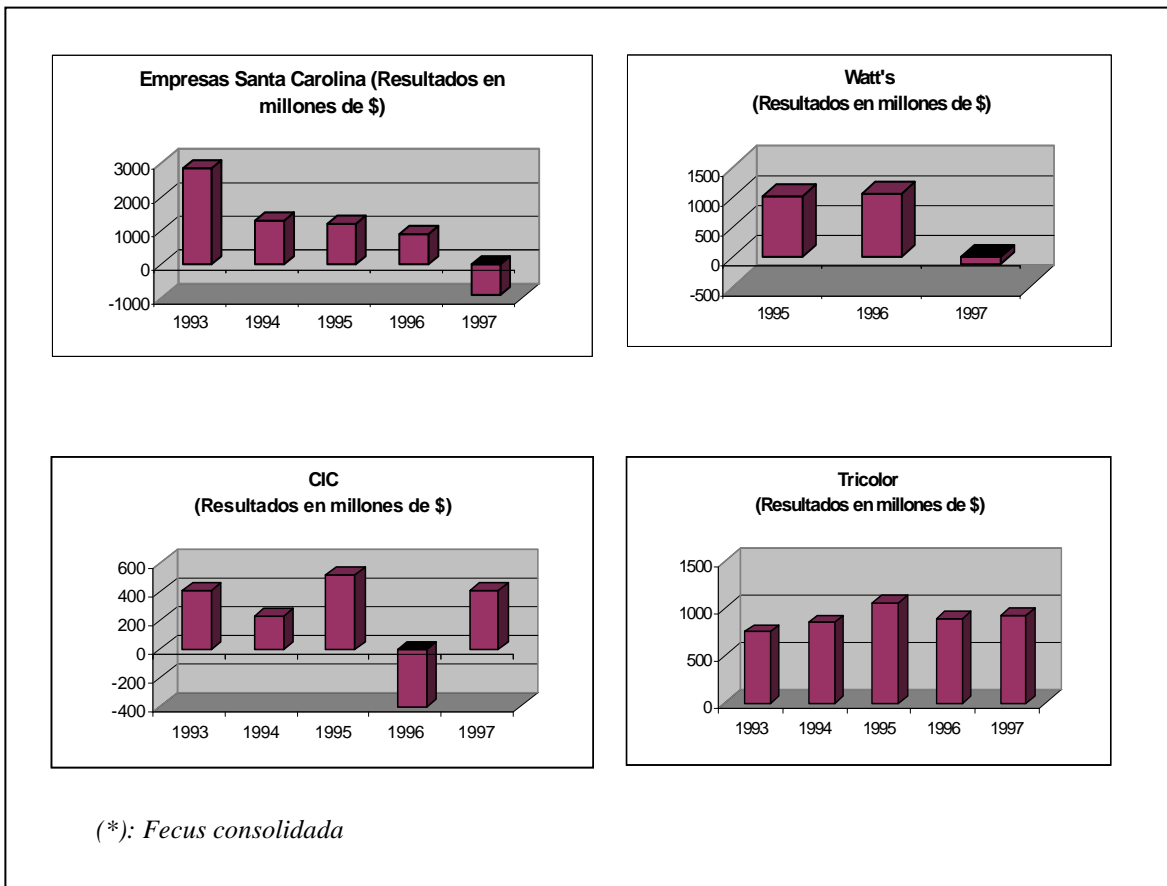
También influyó positivamente la venta de un bien inmueble en Las Condes, que generó ingresos extraordinarios.

En el caso de Tricolor, su balance muestra un avance en las utilidades de 3,5%, las que ascendieron a \$925,7 millones.

Evolución de Resultados

(Millones \$)	Empresas Santa Carolina	Watt's Alimentos	CIC	Viña Santa Carolina	Tricolor (*)
Utilidad	-915.3	-127.1	402.2	37.1	925.8
% var. '97/'96	-	-	-	-38.3	3.5
Ventas	-	21.587.2	5.851.9	-	6.642.7
% var. '97/'96	-	51.4	1.2	-	0.2
Resultado Operacional	-165.5	618.5	111.5	-	1.117.5
% var. '97/'96	-	-60.2	-	-	0.6
Resultado no operacional	-749.8	-745.6	192.9	-	-50.2
% var. '97/'96	-	-	-	-	-

(*): Fecus consolidada.



