



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ZONA DE EXTENSIÓN DE  
APOYO LOGÍSTICO DEL PUERTO DE VALPARAÍSO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**DIEGO EMILIO CAMPILLAY TRONCOSO**

PROFESOR GUÍA:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RICARDO LOYOLA MORAGA  
JUAN CARLOS SAEZ CONTRERAS

SANTIAGO DE CHILE  
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: DIEGO EMILIO CAMPILLAY TRONCOSO  
FECHA: 13/10/2018  
PROF. GUÍA: SR. ORLANDO CASTILLO E.

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ZONA DE EXTENSIÓN DE APOYO LOGÍSTICO DEL PUERTO DE VALPARAÍSO - ZEAL**

La memoria de título tiene por objetivo realizar el diseño de una estrategia comercial para Zeal a partir de identificar y sistematizar los elementos de diferenciación que le proporcionen ventajas competitivas en su principal línea de negocio respecto a su competencia relevante.

Mediante el análisis de la industria extraportuaria, se estableció que Zeal es el tercer almacén extraportuario de la macro zona central, y que solo es superado por la participación de mercado de sus principales competidores Saam y Sitrans.

El estudio estratégico de la empresa define las ventajas competitivas internas de la empresa, mediante un análisis que comprende desde la misión, pasando por una revisión en detalle de los procesos más relevantes, hasta su cadena de valor. Se concluye que la principal fortaleza de la empresa radica en su ubicación geográfica en Valparaíso y su debilidad la carencia de una sucursal en el puerto de San Antonio el más importante de Chile.

El estudio estratégico se inicia con un análisis FODA que incorpora los principales hallazgos del trabajo. Se concluye que la estrategia de Zeal debe ser la ampliación de cobertura a través de la penetración en nuevos mercados geográficos. Esta estrategia se cimienta sobre la base de tres pilares: aumento de la cuota del mercado extraportuario, mejoramiento de la calidad del servicio e incremento de la competitividad. Luego se confecciona el mapa estratégico donde se ubican los objetivos que son puntos intermedios esenciales antes de alcanzar la estrategia propuesta, de los cuales el más importante considera la construcción de un nuevo almacén extraportuario en el Puerto de San Antonio.

A lo largo de los distintos capítulos del trabajo, se muestra que el comportamiento de los puertos dentro de la macro zona centro portuaria es similar. Si todo ocurre según lo programado la estrategia en su totalidad se implementará en un periodo de siete años y significará una inversión de casi USD 33 millones. Se obtiene un VAN de USD 6,7 millones con un periodo de recuperación del capital de 9,57 años y una TIR de 11,94%. Lo cual a pesar del alto costo de inversión, permite afirmar que el proyecto es económicamente factible.

Finalmente, la principal conclusión de la memoria de título es que Zeal debe construir un almacén extraportuario en la ciudad de San Antonio debido a los importantes cambios en la industria y claras desventajas que posee la empresa con respecto a sus principales competidores.

### **A mi mamá...**

*Por ser mi vida y más, por haberme apoyado desde un principio en todo, por tus consejos, por tus enseñanzas y valores entregados, por ser la persona más dulce que he conocido, pero más que nada por el amor que me has entregado en estos 24 años de vida.*

### **A mi hermana...**

*Por ser un ejemplo de fortaleza, porque a pesar de ser mi hermana pequeña siempre has sido más grande que yo, por enseñarme que pese a todo siempre hay que seguir adelante, por enseñarme que los momentos difíciles son pasajeros y que sin ti esto no lo hubiese logrado jamás.*

### **A mi papá...**

*Porque contigo jamás me faltó un te amo, porque gracias a ti soy lo que soy, por enseñarme de la vida más de lo que crees, por apoyarme toda la vida, por ser un ejemplo de esfuerzo y de buen padre, pero más que eso por jamás moverte de mi lado.*

### **A mi familia...**

*Por su apoyo incondicional, por los buenos momentos que me regalaron, porque jamás nos dejaron solos, por la unión que hemos creado juntos y especialmente a ti tío que estuviste desde el primer día de clases y hoy no puedes ver como esta etapa concluye, muchas gracias a todos.*

### **A mis amigos...**

*Por ser la familia que uno no elige, por ser el desahogo en días rutinarios, por ser el apoyo constante cuando la familia está lejos, porque crecimos juntos como amigos pero hoy ya somos familia y para aquellos amigos que ya no están con nosotros porque la vida les tenía algo mejor.*

## Tabla de contenido

---

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	8
1.1. INTRODUCCIÓN .....	8
1.2. ANTECEDENTES GENERALES.....	9
1.3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	12
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y ALCANCES .....	18
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO.....	19
4.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	19
4.2. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	20
4.3. ESTUDIO DEL ENTORNO ACTUAL.....	21
4.4. ESTRATEGIA COMERCIAL .....	21
4.5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	23
4.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	23
4.7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	24
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA .....	25
5.1. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	25
5.2. ESTUDIO DEL ENTORNO ACTUAL.....	26
5.3. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	27
5.4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	28
5.5. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	29
5.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	30
CAPÍTULO 6: ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	31
6.1. LA EMPRESA.....	31
6.1.1. Misión, visión y objetivos.....	32
6.1.2. Estructura organizacional.....	32
6.1.3. Ventas.....	33
6.2. CADENA DE VALOR.....	35
6.2.1. Actividades primarias .....	35
6.2.2. Actividades de apoyo .....	36
6.3. ANÁLISIS DE PROCESOS CLAVE .....	38
6.3.1. Macro proceso Zeal.....	39
6.3.2. Proceso almacenaje integral .....	41
6.3.3. Proceso atención de carga NVOCC .....	44
6.4. ANÁLISIS INTERNO.....	46
6.4.1. Ventajas competitivas .....	46
6.4.2. Competidores relevantes.....	47
CAPÍTULO 7: ESTUDIO DEL ENTORNO ACTUAL.....	50
7.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EXTRAPORTUARIA.....	50
7.1.1. Actores en la industria.....	51
7.1.2. Caracterización de la competencia.....	52
7.1.3. Participación de mercado de los almacenes extraportuarios .....	57
7.1.4. Tendencias del mercado .....	59
7.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	63
7.2.1. Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	63
7.2.2. Amenazas de nuevos participantes.....	64

7.2.3. Amenaza de sustitutos .....	65
7.2.4. Poder de negociación de proveedores .....	66
7.2.5. Poder de negociación de clientes .....	66
7.3. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS .....	69
7.3.1. Factor de mercado .....	70
7.3.2. Factor competitivo .....	70
7.3.3. Factor económico .....	71
7.3.4. Factor político .....	71
7.3.5. Factor tecnológico .....	71
7.3.6. Factor social .....	72
<b>CAPÍTULO 8: ESTRATEGIA COMERCIAL .....</b>	<b>74</b>
8.1. ANÁLISIS FODA .....	74
8.1.1. Fortalezas .....	74
8.1.2. Oportunidades .....	75
8.1.3. Debilidades .....	75
8.1.4. Amenazas .....	76
8.1.5. Matriz FODA .....	77
8.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	77
8.2.1. Proyectos estratégicos FO .....	79
8.2.2. Proyectos estratégicos FA .....	80
8.2.3. Proyectos estratégicos DO .....	81
8.2.4. Proyectos estratégicos DA .....	82
8.3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	85
8.3.1. Taller de selección de proyectos estratégicos .....	85
8.3.2. Matriz de selección de proyectos estratégicos .....	86
8.3.3. Selección final .....	89
8.4. ESTRATEGIA COMERCIAL PROPUESTA .....	90
8.5. PILARES ESTRATÉGICOS .....	90
8.6. MAPA ESTRATÉGICO .....	91
8.6.1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....	91
8.6.2. Perspectiva de procesos internos .....	92
8.6.3. Perspectiva de clientes .....	93
8.6.4. Perspectiva financiera .....	93
<b>CAPÍTULO 9: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....</b>	<b>97</b>
9.1. SEGMENTACIÓN .....	99
9.2. TARGETING .....	101
9.3. POSICIONAMIENTO .....	103
<b>CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>105</b>
10.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	105
10.1.1. Ingresos operacionales .....	106
10.1.2. Costos operacionales .....	107
10.1.3. Inversión total .....	108
10.2. FLUJO DE CAJA .....	112
10.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	114
<b>CAPÍTULO 11: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>116</b>
11.1. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN .....	117
11.2. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTO FINAL .....	127
<b>CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>CAPÍTULO 13: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>
<b>CAPÍTULO 14: ANEXOS .....</b>	<b>132</b>

## Índice de figuras

---

Figura N° 1: Elementos fundamentales de la estrategia comercial para Zeal. ....	25
Figura N° 2: Resumen estrategia comercial Zeal. ....	28
Figura N° 3: Organigrama Zeal Sociedad Concesionaria S.A. ....	33
Figura N° 4: Resumen cadena de valor Zeal. ....	38
Figura N° 5: Modelo del macro proceso de Zeal. ....	41
Figura N° 6: Proceso de almacenaje integral de importación. ....	43
Figura N° 7: Proceso de almacenaje integral de exportación. ....	44
Figura N° 8: Proceso de atención de carga NVOCC. ....	46
Figura N° 9: Principales clientes de Zeal. ....	67
Figura N° 10: Resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Zeal. ....	69
Figura N° 11: Matriz FODA de Zeal. ....	77
Figura N° 12: Variables de selección de proyectos estratégicos. ....	87
Figura N° 13: Escala de evaluación de proyectos estratégicos. ....	88
Figura N° 14: Mapa estratégico de Zeal. ....	91
Figura N° 15: Esquema segmentación mercado extraportuario San Antonio. ....	102
Figura N° 16: Mapa posicionamiento almacenes extraportuarios. ....	104
Figura N° 17: Línea de tiempo de implementación proyectos de gestión. ....	117
Figura N° 18: Implementación primer proyecto estratégico de gestión. ....	118
Figura N° 19: Implementación segundo proyecto estratégico de gestión. ....	119
Figura N° 20: Implementación tercer proyecto estratégico de gestión. ....	120
Figura N° 21: Implementación cuarto proyecto estratégico de gestión. ....	121
Figura N° 22: Implementación quinto proyecto estratégico de gestión. ....	122
Figura N° 23: Implementación sexto proyecto estratégico de gestión. ....	123
Figura N° 24: Implementación séptimo proyecto estratégico de gestión. ....	124
Figura N° 25: Implementación octavo proyecto estratégico de gestión. ....	125
Figura N° 26: Implementación noveno proyecto estratégico de gestión. ....	126
Figura N° 27: Implementación almacén extraportuario en Puerto de San Antonio. ....	128

## Índice de tablas

---

Tabla N° 1: Perfil competitivo de los rivales. ....	49
Tabla N° 2: Precios de los principales servicios extraportuarios en Valparaíso. ....	59
Tabla N° 3: Análisis factores externos.....	73
Tabla N° 4: Relación entre análisis FODA y las estrategias propuestas. ....	78
Tabla N° 5: Codificación de proyectos estratégicos propuestos.....	88
Tabla N° 6: Matriz de resultados de selección estrategia final. ....	89
Tabla N° 7: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el primer pilar. ....	95
Tabla N° 8: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el segundo pilar. ....	95
Tabla N° 9: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el tercer pilar. ....	96
Tabla N° 10: Costos fijos almacén extraportuario San Antonio. ....	108
Tabla N° 11: Costos variables almacén extraportuario San Antonio. ....	108
Tabla N° 12: Activos fijos almacén extraportuario San Antonio.....	109
Tabla N° 13: Activos nominales almacén extraportuario San Antonio.....	110
Tabla N° 14: Inversión en proyectos estratégicos de gestión.....	111
Tabla N° 15: Inversión total estrategia comercial Zeal. ....	111
Tabla N° 16: Análisis de sensibilidad de estrategia comercial.....	115

## Índice de gráficos

---

Gráfico N° 1: Comparación histórica de la evolución de la carga transferida. ....	12
Gráfico N° 2: Comparación de la evolución histórica del EBITDA. ....	13
Gráfico N° 3: Distribución de los ingresos por servicios extraportuario. ....	35
Gráfico N° 4: Carga transferida en los principales puertos del país. ....	53
Gráfico N° 5: Evolución en la participación del mercado extraportuario. ....	57
Gráfico N° 6: Distribución ingresos Zeal por cliente. ....	68
Gráfico N° 7: Participación de cada industria en los ingresos de Zeal. ....	101



### 1.1. Introducción

La Zona de Extensión de Apoyo Logístico del Puerto de Valparaíso – Zeal, es una concesión portuaria que surge de una asociación entre el sector público y sector privado, el objetivo de una concesión es la administración de los bienes públicos mediante el uso, aprovechamiento, explotación de las instalaciones o la construcción de obras y nuevos terminales de cualquier índole.

La memoria de título tiene por objetivo realizar el diseño de una estrategia comercial para Zeal a partir de identificar y sistematizar los elementos de diferenciación que le proporcionen ventajas competitivas en su principal línea de negocio respecto a su competencia relevante.

Las concesiones desde el punto de vista estratégico han permitido al Estado, en el área de inversión de infraestructura pública liberar recursos, optimizar sus inversiones y potenciar el desarrollo productivo del país. Estas permiten movilizar capital y conocimientos técnicos privados para complementar los recursos públicos y realizar nuevas inversiones en infraestructuras sin aumentar la deuda pública.

En el año 2001 se inicia la construcción del camino La Pólvora, un nuevo acceso al Puerto de Valparaíso que tiene por objetivo mejorar la competitividad del puerto y evitar que los camiones que se dirigen a los recintos portuarios pasen por el centro de la ciudad de Valparaíso. Para ello se diseña un innovador modelo logístico que considera un nuevo acceso al Puerto de Valparaíso y una moderna plataforma de control y coordinación logística que lleva por nombre, Zona de Extensión de Apoyo Logístico (Zeal).

Paralelamente en octubre del año 2006, la Empresa Portuaria Valparaíso (EPV) inicia las obras de construcción de Zeal, con una inversión inicial del orden de los US\$ 20 millones, cuya primera fase fue entregada hacia fines de 2007. Para la operación, mantención y ampliación de Zeal. La EPV decide seguir la modalidad de concesión, para lo cual realiza una licitación. La concesión de Zeal es adjudicada a la empresa “Zeal Sociedad Concesionaria S.A.”, por un plazo de 30 años, la cual asume la responsabilidad de la provisión de infraestructura, equipamiento y operación.

El presente trabajo se estructura sobre la base del planteamiento de los antecedentes generales y el problema estratégico de la organización, para después definir el objetivo general del trabajo con sus respectivos objetivos específicos desglosados. Luego, se establece todo el marco teórico que se utiliza con su respectiva metodología sobre cómo este se aplica. Con todo estos pasos previos se procede a ejecutar el trabajo propiamente tal, esto incluye: estudio del entorno actual, estudio estratégico de la empresa, estrategia comercial, plan estratégico de marketing, evaluación económica del trabajo, plan de implementación, conclusiones y recomendaciones.

## 1.2. Antecedentes generales

La Zona de Extensión de Apoyo Logístico (Zeal) es una iniciativa pionera en el sistema portuario chileno que permite una eficiente operación de los flujos de carga entre Zeal y el Puerto de Valparaíso, a través del camino La Pólvora. Además, dispone de infraestructura para la fiscalización de carga por parte de los organismos del Estado y ofrece una serie de servicios a las cargas transferidas por el Puerto de Valparaíso. Zeal se encuentra en lo alto de la ciudad y tiene una extensión total de 45 hectáreas. Como referencia, el Puerto de Valparaíso en su conjunto tiene una superficie total de 21 hectáreas dedicadas al movimiento de carga, es decir, Zeal posee más del doble de superficie de trabajo que el Puerto de Valparaíso.

