



## **CASO: SOCIEDAD INDUSTRIAL KUNSTMANN S.A.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Walter H. Pérez A.**

**Profesor Guía: Ismael Oliva**

**Santiago, Agosto 2018**

**CASO:**  
**SOCIEDAD INDUSTRIAL KUNSTMANN S.A.**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN.**

**Alumno: Walter H. Pérez A.**

**Profesor Guía: Sr. Ismael Oliva**

**Santiago, Julio 2018**

## **Sociedad Industrial Kunstmann S.A.**

Sociedad industrial Kunstmann (SIKSA), era una empresa que pertenecía a la familia Kunstmann desde el año 1853. La familia tenía tres áreas de negocios, las Cervezas Artesanales, las Harinas (fundamentalmente para la panificación) y Levaduras. Al cierre del año 2015, la corporación percibía ingresos en torno a los 100 MMUS\$ anuales y empleaba a más de 600 trabajadores.

Los productos que ofrecía la compañía eran intensos en transporte, que realizaba fundamentalmente por medio de camiones que la compañía subcontractaba. Basado en la experiencia y conocimiento del transporte, el Gerente General, Sr. Pablo Avendaño, le interesó este nuevo rubro.

A pesar de que algunos estudios mostraban algunas oportunidades en este negocio, el equipo ejecutivo tenía dudas en la capacidad de SIKSA para lograr sinergias con el resto de los negocios que la compañía ya desarrollaba. ¿Crearía valor corporativo esta diversificación?

## Negocios de la Corporación

### Elaboración de Harinas para la Panificación.

#### Industria de las Harinas en Chile

Chile era el mayor consumidor de pan en el mundo, con un consumo que bordeaba los 90 kilos per cápita al año, siendo superado solamente por Turquía en el ranking mundial. Si bien la industria reflejó una leve disminución de sus consumos, motivados por variables subyacentes, tales como la alimentación saludable, siguió siendo un atractivo importante de la industria.

La Industria tenía ventas por 2.500 millones de dólares al año y representaba el 3,95% del PIB de la industria manufacturera. Las empresas competían fundamentalmente en precio debido a que el producto era muy homogéneo. Debido a altos costos de transporte la competencia en esta industria tendía a ser regional o local. En otras palabras existía una distancia económicamente factible servir desde una planta, que para este caso era de 400 Km. La inversión necesaria para competir en esta Industria correspondía a Molinos que procesaban la Harina. Cada Molino requería de una inversión cerca de 100 millones de dólares y tomaba alrededor de 3 años para entrar completamente en operaciones.

Los clientes más importantes eran las Panaderías, quienes compraban basados en precio ya que el producto era muy homogéneo.

La materia prima principal para la elaboración del pan era el trigo. En Chile, los molinos procesaron en 2015 poco más de 2,0 millones de toneladas de trigo. De ellos, unas 700 mil toneladas se compraron en el exterior (Estados Unidos, Canadá y Argentina), correspondiendo al 35% de la molienda nacional. De este total de trigo procesado, 1,8 millones de toneladas correspondieron a variedades panaderas, que fueron destinadas a la industria panificadora nacional, que se caracterizó por estar atomizada, con alta presencia regional y mayoritariamente compuesta por Pequeñas y Medianas Empresas. En el país, la molienda de trigo se concentraba en las regiones del Bío Bío y Araucanía (71%) y en segundo lugar las regiones de los Ríos y Los Lagos en donde participaban alrededor de 300 agricultores.

Producción, Importación y consumo aparente de trigo (toneladas)				
	Producción	Importación (I)	Disponibilidad aparente (DA)	I/DA
2013	1.365.123	890.109	2.255.232	39,5%
2014	1.236.092	724.696	1.960.788	37,0%
2015	1.333.213	700.689	2.033.902	34,5%
2016	1.531.006	599.855	2.130.861	28,2%

Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Instituto Nacional de Estadísticas

Tabla N°1 Producción, importación y consumo trigo.

Producción y molienda de trigo en Chile año 2015								
	Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Lagos y Los Ríos	Total
Producción (Ton)	4.781	9.693	41.326	167.987	348.524	600.586	160.316	1.333.213
Molienda (Ton)	127.735	926.978	181.298	106.215	251.442	164.014	150.320	1.908.002
Relación molienda regional / molienda nacional	6,7%	48,6%	9,5%	5,6%	13,2%	8,6%	7,9%	100%

Fuente: Elaborado por ODEPA con información de Cotrisa y Reuters

Tabla N°2 Producción y molienda de trigo en Chile año 2015

El proceso de elaboración de Harinas requirió de instalaciones muy especializadas y los montos de inversión superaban los 100 millones de dólares, haciendo difícil el ingreso de nuevos competidores al mercado.

La decisión de compra de los clientes se basaba en el precio de los productos, su calidad entendida por la estabilidad del producto en el tiempo y el transporte. Este último, se fue convirtiendo en un factor clave, por la alta competitividad del sector y la más exigente necesidad de contar con los productos (que eran la materia prima base para la elaboración del pan) en forma oportuna. El sistema de entrega a tiempo era clave, ya que les permitió evitar mantener grandes inventarios en sus bodegas.

Esta industria no tuvo productos sustitutos, lo que le dio solidez y permanencia en el tiempo.

Los principales actores de la industria en Chile eran alrededor de 10 molinos, siendo los líderes en el mercado:

**Molinera del Norte** ubicado en Antofagasta, Chile, fundado el 23 de Agosto de 1963 por Nicolás Eterovic y Jorge Razmilic; cuenta con una capacidad de molienda diaria de 110 toneladas; a su vez propietaria del molino ubicado en la ciudad de Coquimbo. Por volumen de ventas es el tercer grupo molinero del país con un 8% de participación en el mercado nacional y líder indiscutido en el mercado regional con una participación aproximada del 60%. Fue la primera empresa en obtener certificación HACCP en la región, y contaba con equipos de termometría que controla la temperatura y humedad permitiendo controlar el 100% de calidad del trigo. Por su ubicación geográfica este molino no representaba una competencia para SIKSA, ya que una de las variables más relevantes de esta industria, eran las economías de transporte que representaban un 12% del costo total.

**Molinos San Cristóbal** fundado en 1916, por un grupo de inmigrantes de origen escocés, propietarios de la firma Williamson, Balfour y Compañía. En ese entonces se ubicó en la ciudad de Santiago, en la esquina de Bellavista con Pío Nono. Por su cercanía al cerro, se le dio el nombre de San Cristóbal. Una década después el molino fue trasladado a su actual ubicación en la calle Exposición en Santiago. Tenía plantas productivas en las ciudades de Santiago, Maipú, Malloco y Temuco, lo que le permitió tener gran cobertura geográfica para sus productos harinas industriales y mezclas completas.

**Molino Carozzi** era uno de los molinos más modernos de Sudamérica, fundado en 1965 y con una capacidad de 700 toneladas día de molienda. Sus marcas en harinas eran Selecta y Montblanc que tenían presencia nacional y eran el principal competidor de Molinos Kunstmann.

**Molinos Rahue y Shott** eran dos molinos ubicados en la ciudad de Osorno, Chile, cerca de Valdivia en donde se ubicaba Molinos Kunstmann. Si bien eran molinos de bajas producciones, su cercanía a Molinos Kunstmann, lo convertían en competidores en la zona.

**Molinos Kunstmann** ubicado en Valdivia, Chile, fundado en 1853 por Herman Kunstmann. Sociedad Industrial Kunstmann era la empresa familiar más antigua de Chile, que con sus más 160 años de historia molinera se ha consolidado como líder en la producción y comercialización de harina y sus derivados en el Sur de Chile. Anexo N°1 Hitos de la Empresa

En 1853 en la ciudad de Valdivia, se instaló un pequeño molino de piedra movido por agua, el cual fue el iniciador de las actividades molineras de la familia Kunstmann. En 1862 ese molino fue arrasado por las inundaciones, pero un año más tarde se levantó uno nuevo en el sector de Collico.

La experiencia, tradición y tecnología se reflejaron en la calidad e inocuidad de sus productos: harinas y pre-mezclas de uso doméstico, harinas panaderas y harinas industriales.