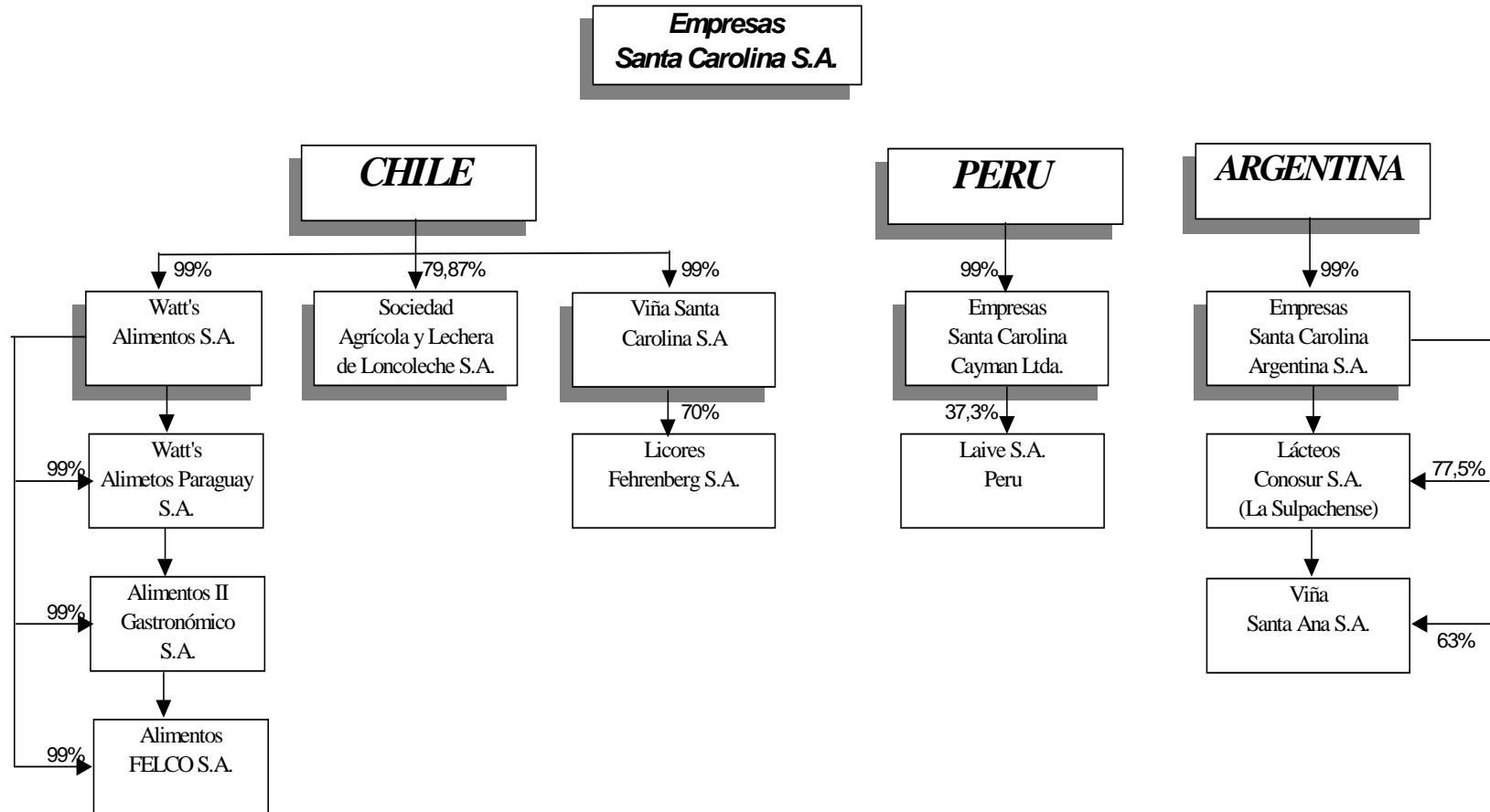
Además a Hernán le interesó estudiar y conocer la situación financiera de uno de los importantes competidores de Viña Santa Carolina en el mercado, Viña Concha y Toro, cuyos índices se presentan a continuación (en porcentajes):

	1995	1996
Razones de Liquidez		
Prueba Acida (Activo Corriente – Inv./ Pasivo Corriente)	319,4%	240,9%
Razón Corriente (Activo Corriente/ Pasivo Corriente)	471,5%	355,9%
Razones de Endeudamiento		
Deuda Corto Plazo (Deuda Corto Plazo/Impuestos Dif. + Patrimonio)	13,1%	16,7%
Deuda Largo Plazo (Pasivo Largo Plazo/Impuestos Dif + Patrimonio)	6,1%	5,1%
Endeudamiento Total (Pasivo Total/ Impuestos Dif + Patrimonio)	39,2%	21,9%
Razones de Rentabilidad		
Resultado (Utilidad Neta/ Total Activos)	4,7%	8,7%
Razón (Utilidad Neta/Impuesto Diferidos + Patrimonio)	5,6%	10,6%
Razón (Utilidad neta/ Ventas)	9,7%	15,3%