Zeal es una plataforma de control logístico, donde se coordina la entrada y salida de los camiones y cargas, desde y hacia los terminales del Puerto. El denominado camino La Pólvora también conocido como Acceso Sur es la ruta que une a Zeal con los terminales del Puerto de Valparaíso en una distancia de 11,6 kilómetros. Cuenta con 3 túneles bidireccionales y 3 viaductos llamados: La Fábrica, Las Lúcumas y Acceso Puerto. En el *Anexo A* se muestra en detalle cómo se construye el modelo logístico del Puerto.

La construcción de esta ruta posibilitó el fin del paso de alrededor de 500.000 camiones al año que cruzaban para llegar al puerto, a través de la ciudad, posibilitando una relación más armónica entre la actividad portuaria y la comuna de Valparaíso, disminuyendo la congestión, contaminación y aumentando la seguridad vial en el casco urbano.

La primera etapa de la concesión sólo atañe a la Zona de Actividades obligatorias (ZAO) destinada a ser una ampliación del Puerto para que se realicen las tareas que previa a la construcción de Zeal, se realizaban en el sector Barón-Bellavista. Por otro lado, la segunda área que se utiliza como un recinto extraportuario, es conocida como Recinto de Depósito Aduanero (RDA) y es donde se desarrolla el trabajo de título. Por último la tercera etapa está en arriendo a una empresa externa de contenedores vacíos.

El principal giro comercial de Zeal son los servicios extraportuarios, según el artículo Nº2 del Decreto 1.114 de la Ley de Concesiones (Véase *Anexo B* para revisar un esquema del marco institucional de Zeal). Un extraportuario es el recinto de depósito aduanero autorizado mediante habilitación directa, destinado a prestar servicios a terceros, donde puede almacenarse cualquiera mercancía hasta el momento de su retiro para importación, exportación u otra destinación aduanera.

El recinto de depósito aduanero (RDA) está destinado para el almacenamiento de carga contenedorizada y fraccionada (carga suelta), fiscalizaciones y la prestación de servicios adicionales a las cargas. En donde, los servicios dependen del tipo de carga a tratar, los cuales son detallados a continuación:

### 1) Servicios de carga seca

- Almacenaje: se guarda y conserva la carga en las instalaciones de Zeal, ya sea carga en contenedor o carga granel, tal como si fuese una bodega.

- Inspección: servicio de inspección a grandes volúmenes de carga, por lo que, el RDA puede inspeccionar toda la carga en forma simultánea, liberando la carga con rapidez y habilitándola para disponer de ella cuando el cliente disponga.
- Consolidación y desconsolidación: la realización de la consolidación consiste en agrupar carga suelta y desconsolidación es desagrupar pallets de la carga, sin importar si la carga está en contenedor o fraccionada.
- Trasvasaje: si la carga ya se encuentra consolidada y sólo debe ser trasvasada a un nuevo contenedor.
- Porteo: el transporte de cualquier contenedor desde o hacia la nave por el camino La Pólvara, una ruta directa, exclusiva y expedita para el transporte de carga entre Zeal y Puerto de Valparaíso.

## 2) Servicios de carga refrigerada

- Almacenaje con energía: es el mismo servicio de almacenaje con carga seca con la diferencia que aquí el contenedor está energizado y su temperatura monitoreada.
- Inspección: servicio similar al que se realiza con carga seca, sin embargo, una carga refrigerada debe ser revisada por la Aduana, SAG, Sernapesca, entre otros. Además se debe verificar que los sellos del contenedor estén en las condiciones que dicta el protocolo portuario luego de ser revisados.
- Consolidación y desconsolidación: servicio similar al que se realiza con carga seca, con la única diferencia que ahora se trabaja con una carga refrigerada.

## 3) Servicios de carga peligrosa

- Almacenaje: servicio similar al detallado anteriormente, salvo que esta es dejada en un sitio especialmente dispuesto para cargas peligrosas.
- Inspección: servicios similar al explicado anteriormente, con la excepción que aquí, la carga es apartada del resto e inspeccionada en un sitio especial para cargas peligrosas.
- Ventilación: se gestiona la permanencia de un contenedor en las instalaciones habilitadas para realizar la ventilación de la carga.
- Medición de gases: se realiza la medición de gases residuales al interior de los contenedores, garantizando la seguridad de la carga peligrosa.

## 4) Servicios de carga en tránsito

- Gestión de MIC/DTA: se realiza un seguimiento constante del vehículo, desde su entrada hasta la salida de Chile (con puntos de control en Los Andes, Calera, Concón y Zeal). Además se tramita el ingreso documental de su carga al RDA, y gestión para la aprobación del MIC/DTA por parte de Aduana.
- Embarcador: se mantiene la carga en un lugar seguro mientras se gestionan los trámites o se espera la apertura del proceso de exportación para bajar al Puerto de Valparaíso.

- Providencia y resellado de carga: se realiza la tramitación de carga en tránsito, de providencia aduanera y documentos varios para la carga de exportación o importación.

#### 5) Servicios integrales

- Almacenaje integral: la carga es recogida en el Puerto de Valparaíso, la que luego es almacenada en las instalaciones de Zeal. Así se pueden utilizar las instalaciones como un punto transitorio en la cadena logística del cliente, para disponer de ella cuando lo requiera.
- Almacenaje integral con inspección: se recoge la carga en el Puerto de Valparaíso que debe ser inspeccionada o fiscalizada en Zeal, para luego ser almacenada en las instalaciones de dicha empresa.
- Pre-Stacking Integral: el cliente utiliza las instalaciones de Zeal para almacenar su carga con un tiempo establecido, posterior a este, Zeal debe realizar el porteo de la carga, es decir, dejar la carga del cliente en el Puerto de Valparaíso.

El Puerto de Valparaíso junto al Puerto de San Antonio son los dos principales puertos de la zona central y de Chile. En cada uno de estos puertos existen empresas que prestan servicios extraportuarios. En San Antonio se encuentran: Saam extraportuario S.A., Almacén Extraportuario Puerto Colombo, Seaport y Terminal Logística San Antonio LTDA. Por otra parte, en Valparaíso se ubican los mismos participantes, pero en este caso se suma Zeal.

Desde el inicio del sistema de concesiones portuarias es que Saam se posiciona como líder en el rubro de los servicios extraportuarios en Chile, de partida porque es el pionero en este sector y porque posee la mayor participación de mercado desde que comienza a operar. Esto se detalla en los siguientes capítulos.

Sin embargo, Zeal se consolida como una amenaza real para sus competidores, por tres razones principales: cuenta con 45 hectáreas de terreno, convirtiéndose así en el extraportuario con mayor superficie para operar (véase en *Anexo C*), es el almacén extraportuario más próximo al Puerto de Valparaíso, por lo que sus tiempos de traslado son significativamente menores a los de la competencia y, por último, cuenta con instalaciones únicas en Chile para la fiscalización aduanera e inspección fitosanitaria para Aduana y SAG, respectivamente, que deben ejecutarse obligatoriamente en Zeal.

Las ventajas competitivas de Zeal y las propias que han desarrollado sus competidoras son profundizadas en los siguientes capítulos.

Cabe mencionar que en la actualidad, estas ventajas no serían suficientes para mantener una posición competitiva estable en este rubro, si se considera la fuerte arremetida del Puerto de San Antonio que se ha posicionado como una amenaza innegable e importante para el Puerto de Valparaíso como un todo. Es precisamente esta pérdida de relevancia del Puerto de Valparaíso, un hecho real y efectivo, y por ende, un problema grave para la empresa Zeal, cuyo origen está en el entorno y no en la empresa y que urge ser abordado y solucionado.

### 1.3. Descripción y justificación del proyecto

Zeal al ser una concesión de la Empresa Portuaria de Valparaíso tiene una estrecha relación con el sector portuario chileno. Este consta de un total de 486 instalaciones a lo largo de todo Chile; 332 son estatales y 154 privadas. Durante el año 2014 se transfirieron en los puertos nacionales aproximadamente 116 millones de toneladas, de las cuales: 63 millones corresponden a exportaciones, 50 millones a importaciones y 3,5 millones son cargas bolivianas en tránsito, dando cumplimiento al tratado de 1904 con dicho país. La Cámara Chilena de la Construcción estima que 5 de los principales puertos, incluyendo Valparaíso y San Antonio, en la sumatoria han transferido casi 15 millones de toneladas de carga en el año 2017. Esta proyecta que los puertos alcanzarán su límite de capacidad antes de 2025, afectando así la competitividad comercial de Chile. [15]

Es evidente que aunque Zeal se consolide en el rubro extraportuario, el ambiente está tensionado debido a las diferencias que se están generando entre la Empresa Portuaria de Valparaíso y sus trabajadores. Esto genera un ambiente e imagen de inseguridad en los servicios que el puerto pueda brindar hacia el exterior, lo que implica que muchos potenciales clientes e incluso actuales del Puerto de Valparaíso evalúen la opción de trasladar sus operaciones a otro puerto aledaño. El Puerto de San Antonio se muestra como una amenaza real en el mercado con importantes ventajas por sobre Valparaíso, lo cual afecta a varios eslabones del modelo logístico de Valparaíso, entre ellos a Zeal.

El Puerto de Valparaíso históricamente se le ha llamado “puerto principal”, pero en la realidad, en cuanto a la transferencia de carga, el Puerto de San Antonio lo supera ampliamente, ello se puede apreciar en el *Gráfico N°1*, donde se muestra una comparación histórica en la carga transferida entre ambos puertos.

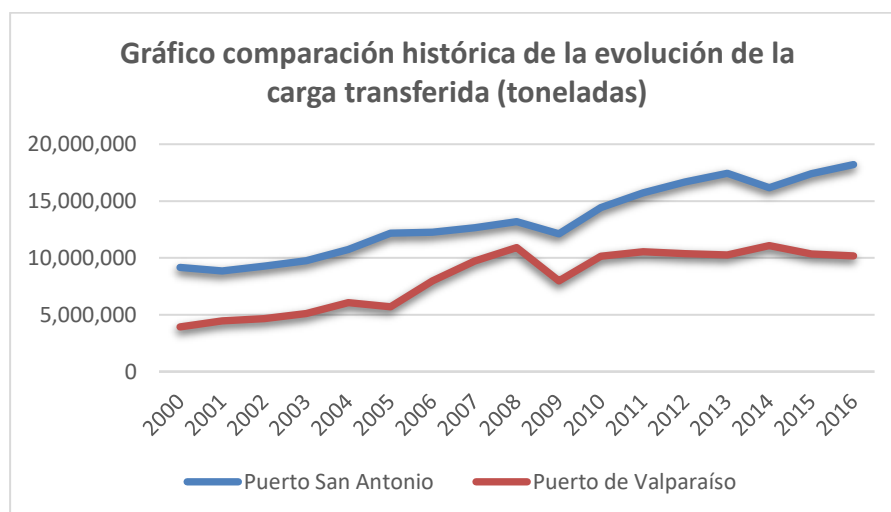


Gráfico N° 1: Comparación histórica de la evolución de la carga transferida. <sup>1</sup>

Del gráfico anterior, se observa que el Puerto de San Antonio ha desplazado al Puerto de Valparaíso, posicionándose como líder en transferencia de carga a nivel nacional e

<sup>1</sup> Fuente: elaboración propia con información recopilada desde los sitios web: <https://www.puertovalparaiso.cl/puerto/estadisticas> y <http://www.sanantonioport.cc.cl/html/estadisticas/historica.php> (Consultado: Marzo de 2018)

innovación tecnológica en el ámbito portuario. Por otro lado, se puede notar que el año 2008 parecía que el Puerto de Valparaíso se proyectaba como el nuevo líder en el sector portuario y supera al Puerto de San Antonio, sin embargo, la crisis financiera mundial de esos años no lo permite y ambos Puertos se ven afectados. Desde ese entonces, el Puerto de Valparaíso no ha podido alcanzar al Puerto de San Antonio y no ha tenido un flujo creciente de carga transferida, mientras que, el Puerto de San Antonio ha tenido una tendencia al alza en este ámbito. Lo que hace pensar que el Puerto de Valparaíso, al no tener una proyección de crecimiento, en cuanto a la transferencia de carga en el futuro, no es un puerto atractivo donde se puedan prestar servicios extraportuarios, ya que la carga transferida desde el año 2010 no ha presentado mayores cambios, algo que preocupa a los altos ejecutivos de Zeal.

Por otro lado, una cosa es observar la carga transferida en el Puerto de Valparaíso y otra es observar los beneficios que obtienen anualmente que repercuten directamente en Zeal. Es por ello que se realiza una comparación del EBITDA de ambos puertos, esto se observa en el *Gráfico N°2*. El EBITDA es un indicador muy utilizado que aproxima la capacidad de una empresa para generar beneficios, ya que este considera únicamente la actividad productiva, en este caso el mercado portuario, eliminando así efectos de endeudamiento propio de la empresa y los impuestos que la afectan.

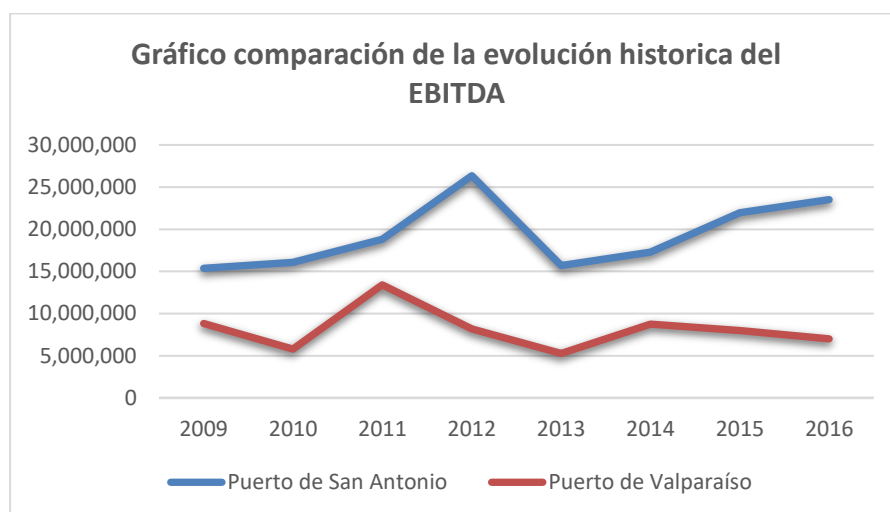


Gráfico N° 2: Comparación de la evolución histórica del EBITDA. <sup>2</sup>

La comparación del EBITDA de ambos puertos, en línea con el movimiento de carga respectivo muestra que el EBITDA es mayor en el Puerto de San Antonio, incluso se observa que mientras que en el Puerto de San Antonio existe una clara tendencia al alza del EBITDA, en el Puerto de Valparaíso existe una leve tendencia a la baja, lo que demuestra la pérdida de competitividad del Puerto de Valparaíso frente al Puerto de San Antonio y reitera un problema estratégico en el entorno que repercute en los prestadores de servicios extraportuarios ubicados en Valparaíso.

Por todo lo anterior, para enfrentar esta realidad es necesario contar con un puerto que se transforme en el nuevo polo del comercio marítimo, mejore su competitividad y la de Chile a nivel global. El rol de un puerto es conectar y facilitar el comercio exterior de

---

<sup>2</sup> Fuente: elaboración propia con información recopilada desde los sitios web:  
[https://www.puertovalparaiso.cl/empresa/estado\\_financiero](https://www.puertovalparaiso.cl/empresa/estado_financiero) (Consultado: Abril de 2018)  
<http://www.sanantonioport.cc.cl/html/estadisticas/documentos.php> (Consultado: Abril de 2018)

Chile, agregándole valor a este en la medida en que provea servicios eficientes y sea capaz de adaptarse a tiempo a las nuevas dinámicas del mercado. Este sistema logístico se inserta dentro de un sector cuyo desempeño refleja su habilidad para aumentar la capacidad y calidad de los servicios. El impacto de la gestión y de las inversiones del sector depende de qué tan alineados con la reducción de costos y el incremento de la competitividad en conectividad logística están los intereses de los actores que participan en el proceso de comercio exterior.

A raíz de estos dos conceptos planteados anteriormente, reducción de costos e incremento de la competitividad es que surge la necesidad de realizar un cambio estratégico en Zeal que permita a la empresa abordar con éxito todas estas problemáticas que se le han impuesto directa e indirectamente.