La infraestructura molinera, consistente de las plantas Molino en Valdivia y La Unión, permitió situarlos dentro de los 3 mayores productores de harinas del país, marcando diferencia, por su calidad. Se había consolidado como líder en la producción y comercialización de harinas y sus derivados en el sur de Chile (desde Concepción a Chiloé), alcanzando una participación de mercado del 60% en dicha zona geográfica.

Mercado.

La estrategia comercial de Molinos Kunstmann era poner el producto a disposición del cliente final, a través de los distintos canales disponibles, que eran las Panaderías y Pastelerías, seguidas por las Cadenas de Supermercados y finalmente, las Industrias dedicadas a la elaboración de alimentos, ubicadas entre Concepción y Chiloé en donde era el líder con más de 2.500 puntos de ventas.

Las Panaderías y Pastelerías representaban el 61% de las ventas, seguidas de las Cadenas de Supermercados (Jumbo, Unimarc, Líder) con un 34% de las ventas, y finalmente las Industrias dedicadas a la elaboración de alimentos con el 5%.

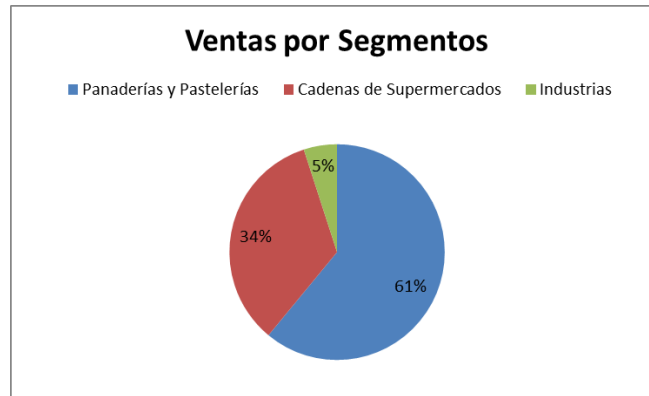


Gráfico N°1 Ventas por Segmento año 2015.

Fuente: Interna

Dada la madurez de la industria, los atributos diferenciadores de Molinos Kunstmann decían relación con la estabilidad de sus productos, el transporte y los precios de sus productos, motivos por la cuales los clientes la prefirieron.

*Proveedores.*

Para Molinos Kunstmann por su ubicación geográfica (Sur del país), sus principales proveedores de trigo eran los agricultores que se ubicaron en la zona entre Temuco y Puerto Montt. En cuanto a maquinarias, éstas habían sido adquiridas en Suiza y Alemania, dado que en dichos países estuvieron los más importantes fabricantes de molinos a nivel mundial.

## Elaboración de Levaduras para la Panificación

### Industria de las Levaduras en Chile

Al año 2015 Chile era el segundo mayor consumidor de pan en el mundo, con un consumo que bordeó los 90 kilos per cápita al año, siendo superado solamente por Turquía en el ranking mundial.

La materia prima principal para la elaboración de levaduras eran las cepas de levaduras (\*) y la melaza de azúcar de remolacha. El proceso de elaboración de Levaduras requirieron de instalaciones muy especializadas y los montos de inversión superaron los 120 millones de dólares.

(\*) La levadura de panadería o levadura de panadero es el nombre común para las cepas de levadura utilizadas comúnmente como un agente de levadura para pan y productos de panadería, donde los azúcares fermentables presentes en la masa convierten en dióxido de carbono y etanol. La levadura de panadero es de la especie *Saccharomyces cerevisiae*, que es la misma especie (pero una cepa diferente) comúnmente utilizada en la fermentación alcohólica, que se llama levadura de cerveza.

La decisión de compra de los clientes se basaba en el precio de los productos, su calidad entendida por la estabilidad del producto en el tiempo y el transporte. Este último, se fue convirtiendo en un factor clave, por la alta competitividad del sector y la más exigente necesidad de contar con los productos (que eran la materia prima base para la elaboración del pan) en forma oportuna. El sistema de entrega a tiempo era clave, ya que les permitió evitar contar con grandes inventarios en sus bodegas.

Esta industria tenía productos sustitutos, tal como los polvos de hornear o bien el bicarbonato de sodio con yogurt.

Los principales actores de la industria en Chile eran:

**Lefersa**, líder en Chile en el mercado con una participación del 61%. Pertenecía al grupo francés Lesaffre ubicada en Santiago, Chile. Lesaffre con más de 160 años de historia, se encontraba presente en los 5 continentes y en más de 180 países. La experiencia adquirida en la biología de la levadura durante generaciones constituyó la base del desarrollo del grupo Lesaffre y de su diversificación en el campo de la biotecnología. Treinta y ocho centros de producción y múltiples organizaciones de transporte y comercio le permitieron contar con una cobertura mundial. Más de 550 expertos en investigación y desarrollo le permitieron convertirse en líder de la industria mundial.

**Levaduras Collico** join venture Familia Kunstmann y el grupo inglés ABF con participación del 27%.

En la ciudad de Valdivia, en 1922, Kunstmann instaló la primera fábrica de levaduras de Chile. Durante el año 1993 se ponía en marcha la asociación entre Levaduras Collico S.A. y la Australiana Burns Philp, adquirida el año 2004 por el conglomerado inglés ABF presente en la región a través de AB MAURI Hispanoamérica, operando así, con 32 fábricas en más de 20 países.



**Levasol**, participación del 12%. Levasol era una empresa situada en Santiago, y con más de 30 trabajadores. Era una empresa manufacturera, en el rubro de la producción, mayoreo y venta por menor de alimentos.

#### La Empresa.

Levaduras Collico S.A. (LEVACO) fue fundada en 1922 por los hermanos Kunstmann, y estuvo presente en el mercado como proveedor integral de insumos para la panadería y pastelería a través de la elaboración de Levaduras (frescas, secas e instantáneas).

#### Mercado.

La estrategia comercial de Levaduras Collico era colocar sus productos a disposición del cliente final, que eran las panaderías, pastelerías y cadenas de supermercados, que se ubicaron entre Santiago y Puerto Montt, en donde era líder en la zona sur del país (Temuco a Puerto Montt).

Las Panaderías y Pastelerías representaban el 55% de las ventas, seguidas de las Cadenas de Supermercados (Jumbo, Unimarc, Líder) con un 45% de las ventas. Dada la madurez de la industria, los atributos diferenciadores de Levaduras Collico eran calidad y precio de sus productos, no así su transporte, identificándose como una oportunidad para el nuevo negocio de Sociedad Industrial Kunstmann.

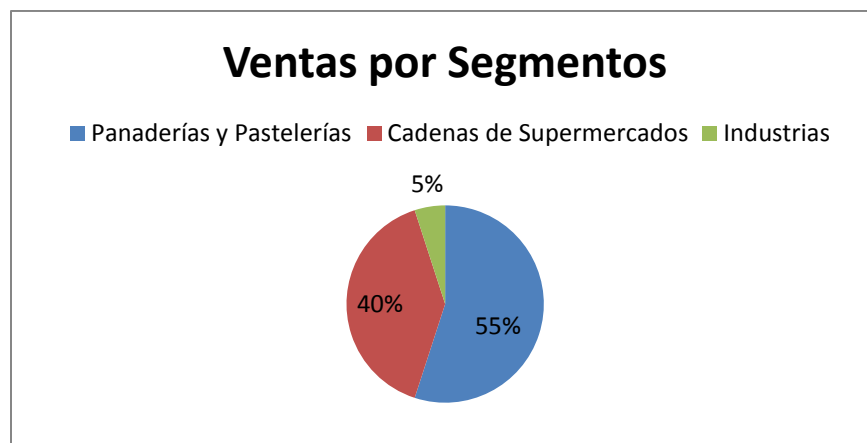


Gráfico N°2 Ventas por Segmento año 2015.

Fuente: Interna

#### Proveedores.

Levaduras Collico obtenía su principal materia prima a través del Laboratorio ubicado fuera del país, otorgándole una importante ventaja en cuanto a calidad e innovación; la Melaza la obtenía a través de su proveedor local Iansa. En cuanto a maquinarias, éstas habían sido adquiridas en Suiza y Alemania, dado que en dichos países estuvieron los más importantes fabricantes de molinos a nivel mundial.