Plan de trabajo

1. ¿Qué piensa usted sobre la forma en que Hernán Muñoz tomó la decisión de invertir en Carolina A? ¿Qué consejo daría usted a él para el futuro?
2. ¿Qué partidas de los Estados Financieros se vieron más afectadas ante la fusión operativa de la sociedad?
3. Tras conocer los resultados de Marzo de 1997, ¿Considera usted que el modelo aplicado por Hernán Muñoz para corroborar la decisión de Santa Carolina S.A. fue adecuado?
4. ¿Cree usted que a la luz de los antecedentes entregados, la fusión operativa de Santa Carolina fue un fracaso? ¿Se cometieron algunos errores? ¿Cuáles, si los hay?
5. ¿Para qué pudieron haberle servido los datos de Concha y Toro? ¿Cómo los usaría? ¿Qué limitaciones tienen?

ANEXO 1
Estructura del Conglomerado a fines de 1996



ANEXO 2

Transacciones con Partes Relacionadas Efectuadas entre 1996 y 1997.

Empresa Relacionada	Relación	Rut	Concepto	Monto de la transacción		Efectos en Resultados (cargo)/abono	
				1997 M\$	1996 M\$	1997 M\$	1996 M\$
Viña Santa Carolina S.A.	Filial	90.929.000-7	Compra de bienes y servicios. Traspaso de fondos.	1.141	65.878 162.086	(1.141)	(65.878)
Chacabuco S.A.	Accionista	88.716.400-2	Pago de arriendos	14.588	14.561	(14.588)	(14.561)
Watt's Alimentos S.A.	Filial	92.220.000-9	Pago de reajustes e intereses		37.282		(37.202)
Sociedad Agrícola y Lechera de Loncoleche S.A.	Filial	92.354.000-8	Cobro de reajustes e intereses. Traspaso de fondos.		13.607 1.193.355		13.607
Empresas Santa Carolina Argentina S.A.	Filial	-	Cobro de intereses	13.126		13.126	
Empresas Santa Carolina (Cayman) Ltda.	Filial	-	Traspaso de fondos		112.394		
Sociedad Distribuidora Santa Carolina Ltda.	Filial	84.356.800-9	Cobro de reajustes e intereses	3.905	3.691	3.905	3.691
Lácteos Cono Sur S.A.	Filial indirecta	-	Cobro de reajustes e intereses	11.576		11.576	
Bodegas y viñedos Santa Ana S.A.	Filial indirecta	-	Cobro de servicios	4.420		4.420	
Larraín Vial S.A. Corredores de Bolsa	Accionista	80.537.000-9	Compra de instrumentos financieros con pacto de retrocompra	8.566.005	29.351.432	21.388	44.518

En 1996, la Sociedad celebró contratos a futuros en moneda extranjera con Larraín Vial S.A. Corredores de Bolsa, por un total de US\$15.000.000 equivalentes a UF. 478.322,062, obligándose las partes a compensar las diferencias que se produzcan al convertir a moneda nacional las obligaciones citadas. La Sociedad, producto de estas operaciones reconoció una pérdida de M\$218.095 en 1997.

ANEXO 3

A NIVEL OPERATIVO

Empresas Santa Carolina

Fusiona Watt's y Loncoleche⁵

La unión operativa de las áreas de negocios en el rubro de alimentos es una tendencia que realizan varias empresas del sector para distribuir con mayor facilidad sus productos. A lo efectuado por Lever y Nestlé S.A. se suma ahora Empresas Santa Carolina – del grupo Larraín- que recientemente acordó la fusión de sus filiales Watt's Alimentos y Loncoleche.

Según informaron fuentes de la empresa, este proceso es sólo operativo, por lo que conservarán sus razones sociales en forma individual. Esto es similar a lo que llevó a cabo Nestlé tiempo atrás con la reorganización de sus filiales para lograr una mayor efectividad en la administración de sus operaciones manteniendo la marca y productos.

El objetivo fundamental de la fusión de Watt's y Loncoleche es que los clientes tengan una relación única con ambas compañías, que permita facilitar las labores de distribución. Además, en su vinculación con los proveedores habrá un mayor poder de negociación y en la adquisición de insumos se aprovecharán las sinergías.

Este proceso, que comenzó hace tres meses, implica unir las áreas de servicios que estarán a cargo de Watt's y dejar las funciones operativas por separado.

Watt's a través de sus filiales, abarca los rubros margarinas, mantecas y productos hidrogenados industriales, aceites comestibles y mayonesas con las marcas Superior, Sureña, Calo, Pamperita y Click.

⁵ Información publicada por el Diario Estrategia del 4 de Noviembre de 1996.

En el sector de derivados de frutas comercializa principalmente con las marcas Watt's y con Los Lagos, Kerry, D'Ampezzo, que incluyen mermeladas, jugos y néctares, dulces y pulpa de frutas, salsa de tomates y ketchup.