Si bien el negocio de servicios extraportuarios no es muy conocido por la población chilena, es claro que es un negocio bastante rentable. Desde septiembre de 2016 a agosto de 2017, Zeal ha facturado \$5.779.970.111<sup>3</sup> sólo por concepto de servicios extraportuarios. Por lo tanto, la principal línea de negocios (servicios extraportuarios) debe tener un objetivo claro y una estrategia que se adapte de tal forma que se pueda alcanzar el objetivo impuesto por la empresa de *“Estar en constante innovación, para contar con infraestructura y tecnología de vanguardia en el apoyo de sus procesos y seguridad”*.

Por lo tanto una empresa como esta, dedicada a los servicios extraportuarios debe separar lo urgente de lo importante. En el día a día de un negocio de logística que está constantemente realizando tareas que surgen de forma imprevista, y si estas no son solucionadas en la práctica de manera inmediata, se incurre en grandes pérdidas en el corto y/o largo plazo, por ejemplo, la fuga de un cliente importante por ineficiencia en la cadena logística, con la consiguiente merma en ganancias presentes y futuras.

Mientras que por otro lado, Zeal debe preocuparse de lo importante como lo es cumplir con los objetivos propuestos mediante los lineamientos estratégicos que orientan la dirección de la empresa. Sin embargo, esto último, en la urgencia del momento, se ve descuidado.

El Puerto de San Antonio se ha posicionado como líder en el sector portuario nacional por sobre el Puerto de Valparaíso, destacándose como el líder en transferencia de carga a nivel nacional e innovación tecnológica, generando mayores beneficios y proyectando un aumento constante en el EBITDA. A esto se le debe agregar que Carnival, líder de la industria de cruceros, abandona el Puerto de Valparaíso debido a que el año 2016, la huelga de trabajadores portuarios causa serios problemas a más de 5.000 pasajeros que no pudieron desembarcar ni embarcar en el Puerto de Valparaíso, es por ello que varios cruceros se unieron a Carnival y decidieron el traslado de operaciones al Puerto de San Antonio. Lo que agrava aún más la situación, dado que en cuanto al turismo el Puerto de Valparaíso efectivamente estaba por sobre el Puerto de San Antonio.

La pregunta atingente es, entonces: ¿Cómo afecta todo esto a las operaciones de Zeal en el Puerto de Valparaíso? La respuesta es bastante sencilla: el Puerto de Valparaíso

es parte de la cadena logística de muchos clientes de Zeal y si estos no utilizan el Puerto de Valparaíso, es impensable que puedan llegar a requerir los servicios extraportuarios de Zeal, afectando directamente a la organización.

Es precisamente en este ámbito donde surge la oportunidad de diseñar una estrategia comercial de cara a los clientes de Zeal, con énfasis en la principal línea de negocios de la empresa.

Zeal posee 3 líneas de negocios principales: La primera consiste en la coordinación de flujo de camiones desde y hacia sus instalaciones, la segunda es proporcionar sus instalaciones a las organizaciones de fiscalización e inspección de carga del Estado y por último, el servicio a la carga extraportuaria, su línea de negocios más importante en cuanto a los ingresos que le reporta a la empresa.

El servicio a la carga extraportuaria que se realiza dentro de las instalaciones de Zeal se segmenta de acuerdo al tipo de carga en la que se trabaja, ya sea: carga seca, refrigerada, peligrosa o en tránsito. Cada una de estas líneas de servicio tienen distintos requerimientos que pueden ser diferentes o comunes entre las cargas.

En la sección anterior se detallan todos los servicios que realiza Zeal a la carga extraportuaria, no obstante, para Zeal son de vital importancia dos procesos específicos: el servicio de almacenaje integral y el servicios de atención de carga NVOCC.

El servicio de almacenaje integral consta básicamente de 3 etapas: recepción, almacenaje y despacho. Este a su vez se divide en razón de la carga que se esté trabajando. Por ejemplo, si es carga refrigerada (Refeer), al servicio integral se le agrega el servicio de inspección y aprovisionamiento de energía. Así cada servicio de almacenaje integral depende del tipo de carga contenedorizada, ya sea: carga seca, refrigerada, peligrosa o en tránsito. Por lo tanto, cualquier cliente puede acceder al servicio de almacenaje integral con la particularidad de que el cliente se despreocupa completamente del contenedor, porque Zeal se encarga de realizar todos los servicios atinentes a la carga y el cliente se ahorra una serie de trámites, gestiones o cualquier acción que debiese realizar él mismo presencialmente, delegando esta responsabilidad a Zeal, es por esta razón y todo lo demás, que se establece como el servicio más solicitado de parte de los clientes.

Por otro lado, todavía no se ha descrito en qué consiste un cliente NVOCC. Para explicar el servicio de atención de carga NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier) es necesario detallar un poco más y ello se realiza a continuación.

En el sector portuario existe un sin número de tipos de clientes. Para efectos explicativos, se dividen en clientes grandes, los cuales son, por ejemplo; Cencosud, Codelco, Falabella, grandes exportadores agrícolas, Walmart, etc. Estos clientes valiéndose de su tamaño como compañía se hacen cargo de la gestión del tránsito de su propia carga.

También están los pequeños que requieren los servicios portuarios una cantidad de ocasiones muy específica. Es aquí donde surge el concepto Freight Forwarder, que no es más que una empresa encargada de reunir a varias personas que requieren movilizar una cantidad menor de carga desde un puerto a otro, pero esta carga no



completa un contenedor, es por ello que esta empresa agrupa a varias personas con esta necesidad y moviliza su carga en un contenedor común para varias personas.

Luego, un NVOCC que es también una empresa que en este caso reúne a varios Freight forwarder, donde su principal característica es no poseer buques de transporte, sino que debido a su gran tamaño, como empresa, poseen un potente poder de negociación y reservan espacio para sus clientes (Freight forwarder) en los buques y gestionan la respectiva documentación para movilizar la carga.

Por lo tanto, un NVOCC puede agrupar en el detalle una gran cantidad de clientes para Zeal. Lo que se traduce en que por contenedor Zeal realiza los servicios detallados en la sección anterior pero los ingresos se multiplican por la cantidad de clientes agrupados en un NVOCC, y es por esta razón que este servicio reporta el mayor margen dentro de la empresa.

El foco del trabajo de título está en los dos procesos detallados anteriormente, debido a la importancia de estos y la necesidad de la empresa por formalizarlos y optimizarlos, puesto que si estos son cubiertos, se está impactando a los clientes más relevantes de Zeal, se está dando énfasis a los procesos que mayor repercusión tendrían en los beneficios de la empresa y se está sacando provecho de la oportunidad de mejora que estos procesos brindan. Por lo tanto, se estaría agregando valor en gran medida a la empresa.

Traduciendo lo anterior a cifras, enfocando la estrategia comercial en estos dos procesos se están mejorando ampliamente los ingresos de la empresa, ya que el servicio de almacenaje integral reporta el 46% del total de todos los ingresos de Zeal, convirtiéndose en el servicio que mayor ingresos genera a Zeal. Por otro lado, el servicio de atención de carga NVOCC es el servicio que más margina dentro Zeal. La primera parte del año 2017 margina el 35% del total facturado al total de los clientes agrupados por un NVOCC.

Finalmente, en línea con lo anterior, se observa una oportunidad de plantear una nueva estrategia comercial que aborde a los dos principales procesos de Zeal, de manera que se logre una reducción de costos e incremento de la competitividad de la empresa en el rubro de los servicios extraportuarios.

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar una estrategia comercial para Zeal a partir de identificar y sistematizar los elementos de diferenciación que le proporcionen ventajas competitivas en su principal línea de negocio respecto a su competencia relevante.

### **2.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos desglosan detalladamente el objetivo general recién enunciado, estos se indican a continuación:

1. Analizar el entorno actual de los servicios extraportuarios en Chile, a partir de la definición de la industria de los servicios extraportuarios y una posterior definición de las principales problemáticas existentes en la actualidad.
2. Analizar el mercado de los servicios extraportuarios en Chile, de manera de caracterizar tanto a los actores que son competencia relevante para Zeal como a los clientes relevantes para la empresa, dentro del universo total existente actualmente.
3. Realizar un análisis interno de la empresa, con el fin de identificar el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar Zeal, de forma tal, que logre obtener una ventaja competitiva sostenible.
4. Desarrollar una estrategia comercial para Zeal, de manera que se establezcan claramente los pasos a seguir de la empresa con el fin de conseguir el objetivo final que se quiere para la misma.
5. Plan estratégico de marketing, en el cual se segmentan los clientes actuales de Zeal, para luego definir un cliente o grupo de clientes objetivo para la compañía y que finalmente esto contribuya a un posicionamiento de la empresa.
6. Evaluar la viabilidad económica de la estrategia comercial a desarrollar en la empresa, desde el punto de vista de estimación de ingresos, costos e inversión. Luego, si la evaluación económica es favorable para la empresa, proponer un plan de implementación de la estrategia como tal.

### Capítulo 3: Resultados y alcances

---

El resultado esperado está directamente relacionado con el objetivo general del trabajo de título. Al momento de terminar este trabajo, se espera contar con un documento que contenga una estrategia comercial para Zeal, basada en el servicio a la carga extraportuaria. Por temas de contrato concesionario, el autor sólo trabaja en Zeal Recinto de Depósito Aduanero (RDA) y la estrategia comercial está enfocada en la unidad estratégica de negocio de servicio extraportuario. Por lo tanto, se deja de lado Zeal Zona de Actividades Obligatorias (ZAO), porque como se explica en el primer capítulo de este trabajo, el funcionamiento de la ZAO no puede ser distinto a lo ofertado inicialmente en la licitación, debido a que es una concesión pública y está regulada por la Empresa Portuaria de Valparaíso.

En primer lugar, se realiza un análisis estratégico del entorno actual de los servicios extraportuarios en Chile, es decir, se describe detalladamente la industria con todos los elementos atinentes a esta, ya sean: tendencias del mercado, marco institucional, leyes involucradas, entre otros. Para luego definir los principales problemas que existen en el sector, con sus posibles causas y consecuencias.

Junto al análisis anterior se debe sumar uno del mercado extraportuario, con ello se tiene una caracterización acabada de los actores presentes en el mercado y aquellos que son competencia relevante para Zeal, en cuanto a los servicios que estos ofrecen. Por otro lado, dentro de este análisis se incluye un mapeo general de los clientes relevantes para la organización, dentro del total de clientes existentes en el sector.

Luego, es estrictamente necesario analizar internamente a Zeal, con el fin de identificar el conjunto de factores, dentro de la cadena de valor y los procesos claves de la empresa, que definan la estrategia competitiva que a va a adoptar Zeal, de forma tal, que logre obtener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Una vez consolidados estos análisis se tiene la capacidad y recursos necesarios para desarrollar una estrategia comercial para Zeal, donde se incluyen elementos de marketing estratégico conocidos. Estos se resumen en la segmentación de los clientes de la empresa, elección del o los clientes objetivo (targeting) y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado extraportuario.

Finalmente, todo lo propuesto anteriormente tendría un impacto dentro de Zeal, es por ello que como etapa final se incluye un evaluación económica, a nivel de perfil del proyecto, con el fin de medir y valorizar el impacto que tiene para Zeal de manera general, ya que aquí se utilizan datos y supuestos basados en información secundaria y juicio de expertos. Condicionado por lo anterior, si la estrategia comercial efectivamente es beneficiosa para la empresa, se finaliza el trabajo con la propuesta de un plan de implementación donde se entregan lineamientos de cómo proseguir. Sin embargo, aun cuando se incluye este capítulo en la memoria, la implementación propiamente tal no forma parte del trabajo de título.

El objetivo principal de una estrategia comercial es relacionar las capacidades de una empresa como Zeal con las motivaciones que esta posee, adaptándola al contexto en el cual se encuentra inmersa, y definir estrategias aplicables a la realidad en línea con los objetivos declarados por la organización que permitan entender de mejor manera el mercado y orientar sus servicios a los segmentos más adecuados.

Con el fin de definir una estrategia comercial adecuada a las necesidades de Zeal es primordial manejar teorías claras y concisas, además de tener experiencia en el desarrollo de estas investigaciones. Es por ello que el diseño de la estrategia comercial para Zeal se consultan diversos enfoques teóricos atingentes al presente trabajo. Estos se detallan a continuación.

### 4.1. Gestión estratégica

En una primera instancia se consulta el libro “Gestión de empresas con una visión estratégica” de los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, con el objetivo de tener una definición clara y concisa de lo que es estrategia. Paradójicamente, se dan 6 definiciones de lo que podría significar el concepto de estrategia. Algo esperable teniendo en cuenta que un proceso de planificación estratégica conlleva diversas dimensiones.

No obstante, de estas 6 definiciones se converge a un concepto unificador de lo que es realmente la estrategia. Los autores expresan que: *“Estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo. Que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Además, selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar, intentando lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización. Por último, una estrategia abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional) y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados”*. [4]

Por lo tanto, con el concepto de estrategia ya definido se procede a investigar en qué consiste una gestión estratégica y qué conlleva esta, con el fin de complementar y aterrizar la teoría a la realidad. En esta investigación se encuentra el “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” de Enrique Jofré Rojas, autor que divide la gestión estratégica en 5 grandes etapas: Etapa declarativa, etapa analítica, etapa de ejecución, etapa de control y compromisos y etapa de compensación. Sin embargo, para efectos del presente trabajo solamente se consideran las 3 primeras etapas de este modelo. [5]

## 4.2. Estudio estratégico de la empresa

Se emplea con el fin de identificar los factores críticos de éxito dentro de la empresa nuevamente, de manera de adoptar una posición competitiva en la industria. Estos factores se resumen en las fortalezas y debilidades de la empresa que posteriormente son un tópico clave en la obtención de ventajas competitivas, por ende, también en la formulación de la estrategia comercial.

Este estudio consta de varias partes, la primera parte trata de la empresa principalmente, es decir, todos los elementos que configuran el funcionamiento interno de la empresa, ya sea: misión, visión, objetivos, estructura organizacional, servicios, entre otros.

La segunda parte de este estudio aplica el modelo de la cadena de valor, el cual tiene como objetivo principal analizar una unidad estratégica de negocios e identificar los factores críticos de éxito que son imprescindibles para competir y comprender cómo desarrollar competencias centrales en la empresa que sean capaces de otorgar una base sólida para el liderazgo dentro de la industria. Éste expone que cada unidad estratégica de negocios se puede descomponer en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son llamadas de esta manera debido a que son parte fundamental de la gestión principal de la empresa en la producción de servicios. Estas tienen un claro responsable y ejecutor a cargo.

Por otro lado, están las actividades de apoyo que se concentran en proveer de apoyo a las actividades primarias y apoyo entre ellas mismas. Estas actividades comprenden todos los procesos y/o sistemas utilizados para asegurar un funcionamiento coordinado, responsable y óptimo en la firma.

La tercera parte consiste en el análisis de procesos claves de la empresa, éste es una herramienta que apunta a identificar los factores distintivos de éxito en la firma. Es posible lograr ello con este análisis debido a que un proceso dentro de una organización está compuesto por: inputs, outputs, objetivo principal, responsable, áreas involucradas, actividades, tareas, recursos y muchas veces un control de gestión.

Para realizar este análisis se utiliza como complemento el libro “Gestión de procesos” del autor Juan Bravo Carrasco, el cual contiene un capítulo dedicado a la gestión estratégica de procesos, el cual entrega lineamientos claves para el estudio de procesos dentro de una compañía, como lo son la priorización y alineamiento de los procesos con la estrategia. Mediante ello se analiza e interviene en profundidad de una forma más precisa desde el interior de la empresa, hallando así las competencias centrales de la organización añadiendo al análisis, un nuevo punto de vista del estudio estratégico de la empresa.[8]

La cuarta parte del estudio estratégico de la empresa utiliza el método del benchmarking de mercado, por medio de la comparación, ya sea interna (dentro de la empresa) o externa (con los competidores de la industria) busca nuevamente identificar y comprender cómo funcionan otras organizaciones similares con el objetivo de modificar, replicar y/o adaptar su funcionamiento interno o externo, de manera de ser un agente competitivo dentro de la industria.