## Elaboración de Cervezas

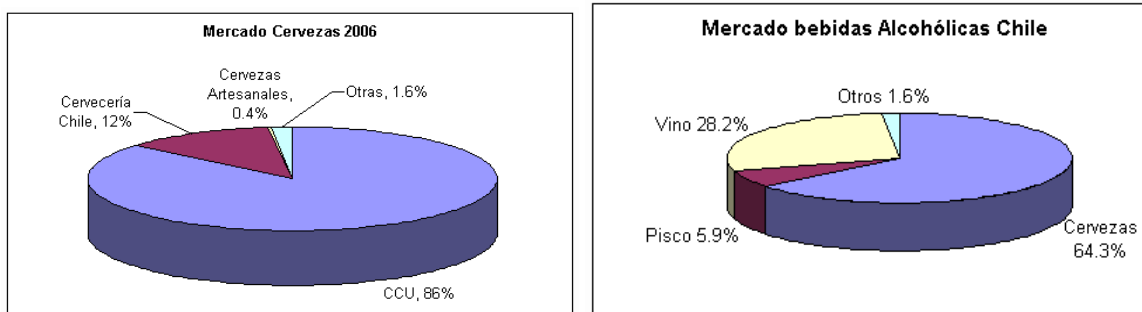
### Industria de la Cerveza en Chile

En Chile, la cerveza se introdujo durante la época de la independencia. La producción masiva de la bebida despegó en 1850 y ya a fines de siglo, se consumía a lo largo de todo el país.

En el año 2015, se consumieron 650 millones de litros anuales de cerveza; producto que representa el 64,3% de todas las ventas de bebidas alcohólicas a nivel nacional. Los chilenos en 2015, en promedio, consumieron 38 litros de cerveza por año, más que los 27 litros de 2005, pero menos que los 43 de Argentina o los 75 de Estados Unidos y España. En Chile, uno de cada cinco litros que se consumió, eran cervezas Premium (2)

En Chile se desarrollaron varios tipos de cerveza, siendo las más conocidas; Pale Ale de estilo inglés; Lager o Pilsen, Bock, Trigo, Negra, todas de estilo alemán.

Este mercado era cubierto principalmente por la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) perteneciente al grupo Luksic con el 86% de participación de mercado, seguida por Cervecerías Chile del grupo Inbev con una participación del 12% y, finalmente con un 2% de participación, estaban las cervezas artesanales.



Graficos N° 3 y 4 Mercado de la cerveza y bebidas alcohólicas año 2006.

Fuente:Asociación de Productores de Cerveza de Chile.

La materia principal para la elaboración de las cervezas eran la malta, levaduras y lúpulo adquiridos en proveedores locales, como también importados.

El proceso de elaboración de Cervezas requirieron de instalaciones muy especializadas y los montos de inversión superaron los 75 millones de dólares.

La decisión de compra de los clientes se basaba en la variedad de los productos, su calidad y el transporte.

Esta industria tenía productos sustitutos, tales como el pisco, el vino y el ron.

(2) Fuente Nielsen

## La empresa

Cervecería Kunstmann se originó con la llegada de los colonos alemanes en 1850. Karl Anwandter fundó en 1851 la cervecería del mismo nombre, que fuera destruida en 1912 por un gigantesco incendio. Años después fue reconstruida, pero en el año 1960 destruida nuevamente por el terremoto de Valdivia. Años más tarde, en 1989, Armin Kunstmann retomó el sueño de la tradición cervecera de Valdivia.

## Mercado

La comercialización de sus productos (Cerveza Craft), estuvo dirigida básicamente al comercio minorista, integrado por supermercados, restaurantes, botillerías, fuentes de soda y otros y también, a través de sus propios restaurantes en Valdivia, Santiago y Bariloche. En su mapa de expansión, Kunstmann estuvo presente en todo Chile y exportó a distintos países de Latinoamérica como Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Argentina. En este último país, en el año 2014, funcionaba el primer bar de los cerveceros fuera de Valdivia, la Cervecería Bariloche que se ubicó, en la Patagonia, a pasos del lago Nahuel Huapi.

## Competencia

La principal competencia de Cervezas Kunstmann eran la Compañía de Cervecerías Unidas CCU con sus marcas premium: *Royal Guard, Heineken, Budweiser y Paulaner*, como también lo eran la Compañía Cervecerías Chile con sus marcas Premium *Paceña y Stella Artois* y, finalmente la Compañía Desa que importaba y distribuía la marca *Corona*.

Otras marcas artesanales que competían con Kunstmann eran "*Bundor*" con sus líneas Belzeboo, Ninfa y Troll; "*Valbier*" con sus líneas Red Ale, Black Ale y Pale Ale; "*Kross*" con sus líneas Golden Pils, Stout e Ipa; "*Calle Calle*" con su líneas Cutipay, Cau Cau, Naguilan y Tornagaleones, por mencionar algunas.

La segmentación relevante en el caso de las cervezas era según Grupo Socioeconómico: ABC1: las personas de este nivel socioeconómico se distinguen por tener ingresos familiares mayores a 2 millones de pesos chilenos mensuales. Los jefes de familia tienen educación superior, generalmente con postgrados. Son empresarios, gerentes y subgerentes. Son los clientes menos sensibles al precio. Siguen la moda, saben lo que les gusta y lo que no, y están dispuestos a pagar por mejor calidad. Son los más conscientes de la tendencia mundial de bienestar, salubridad y cuidado del medio ambiente. Ellos preferían marcas como Kunstmann, Austral, Heineken, Corona. Generalmente consumen en formatos pequeños. Aquí Kunstmann aplicó la estrategia de la atracción a la marca por parte del cliente. En 2015, la participación de mercado en el segmento artesanal bordeaba el 15% según estudios de Nilsen y de la consultora BAVLAB de Prolam Y&R.

## Proveedores

Cervecería Kunstmann producía sus materias primas, tales como el lúpulo, malta, levadura. En cuanto al transporte eran apoyados por la flota de Compañía de Cervecerías Unidas (CCU).

## Organización

### Estructura Organizacional

Cada una de estas áreas de negocios, se organizó de manera independiente, cada una liderada por un Gerente General. Anexo N° 2 Dotación SIKSA y N° 3 Organigrama de la Corporación. Las tres áreas de negocios tuvieron directorios independientes.

Cada Directorio ejerció el control de las áreas de negocios por medio de un control por comportamiento y de los resultados financieros. El primer control se realizaba por medio del traspaso de la experiencia y el conocimiento técnico del Directorio para identificar aspectos claves de éxito y fracaso. En el caso del control de resultados se reflejaba a través de los controles de costos y presupuesto entregados por la Gerencia General. Los indicadores financieros claves eran; Margen Bruto, Margen Neto, Margen EBIT, Margen EBITDA, Rentabilidad sobre el patrimonio, liquidez y relación deuda a patrimonio.

Para atraer e incentivar el desarrollo de altos ejecutivos, la Compañía ofreció bonos de desempeño y sueldos de mercado, lo que motivó y mantuvo con un alto compromiso y rendimiento a los ejecutivos.

Por otro lado, cuando se abrió a nuevas oportunidades de negocio, potenció su desarrollo haciendo partícipes a sus ejecutivos, incentivándolos a través de distintos mecanismos, de manera de lograr transferir los conocimientos a las nuevas Unidades de Negocios.

Los programas de reconocimiento al desempeño fueron una forma de estimular la realización y el desarrollo personal de los trabajadores siendo una herramienta que produjo efectos positivos en los grupos de trabajo. Los principales mecanismos de reconocimiento estuvieron dados por la promoción de cargos; bonos en dinero por desempeño; apoyo en la formación a nivel de postgrado y reconocimiento por la trayectoria (premio que se entregaba anualmente).

La Compañía, para emprender este proyecto, se apoyó en el prestigio de la marca, la que había sido reconocida a nivel nacional e internacional, como también en las habilidades y capacidades de sus ejecutivos y colaboradores. Anexo N°4 Composición accionaria SIKSA.