De acuerdo a la reorganización, Watt's administrará las áreas de aceites y margarinas: jugos y frutas más las del sector lácteo que hasta ahora eran manejadas por Loncoleche. Esta última distribuye bajo las marcas Loncoleche, Calo, Shake a Shake y Yogu Yogu, leche líquida larga vida natural o con sabores de fruta, leches en polvo, mantequilla, crema larga vida, quesos, yogurt larga vida, milk shakes, preparados de helados y otros.

Las fuentes afirmaron que realizar una fusión legal es un proceso que está en estudio y se efectuará posteriormente porque Watt's tiene emitidos bonos. Esto implica que no pueden llevar a cabo este tipo de operaciones sin la aprobación de los tenedores de los bonos.

Si bien la gerencia general de Loncoleche seguirá a cargo de Pablo Montané, en términos organizacionales depende del gerente general de Watt's, Domingo Cruzat.

Por otra parte, Fernando Baltra quedó como gerente comercial y Pablo Tagle como gerente de Finanzas de ambas sociedades. Asimismo, el departamento de ventas también se unificó.

Anexo 4

EMPRESA SANTA CAROLINA S.A.

Balance General Anual (cifras en M\$ actualizadas al 31 de diciembre de 1996)

Activos	31/12/96	31/12/95
Disponible	\$ 15.535	\$ 25.776
Deudores Varios (neto)	\$ 4.807	\$ 13.192
Documentos y Cuentas por Cobrar Emps. Relacionadas	\$ 868.148	\$ 276.870
Impuestos por Recuperar	\$ 490.555	\$ 544.052
Otros Activos Circulantes	\$ 687.374	\$ 3.336.390
Total Activos Circulantes	\$ 2.066.419	\$ 4.196.280
Otros Activos Fijos	\$ 255.937	\$ 235.179
Depreciación (menos)	-\$ 85.233	-\$ 46.441
Total Activos Fijos	\$ 170.704	\$ 188.738
Inversiones en Emps. Relacionadas	\$ 52.579.249	\$ 42.119.221
Inversiones en Otras Sociedades	\$ 7.166	\$ 7.166
Docs. Y Cuentas Por Cobrar Emps. Relacionadas	\$ 111.504	\$ 136.417
Total Otros Activos	\$ 52.697.919	\$ 42.262.804
TOTAL ACTIVOS	\$ 54.935.042	\$ 46.647.822

Pasivos	31/12/96	31/12/95
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieras - corto plazo		\$ 17.145
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieras - porción largo plazo		\$ 1.351.360
Dividendos Por Pagar	\$ 17.338	\$ 12.789
Cuentas Por Pagar	\$ 18.876	\$ 7.501
Documentos y Cuentas por Pagar Emps. Relacionadas	\$ 130.960	\$ 1.308.335
Provisiones	\$ 12.983	\$ 10.347
Retenciones	\$ 7.937	\$ 6.462
Total Pasivos Circulantes	\$ 188.094	\$ 2.713.939
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieros		\$ 3.111.926
Total Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ 3.111.926
Capital Pagado	\$ 49.371.768	\$ 34.610.430
Sobreprecio en Venta de Acciones	\$ 16.226	\$ 16.226
Otras Reservas	\$ 274.307	\$ 3.387.027
Déficit acumulado período de desarrollo (menos)	-\$ 363.596	
Utilidades Acumuladas	\$ 2.808.274	
Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 5.032.011	\$ 6.337.482
Dividendos Provisorios (menos)	-\$ 2.392.042	-\$ 3.529.208
Total Patrimonio	\$ 54.746.948	\$ 40.821.957
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 54.935.042	\$ 46.647.822

Estado de resultados (Consolidado, en miles de pesos)

	31-12-1996	31-12-1995
Ingresos de explotación	158.537.858	117.930.357
Costos de explotación (menos)	112.561.979	87.013.467
Margen de explotación	45.975.879	30.916.890
Gastos de administración y ventas (menos)	34.841.399	22.823.878
RESULTADO DE EXPLOTACION	11.134.480	8.093.012
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION	-5.280.521	-1.667.772
Ingresos financieros	218.661	324.219
Utilidad inversiones empresas relacionadas	111.663	0
Otros ingresos fuera de la explotación	1.188.456	2.572.438
Amortización menor valor de inversiones (menos)	608.694	234.726
Gastos financieros (menos)	5.228.486	3.685.649
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	434.741	231.076
Corrección monetaria	-527.380	-412.978
RESULTADO ANTES DEL IMP. A LA RENTA E ITEMES EXTR.	5.853.959	6.425.240
IMPUESTO A LA RENTA	-614.943	-525.896
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE INTERES MINORITARIO	5.239.016	5.899.344
INTERES MINORITARIO	-385.358	1.900
UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA	4.853.658	5.901.244
Amortización mayor valor de inversiones	178.353	43.861
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	5.032.011	5.945.105

EMPRESAS SANTA CAROLINA S.A.