Finalmente, la quinta parte del estudio no es más que un resumen de los análisis mencionados anteriormente, de forma tal que se unifiquen de manera sintética los factores críticos de éxito dentro de la empresa y con esto se expongan precisa y claramente las fortalezas y debilidades dentro la firma.

### **4.3. Estudio del entorno actual**

Básicamente, consiste en situar a Zeal dentro de la industria de la prestación de servicios extraportuarios en Chile. Con este estudio se busca caracterizar la industria de los servicios extraportuarios, de manera de identificar claramente a los principales competidores de Zeal y entender cómo estos se mueven dentro de la industria.

Luego, se intenta identificar las tendencias dentro del mercado, específicamente, saber hacia dónde se está moviendo la industria extraportuaria. Se pretende conocer si el sector industrial se encuentra consolidado, en declive, ampliándose o es una industria emergente.

Además, para diseñar una estrategia comercial es necesario comprender cuáles son los factores externos determinados por todos los competidores que condicionan el mercado. Ello se logra mediante la ejecución de un análisis de factores externos que se explica con mayor detalle en los siguientes párrafos.

Posteriormente, estos factores son determinantes para definir las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la industria extraportuaria y para caracterizar la conducta y/o comportamiento de los competidores más relevantes. Para este estudio se utilizan dos herramientas muy potentes dentro de la gestión estratégica.

La primera herramienta a utilizar es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cual se utiliza para evaluar el atractivo de la industria y consiste fundamentalmente en 5 fuerzas que influyen directamente en la estructura de cualquier industria. Entiéndase por estructura cuando se habla de precios, costos y requerimientos de inversión. Estas 5 fuerzas son las siguientes: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores. En el *Anexo D* se adjunta un cuadro resumen que permite entender de mejor forma la composición del modelo.[7]

La segunda herramienta que se emplea es el método de los factores externos. Este busca ser un complemento de la herramienta anterior e indaga en el grado de atractivo de la industria. Este es considerado un método subjetivo, ya que depende exclusivamente del juicio de los ejecutivos involucrados. Sin embargo, puede ser bastante útil en el sentido que insta a una reflexión interna dentro de la empresa, en cuanto a temas críticos, opiniones y posibles tendencias en la industria. Este método en simples pasos consiste en identificar los factores externos críticos que impactan a la industria, tales como, el mercado, tecnología, la sociedad, economía, entre otros. Después, se debe evaluar el grado de atractivo de cada uno de estos factores y resumir esto en las principales oportunidades y amenazas de la industria.

### **4.4. Estrategia comercial**

La estrategia comercial es una consecuencia del estudio estratégico de la empresa y estudio del entorno actual, de los cuales se deducen las fortalezas y debilidades

competitivas de la organización, como también las oportunidades y amenazas que representan el atractivo de la industria, es así como todo ello conlleva a una elaboración de la estrategia comercial.

En palabras de Hax y Majluf, *“Una estrategia comercial se puede definir como un bien coordinado de programas de acción que apuntan al logro de una ventaja sostenible a largo plazo. Estos programas de acción deben responder a los cambios deseados en la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y amenazas reveladas por el proceso de análisis del medio externo y reforzar las fortalezas, así como neutralizar las debilidades que el escrutinio interno saca a luz”*.<sup>[6]</sup>

Para comenzar la estrategia comercial se utiliza el análisis FODA, el cual consiste en una herramienta capaz de centralizar todos los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación realizada. Estos hallazgos se dividen en cuatro campos principalmente: el primer campo considera todas las fortalezas a nivel interno de la empresa, el segundo campo atañe a todas las oportunidades que se proyectan para la empresa a nivel de mercado, el tercer campo que se incluye en esta herramienta se enmarca en las debilidades que muestra la empresa a nivel interno y el cuarto campo se remite a agrupar todas las amenazas detectadas en el mercado en el cual está inserta la empresa.

Una vez efectuada la centralización de la información es necesario generar las distintas propuestas de estrategia comercial para la empresa. Es por ello que se utiliza como herramienta la Matriz FODA, herramienta que consiste en hacer un cruce entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y debilidades). De este cruce de factores surgen iniciativas que buscan hacerse cargo de los hallazgos que se presentan en el análisis FODA. Solamente con las iniciativas claras se puede seguir avanzando de una manera estructurada y alineada con los objetivos de la empresa.

Con los proyectos estratégicos claros y estructurados en la Matriz FODA se debe construir una nueva herramienta que lleva por nombre Mapa Estratégico, el cual consiste en conformar un cuadro guía que incluye todos los objetivos estratégicos que se determinan en la estrategia comercial. El Mapa Estratégico se cimienta sobre pilares estratégicos fijados por la empresa que actúan como guía al momento de plantear los distintos objetivos que tiene una estrategia comercial. Estos objetivos tienen cuatro enfoques distintos, mismos que se plantean sobre una perspectiva financiera, una perspectiva de clientes, una perspectiva de procesos internos y una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el modelo de diseño de ejecución de estrategias de negocios de Enrique Jofré quedan bastante claros 4 conceptos claves que deben estar incluidos necesariamente al momento de formular una estrategia comercial.

En primer lugar una estrategia comercial debe ser consistente, es decir, todas las metas deben estar alineadas entre sí. Segundo, debe haber consonancia en esta, o sea, como se indica anteriormente debe adaptarse a los cambios relevantes que ocurran en el mercado. Luego, la estrategia debe ser factible, dicho de otra forma, tiene que ser consistente con los recursos disponibles y no provocar problemas extras dentro de la organización debido a su ejecución. Por último, la estrategia necesariamente debe velar por el liderazgo de la organización dentro del mercado en el cual está inserta.

Con estos conceptos claros las estrategias genéricas a ser adoptadas serán pues diferentes según se apoyen en los objetivos estratégicos que se estructuran en el mapa estratégico. Porter considera que existen tres grandes estrategia genéricas posibles frente a la competencia: la primera basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costos, la segunda basada en un elemento de diferenciación y por último está la estrategia basada en el enfoque. No obstante, en el Anexo K se incluye un mapeo completo de todas las estrategias comerciales que se desprenden de estas tres principales y pueden adoptar las empresas , basándose en el libro “Dirección marketing” de los autores Philip Kotler y Kevin Lane Keller.[8]

Luego, los planes de acción se dividen de acuerdo al horizonte temporal, o sea, si el horizonte temporal es de largo plazo, estos normalmente apuntan a los objetivos estratégicos de la organización. Mientras que los de horizonte de corto plazo son planes de acción más específicos y apuntan más que nada al apoyo táctico que se necesita para alcanzar los objetivos estratégicos de la firma.

#### **4.5. Plan estratégico de marketing**

El primer plan de acción corresponde al plan estratégico de marketing, el cual comienza con una segmentación del mercado, es decir, tener la visión, estructura y análisis de mercado necesaria para diferenciar los distintos conjuntos de competidores y clientes que van apareciendo en el mercado. Esto se da en la medida que el análisis del entorno entregue bases claras en cuanto a la competencia relevante, tipos de clientes y tendencias de la industria. Es por ello que, el análisis del mercado y la tendencia de cómo este va a cambiar en el futuro son cuestiones fundamentales al momento de diseñar una estrategia comercial.

El segundo eje de este plan de acción es el targeting en el mercado, eje que ofrece la oportunidad a la organización de focalizar sus competencias centrales en un determinado segmento de cliente que se deduce nuevamente de los análisis previos. Pueden ser uno o más segmentos y estos pueden variar bastante en su composición. Es por esto que, los estudios previos deben ser claros y precisos en sus conclusiones para evitar que existan inconsistencias en el énfasis que se le da a la estrategia..

El tercero corresponde al posicionamiento de la organización en el mercado. La firma debe estar en un aprendizaje continuo del mercado. Sólo de esta forma se asegura el éxito sostenible en el largo plazo, ya que es imprescindible comprender el mercado de la mejor forma, con el fin último de lograr ubicar a la organización de tal manera que esta sea capaz de mantenerse por largo tiempo contrarrestando las amenazas, aprovechando las oportunidades y adaptándose al mercado en la medida en que este varíe.

#### **4.6. Evaluación económica**

La evaluación económica utiliza como apoyo bibliográfico el libro “Proyectos de inversión: formulación y evaluación”, del Ingeniero Comercial y profesor titular de la Universidad de Chile, Nassir Sapag. El uso de este tiene como principal objetivo extraer la teoría y metodología para calcular la inversión, costos, ingresos e indicadores necesarios que deben ser considerados al momento de evaluar la estrategia comercial a implementar en Zeal. De manera que se exponga así el impacto económico, beneficios extras y factibilidad del trabajo realizado. [11]



La inversión y costos relevantes para la decisión se pueden diferenciar entre aquellos que no son gastos deducibles de impuestos en el momento que ocurre el desembolso, como lo es el caso de la inversión y aquellos que se deben comprender antes de impuestos, como es el caso de los costos operativos. Además se revisa cómo se debe determinar la inversión en capital de trabajo, un análisis de los costos relevantes y los costos secundarios que podrían, en ocasiones, ser de alta relevancia en los resultados de una evaluación económica.

Se exponen los principales componentes que se deben considerar como beneficios atribuibles a la estrategia comercial en evaluación, su forma de estimación o cálculo y los mecanismos y criterios para su correcta aplicación.

Luego, la construcción del flujo de caja de la estrategia comercial, depende de la información que se desea obtener, por ejemplo, medir la rentabilidad de la estrategia, la rentabilidad de los recursos invertidos en ella o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión.

Gracias a este apoyo bibliográfico se determina precisamente con que objetivo se está evaluando el resultado de esta estrategia comercial.

Finalmente, determinar la rentabilidad de la estrategia comercial es un proceso mecánico que conduce siempre a un único resultado. Para ello se establecen tres escenarios que podría enfrentar Zeal, alternativas analíticas de estos, análisis de sensibilidad de variables relevantes. Todo ello complementado con indicadores de evaluación, entre los que destacan el valor actual neto y la tasa interna de retorno, entre otros.

#### **4.7. Plan de implementación**

Luego, es necesario establecer las bases sobre la forma en que se debe implementar la estrategia comercial propuesta. La implementación es un proceso continuo con varias etapas que debe incluir detalles relativos a la segmentación, targeting, posicionamiento y una evaluación económica de la estrategia desplegada. Por lo mismo, la implementación corresponde a una de las partes finales del trabajo, la cual incorpora tópicos descriptivos de cada etapa, planificación y planes de acción, seguimiento del proceso de implementación y como esta se debe evaluar una vez ejecutado.

## Capítulo 5: Metodología

El desarrollo de la estrategia comercial utiliza la siguiente metodología basada en la experiencia de Hax y Majluf que es expuesta en el libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”. Sin embargo, se le agregan una serie de matices aportados por el marketing estratégico, con el fin último de dar cumplimiento al objetivo general del presente trabajo, todo en el marco del contexto del país, matiz que lo entrega Enrique Jofré con su modelo aplicado en Chile. Para lograr el objetivo final del presente trabajo que no es más que crear valor en el mercado de los servicios extraportuarios para Zeal. Para ello, el trabajo se divide en 6 grandes etapas, las cuales son expuestas en la *Figura N°1* donde se muestra un cuadro resumen que explicita de qué forma se unifican y adaptan finalmente las ideas del marco teórico, con el fin último de diseñar una óptima estrategia comercial para Zeal.

<b>Misión de Zeal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ámbito del servicio, del mercado y medio ambiente</li><li>• Identificación de las competencias centrales de la empresa</li></ul>	
<b>Estudio del entorno actual</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de factores externos que contribuyen en el atractivo de la industria</li><li>• Evaluación general del atractivo de la industria</li></ul>	<b>Estudio estratégico de Zeal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de factores internos críticos para lograr una ventaja competitiva</li><li>• Evaluación general de la posición competitivas</li></ul>
Oportunidades y Amenazas	Fortalezas y Debilidades
<b>Estrategia comercial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis FODA</li><li>• Estrategia generica</li><li>• Segmentación</li><li>• Targeting</li><li>• Posicionamiento</li></ul>	
<b>Evaluación económica e implementación de la estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de implementación</li><li>• Ajuste de la implementación</li><li>• Evaluación económica</li><li>• Beneficios extras</li></ul>	

*Figura N° 1: Elementos fundamentales de la estrategia comercial para Zeal.<sup>4</sup>*

### 5.1. Estudio estratégico de la empresa

En primer lugar, se realiza un levantamiento de información tanto primaria como secundaria, esta última se centra en documentos internos de la empresa, es decir, memorias anuales, historia de la empresa, informes de sustentabilidad, informes comerciales, entre otros. Con el objetivo de determinar el rumbo de Zeal y constatar la etapa declarativa de la empresa.

Luego, se hace un levantamiento interno de cómo se conforma la empresa, es decir, la estructura organizacional en un principio. Después toda la declaración estratégica de la empresa, para finalizar con una revisión y posterior análisis de las ventas que esta ha tenido desde el año 2015.

Como segunda revisión interna se estudia la cadena de valor, la cual tiene como objetivo principal analizar una unidad estratégica de negocios e identificar los factores críticos de éxito, de manera que estos factores queden resumidos en un cuadro de las

<sup>4</sup> Fuente: *Elaboración propia.*

fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente este cuadro se utiliza para plasmar y definir las ventajas competitivas de Zeal.

Con una visión general clara de cómo se desarrolla la empresa internamente, es necesario a continuación, lograr una visión más detallada todavía, entonces se analizan los procesos clave de la empresa, interviniendo en profundidad de una forma más precisa, desde el interior de la empresa con énfasis en los procesos de almacenaje integral y de atención de carga NVOCC, de manera de hallar las ventajas competitivas de Zeal.

Finalmente, se realiza un análisis interno, con el fin de identificar y comprender cómo funciona Zeal y las otras organizaciones similares. Para identificar esto se elabora una tabla que contiene el perfil competitivo general de cada uno de los competidores directos de la compañía. Con el objetivo de que la empresa modifique y/o adapte su funcionamiento interno y/o externo, de manera de corroborar que las ventajas competitivas identificadas sean realmente un arma competitiva dentro de la industria y no se sacrifiquen recursos innecesariamente debido a que la competencia relevante posee herramientas más potentes.

## **5.2. Estudio del entorno actual**

Se describe el mercado de los servicios extraportuarios en Chile en la actualidad, identificando los principales problemas presentes en el mercado, caracterizando a los actores insertos en este y a los competidores directos de la empresa. Para esto, se utiliza toda la información disponible en la empresa, documentos públicos, memorias de los actores directos, noticias relevantes e información presente en la web.

Luego, para un levantamiento exhaustivo de la situación actual de Zeal, se entrevista a autoridades claves en la toma de decisiones, personal administrativo y operarios de la empresa, acción que tiene como consecuencia la formalización de los procesos más relevantes dentro de la principal línea de negocio de la empresa y un análisis de factores externos, que tiene como resultado un levantamiento de temas críticos, una opinión de la empresa y tendencias en la industria, desde la perspectiva interna. Todo lo anterior, a modo de hacer un levantamiento lo más completo posible en relación a la información disponible, así poder recopilar información clave que sea útil para la elaboración de la estrategia comercial.

Finalmente, a modo de conclusión de esta etapa todo el estudio queda plasmado en dos importantes instrumentos.