Habían sido más de 165 años de existencia en distintos mercados con eficientes procesos de producción y comercialización, certificaciones globales ISO 9001 y 22000 y HACCP, lo que permitió posicionar la marca Kunstmann como una marca de reputación, no sólo reconocida por los clientes y proveedores, sino también por la Banca, que había apoyado a esta compañía en cada oportunidad que se le había requerido. Anexo N° 5 Visión y Misión SIKSA.

La Corporación trabajó sobre la base de estructuras independientes de administración, que en el último tiempo se fueron flexibilizando, permitiendo analizar las sinergias de compartir recursos y servicios, entre éstos, el transporte.

La Corporación se destacó por su sana posición financiera, equipos de alto desempeño y estándares mundiales de tecnología en cada una de sus áreas de negocio. Anexo N°6 Estados Financieros Consolidados de la Corporación.

## Industria del Transporte en Chile

La Industria del Transporte, tuvo un gran potencial de desarrollo, por el crecimiento de la economía y por ser un mercado menos saturado, sumado a la tendencia por acercar los centros de producción a los centros de consumo y a que la población se fue urbanizando rápidamente y volviéndose cada vez más exigentes.

Esta industria en Chile generó el 5% del PIB (Producto Interno Bruto), es decir, unos 12.000 millones de dólares, participando alrededor de 40.000 empresas de transporte, con 160.000 camiones y equipos, que en conjunto movilizaron el 95% de las cargas. Esto significa anualmente, en términos aproximados, unas 700 millones de toneladas, incluyendo los volúmenes de consumo interno, exportación e importación. Los mayores desafíos de la industria del transporte fueron la conectividad e infraestructura de transporte.

La forma de propiedad dominante era la empresa privada nacional, con solo un mínimo de presencia extranjera o de estructuras mixtas. La gran mayoría de estos negocios operaban como personas naturales o sociedades de responsabilidad limitada, con el 40 % y el 47 % respectivamente. Un 13 % operaba como sociedad anónima cerrada.

Las dos categorías principales de clientes eran los productores de bienes y servicios y el comercio.

Esta Industria requirió de altos montos de inversión y reinversión de sus activos (Flota de Camiones y Bodegas), elemento a tener en cuenta, como también el acceso a la última tecnología (Sistemas de información y de geolocalización). Todas estas inversiones eran muy fáciles de liquidar a otras empresas del sector y no había mayores restricciones normativas por parte del Estado. Una empresa de transporte promedio contaba con 10 camiones, lo que requirió de inversiones en torno a los 900 mil dólares más bodegas que bordeaban los 500 mil dólares.

La Industria del transporte se ha caracterizado por ser muy atomizada, con la participación de pequeños empresarios del transporte, pero en estos últimos años, habían llegado grandes operadores logísticos dificultando a los pequeños empresarios en la diferenciación del producto y el incremento de los costos fijos. Estas variables, llevaron a la concentración de la Industria en grandes operadores logísticos y con un crecimiento dinámico. En la zona sur austral los principales competidores eran Transportes Maryun, Transportes Mundaca, Transportes Moene Locez, Transportes Betancour y Transportes Aliro Guarda. En cuanto a almacenaje, la competencia era Bodegas San Francisco y Mega Centro.

Cantidad Empresas	Facturación
2.000	<= a 25 millones de pesos.
3.200	<= a 50 millones de pesos.
6.000	<= a 100 millones de pesos
26.000	>= a 100 millones de pesos
2.800	> 1.000 millones de pesos.

Tabla N° 3 Capacidad operadores logísticos en Chile año 2015.

Fuente: Estudio y Análisis Económico del Transporte de carga nacional – Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones – Subsecretaría de Transportes.

En esta industria existían muchos proveedores dedicados a la venta de camiones e instalación bodegas con sistemas de rack, venta de repuestos y de grúas horquillas, entre otros.

Esta industria tenía una gran cantidad de compradores, dado el crecimiento de la economía lo que generó una alta demanda por servicios de transporte. La decisión de elección del proveedor del transporte, se basaba en precio y oportunidad en la entrega en el destino final y reputación.



## La Decisión

La Compañía se planteó la posibilidad de ingresar al mercado del transporte, que pudiese atender a las empresas del sector alimentos de la región geográfica donde se ubicaba la empresa.

La valoración de los clientes por contar con un servicio de transporte de excelencia (3), el posicionamiento de la marca Kunstmann y la posibilidad de lograr sinergias hizo pensar que era una excelente oportunidad de negocio.

El Gerente General y su equipo Ejecutivo, aún no se encontraba totalmente convencido de si la oportunidad de negocios generaría valor a la Empresa.

¿Debían diversificar a un negocio en el cual no eran especialistas?

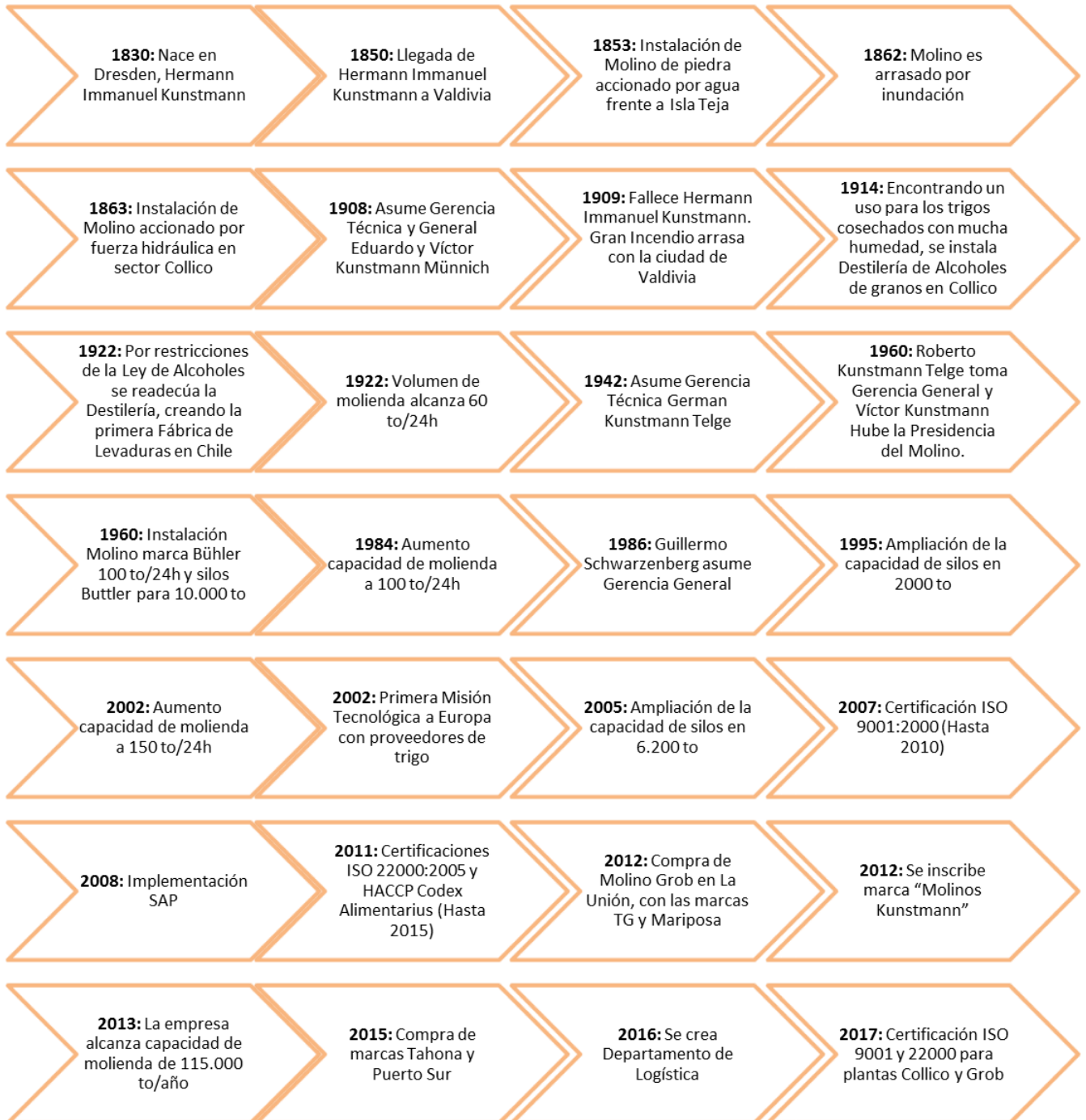
¿Tenía SIKSA los recursos necesarios para afrontar este tipo de negocios?