Estado de Flujo de Efectivo	31/12/96
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN	
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 5.032.011
Cargos (abonos) a resultado que no representan flujo de efectivo	
Depreciación del ejercicio	\$ 38.791
Utilidad devengada en inversiones en empresas relacionadas (menos)	-\$ 5.758.965
Corrección Monetaria neta	\$ 319.562
Otros abonos a resultado que no representan flujo de efectivo	-\$ 1.786
Otros cargos a resultado que no representan flujo de efectivo	-\$ 196.471
Dividendos y otros reportes percibidos	\$ 18.986
Variación de activos, que afectan al flujo de efectivo	
(Aumento) disminución de otros activos	\$ 3.587.002
Variación de pasivos, que afectan al flujo de efectivo	
Aumento (disminución) de otras cuentas por pagar relacionadas con resultados fuera de la explotación	\$ 61.882
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 3.116.497
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Colocación de acciones de pago	\$ 11.895.305
Obtención de préstamos	\$ 1.521.737
Obtención de otros préstamos de emps. Relacionadas	\$ 115.433
Pago de dividendos (menos)	-\$ 2.387.493
Repartos de capital (menos)	-\$ 107.086
Pago de Préstamos (menos)	-\$ 6.170.213
Pago de otros préstamos en emps. Relacionadas	-\$ 1.334.465
Pago de Gastos por emisión y colocación de acciones (menos)	-\$ 139.600
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 3.393.618
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	
Recaudación de Otros Préstamos a Emps. Relacionadas	\$ 42.849
Incorporación de Activos Fijos (menos)	-\$ 20.758
Inversiones Permanentes (menos)	-\$ 8.990.209
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	-\$ 8.968.118
FLUJO NETO TOTAL POSITIVO (NEGATIVO) DEL PERIODO	-\$ 2.458.003
EFFECTO DE LA INFLACION SOBRE EL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	-\$ 208.164
VARIACION NETA DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	-\$ 2.666.167
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	\$ 3.362.166
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	\$ 695.999

ANEXO 5

El Análisis FODA

Esta herramienta busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades.

Para analizar la situación interna de la empresa es necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y organizativos, de activos fijos y recursos humanos, de maquinaria y valores organizacionales.

Las fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan en relación con los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

		facilidad de copia	
		alta	baja
ventaja sobre los competidores	alta	defensa enérgica para mantenerse adelante	ventaja estructural de fácil defensa
	baja	no constituye una fortaleza estratégica	a mantener sólo si el esfuerzo es bajo

Las debilidades de la empresa son los aspectos criticables de la organización de la empresa, o sea las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan en relación con los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades.

		Facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	2.- Acortamiento fácil de desventajas	1.- Desventaja estructural de difícil solución
	baja	3.- Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	4.- No constituye una debilidad estructural

Las oportunidades y amenazas hacen referencia a tendencias externas a la empresa, que pueden ser tanto del macroentorno (político, económico, social, institucional, etc.) como al entorno competitivo en que actúa la empresa (competidores, tecnologías, distribución, cambio de hábitos de los consumidores, etc.)

Las oportunidades son las tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito.

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	1.- Aprovecharla de inmediato	2.- Interesante si el riesgo es aceptable
	baja	3.- Interesante si el esfuerzo es bajo	4.- Descartable, sin importancia

Las amenazas son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	1.- Riesgo que debe ser evitado a toda costa	2.- Riesgo de cobertura especulativa
	baja	3.- Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	4.- Situación de impacto débil

El análisis FODA debe orientarse hacia la acción, por lo cual es muy conveniente cruzar las cuatro variables de mayor importancia en una matriz que podría ser la siguiente:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Situación positiva que debe ser aprovechada y sostenida	La empresa debe trabajar fuertemente para revertir las debilidades
Amenazas	Se deben planificar acciones para evitar o contrarrestar la influencia negativa	Situación negativa que requiere un profundo replanteo interno

Es muy importante tener en cuenta lo siguiente:

- El análisis de oportunidades y amenazas se debe orientar hacia el futuro para anticipar los probables escenarios competitivos que puedan surgir en el entorno externo.
- El análisis de fortalezas y debilidades debe iniciarse hacia el presente en una primera instancia y luego hacia el futuro de la empresa.