El primero es muy conocido y corresponde al análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este se aplica en el contexto del rubro extraportuario y para realizarlo se utiliza información interna de la empresa, como lo son las bases de datos de clientes, ventas anuales, indicadores de productividad, contratos con proveedores y entrevistas con personal interno. También se utiliza información externa relacionada directamente con el rubro extraportuario como es la información que provee el servicio Nacional de Aduanas, datos que se utilizan para construir un gráfico con la participación de mercado de todos los almacenes extraportuarios de Valparaíso

El segundo instrumento es el método de los factores externos el cual se construye, en primer lugar, listando los factores más importantes que pudieran incidir en el empresa

como lo son los factores político, económico, tecnológico, social, mercado y competitivo. Estos se evalúan en una mesa de trabajo con la plana gerencial de la empresa con el objetivo de llegar a una conclusión sobre el atractivo de la industria desde una perspectiva interna.

### **5.3. Estrategia comercial**

Una vez establecido el contexto en el cual está inmersa la empresa, los servicios que esta presta, la cantidad y tipos de clientes a su haber, se procede a diseñar la estrategia comercial.

De manera de resumir todo el trabajo de investigación desarrollado se efectúa un análisis FODA que tiene por objetivo resumir los principales hallazgos del estudio estratégico de la empresa y estudio del entorno actual. Luego de esto, se construye una matriz FODA, la cual consiste en un cruce entre principales hallazgos que quedan determinados por los factores externos e internos de la investigación. Ello arroja como resultado, diez proyectos estratégicos que se utilizan como cimientos para plantear una estrategia comercial final para la empresa.

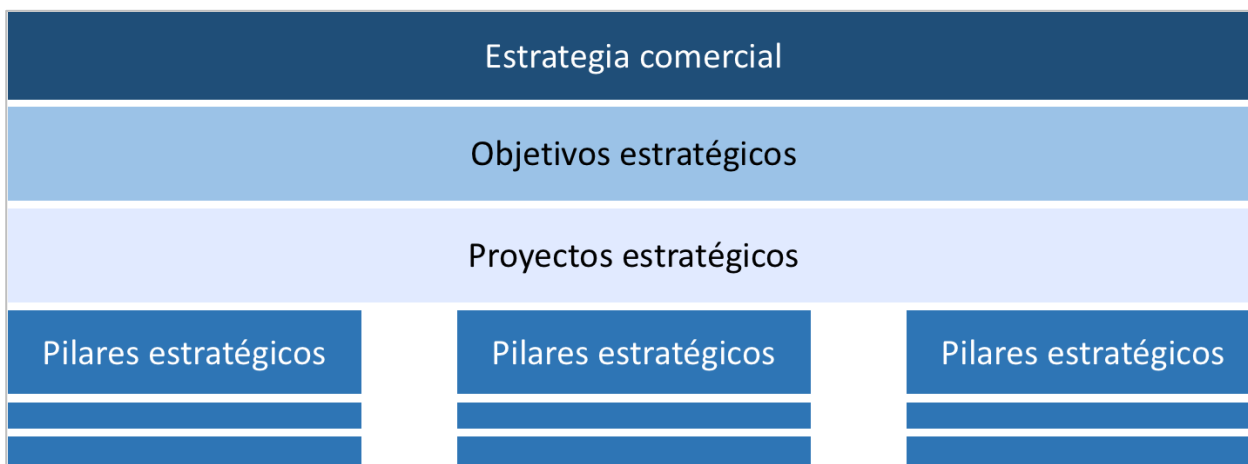
Con esta cartera de diez proyectos estratégicos se efectúa un taller de selección, el cual consiste en consultar a la línea gerencial de Zeal cuáles son los proyectos más relevantes o que generan mayor impacto en la empresa. Para ello se utiliza el instrumento de matriz de selección, herramienta que por un lado tiene una columna con todos los proyectos propuestos y por otro lado agrupa un total de cinco variables internas y cinco variables externas. Para completar este instrumento, la línea gerencial debe evaluar los proyectos en base a estas diez variables en una escala de 1 a 5, siendo 1 cuando el proyecto no cumple con el estándar mínimo con respecto a esta variable y siendo 5 cuando tiene un máximo estándar desde la perspectiva de la variable correspondiente.

Una vez que se han priorizado los proyectos, se elabora un ranking de manera que el primer proyecto estratégico en el ranking marca la pauta para conformar la estrategia comercial y los demás entran en una especie de cartera distinta de proyectos estratégicos, no obstante, estos de igual forma son incluidos en la estrategia comercial final.

Para lograr plantear una estrategia comercial lo más alineada con los proyectos estratégicos propuestos a la empresa, se revisa exhaustivamente bibliografía que contiene diferentes tipos de estrategias comerciales, las cuales quedan resumidas en el *Anexo K*. De todo el compilado de estrategias comerciales, se escoge solamente una que representa claramente hacia donde se dirige la empresa, de forma que esté alineada con el proyecto número uno del ranking en la priorización de proyectos estratégicos planteados en un principio. No obstante, dentro de este compilado, hay estrategias comerciales que agregan matices adicionales y precisos a la estrategia principal, por lo que estos se consideran como pilares estratégicos fundamentales que apoyan la estrategia principal.

Luego de explicitar la estrategia comercial principal de Zeal junto a sus respectivos pilares estratégicos, es necesario construir un mapa estratégico que contenga objetivos estratégicos que, en primer lugar, estén en línea con los pilares estratégicos que apoyan la estrategia comercial y además que estén respaldados por los proyectos

estratégicos que se proponen en un comienzo. En la *Figura N°2* se muestra un esquema que resume la manera de como se configura la estructura de la estrategia comercial.



*Figura N° 2: Resumen estrategia comercial Zeal.<sup>5</sup>*

#### **5.4. Plan estratégico de marketing**

El plan estratégico de marketing comienza en primer lugar con una caracterización de los puertos más importantes del país, divididos en macro zonas portuarias, ya sea: Macro zona norte, centro, centro-sur y austral. Luego, se pone énfasis en los dos principales puertos de la macro zona centro, de manera de poder mostrar que el comportamiento de estos es similar y que por consiguiente se puede realizar todo el marketing estratégico de la estrategia comercial. Para mostrar esto se realiza una investigación en base a información recopilada en una entrevista a una consultora experta en el mundo portuario y en base a información de documentos relacionados con el mundo portuario y extraportuario.

En efecto, al mostrar que el Puerto de San Antonio y el Puerto de Valparaíso poseen un comportamiento similar, se procede a realizar la segmentación de mercado, la cual considera estimar el mercado utilizando las variables de carga transferida por año en ambos puertos. Luego, se procede a hacer la segmentación como tal, ello consiste en segmentar el mercado sobre las variables de cantidad de veces que los clientes utilizan los servicios extraportuarios de Zeal y según los volúmenes de carga que los clientes mueven en Zeal y en el mercado. Lo que queda resumido en un esquema que detalla cada uno de estos segmentos de clientes que se han citado y en qué segmentos se enfocan los esfuerzos de la empresa.

En base a este enfoque se busca entregar a Zeal una propuesta de valor única, orientada a hacer de la compañía un importante proveedor de servicios extraportuarios, a partir de las ventajas competitivas y la tendencia del mercado antes identificadas.

Finalmente, para que la empresa tenga un posicionamiento claro en el mundo de los almacenes extraportuarios se desarrolla un mapa de posicionamiento que considera las variables de precio en los servicios y de volumen de carga transferida en cada almacén extraportuario. Ello genera un mapa de posicionamiento de Zeal con respecto a sus

<sup>5</sup> Fuente: *Elaboración propia.*

competidores, lo que entrega una visión clara de donde se encuentra la empresa y hacia donde quiere apuntar.

### **5.5. Evaluación de la estrategia comercial**

Consecutivamente se incluye un capítulo donde se evalúa económicamente la estrategia comercial y todos los cambios que esta conlleva.

En primer lugar, se debe estimar, calcular y evaluar los ingresos y costos que se obtienen con la implementación de la estrategia comercial en cuestión y para ello se utiliza lo demostrado en el plan estratégico de marketing, el cual entrega los datos suficientes para considerar supuestos necesarios para proyectar tanto los ingresos como los costos en la evaluación económica de la estrategia comercial.

La segunda parte consiste en determinar la magnitud de la inversión asociada a la estrategia comercial, tanto la cantidad de dinero necesario para implementar los proyectos estratégicos propuestos como los activos fijos, nominales y el capital de trabajo para operar. Este último se determina mediante el método de déficit acumulado máximo en egresos antes de impuestos y esta cifra asignarla como el capital de trabajo necesario para operar, suponiendo que en ningún año se incurre en un costo mayor a este.

La tercera parte consiste en establecer el objetivo de la evaluación económica y construir el flujo de caja en base a esta. Este es un proceso mecánico donde se incluyen costos de inversión, costos operacionales, ingresos proyectados, entre otros. Cuando el flujo de caja está completo se procede a calcular los indicadores de rentabilidad del proyecto, es decir, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación del capital. En base a estos indicadores se puede recomendar pasos o acciones a seguir a los tomadores de decisiones de la empresa.

Finalmente, se ejecuta un análisis de sensibilidad de las variables claves de la estrategia comercial, estas son: los ingresos, tasa de descuento utilizada e inversión. Estas se someten a variaciones tanto optimistas como pesimistas, cuando se realizan los cambios en las variables al mismo tiempo se deben monitorear los indicadores de rentabilidad del proyecto, lo que entrega una vista más real de lo que puede ocurrir en el proyecto.

## **5.5. Plan de implementación**

Si bien la implementación de la estrategia comercial, propiamente tal, no es parte del trabajo de título, de igual forma se le dedica un capítulo el cual entrega todas las directrices necesarias para la correcta ejecución y funcionamiento de la estrategia comercial en cuestión.

En primer lugar es realmente necesario saber el periodo de tiempo en que se implementa por completo la estrategia comercial, para ello se utilizan como puntos de referencia el periodo de construcción del almacén extraportuario en Valparaíso, el año en que entra en vigencia el Puerto a Gran Escala, el juicio experto de los dueños de la empresa y la capacidad de la empresa para implementar una estrategia comercial de este tamaño.

Luego, al proyecto estratégico propuesto se le asigna una línea de tiempo la cual incluye todas las iniciativas propuestas para que se lleve a cabo con éxito y con un horizonte de tiempo determinado por la complejidad y recursos necesarios del. Además, cada proyecto lleva aparejado un plan de acción el cual se compone de iniciativas atingentes, metas por iniciativas propuestas y un indicador que revela tanto el éxito o fracaso del proyecto global como el éxito o fracaso de cada iniciativa inserta en el proyecto.

### 6.1. La empresa

Zeal cumple un rol clave en el innovador modelo logístico del Puerto de Valparaíso, repercutiendo directamente en el puerto, sus usuarios y clientes. Entre las características más distintivas de la empresa se encuentra la capacidad de congregar a diversos actores relacionados con el rubro portuario en sus instalaciones, menores tiempos de traslado de carga desde y hacia el Puerto de Valparaíso y el uso de tecnologías de la información en todos sus procesos internos y externos.

La empresa entrega la posibilidad de concentrar las operaciones de diversos actores de la cadena logística: fiscalizadores del Estado, agentes de aduana, concesionarios de terminales portuarios, embarcadores, transportistas, entre otros, diferenciándose con respecto a su competencia que no tiene las instalaciones técnicas suficientes para albergar y brindar la infraestructura mínima para que estos actores ejecuten su trabajo de manera óptima. De este modo, provisiona una infraestructura única en el país para la realización de fiscalizaciones de carga con un sistema de máximo resguardo aduanero y fitosanitario, como los modernos andenes de inspección de carga agropecuaria con capacidad de contención de plagas.

Concentrar a todos los actores de la cadena logística en un mismo sitio, trae como consecuencia una importante reducción en los tiempos de procesos documentales, debido a que todas las entidades que participan en la tramitación de documentos, por ejemplo, el pago de impuestos a la Aduana se realiza en la misma instalación y no es necesario movilizarse, ni recurrir a un intermediario para la tramitación de dicho documento. Esto se repite con la mayoría de los procesos de gestión para la importación o exportación de carga a través del Puerto de Valparaíso.

En línea con la reducción de tiempos en los distintos procesos, el almacenamiento de carga y provisión de servicios asociados a esta, se encuentran a una distancia de 11 kilómetros desde el puerto hasta Zeal, unidas por una carretera de primer nivel que favorece la coordinación y planificación de los camiones con el retiro o despacho de carga desde y hacia el puerto. De esta forma se saca gran provecho de la posición geográfica de Zeal. Además en todo momento se están monitoreando las cargas, información logística que se encuentra disponible en línea debido al avanzado sistema informático que posee.

La coordinación es realizada a través del Port Community System del Puerto de Valparaíso, Silogport, el cual interconecta a los participantes de la cadena logística del comercio exterior, permitiéndoles monitorear y trazar el flujo físico y documental de sus cargas en el exterior. Por otro lado, está el WMS-Pro que permite a Zeal conocer la trazabilidad, los servicios cargados o por cargar, programación de tiempos de despacho, etc. de cada una de las cargas que se encuentran dentro de las dependencias de la compañía, favoreciendo la coordinación entre las distintas áreas internas. En consecuencia, todos los procesos se hacen más eficientes en comparación a los demás almacenes extraportuarios.



### **6.1.1. Misión, visión y objetivos**

Zeal define su misión en el mercado y el valor agregado fundamental que se le da a su cliente, a través de la siguiente declaración:

*“Formar parte de la cadena logística de su cliente mediante una plataforma de servicios acorde a sus requerimientos”*

Además la organización establece las metas que quiere conseguir en el futuro mediante su visión, que busca motivar e inspirar a toda la organización. Para ello Zeal se propone:

*“Ser reconocido por los clientes como la plataforma de servicios logísticos con la mejor relación precio/calidad de la región”*

Finalmente, de la mano de la misión y visión, Zeal define como objetivo fundamental:

*“Estar en constante innovación, para contar con infraestructura y tecnología de vanguardia en el apoyo de sus procesos y seguridad”*

### **6.1.2. Estructura organizacional**

Zeal cuenta actualmente con cerca de 130 colaboradores entre personal administrativo y personal operativo. Estos últimos son quienes constituyen la mayor parte de la empresa. Sin embargo, a todo este personal se le debe agregar el personal externo contratado y el personal propio de los organismos de fiscalización e inspección del Estado, por lo que diariamente Zeal acoge a cerca de 500 personas trabajando.

La empresa se constituye por 4 Gerencias: Gerencia General encabezada por Enrique Morales, Gerencia de Operaciones a cargo de Mario Contreras, Gerencia Comercial dirigida por Luis San Martín y Gerencia de Administración y Finanzas conducida por María Emilia Núñez. Quedando articulada de la forma en que se aprecia en la *Figura N°3*.

A continuación se señala, a grandes rasgos, las funciones que cumple cada una de las Gerencias en la empresa.

- Gerencia General: su principal tarea es planificar, ejecutar y controlar el cumplimiento del plan estratégico de Zeal y como tareas adicionales se encarga de supervisar las áreas de tecnologías de la información, seguridad y prevención de riesgos.
- Gerencia Comercial: se ocupa fundamentalmente de tratar con los clientes. Sus tareas son básicamente: gestionar contratos, captar nuevos clientes, atención al cliente, realizar cobros y comunicar internamente todos los servicios que se deben ejecutar.
- Gerencia de Operaciones: sin duda es la Gerencia con mayor cantidad de personal, debido a que su principal tarea es coordinar, dirigir y ejecutar todos los procesos

operativos asociados a los servicios a contenedores y cargas sueltas que llegan a las instalaciones.

- Gerencia de Administración y Finanzas: en primer lugar, se encarga de todas las tareas administrativas propias de un almacén extraportuario y de una empresa común, como lo son los recursos humanos, ya sea contrataciones, políticas, pagos, capacitaciones etc.

La otra parte de esta Gerencia se ocupa de todo lo que tenga que ver con las finanzas de la empresa, tales como: estados de resultados, control de presupuestos, deudas, estados de los pagos, contabilidad, indicadores, inventarios, etc.