¿El negocio era coherente con la estrategia y recursos de la Compañía?

Eran interrogantes de la Gerencia General y su equipo Ejecutivo que debían resolverse esta semana, para presentar al Directorio para su aprobación.

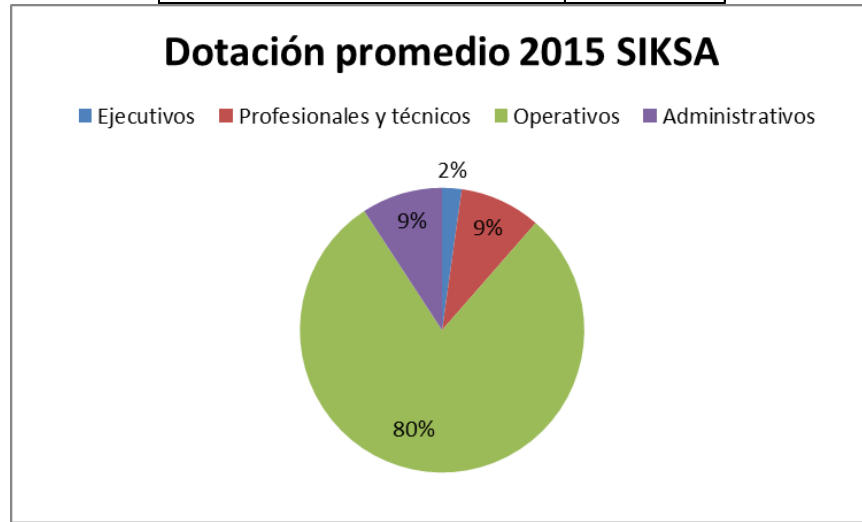
(3) Encuesta Deloitte, Nov-2016

## Anexo N° 1 Principales hitos de Sociedad Industrial Kunstman S.A.



**Anexo N° 2 Dotación promedio 2015 Sociedad Industrial Kunstmann S.A.**

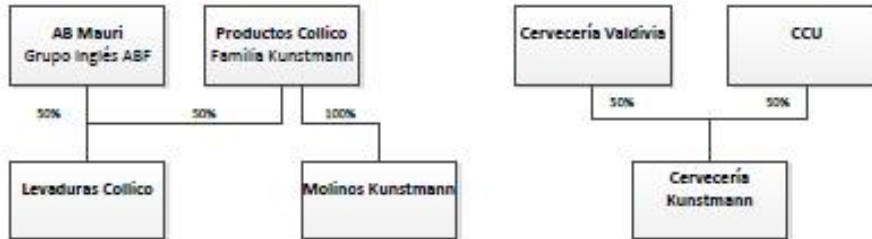
<b>Dotación 2015 Sociedad Industrial Kunstmann</b>	
Ejecutivos	<b>6</b>
Profesionales y técnicos	<b>25</b>
Operativos	<b>215</b>
Administrativos	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>271</b>



Fuente: Datos de la Compañía

**Anexo N°3: Estructura de la Corporación.**

**Estructura Organizacional**



Fuente: Datos de la Compañía

**Anexo N°4: Composición accionaria Sociedad Industrial Kunstmann S.A.**

<b>Composición Accionaria Soc. Ind. Kunstmann</b>		
	<b>Acciones</b>	<b>%</b>
Productos Collico S.A.	462.251	99,99%
Otros	30	0,006%
<b>Total</b>	<b>462.281</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos de la Compañía

**Anexo N°5: Visión y Misión de Sociedad Industrial Kunstmann S.A.**

## VISIÓN

Sociedad Industrial Kunstmann S.A. pretende mantener su posición de liderazgo en la zona Sur del País, siendo reconocida por la seriedad con que emprende sus negocios y por la excelente calidad e inocuidad de sus productos.

## MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer al mercado del Sur del País productos inocuos, derivados de la molienda de trigo, hechos con un alto nivel profesional y tecnológico, para que nuestros clientes disfruten de productos que satisfagan sus necesidades más allá de sus expectativas. Queremos llegar a producir al más bajo costo posible en beneficio de nuestros clientes, manteniendo una rentabilidad razonable para nuestros inversionistas, velando por el bienestar del personal y sosteniendo en el tiempo una sólida posición financiera que nos asegure un desarrollo acorde a la evolución de los mercados.

Trabajamos en base a estrictos principios éticos, buscando una permanente innovación que confirme y asegure nuestra posición de empresa confiable y exitosa en el largo plazo.

**Anexo N°6 Estados Financieros Consolidados en miles de dólares**

<b>Estado de Resultados Consolidado</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ventas	100.129	100.999	91.473	90.048
Margen Bruto	37.934	36.026	31.982	30.530
Gastos Adm. y Ventas	- 23.588	- 23.789	- 20.846	- 20.732
Utilidad líquida	10.361	8.906	8.361	6.816
<b>EBIT</b>	<b>14.347</b>	<b>12.237</b>	<b>11.136</b>	<b>9.798</b>
EBITDA	15.897	13.887	12.836	11.548
<b>Balance Consolidado</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Activos Corrientes	64.379	59.985	60.029	55.806
Activos No Corrientes	38.823	38.922	37.697	37.650
<b>Total activos</b>	<b>103.202</b>	<b>98.907</b>	<b>97.726</b>	<b>93.456</b>
Pasivos Corrientes	32.944	32.940	34.102	31.468
Pasivos No Corrientes	23.266	24.349	26.512	26.584
Total pasivos	56.209	57.289	60.614	58.052
Patrimonio	46.992	41.618	37.112	35.404
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>103.202</b>	<b>98.907</b>	<b>97.726</b>	<b>93.456</b>
<b>Indicadores Relevantes</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Margen Bruto	37,9%	35,7%	35,0%	33,9%
Margen Neto	10,3%	8,8%	9,1%	7,6%
Margen EBIT	14,3%	12,1%	12,2%	10,9%
Margen EBITDA	15,9%	13,7%	14,0%	12,8%
Rentabilidad sobre patrimonio	22,0%	21,4%	22,5%	19,3%
Razón de Liquidez	1,95	1,82	1,76	1,77
Deuda a patrimonio	1,20	1,38	1,63	1,64

### **Bibliografía**

Estrategia Corporativa. Collins y Montgomery, Mc Graw Hill, 2006.

### **Documentos**

Memoria Sociedad Industrial Kunstmann 2015

Memoria Sociedad Industrial Kunstmann 2016

### **Páginas electrónicas**

[www.molinoskunstmann.cl](http://www.molinoskunstmann.cl)

[www.collico.cl](http://www.collico.cl)

[www.cerveceriakunstmann.cl](http://www.cerveceriakunstmann.cl)

[www.lesafre.com](http://www.lesafre.com)

[www.molinossacristobal.cl](http://www.molinossacristobal.cl)

[www.carozzi.cl](http://www.carozzi.cl)

[www.molinor.cl](http://www.molinor.cl)

[www.fechipan.cl](http://www.fechipan.cl)

[www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)

[www.ministeriodetransportes.cl](http://www.ministeriodetransportes.cl)

### **Entrevistas**

Guillermo Schwarzenberg, Presidente del Directorio de Sociedad Industrial Kunstman S.A

Pablo Avendaño Hoffmann, Gerente General Sociedad Industrial Kunstman S.A

Armin Kunstmann, Presidente y Fundador de Cervecería Kunstmann S.A.