Matriz de Análisis FODA de Santa Carolina

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Reducción de costos. 2. Gran flujo proveniente de operaciones.	1. Baja en rentabilidad 2. Baja en crecimiento
Oportunidades (O)	Tomar ventajas de las fortalezas y oportunidades (FO)	Evitar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades (DO).
1. Baja en los precios de insumos internacionales.	1. Fusión Operativa, la cual toma ventaja de economías de escala.	No se encontraron alternativas atractivas.
Amenazas (A)	Usar las fortalezas para evitar las amenazas (FA)	Minimizar las debilidades y evitar las amenazas
1. Contracción de la demanda por productos lácteos. 2. Incremento en las tasas de interés. 3. Entrada de nuevos competidores.	No se encontraron alternativas atractivas.	1 Alianzas

En este modelo que aplicó Hernán Muñoz utilizando la Matriz Foda se encuentran 4 zonas para la elaboración de estrategias para la empresa, estas son:

- i) Tomar ventajas de las fortalezas y oportunidades (FO), al poseer una mejor posición en costos y a una baja de los insumos internacionales, la empresa podría tratar de obtener una ventaja competitiva en costos a través de una fusión operativa tratando de obtener economías de escala a través de sus redes de distribución, mayor poder de negociación, entre otros.
- ii) Evitar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades (DO), donde no encuentro alternativas atractivas.

iii) Usar las fortalezas para evitar las amenazas, al igual que para el caso anterior no encuentro alternativas atractivas.

iv) Minimizar las debilidades evitando las amenazas, debido a la arremetida de Parmalat y la fuerte posición de Soprole en el mercado nacional se podría atacar la baja rentabilidad, poco crecimiento y contracción de la demanda a través de una alianza estratégica que incremente las capacidades que posee Loncoleche y el grupo Santa Carolina S.A.

Anexo 6

Matriz para la evaluación de una alternativa a través de los Factores Externos e Internos que competen a una compañía

FACTORES	IMPORTANCIA RELATIVA	CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN PONDERADA
Internos			
Fi	α_i	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
Externos			
Fi	α_i	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
Totales	$\sum \alpha_i = 1$		$\sum \alpha_i * \beta_i$

Importancia Relativa

Representa el grado de Importancia de los factores considerados, donde α_i representa la importancia relativa para cada factor, con $0 \leq \alpha_i \leq 1$ y donde $\alpha_i = 0$ representa poco importante,... hasta $\alpha_i = 1$ que representa muy importante.

Clasificación

Representa el grado de respuesta positiva por parte de la organización ante cada factor, donde $\beta_i = 1$ representa poca respuesta positiva de la empresa en ese factor,... hasta $\beta_i = 4$, muy buena respuesta.

Finalmente la clasificación de una alternativa ($\sum \alpha_i * \beta_i$) varía entre 1 y 4, donde 4 conlleva una alternativa muy atractiva y 1 una alternativa no atractiva.

ANEXO 7

EMPRESA SANTA CAROLINA S.A.

Balance General Anual (cifras en M\$ actualizadas al 31 de marzo de 1997)

Activos	31/03/97	31/03/96
Disponible	\$ 35.515	\$ 22.240
Valores Negociables (neto)		\$ 108.927
Deudores Varios (neto)	\$ 4.884	\$ 15.471
Documentos y Cuentas por Cobrar Emps. Relacionadas	\$ 796.774	\$ 1.672.487
Impuestos por Recuperar	\$ 569.236	\$ 553.134
Otros Activos Circulantes	\$ 594.371	\$ 528.086
Total Activos Circulantes	\$ 2.000.780	\$ 2.900.345
Otros Activos Fijos	\$ 261.028	\$ 240.475
Depreciación (menos)	-\$ 96.557	-\$ 56.871
Total Activos Fijos	\$ 164.471	\$ 183.604
Inversiones en Emps. Relacionadas	\$ 52.872.480	\$ 44.987.144
Inversiones en Otras Sociedades	\$ 7.288	\$ 7.286
Menor Valor de Inversiones		\$ 206.532
Docs. Y Cuentas Por Cobrar Emps. Relacionadas	\$ 113.279	\$ 122.619
Total Otros Activos	\$ 52.993.047	\$ 45.323.581
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.158.298	\$ 48.407.530

Pasivos	31/03/97	31/03/96
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieras - corto plazo	\$ 9.753	
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieras - porción largo plazo		\$ 1.473.013
Dividendos Por Pagar	\$ 16.359	\$ 15.419
Documentos y Cuentas por Pagar Emps. Relacionadas	\$ 343.599	\$ 1.340.942
Provisiones	\$ 6.828	\$ 5.233
Retenciones	\$ 19.445	\$ 7.114
Total Pasivos Circulantes	\$ 395.984	\$ 2.841.721
Obligs. Con Bancos e Insts. Financieros		\$ 3.160.326
Total Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ 3.160.326
Capital Pagado	\$ 49.371.768	\$ 37.953.193
Reserva Revalorización de Capital	\$ 839.320	\$ 417.485
Sobreprecio en Venta de Acciones	\$ 16.501	\$ 16.496
Otras Reservas	\$ 278.970	\$ 260.972
Déficit acumulado período de desarrollo (menos)	-\$ 369.777	
Utilidades Acumuladas	\$ 5.540.863	\$ 2.855.146
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-\$ 915.331	\$ 902.191
Dividendos Provisorios (menos)		
Total Patrimonio	\$ 54.762.314	\$ 42.405.483
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 55.158.298	\$ 48.407.530