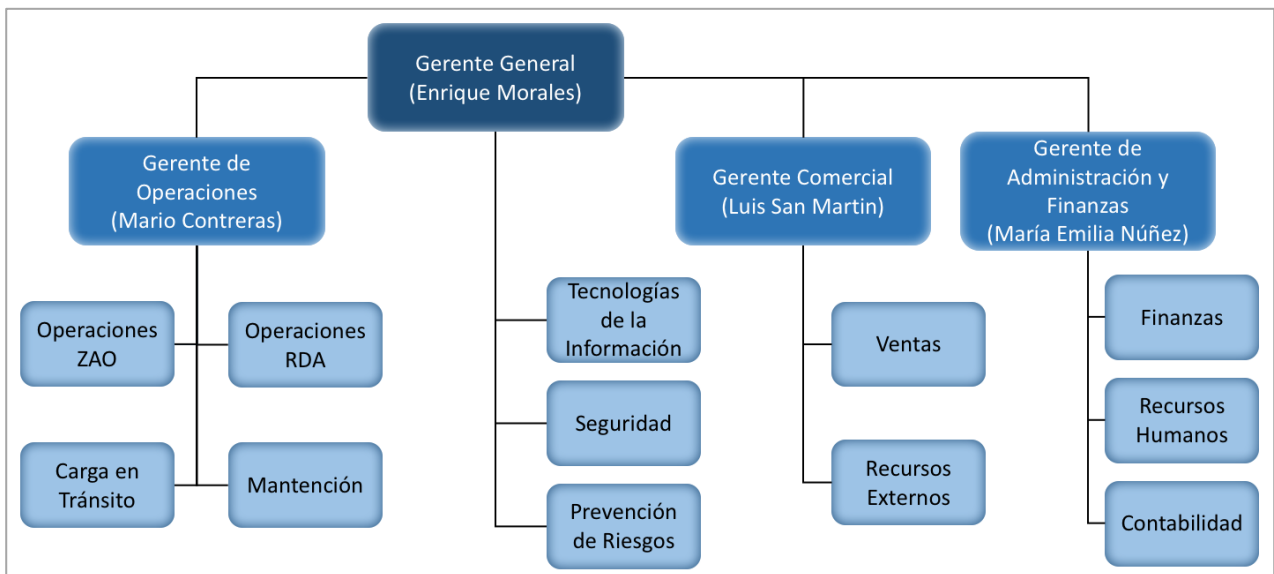


Figura N° 3: Organigrama Zeal Sociedad Concesionaria S.A.<sup>6</sup>

### 6.1.3. Ventas

Cabe destacar que, para efectos de un acucioso estudio interno de Zeal es necesario analizar sus ingresos. Los ingresos de Zeal por concepto de servicios extraportuarios asciende a la suma de \$5.779.970.111 en el año 2017. Aquí es necesario mencionar que, según el gráfico de participación de mercado (véase *Grafico N°7*), ese mismo año se alcanza una participación de mercado del 18%, pero el que Zeal posea el 18% de movimiento de carga del total de la industria en Valparaíso, no quiere decir que la compañía tenga el 18% de los ingresos del total del mercado en Valparaíso, ya que depende de cada almacén extraportuario como traduce en ingresos toda la carga que llega a sus dependencias.

Precisamente, a raíz de esta necesidad de capturar el valor agregado a los clientes es que dentro de la compañía destacan dos servicios claves dentro del valor agregado generado.

El primero es el servicio de almacenaje integral. Este consta básicamente de 3 etapas: internación, almacenaje y despacho. Cualquier cliente puede acceder al servicio de

<sup>6</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de reporte interno, Enero de 2018.

almacenaje integral, accediendo de esta manera a las ventajas que el servicio implica. El valor agregado de cara al cliente recae en que este se despreocupa completamente de su carga, o sea, una vez contratado el servicio la empresa se responsabiliza por la seguridad, tiempos y servicios complementarios atinentes a la carga del cliente. Por lo tanto, el cliente se ahorra una serie de trámites, gestiones, solicitudes de servicios complementarios o cualquier acción que debiese realizar él mismo, pagando para que esta responsabilidad quede en manos de la empresa, por ello, y todo lo demás, es el servicio más solicitado en Zeal.

Por otro lado, está el servicio de atención de carga NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier), este servicio es explicado al comienzo de este trabajo. Un NVOCC es una empresa que agrupa a varios Freight forwarding, donde su principal característica es no poseer buques de transporte, sino que debido a su gran tamaño como compañía poseen un potente poder de negociación y reservan espacio para sus clientes (Freight forwarding) en los buques y gestionan la respectiva documentación para movilizar la carga.<sup>7</sup>

Por lo tanto, un NVOCC puede agrupar, en el detalle, una gran cantidad de clientes. Lo que se traduce en que, por contenedor, Zeal realiza los servicios detallados en el capítulo 1, pero los ingresos se multiplican por la cantidad de clientes agrupados en un NVOCC, y es por esta razón es que este servicio reporta el mayor margen por servicio dentro de la empresa.

Según un informe interno del área comercial de Zeal, desde el año 2016 se han establecido 3 acuerdos comerciales con South Cargo (NVOCC), donde entre algunas particularidades de este contrato, se destaca que Zeal debe trabajar de forma exclusiva con este cliente en Chile y no puede aceptar trabajar con ningún otro NVOCC mientras se encuentre operando el contrato. Con esto se asegura que los clientes agrupados por South Cargo obtengan un trato preferencial. A continuación se puntualiza con detalle cómo se han estructurado los distintos acuerdos comerciales con South Cargo desde el año 2016.

- Periodo Agosto 2016 / Septiembre 2016: Del total facturado mensualmente, Zeal debe devolver a South Cargo USD 100 por cada cliente agrupado por el NVOCC.
- Periodo Octubre 2016 / Julio 2017: Del total facturado mensualmente, menos los cobros por almacenaje, se retorna a South Cargo el 65% y el 35% queda para Zeal.
- Periodo Agosto 2017 / A la fecha: Del total facturado mensualmente, Zeal debe retornar a South Cargo USD 152 por cada cliente agrupado por el NVOCC.

En el *Grafico N°3* se observa el consolidado de los ingresos anuales de los años 2016-2017, mostrando que estos dos servicios son de vital importancia para la firma, ya que sólo el almacenaje integral, considerando todos los tipos de carga, reporta el 46% del total de ingresos a Zeal y el servicio de atención de carga NVOCC representa el 22% de los ingresos totales para la empresa.

---

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.agcnewtral.com/noticias/i/276/180/terminologia-del-transporte-maritimo-que-es-un-nvocc>  
(Consultado: Mayo de 2018)

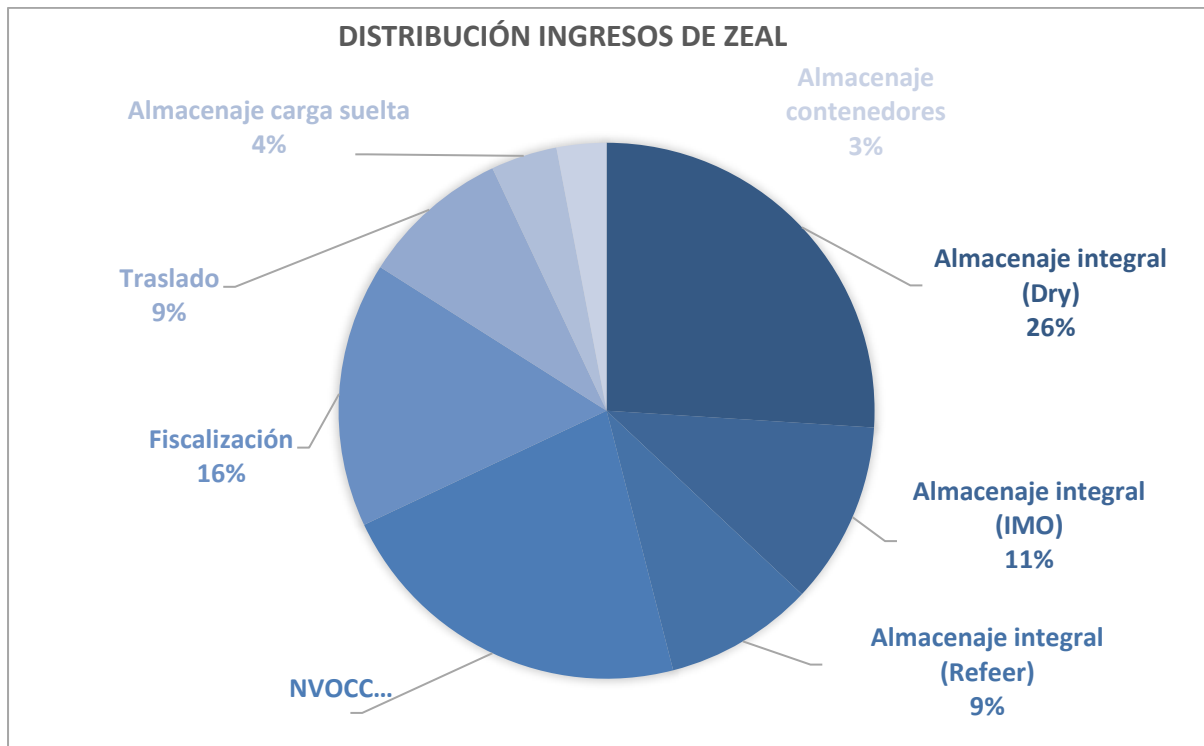


Gráfico N° 3: Distribución de los ingresos por servicios extraportuario.<sup>8</sup>

## 6.2. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor en la empresa facilita la identificación de los factores críticos de éxito que son los ejes principales para competir en la industria extraportuaria y se transforman en la clave para comprender cómo se deben explotar las ventajas competitivas de Zeal que entregan la base para un sólido y sostenido liderazgo en el sector.

Determinar las ventajas competitivas se hace fundamental para la empresa. Sin embargo, si estas se estudian desde una mirada general se hace imposible precisar claramente si efectivamente son ventajas en comparación a la competencia. Por lo tanto, es preciso subdividir la empresa en sus distintas macro-actividades.

En efecto, una herramienta poderosa para conseguir esto, es la cadena de valor, trabajo realizado en conjunto con el Gerente de Operaciones de Zeal. Se enfatizan cada una de las macro-actividades principales que agregan valor al cliente. Se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo.

### 6.2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas relacionadas directamente con el servicio que presta Zeal, estas son: logística interna, operaciones, logística externa, servicios, marketing y ventas.

- Logística interna: la empresa posee un sistemas informático, Sidemar, que permite acoplarse con los sistemas del Puerto de Valparaíso, Silogport, al momento de retirar todos los contenedores desde el Puerto de Valparaíso. De esta forma se optimiza el proceso desde su inicio ya que los camiones encargados de retirar los contenedores, se rigen por un programa que les indica el momento preciso en el que deben bajar a Puerto de manera que están en el momento preciso del desembarco de los contenedores, evitando pérdidas de tiempo y recursos.
- Operaciones: La empresa posee un sistema informático (WMS-Pro) que permite que todas las áreas puedan acceder en tiempo real al seguimiento de cada carga, ingresando el número del “Documento de Recepción”, una especie de rut de la carga. Esto hace posible que todos los involucrados conozcan dónde está la carga y qué se debe hacer con esta dentro de las instalaciones de Zeal, favoreciendo la optimización en el tratamiento interno de la carga.
- Logística externa: La empresa dispone de una flota de 45 camiones contratados que se encargan de trasladar desde y hacia el Puerto de Valparaíso todo tipo de carga, si sus clientes así lo requirieran. Zeal se integra de este modo, a la cadena de suministro de los clientes que necesiten tener una “detención” en su cadena, por motivos que, por ejemplo, pueden ser la falta de espacios en bodegas propias, y deban utilizar a Zeal como bodega anexa a la empresa, entre otros motivos posibles.
- Marketing y ventas: Zeal no posee un área de marketing que se dedique a sacar provecho de todos los datos internos que manejan. Datos de sus clientes, operaciones internas y de todas las transacciones que se realizan diariamente, perdiendo la oportunidad de acrecentar sus ventas con la implementación de un área dedica única y exclusivamente a esto.

Por otro lado, Zeal sí tiene muy bien desarrollada el área de ventas, liderada por Luis San Martín, Gerente Comercial de Zeal. El valor agregado de esta área radica en la relación personalizada que ha construido esta área con sus clientes. Sin disponer una gran fuerza de ventas, han logrado desarrollar y mantener contratos comerciales con grandes empresas. Esto les ha permitido mantenerse en el rubro y no sólo esto, sino que también crecer año a año, haciéndose un nombre en la industria.

- Servicios: en línea con el trato personalizado a clientes en el área de ventas, los servicios se ejecutan con la misma filosofía, añadiendo un valor a cada uno de los servicios y programando los tiempos de despacho de acuerdo a lo solicitado por los mismos clientes.

### **6.2.2. Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo, por otra parte, proveen un soporte generalizado a la empresa en todas sus áreas, ya sea infraestructura, tecnologías de la información, recursos humanos y/o gestión de proveedores.

- **Infraestructura:** es el soporte más potente que tiene Zeal, área donde se registran las mayores fortalezas de la compañía.

En primer lugar, toda su infraestructura se encuentra ubicada a 11,6 km del Puerto de Valparaíso siendo el almacén extraportuario más cercano a este. Teniendo los menores tiempos de traslado de carga y la capacidad de reacción más rápida en caso de cualquier imprevisto.

En segundo lugar, Zeal se encuentra separado por aproximadamente 500 metros de la Zona de Actividades Obligatorias, instalaciones con condiciones únicas en el país para realizar cierto tipo de inspecciones con riesgo fitosanitario, por lo que muchas veces desde los demás almacenes extraportuario se envía carga que debe ser inspeccionada en este lugar.

En tercer lugar, dentro del rubro, es la empresa con mayor superficie para operar, otorgándole un ventaja por sobre sus competidores, ya que el espacio es un activo muy valorado en esta industria.

Por último, y en contraposición a todo lo anterior es el almacén extraportuario que posee la bodega con menores dimensiones del mercado con aproximadamente 2.500 m<sup>2</sup>. Esta debilidad puede ser bastante perjudicial si se piensa que en un futuro los procesos claves podrían enfocarse en la gestión de carga suelta y para ello se necesita un amplio espacio para una eficiente operación. De todas formas al final del capítulo se incluye una tabla con el resumen del perfil competitivo de cada actor presente en el mercado extraportuario.

- **Tecnologías de la información:** la empresa cuenta con dos sistemas informáticos claves para su eficiente operación. Sidemar es el primer programa que se utiliza para coordinar con el Puerto de Valparaíso la carga y descarga de contenedores, y así evitar colapsos en las dependencias del puerto y optimizar el proceso. Además se cuenta con un sistema informático muy potente, que es básicamente la columna vertebral de la compañía. Se trata del WMS-Pro que le permite a todas las áreas de Zeal conocer la trazabilidad de cada carga que se encuentra en el almacén extraportuario. En efecto, cualquier área de Zeal sabe en dónde se encuentra cada carga, los servicios complementarios que lleva asociada, el tiempo que esta permanece en las instalaciones y todos los permisos y/o trámites que debe tener para ser internada al país. Este mismo programa tiene una interfaz para el cliente llamada Web-Pro, que no es más que una vista online para que el cliente sepa en qué parte del servicio se encuentra su carga.
- **Recursos humanos:** en las instalaciones de Zeal se encuentran trabajando en su mayoría operarios. Es pertinente agregar que los operarios trabajan con maquinaria pesada y están expuestos a grandes riesgos la mayor parte del tiempo. Por lo tanto, dentro de la empresa existe una política de capacitación en seguridad y control de riesgos a operarios para minimizar la ocurrencia de accidentes y maximizar la eficiencia en el trabajo, ya que son parte esencial en el proceso de generación de valor de la empresa.