**Nota Enseñanza**  
**SOCIEDAD INDUSTRIAL KUNSTMANN S.A.**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN.**

**Alumno: Walter H. Pérez A.**

**Profesor Guía: Sr. Ismael Oliva**

**Santiago, Julio 2018**

## Notas del Instructor

### Sociedad Industrial Kunstmann S.A.

#### Sinopsis

El caso se sitúa al inicio del año 2015 y hasta el año 2016 e ilustra cómo la Sociedad Industrial Kunstmann (SIKSA), empresa perteneciente a la Familia Kunstmann logra un alto nivel de competitividad y reconocimiento en el mercado chileno. Su negocio principal se enfoca a la producción y comercialización de harinas para la panificación. Reconocida como una empresa líder y de excelencia a nivel nacional, sirvieron de base para su incorporación a la industria del transporte.

El caso presenta a una empresa perteneciente a una industria altamente competitiva, en términos que existen muchas empresas nacionales con altos estándares de calidad, que logró a través de su estrategia corporativa crear valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado, logrando su éxito en base a las oportunidades del mercado y a sus alianzas estratégicas. El caso entrega un ejemplo práctico de cómo una empresa chilena ha logrado aplicar los conceptos del Modelo de Estrategia Corporativa de J. Collis y A. Montgomery <sup>1</sup>, considerando la coherencia entre sus recursos, negocios y organización de SIKSA, teniendo como resultado la sustentabilidad de sus negocios por más de 165 años.

Considerando información disponible respecto al crecimiento que presentaba el negocio del transporte, al Gerente General de la empresa, le interesó este nuevo rubro y decidió investigar y analizar sus oportunidades en el mercado de la zona sur del país. Sociedad industrial Kunstmann (SIKSA), era una empresa que pertenecía a la familia Kunstmann desde el año 1853. La empresa tenía tres áreas de negocios, las Cervezas Artesanales, las Harinas y Levaduras (fundamentalmente para la panificación). Al cierre del año 2015, la corporación percibía ingresos en torno a los 50 MMUS\$ anuales y empleaba a más de 270 trabajadores.

Los productos que ofrecía la compañía eran intensos en transporte; en particular, el transporte se realizaba fundamentalmente por medio de camiones que la compañía subcontrataba. Basado en la experiencia y conocimiento de la Industria del Transporte, al Gerente General, Sr. Pablo Avendaño, le interesó este nuevo rubro.

A pesar de que algunos estudios mostraban algunas oportunidades en este negocio, el Gerente General tenía dudas en la capacidad de SIKSA para lograr sinergias con el resto de los negocios que la compañía ya desarrollaba. ¿Crearía valor corporativo esta diversificación?

<sup>1</sup> Modelo de Estrategia Corporativa de J. Collis y A. Montgomery, McGraw Hill, 2006

## **Audiencia**

Este caso está dirigido a los alumnos de MBA u otros programas de postgrado de ejecutivos en áreas de Estrategia Corporativa y Administración. Muestra la decisión de una empresa, perteneciente a la industria de alimentos, de diversificar en la industria del transporte. Este caso es una buena oportunidad para usar los conceptos de Estrategia Corporativa en la situación de una empresa Chilena de tamaño mediano que ha crecido por desarrollo interno.

El caso está planificado para ser desarrollado en clase de 90 minutos.

## **Teoría**

El caso es un buen vehículo para la discusión y análisis del modelo de Collins y Montgomery en general, y en particular, permite entender cómo funcionan los recursos, negocios y la organización de Kunstmann para ingresar a la industria del transporte.

## **Objetivos pedagógicos**

El caso de Kunstmann puede ser usado para analizar y aplicar conceptos teóricos de una estrategia corporativa, considerando que en el caso se analiza el desarrollo de crecimiento de una empresa de alimentos en un período de tiempo. Su crecimiento vía la diversificación contempla inductores internos basados en sus capacidades, recursos y habilidades de administración dentro de la empresa, generando sinergias en el uso de sus recursos, e inductores externos basados en las condiciones y oportunidades en su entorno de mercado.

Lo anterior, permite alcanzar los siguientes objetivos:

1. Comprender qué variables deben considerarse en el análisis de una diversificación.
2. Comprender cómo implementar una estrategia corporativa.
3. Comprender cómo una corporación puede seguir creando valor.

Preguntas para preparación.

1. ¿Qué estrategia de diversificación está siguiendo la corporación?
2. ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades de la empresa que le dieron valor a Kunstmann en su diversificación y cuáles fueron sus medios de control para el éxito de la corporación?
3. ¿Qué tienen en común los negocios donde participa SIKSA?
4. ¿Cómo se organiza la Compañía?
5. Coherencia Interna (alienación de los elementos de la estrategia corporativa entre sí y con la visión, metas y objetivos) y Coherencia Externa (ajuste con el entorno y cambios). Creación de ventajas corporativas.
6. ¿Debiera SIKSA ingresar al mercado del Transporte?

## **Planificación de la enseñanza**

### Preparación del Instructor

Como preparación del caso se sugiere al instructor las siguientes lecturas:

Cap. 4 Estrategia Corporativa. Collins y Montgomery, McGraw Hill, 2006.

Cap. 5 Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax y Majluf, Dolmen, 1997

### **Plan sugerido de clases.**

Se recomienda al instructor discutir este caso en una sesión de 90 minutos. Se puede realizar las lecciones del caso complementándolo con otros casos en varias sesiones en el tema de implementación y desarrollo de estrategias corporativas.

#### **1. ¿Qué estrategia de diversificación está siguiendo la Corporación?**

La Corporación sigue una estrategia relacionada, basada en el conocimiento y habilidades del negocio logístico conocido de antes y las buenas experiencias en otros negocios.

#### **2. ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que utiliza SIKSA para diversificar?**

Siksa posee recursos que dicen relación principalmente con aquéllos fundamentales que la hacen tener competencias distintivas frente a sus competidores, tales como el conocimiento, su reputación y prestigio de su marca. Lo anterior, basado en su personal, el que se ha mantenido en la empresa aportando su experiencia.

Importante papel juega el conocimiento técnico que está presente en toda la organización a través de su capital humano. Estas competencias distintivas desarrolladas a los largo de los años, la hace generar una base competitiva en nuevos negocios.

#### **3. ¿Qué tienen en común los negocios donde participa SIKSA?**

Los negocios en donde participa SIKSA tienen en común a sus clientes, que corresponden al rubro alimentos y que buscan obtener el máximo de sinergias en el proceso de transporte, esto es, recibos sus pedidos a tiempo y en su totalidad, lo que les permite mantener cierto dominio en la zona de cobertura. Esto otorga una oportunidad para desarrollar el negocio del transporte, ya que al tener clientes en común, tienen además la cadena de valor en común; tales como la fuerza de ventas, canales de distribución y fuerza del transporte, lo que permite llevar a un mismo cliente, muchos productos relacionados con la industria de los alimentos. La estrategia de marketing en el caso de levaduras y harinas es PUSH y para el negocio de las cervezas principalmente PULL.

Los negocios de la Compañía son distribuidos desde Concepción por el norte hasta Punta Arenas por el Sur, con foco en las regiones de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. Se cuenta con más de 2.000 puntos de entrega de los productos a empresas que los utilizan como materia prima para sus procesos de elaboración de productos relacionados con la panadería y pastelería. Dentro de

las exigencias de los clientes está el hecho de entregar carga consolidada, esto es, ser capaz de llegar con el máximo de las materias primas que utilizan y que compran a distintos proveedores, en un mismo camión. Aquí es donde hemos detectado la oportunidad para emprender en el negocio del transporte.

#### **4. ¿Cómo se organiza la Compañía?**

La compañía se organiza por unidades estratégicas de negocios que cuentan con un Gerente General y con las unidades de apoyo como son Administración, Finanzas, Comercial, Calidad y Desarrollo, Planta y Operaciones.