Estado de Resultados (Consolidado, en miles de pesos)

	31-03-1997	31-03-1996
Ingresos de explotación	35.498.900	29.049.809
Costos de explotación (menos)	26.699.761	21.374.272
Margen de explotación	8.799.139	7.675.537
Gastos de administración y ventas (menos)	8.192.613	5.350.624
RESULTADO DE EXPLOTACION	606.526	2.324.913
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION	-2.373.328	-1.401.567
Ingresos financieros	28.046	37.868
Otros ingresos fuera de la explotación	127.423	118.404
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	10.474	0
Amortización menor valor de inversiones (menos)	164.688	122.733
Gastos financieros (menos)	1.547.293	1.124.935
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	939.091	47.512
Corrección monetaria	132.749	-262.659
RESULTADO ANTES DEL IMP. A LA RENTA E ITEMES EXTR.	-1.766.802	923.346
IMPUESTO A LA RENTA	-46.090	-84.314
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE INTERES MINORITARIO	-1.812.892	839.032
INTERES MINORITARIO	346.992	2.564
UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA	-1.465.900	841.596
Amortización mayor valor de inversiones	550.569	0
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-915.331	841.596

EMPRESAS SANTA CAROLINA S.A.

Estado de Flujo de Efectivo	31/03/97	31/03/96
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN		
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-\$ 915.331	\$ 902.191
Cargos (abonos) a resultado que no representan flujo de efectivo		
Depreciación del ejercicio	\$ 9.875	\$ 9.654
Utilidad devengada en inversiones en empresas relacionadas (menos)	-\$ 140.779	-\$ 1.362.219
Corrección Monetaria neta	\$ 741.395	\$ 101.664
Otros abonos a resultado que no representan flujo de efectivo	\$ 253.453	\$ 8.388
Otros cargos a resultado que no representan flujo de efectivo	-\$ 95.026	
	\$ 26.705	\$ 135.664
Variación de activos, que afectan al flujo de efectivo		
(Aumento) disminución de otros activos	-\$ 24.734	-\$ 2.059
Variación de pasivos, que afectan al flujo de efectivo		
Aumento (disminución) de otras cuentas por pagar relacionadas con resultados fuera de la explotación	-\$ 14.200	-\$ 12.337
Aumento (disminución) de intereses por pagar	\$ 110	\$ 67.022
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$ 158.532	-\$ 152.032
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Obtención de préstamos	\$ 19.195	
Pago de dividendos (menos)	-\$ 982	
Pago de Préstamos (menos)	-\$ 9.551	-\$ 17.380
Pago de otros préstamos en emps. Relacionadas	-\$ 4.148	-\$ 12.055
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 4.514	-\$ 29.435
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSION		
Recaudación de Otros Préstamos a Emps. Relacionadas	\$ 74.602	\$ 20.470
Incorporación de Activos Fijos (menos)	-\$ 740	-\$ 1.372
Inversiones Permanentes (menos)		-\$ 1.101.993
Otros préstamos a empresas relacionadas (menos)		-\$ 1.465.059
Otros desembolsos de inversión	-\$ 24.734	-\$ 112.685
FLUJO NETO POSITIVO (NEGATIVO) ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ 49.128	-\$ 2.660.639
FLUJO NETO TOTAL POSITIVO (NEGATIVO) DEL PERIODO	-\$ 104.890	-\$ 2.842.106
EFFECTO DE LA INFLACION SOBRE EL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	-\$ 11.482	-\$ 25.849
VARIACION NETA DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	-\$ 116.372	-\$ 2.867.955
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	\$ 707.832	\$ 3.418.281
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	\$ 591.460	\$ 550.326