- Gestión de proveedores: existe la posibilidad de contratar a una amplia diversidad de proveedores. Como se explicó anteriormente, existen dos proveedores con un importancia estratégica principal: un proveedor de flota de camiones y un proveedor de maquinaria pesada. Estos se contratan mediante licitación, mismas en las que se explicita que cumplen un papel muy relevante, dado que aportan calidad al servicio extraportuario, por lo que deben estar prácticamente integrados a la empresa.<sup>9</sup>

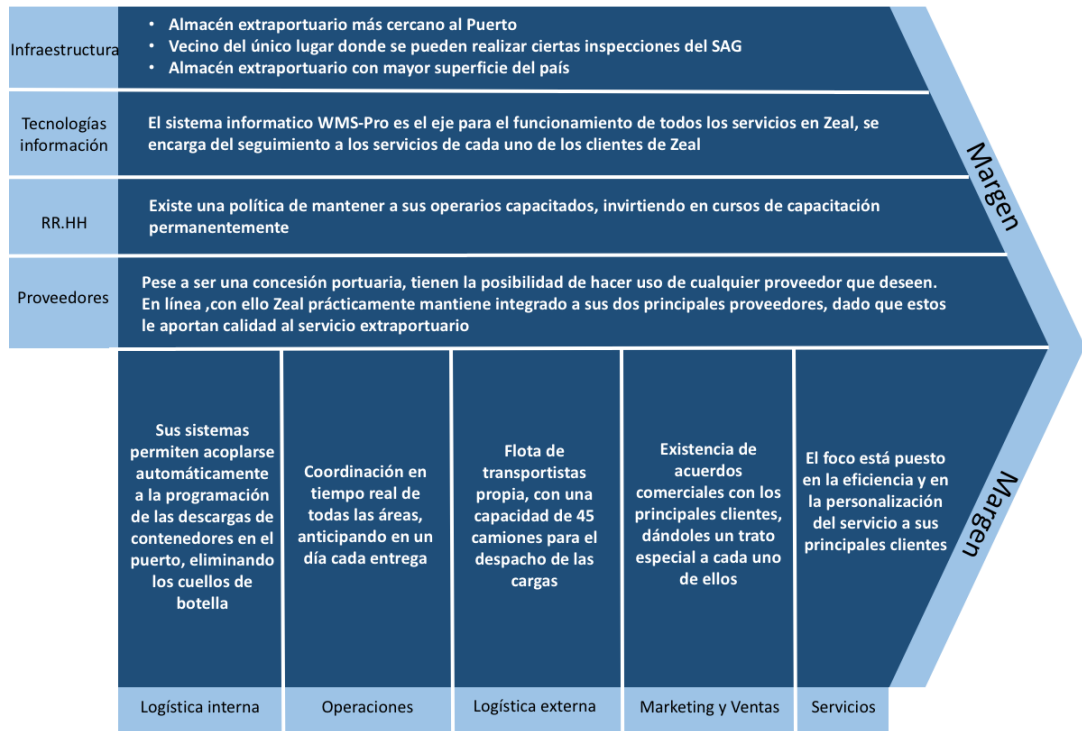


Figura N° 4: Resumen cadena de valor Zeal.

La cadena de valor es importante para hacer un diagnóstico a nivel general de las actuales fortalezas y debilidades de la empresa. Además sirve para identificar las capacidades que son necesarias de potenciar en la organización para obtener ventajas competitivas que se puedan sostener en el largo plazo y que para los competidores sea difícil o imposible igualar. Sin embargo, la cadena de valor brinda una visión demasiado general como para reconocer puntualmente dónde se encuentra el valor generado. Por ello, es difícil en este análisis, deducir los factores críticos de éxito que llevan realmente a la identificación de las fortalezas y debilidades de Zeal.

Por lo tanto, es necesario tener una mirada más profunda de las actividades. En efecto, a la cadena de valor se le añade un análisis de procesos clave dentro de Zeal, con el fin de dejar representadas de una forma más clara, las fortalezas y debilidades de la organización.

### 6.3. Análisis de procesos clave

<sup>9</sup> Fuente: Elaboración propia a partir del libro "Gestión de empresa: Con una visión estratégica".

Un proceso se puede considerar como una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en servicios.

En el siguiente análisis se examinan en mayor detalle los dos procesos clave de la compañía con el objetivo de hallar fortalezas y debilidades que se deduzcan del levantamiento de estos. Se detalla el flujo tanto de información como el flujo de operaciones en ambos casos.

Para una mayor comprensión del negocio en el cual se encuentra inmerso Zeal se explica el macro proceso de la compañía y cómo se relaciona con cada actor y áreas internas de la empresa.

### **6.3.1. Macro proceso Zeal**

Para efectos de una mejor comprensión del funcionamiento de un almacén extraportuario como Zeal, se detalla en forma general la trazabilidad que tienen las cargas que ingresan a las instalaciones y de qué manera cada área aporta en este proceso.

El proceso comienza cuando llega una carga a las dependencias de Zeal. La carga puede ser de diferente tipo y procedencia. En primer lugar, el tipo de carga puede ser suelta, fraccionada (pallets) o contenedorizada. También, se debe discriminar entre la carga seca (dry), refrigerada (reefer) y peligrosa (IMO). Por último, la procedencia de cada carga puede ser de exportación o importación. Es por aquello que, dependiendo de cada uno de estos elementos, el proceso toma diversos caminos ya que obviamente las cargas deben ser gestionadas de distinta forma.

Una vez llegada la carga a las dependencias del almacén extraportuario, se procede a internar formalmente la carga a Zeal. En esta actividad trabajan en conjunto 3 áreas de la compañía. Primero actúa el área de transportes que es la encargada de coordinar todos los traslados desde y hacia las instalaciones de Zeal (en caso de que el cliente lo requiera). En seguida, se incorpora el área encargada del acceso a la empresa y tiene por tarea verificar que la carga traída por el transportista corresponda a lo documentado en el acceso. La última área en incorporarse a esta actividad es Gate Control, cuya responsabilidad es recepcionar formalmente la carga recién llegada. Ello queda determinado cuando se ingresa la carga al sistema informático de Zeal WMS-Pro, el cual es clave en todas las operaciones, servicios y cobros que se ejecutan dentro de la empresa. Es básicamente una hoja de vida de cada carga dentro de Zeal.

Consiguientemente, se pasa al almacenaje de la carga que no es más que clasificar el contenedor, de acuerdo a tipo de carga y procedencia, y ubicarlo en lugares previamente determinados del patio de Zeal. Es la actividad más simple de la firma, pero también la más demandada y dado que existe gran cantidad de espacio en el patio de este extraportuario no se convierte en una tarea difícil para los encargados de dicha operación.

En muchas ocasiones los clientes no solamente quieren almacenar su carga en las dependencias de Zeal, sino que también necesitan que se realicen diversos servicios complementarios a la carga. Entre los más comunes está el servicio de consolidado, desconsolidado y trasvasije.



Cabe mencionar que los servicios complementarios y el almacenaje, desde el punto de vista temporal, pueden ejecutarse antes o después el uno del otro. No obstante, por temas de recurrencias se modela primero el almacenaje.

Posteriormente, el área de control se apodera de la carga. Esta área está compuesta por los organismos encargados de velar por la seguridad y el riesgo fitosanitario del país. Entre las entidades más importantes se encuentra el Servicio Nacional de Aduanas y el Servicio Agrícola y Ganadero. El primero se encarga de realizar todas las fiscalizaciones a las cargas que podrían ser por motivos de contrabando, ingreso de sustancias ilícitas, internación de mercancía falsificada, etc.; y el segundo ejecuta todas las inspecciones a las cargas que podrían implicar un riesgo fitosanitario para Chile, ya sea el ingreso de madera no tratada, frutas, animales exóticos, entre otros.

Puede suceder que el área de control jamás se involucre en el proceso, pues el contenido de la carga no amerita riesgos ni de seguridad para el país, ni de riesgo fitosanitario como para que se le efectúe una fiscalización y/o inspección. En aquel caso se procede directamente al despacho de la carga, actividad a cargo del área de acceso y transportes. El área de acceso está encargada de verificar que el dueño de la carga haya pagado todos los servicios realizados y los derechos de ingreso al país (impuestos). El área de transportes no siempre se encuentra presente porque en ocasiones el cliente se hace cargo de transportar su propia carga. Esta es la última actividad y tiene relación directa con el cliente, ya sea trasladando la carga hacia el puerto (exportación) o trasladando la carga hacia el lugar indicado por el cliente dentro del territorio nacional (importación).

Finalmente, el macro proceso de Zeal se da por finalizado cuando la carga sale de las dependencias de Zeal y el cliente recibe su carga de importación o de otra forma la embarca para su exportación. En la *Figura N°5* se aprecia el modelo del macro proceso de Zeal.

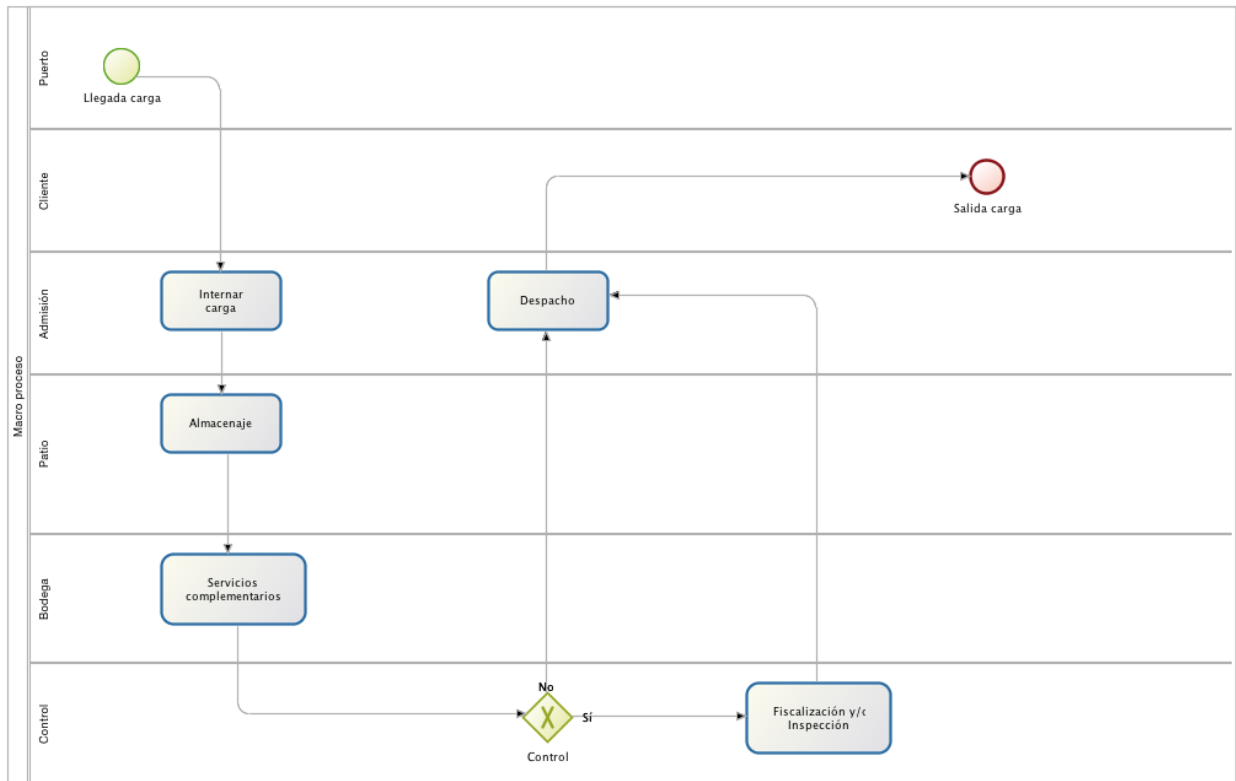


Figura N° 5: Modelo del macro proceso de Zeal.<sup>10</sup>

Así se puede apreciar con una mirada general la manera cómo Zeal opera. En los dos siguientes apartados se detallan en profundidad los dos procesos clave de la empresa. Estos corresponden al proceso de Almacenaje Integral y Atención de Carga NVOCC.

### 6.3.2. Proceso almacenaje integral

A este proceso se le llama integral porque al contratarlo el cliente paga todos los servicios relacionados con la carga y no debe realizar ninguna gestión adicional. En el caso de este proceso, el cliente recibe o envía su carga con los servicios complementarios “cargados” en el momento y lugar solicitado.

Este proceso tiene dos versiones, la primera versión en describirse tiene relación con el proceso de importación de carga y lleva por nombre: “Proceso de almacenaje integral de importación”. La segunda versión concierne al proceso de exportación de carga al país y se le conoce como: “Proceso de almacenaje integral de exportación”.

- **Proceso almacenaje integral de importación**

Este se inicia con la llegada de carga de importación primaria (aún no se ha internado la carga formalmente al país). El Puerto de Valparaíso es el ente encargado del desembarco de la carga traída por las empresas navieras. A posteriori, la Aduana debe declarar la carga (cada uno de los contenedores transportados por la empresa naviera), es decir, informar a todos los almacenes

extraportuarios mediante el sistema informático Silogport, sobre quiénes son los consignatarios (dueños) de cada carga y a qué almacén extraportuario están manifestados (lugar de llegada de la carga).

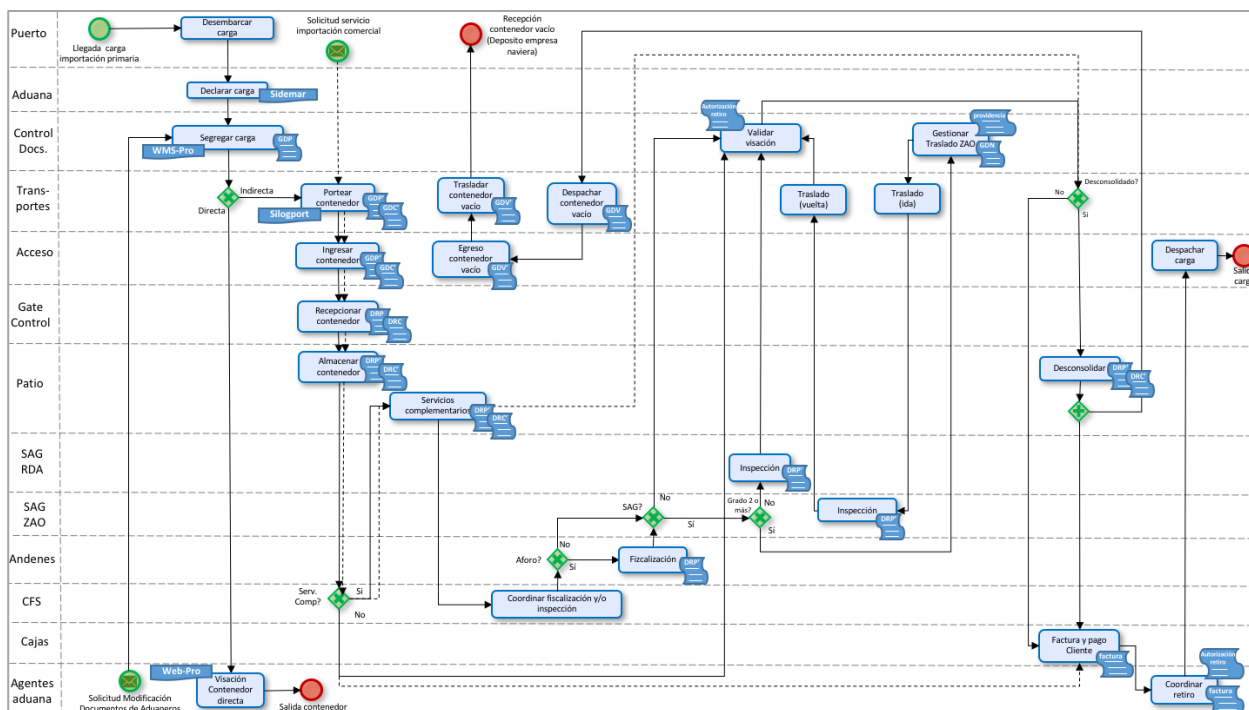
Cuando ya está cargada toda la información en Sidemar, dentro de Zeal, específicamente desde el área de Control de Documentos se descarga esta información y se generan tantas guías de despacho primarias (GDP) tantos contenedores indirectos manifestados a Zeal como existan. Por otro lado, los contenedores directos son visados (validar el pago de impuestos) en el Puerto de Valparaíso por personal de Control de documentos. Además en esta actividad pueden sumarse guías de despacho adicionales mediante una solicitud de modificación de documentos aduaneros (SMDA). En estos casos, se trata básicamente de un contenedor que no fue manifestado a ningún almacén extraportuario y que el Puerto de Valparaíso envía a Zeal con la orden estricta de ser fiscalizado por la Aduana.