Dicho nivel tiene el propósito de toma de decisiones, define a qué negocios entrar y decide sus alianzas estratégicas, controla los resultados de las inversiones y los negocios. Cada Unidad Estratégica de Negocio tiene reuniones anuales con el objetivo de evaluar los planes definidos (Ver organigrama de SIKSA en Anexo N° 2)

##### **4.1 ¿Qué mecanismos de Integración utiliza la corporación?**

Las contribuciones de la Administración se enfocan en el desarrollo corporativo, que consiste en el desarrollo de nuevos negocios, como por ejemplo, el ingreso en la industria del transporte, permitiendo expandir el ámbito de sus actividades. La administración cuenta con un área de Desarrollo Organizacional responsable de analizar la estructura de cargos y sus remuneraciones con el propósito de asegurar la capacidad de la organización para responder a las necesidades de la empresa, las necesidades del personal y su permanencia y desarrollo en el tiempo, y además poder atender los requerimientos de los accionistas que sean compatibles con la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Como señala en la literatura las empresas de negocios considerar tres tipos de estrategias: Corporativas, de negocios y funcional (1). El caso describe la estrategia corporativa de crecimiento, que es la decisión de una compañía de ingresar en una o más nuevas industrias aprovechando sus competencias distintivas y sus modelos de negocios existentes.

Recordemos las dos principales inquietudes de la estrategia de diversificación corporativa. ¿Dónde competir? y ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?. La primera pregunta en SIKSA, al ser una empresa del área de alimentos para la panadería y pastelería opta o busca el crecimiento por medio de una diversificación relacionada, a través de adquisiciones y alianzas estratégicas.

Se define una diversificación relacionada principalmente porque los mercados donde compite comparten los mismos recursos y capacidades. En este caso, *la Compañía utilizará la actual estructura de personas del área de transportes, como también sus Bodegasy Flota de camiones que tiene subcontratada.*

(1) Cap. 1 Administración Estratégica y Políticas de Negocios. Wheelen Thomas, Hunger J. David, Oliva Ismael. 2007 Prentice Hall. Décima Edición.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que la Corporación añada valor al conjunto de negocios, generando una ventaja corporativa. Aquí SIKSA en sus modelos de negocio aprovecha sus competencias distintivas.

#### 4.2 ¿Cómo ha sido el crecimiento de la empresa: desarrollo interno, fusiones o adquisiciones, reestructuración?

SIKSA ha crecido por medio de tres ejes, el primero dice relación con el desarrollo interno y la diversificación geográfica de sus negocios en la zona Centro Sur del Chile. El segundo eje es por medio de alianzas estratégicas con empresas europeas que le permitan entrar a nuevos negocios o potenciar los actuales, logrando sinergias que mejoren la rentabilidad y crecimiento de la empresa. El tercer eje dice relación con la adquisición de empresas relacionadas.

#### **5. Coherencia Interna (alienación de los elementos de la estrategia corporativa entre sí y con la visión, metas y objetivos) y Coherencia Externa (ajuste con el entorno y cambios). Creación de ventajas corporativas.**

De acuerdo a lo desarrollado en los ítems anteriores podemos observar, apoyándonos del modelo de Collins y Montgomery lo siguiente:

Las relaciones entre los recursos y negocios (industrias donde participa) se encuentran alineadas, debido a que los negocios pertenecen al sector alimentos, todos ubicados en la zona Sur Austral de país y con una cadena de valor en común. En cuanto a los recursos que son transferibles, no se requieren mayores ajustes en la estructura organizacional, salvo la contratación de algunos colaboradores.

En razón a que la compañía aprovecha sus recursos distintivos en la entrada a nuevos negocios con éxito, siendo el prestigio y reputación de su Marca Kunstmann fundamental al momento de explorar nuevas oportunidades de negocios. Una compañía sana financieramente le permite contar con el apoyo de la banca al momento de presentar este proyecto logístico, en caso de requerir financiamiento.

Respecto a su estructura organizacional, observamos que el Directorio otorga una clara asignación de los derechos de decisión, como también posee una política de incentivos para todas las unidades de negocios. Asimismo, mantiene sistemas y procesos, vía controles formales en sus negocios, principalmente a los resultados financieros.

Su estructura organizativa, como sus sistemas y procesos, influyen positivamente en la asignación de derecho de decisión, en la estructura de información y en la estructura de incentivos.

Siempre existe un supuesto implícito que soporta la existencia de la Corporación, y es que el centro corporativo añada valor, es decir el todo vale más que suma de las partes. En el caso de Kunstmann son sus recursos tangibles (capacidad empresarial, capacidad de su diseño organizacional, su capacidad estratégica del gobierno corporativo y experiencia en modelos

negocios similares) como soporte a sus unidades de negocios, e intangibles como su reputación corporativa dentro del mercado de Chile. Ver Anexo N°1 Visión y Misión.

#### 5.1 ¿Qué mecanismos de Control utiliza SIKSA?

El Directorio controla la cartera de proyectos por medio de controles de resultados y de comportamiento, este último se debe a la experticia y al conocimiento técnico que poseen los directores y principales accionistas que por años administraron los negocios, dejándolos recién en 2012 en manos de Ejecutivos Profesionales no miembros de la Familia.

El control de resultados se refleja a través de los controles de costos y presupuesto entregados por la Gerencia General, los cuales son revisados por ejecutivos que, en general han escalado en varios cargos dentro de la Compañía. También existen los controles establecidos por la normativa legal y exigencias de los clientes.

Para atraer e incentivar el desarrollo de altos ejecutivos, la Compañía ofreció bonos de desempeño y sueldos de mercado, lo que motivo y mantuvo con un alto compromiso y rendimiento a los ejecutivos.

Por otro lado, cuando se abrió a nuevas oportunidades de negocio, potenció su desarrollo haciendo partícipes a sus ejecutivos, incentivándolos a través de distintos mecanismos, de manera de lograr transferir los conocimientos a las nuevas Unidades de Negocios.

Los programas de reconocimiento al desempeño fueron una forma de estimular la realización y el desarrollo personal de los trabajadores y, a la vez, una herramienta que produjo efectos positivos en los grupos de trabajo. Los principales mecanismos de reconocimiento estuvieron dados por la promoción de cargos; bonos en dinero por desempeño; apoyo en la formación a nivel de postgrado y reconocimiento por la trayectoria, premio que se entregaba anualmente.

Sus metas financieras desde 2012 hasta los años 2015 e inclusive 2016, le fueron muy favorables a la Compañía, lo cual es consistente con su estrategia de crecimiento. Ver Anexo N° 3

En cuanto al control del comportamiento, el Directorio ha establecido comisiones que apoyan a la Administración en temas tales como Infraestructura, Comercial, Finanzas y Legales que tiene por objetivo ser facilitadores de los procesos de toma de decisiones, dada la experiencia con que cuentan. Adicionalmente, el Presidente del Directorio mantiene comunicación permanente con el Gerente General respecto del acontecer de la Compañía, siendo una fuente de orientación fundamental para el aprendizaje.

## **6. ¿Debiera SIKSA ingresar al mercado del transporte?**

SIKSA, para lograr su ingreso a la industria del transporte, debió comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, en razón a que este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

Si bien SIKSA no era especialista en Transportes, poseía capacidades en; desarrollar negocios en conjunto con empresas especialistas, su solidez financiera, y la reputación de la marca Kunstmann. En consecuencia, esta Corporación posee capacidades empresariales, de diseño y organización y, estratégicas que podrían facilitar la entrada a la industria del transporte.

La Industria del transporte tuvo un gran potencial de desarrollo, por el crecimiento de la economía y por ser un mercado menos saturado, sumado a la tendencia por acercar los centros de producción a los centros de consumo; sumado a que la población se fue urbanizando rápidamente y volviéndose cada vez más exigente.

Esta industria en Chile generó el 5% del PIB (Producto Interno Bruto), es decir, unos MMUSD 12.000, participando alrededor de 40.000 empresas de transporte, con 160.000 camiones y equipos, que en conjunto movilizaron el 95% de las cargas. Esto significa anualmente, en términos aproximados, unas 700 millones de toneladas, incluyendo los volúmenes de consumo interno, exportación e importación. Los mayores desafíos de la industria del transporte fueron la conectividad e infraestructura de transporte.

### **Elementos de la estructura de la industria del transporte en la zona sur del país.**

Esta Industria ha requerido de altos niveles de capital para la inversión y reinversión de sus activos (Bodegas y Flota), que es un elemento a tener en cuenta, como también el acceso a la última tecnología (Sistemas de información y de georreferencia).