ANEXO 8*VIÑA CONCHA Y TORO S.A.**Balance General**(En miles de pesos)*

ACTIVOS	1995	1996
Activo circulante		
Disponible	423.680	615.183
Depósitos a plazo	552.369	0
Valores Negociables	1.811.115	1.075.606
Deudores por venta	4.752.450	7.735.195
Documentos por cobrar	0	0
Deudores varios	241.619	243.061
Doctos y Ctas. por cobrar a emp. rel.	8.141.116	10.119.261
Existencias	12.987.701	13.141.897
Impuestos por recuperar	231.546	0
Gastos pagados por anticipado	1.242.023	1.762.275
Impuestos diferidos	0	0
Otros activos circulantes	9.872.991	5.987.390
Total Activo Circulante	40.256.614	40.679.871
Activo Fijo		
Terrenos	7.404.140	7.799.033
Const. y obras de infraestructura	17.804.255	21.023.381
Maquinarias y equipos	12.192.876	14.056.068
Otros activos fijos	5.513.161	5.917.954
Mayor valor por tasación técnica del act. fijo	3.117.142	3.117.604
Depreciación	-11.452.832	-13.091.383
Total Activo Fijo	34.578.743	38.820.857
Otros Activos		
Inversiones en emp. Relacionadas	2.097.110	3.260.031
Inversiones en otras sociedades	137.165	137.710
Menor valor inversiones	0	80.030
Mayor valor inversiones	207.186	0
Intangibles	26.145	26.122
Amortización acumulada	0	0
Deudores a largo plazo	0	0
Doctos. y cuentas por cobrar emp. Rel.	0	0
Otros activos	0	0
Total Otros Activos	2.467.607	3.503.895

TOTAL ACTIVOS	77.302.965	83.004.618
PASIVOS		
Pasivo circulante		
Obligaciones bancos e inst. corto plazo	0	0
Oblig. bancos e inst. largo plazo con venc. c.p.	18.433	19.601
Obligaciones con el público	444.633	459.570
Obligaciones largo plazo con venc. un año	26.139	214.239
Dividendos por pagar	7.310	801.948
Cuentas por pagar	2.696.120	4.112.007
Documentos por pagar	1.368.350	419.521
Acreedores varios	881.385	394.390
Doc. y cuentas por pagar emp. relacionadas	1.797.092	2.033.253
Provisiones y retenciones	554.911	2.218.405
Impuesto a la renta	594.944	665.787
Ingresos percibidos por adelantado	107.708	42.105
Otros pasivos circulantes	40.490	48.575
Total Pasivo Circulante	8.537.520	11.429.408
Pasivo a largo plazo		
Obligaciones bancos e inst. financieras	61.676	42.500
Obligaciones con el público (bonos)	3.310.370	2.915.650
Acreedores varios	99.785	16.150
Provisiones	330.489	340.495
Otros pasivos a largo plazo	149.655	171.165
Total Pasivos a Largo Plazo	3.951.978	3.485.961
TOTAL PASIVOS	12.489.498	14.915.361
PATRIMONIO		
Capital pagado	36.499.594	36.567.458
Sobrepeso venta acciones propias	4.259.030	4.266.949
Otras reservas	7.244.086	7.257.555
Reserva futuros dividendos	14.831.585	15.181.492
Utilidad (pérdida) acumulada	0	0
Utilidad (pérdida) del ejercicio	3.688.350	7.221.245
Dividendos provisorios	-1.709.180	-2.405.442
TOTAL PATRIMONIO	64.813.467	68.089.250
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	77.302.965	83.004.618

Estado de Resultados

(En miles de pesos)

	1995	1996
Ingresos de explotación	37.683.600	47.066.579
Costos de Explotación	-28.065.515	-33.003.519
Margen de Explotación	9.618.085	14.063.060
Gastos administración y ventas	-5.377.323	-6.846.981
Resultado operacional	4.240.761	7.216.078
Ingresos financieros	819.471	744.435
Utilidad inversión emp. relacionadas	405.914	1.139.689
Otros ingresos fuera de la explotación	1.076.345	910.640
Pérdida inv. Empresas relacionadas	-7.365	-2.221
Amortización menor valor de inv.	-23.722	-19.788
Gastos financieros	-7.523	-25.208
Otros egresos fuera de la explotación	-406.915	-444.731
Corrección monetaria	-2.111.598	-1.491.300
Resultado no operacional	-255.395	811.516
Resultado antes de impuesto a la renta	3.985.366	8.027.594
Impuesto a la renta	-297.015	-806.348
Utilidad del Ejercicio	3.688.350	7.221.245

ANEXO 9

Resultados provenientes de empresas relacionadas

	1997	1996
	M\$	M\$
Watt's Alimentos S.A. (Watt's S.A.)	(127.108)	1.054.166
Sociedad Agrícola y Lechera de Loncoche S.A. (Loncoleche S.A.)	(599.419)	247.820
Viña Santa Carolina S.A.	37.146	60.233
Empresas santa Carolina Argentina S.A.	(12.996)	-
Sociedad Distribuidora Santa Carolina Ltda.	(1.861)	(976)
Empresas santa Carolina (Cayman) Ltda.	103.633	(100.688)
Laive S.A. (Perú)	(11)	-
Total	(600.616)	1.260.555