No se visualizaron barreras de salida relevantes que pudiesen afectar a esta Industria, tales como, especialización de activos, costos de salida, restricciones gubernamentales y sociales. Una barrera de salida que podría haber afectado dice relación con barreras emocionales de los dueños.

Por el lado de las acciones del gobierno, no se visualizaron barreras relevantes que pudiesen afectar a esta Industria, tales como, Protección y regulación de la industria, Coherencia de las políticas, Derechos aduaneros, entre otros.

Una barrera de acciones del gobierno podría haber sido la relacionada con los niveles de seguridad de la flota en zonas específicas del país.

En cuanto a la rivalidad entre competidores, la Industria del transporte se ha caracterizado por ser muy atomizada, con la participación de pequeños empresarios del transporte, pero en estos últimos años, llegaron grandes operadores logísticos dificultando a los pequeños empresarios en la diferenciación del producto y el incremento de los costos fijos. Estas variables,



llevaron a la concentración de la Industria en grandes operadores logísticos y con un crecimiento dinámico.

Este era un atractivo, considerándose más deseable participar en una industria con pocos competidores que captan un porcentaje importante del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos (aun cuando la nuestra no sea la empresa líder), que en una industria con cientos de participantes, igualmente equilibrada y con perspectivas competitivas muy diferentes.

En cuanto al poder de los proveedores, no se visualizó restricciones importantes; tales como número de proveedores importantes (alternativas de marca para la compra de camiones e instalación de bodegas y sistemas de rack); Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores (repuestos, rack, grúas horquillas, entre otros); amenaza de los proveedores de integración hacia adelante dado que son especialistas en sus áreas y amenaza de la industria de integración hacia atrás.

Con respecto al poder de los compradores, no se visualizó restricciones importantes, tales como número de compradores (el crecimiento de la economía ha generado una alta demanda por servicios de transporte, ya sea transporte como almacenamiento); Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria del transporte; Costos de cambios de los compradores, Amenaza de los compradores de integración hacia atrás y Amenaza de la industria de integración hacia adelante.

Finalmente, en relación a disponibilidad de sustitutos, no visualizamos sustitutos relevantes en esta Industria.

Del análisis anterior, se puede concluir que la Industria del transporte es atractiva y representa una oportunidad de negocio para la Familia Kunstmann, dado que ya cuenta con la infraestructura necesaria, tales como Bodegas, Estructura organizacional, Flota de Camiones y Sistemas de Información. Por otro lado, dado que su foco es abordar el mercado de empresas del rubro alimentos en la zona Sur Austral del país, en una primera etapa a través de sus empresas relacionadas, facilita el proceso de ingreso a la industria del transporte, que no requiere de exigencias legales extraordinarias. Otro elemento que apoya la decisión de ingresar a esta industria dice relación con su estructura de costos que la hace muy competitiva con respecto a los demás participantes (Competencia).

#### 6.1 Por qué y cómo podría Siska lograr Ventaja Corporativas.

La estrategia corporativa es lo que hace a la Corporación como un todo que suma más que sus negocios por separado. Las premisas de la estrategia corporativa son 1) la competencia ocurre a nivel de negocio las corporaciones diversificadas no compiten, sólo lo hacen sus unidades. Una estrategia corporativa exitosa debe crecer y reforzar la estrategia competitiva.; 2) la diversificación inevitablemente incrementa costos y restringe a las unidades de negocios. Estas premisas implican

que una estrategia corporativa no puede ser exitosa a menos que agregue valor a los accionistas, al diversificar de una manera que ellos no puedan.

Hay ventaja corporativa cuando las Unidades de Negocios tienen ventajas competitivas por pertenecer a la Corporación. Del análisis realizado por la Administración se concluye que hay ventaja corporativa dado que esta diversificación crea valor a la Corporación, esto es, acrecentará las utilidades en un período de tiempo; aprovechando la imagen de la Marca como también la percepción que los consumidores tienen de la misma y la efectividad de sus productos y servicios.

En el caso de SIKSA se puede inferir que la Unidad Estratégica de Negocio Logístico se beneficia de pertenecer a la Corporación dado que las decisiones de compra se basan en la Marca y su Reputación. De esto, se desprende que crea ventaja corporativa.

## **Bibliografía**

Estrategia Corporativa. Collins y Montgomery, Mc Graw Hill, 2006.

Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax y Majluf, Dolmen, 1997

## **Documentos**

Memoria Sociedad Industrial Kunstmann 2015

Memoria Sociedad Industrial Kunstmann 2016

## Anexo N° 1 Visión y Misión

### VISIÓN

Sociedad Industrial Kunstmann S.A. pretende mantener su posición de liderazgo en la zona Sur del País, siendo reconocida por la seriedad con que emprende sus negocios y por la excelente calidad e inocuidad de sus productos.

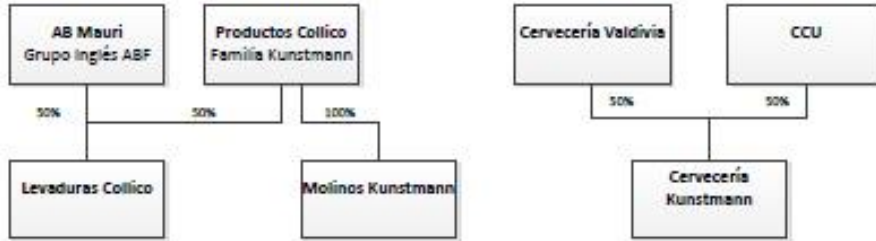
### MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer al mercado del Sur del País productos inocuos, derivados de la molienda de trigo, hechos con un alto nivel profesional y tecnológico, para que nuestros clientes disfruten de productos que satisfagan sus necesidades más allá de sus expectativas. Queremos llegar a producir al más bajo costo posible en beneficio de nuestros clientes, manteniendo una rentabilidad razonable para nuestros inversionistas, velando por el bienestar del personal y sosteniendo en el tiempo una sólida posición financiera que nos asegure un desarrollo acorde a la evolución de los mercados.

Trabajamos en base a estrictos principios éticos, buscando una permanente innovación que confirme y asegure nuestra posición de empresa confiable y exitosa en el largo plazo.

Anexo N°2 Organigrama

**Estructura Organizacional**



## Anexo N°3 Estados Financieros

<b>Estados Financieros Consolidados en MUS\$ (al Tipo de Cambio de 18/07/2018)</b>				
<b>Estado de Resultados Consolidado</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ventas	100.129	100.999	91.473	90.048
Margen Bruto	37.934	36.026	31.982	30.530
Gastos Adm. y Ventas	- 23.588	- 23.789	- 20.846	- 20.732
Utilidad líquida	10.361	8.906	8.361	6.816
<b>EBIT</b>	<b>14.347</b>	<b>12.237</b>	<b>11.136</b>	<b>9.798</b>
EBITDA	15.897	13.887	12.836	11.548
<b>Balance Consolidado</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Activos Corrientes	64.379	59.985	60.029	55.806
Activos No Corrientes	38.823	38.922	37.697	37.650
<b>Total activos</b>	<b>103.202</b>	<b>98.907</b>	<b>97.726</b>	<b>93.456</b>
Pasivos Corrientes	32.944	32.940	34.102	31.468
Pasivos No Corrientes	23.266	24.349	26.512	26.584
Total pasivos	56.209	57.289	60.614	58.052
Patrimonio	46.992	41.618	37.112	35.404
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>103.202</b>	<b>98.907</b>	<b>97.726</b>	<b>93.456</b>
<b>Indicadores Relevantes</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Margen Bruto	37,9%	35,7%	35,0%	33,9%
Margen Neto	10,3%	8,8%	9,1%	7,6%
Margen EBIT	14,3%	12,1%	12,2%	10,9%
Margen EBITDA	15,9%	13,7%	14,0%	12,8%
Rentabilidad sobre patrimonio	22,0%	21,4%	22,5%	19,3%
Razón de Liquidez	1,95	1,82	1,76	1,77
Deuda a patrimonio	1,20	1,38	1,63	1,64