Luego de haber realizado la segregación, el área de Transportes procede a trasladar los contenedores indirectos hasta las instalaciones de Zeal, sin embargo, a esta área también le puede llegar, mediante un mail, una solicitud de servicio de importación comercial de parte de cualquier cliente. En estos casos, confeccionan las guías de despacho comerciales (GDC). Con todas las guías de despacho ya listas (primarias y comerciales), el área de Gate Control se encarga de ingresar a Zeal los contenedores y con esto genera los documentos de recepción primario y comercial, que son básicamente las hojas de vida de cada contenedor dentro de Zeal.

A continuación se almacenan los contenedores por el tiempo que cada cliente lo requiera. Pasado el tiempo de almacenaje los contenedores primarios pueden recibir o no servicios complementarios. Si es así, luego de esto se debe verificar si se debe someter la carga a fiscalización por parte de la Aduana y/o inspección del SAG. En el caso de que la carga tenga un alto riesgo fitosanitario se debe trasladar a Zeal ZAO. Luego de todo esto, Control de Documentos valida la visación de cada carga otorgando las autorizaciones de retiro a los clientes para que puedan llevarse sus cargas. Después se verifica si el cliente quiere que su contenedor sea desconsolidado o no. Si es así, acontecen dos procesos en paralelo. Por un lado se desconsolida el contenedor y el cliente paga todos los servicios para su posterior despacho. Por otro lado, se procede con el despacho del contenedor vacío a las empresas navieras en puerto. En el caso de que los contenedores primarios no requieran servicios complementarios, estos pasan directamente a la actividad de validar visación de carga donde se les otorga la autorización de retiro de carga y sigue el mismo flujo detallado anteriormente que consiste en una posterior desconsolidación (si se solicita), pago y despacho de la carga.

Por último, los contenedores de importación comercial siguen exactamente el mismo flujo que los contenedores de importación primaria, salvo la gran excepción de que estos no se someten ni a fiscalización por parte de la Aduana, ni a inspección de parte del SAG, ni a validación de visa de la carga. Todo esto debido a que la tramitación se realiza con antelación por parte del cliente previo a que la carga se ingrese a Zeal.

El flujo del proceso de almacenaje integral de importación se muestra a continuación en la *Figura N°6*.



*Figura N° 6: Proceso de almacenaje integral de importación.<sup>11</sup>*

## • Proceso almacenaje integral de exportación

Tal como se observa en la *Figura N°7*, este proceso se divide a su vez en 3 procesos debido a que las solicitudes de almacenaje integral de exportación tienen distinta procedencia.

En primer lugar, el servicio de exportación de carga primaria pasa directamente a la tramitación de documentos donde en presencia de agentes de aduana se presenta la guía de despacho del cliente (GDC) y el documento único de salida (DUS). Luego de esto la aduana indica si la carga debe someterse a fiscalización, en caso de ser así, se procede con la fiscalización y posterior coordinación del despacho con lo cual la carga egresa de Zeal con una guía de despacho primaria (GDP).

En segundo lugar, el servicio de exportación de carga comercial tiene como primera actividad el ingreso del contenedor con una guía de despacho cliente (GDC). Luego en Control Gate se recepciona la carga creándole un documento de recepción comercial (DRC), el cual hace responsable a Zeal de la carga ya ingresada. Seguidamente se almacena el contenedor hasta que llegue la señal del cliente de que el contenedor debe ser despachado. Posteriormente, área de Container Freight Station procede a coordinar el despacho con lo cual la carga es trasladada hacia el puerto por un transportista con una guía de despacho comercial (GDCO).

El tercer y último proceso, es el servicio de exportación con consolidado. Al momento de iniciarse, este se divide automáticamente en dos flujos paralelos. Por un lado, ingresa la carga suelta a las dependencias de Zeal con sus respectivas guías de despacho cliente (GDC) y su documento de recepción comercial (DRC). Por otro lado, se gestiona la programación, traslado, ingreso y recepción de un contenedor vacío con su respectiva guía de despacho del contenedor vacío (GDV) y su documento de recepción del contenedor vacío (DRV). Posteriormente, y con estas actividades ya finalizadas, se programa el consolidado de la carga con los respectivos servicios complementarios solicitados por el cliente que se cargan al DRC para su posterior despacho a puerto.

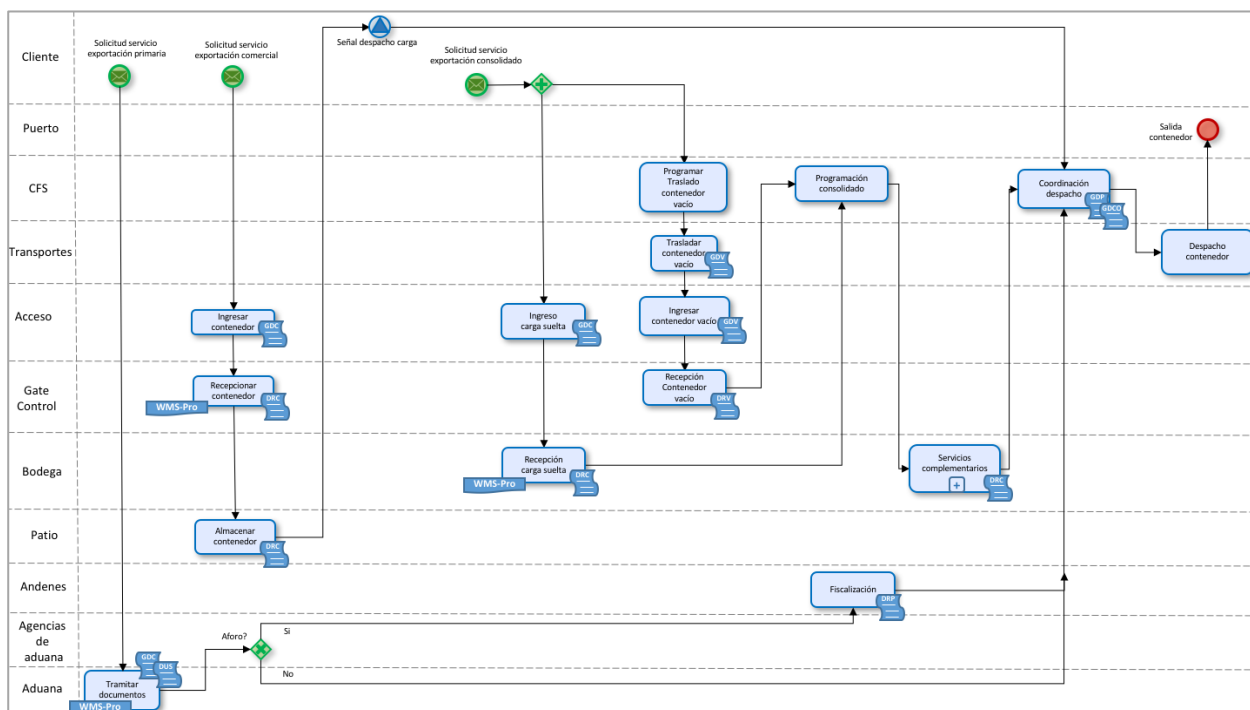


Figura N° 7: Proceso de almacenaje integral de exportación.<sup>12</sup>

### 6.3.3. Proceso atención de carga NVOCC

South Cargo es uno de los principales clientes (del tipo NVOCC) de Zeal en términos de operación económica generado para la empresa. Es por ello que, es relevante conocer dónde se genera todo el valor agregado para este cliente, preguntarse por qué se margina más con este y no con los demás clientes y de qué manera se podría replicar en los otros clientes, lo que se está haciendo con South Cargo. Por lo tanto, a continuación se describe detalladamente el proceso que sigue Zeal al momento de prestar servicios a South Cargo.

En la *Figura N°8* se observa que el proceso se inicia con la llegada de cargamento al Puerto de Valparaíso. El puerto está encargado de desembarcar la carga, luego la Aduana declara la carga, es decir, informa a todos los almacenes extraportuarios mediante el sistema informático Sidemar, quiénes son los consignatarios (dueños) de cada carga y a qué almacén extraportuario están manifestados (donde debe llegar la carga). Luego, el área de Control de Documentos se acopla a Sidemar mediante el

<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia.

sistema informático WMS-Pro, en el cual genera guías de despacho por cada contenedor manifestado a Zeal. Cada una de las guías de despacho son entregadas al área de transportes, la que está encargada de trasladar los contenedores a Zeal. Transportes a su vez se coordina con el Puerto de Valparaíso a través del sistemas informático Siloport de manera que no se produzcan problemas (congestión) en el lugar de retiro de carga.

Consecutivamente se ingresa la carga en el área de Acceso, que es básicamente un control de seguridad estricto en Zeal. Después de ello, el área de Gate Control recepciona formalmente la carga, es decir, crea el documento de recepción (DR) que es la hoja de vida de la carga dentro de Zeal e indica que la carga es responsabilidad exclusiva del extraportuario y es el documento en el cual se ven reflejados todos los servicios complementarios realizados en Zeal.

Una vez que la carga se encuentra en las dependencias de Zeal, el contenedor debe esperar para ser ubicado en el patio de Zeal. Después el área de Container Freight Station gestiona el desconsolidado, que consiste en el desarrollo de tres procesos en paralelo. Por una parte, se abre el contenedor y se divide la carga que lleva en su interior. Por otro lado, se comunica el desconsolidado a los dueños de cada carga y por último se coordina el despacho del contenedor vacío a la empresa naviera dueña del contenedor.

Luego del desconsolidado propiamente tal, se puede seguir de dos formas distintas. La primera consiste en almacenar la carga suelta en la bodega de Zeal y esperar a que el cliente la retire. La segunda es cargar servicios complementarios de distinta índole a la carga suelta y posterior a ello esperar la señal de despacho del cliente.

Después, se debe esperar a que los agentes de control, es decir, SAG y Aduana principalmente, sólo si la carga lo amerita, efectúen las inspecciones y/o fiscalizaciones respectivas. Cabe destacar que en Zeal ZAO están las únicas instalaciones en el país para la ejecución de ciertas inspecciones y en caso de que las cargas deban ser derivadas a estas instalaciones la empresa se encuentra a 500 metros del lugar, lo que trae consigo un trámite de documentos ágil y traslado inmediato. En efecto, con todos los servicios y controles ya ejecutados Control de Documentos entrega una autorización de retiro de carga al cliente.

Finalmente, el cliente debe proceder a retirar su carga, pero primero debe pagar el almacenaje de su carga, servicios complementarios, controles efectuados, etc. Es el área de Cajas, la encargada de confeccionar la factura y recibir el pago del cliente. Luego de esto al cliente se le entrega un comprobante de pago y con este puede llevarse su carga, no sin antes presentarlo junto a la autorización de retiro en el Acceso de Zeal.

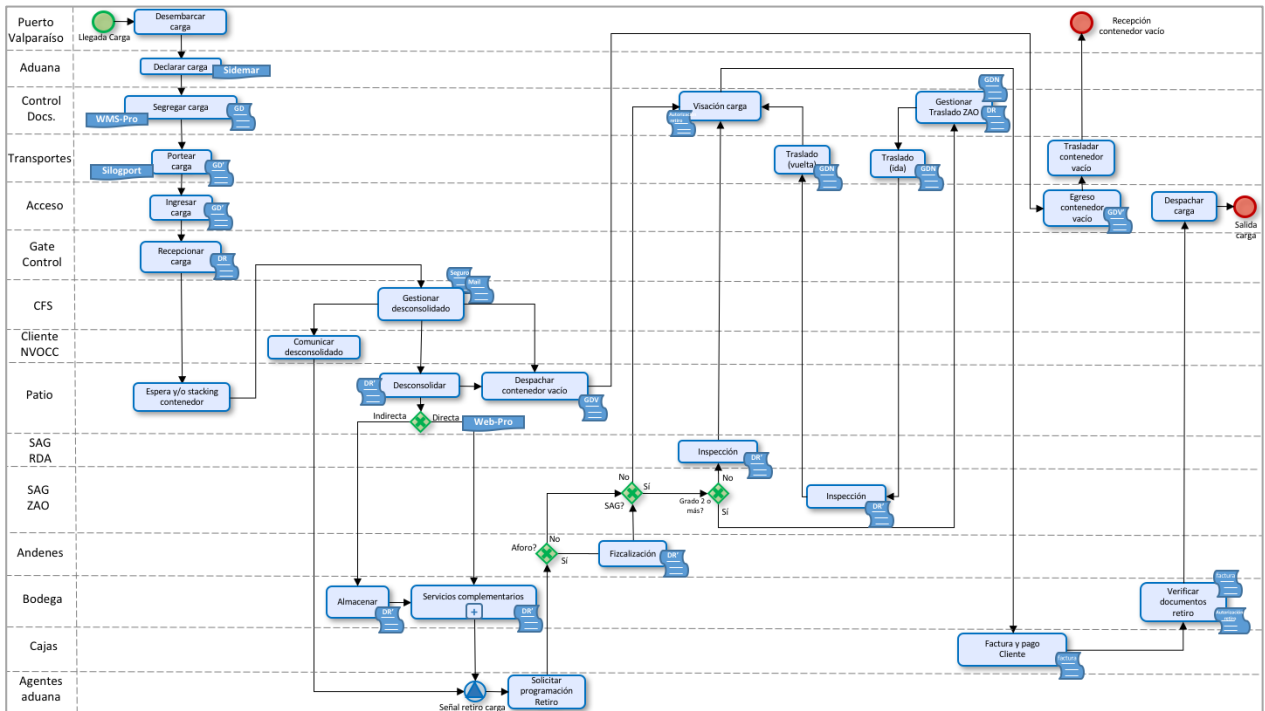


Figura N° 8: Proceso de atención de carga NVOCC.<sup>13</sup>

## 6.4. Análisis interno

A continuación se realiza un análisis interno para describir las ventajas competitivas de Zeal que se desprenden del estudio estratégico de la empresa. Se identifica a los competidores relevantes desde la perspectiva interna de la empresa y se crea un perfil competitivo de la competencia en el cual se destacan sus fortalezas y debilidades.

### 6.4.1. Ventajas competitivas

Con toda la información interna recopilada es fácil notar que la principal ventaja de Zeal es su ubicación geográfica, ya que se ubica en el camino La Pólvora, ruta directa y exclusiva al puerto y es el almacén extraportuario más cercano al Puerto de Valparaíso, lo que implica que los tiempos de movilización son menores y las operaciones más eficientes. Además se encuentra colindante a Zeal ZAO, lugar donde existen instalaciones únicas en el país para la inspección de carga con riesgo fitosanitario, por lo que los costos y tiempos de un eventual envío no son un problema para la empresa y se transforman en un valor agregado para el cliente. Esto no es así para la competencia que tiene que trasladar la carga una distancia considerable que lleva asociado tiempo y costos directos para el cliente.

En segundo lugar, en opinión de los clientes Zeal es uno de los almacenes extraportuarios más eficientes en el tratamiento de carga. Esto se debe a la calidad de la tecnología usada en cada proceso. El sistema informático Sidemar proporciona una ventaja en cuanto a la programación y coordinación de las operaciones de la compañía y el sistema informático WMS-Pro les brinda la capacidad de tener el control y un seguimiento de cada una de las cargas internadas en las dependencias de Zeal.

Al momento de realizar el levantamiento de procesos en la compañía, se nota que dos de los procesos más importantes tienen como objetivo principal darle un trato especial y a la medida del cliente, como lo son los casos de South Cargo (NVOCC) y de cada uno de los clientes que solicitan el servicio de almacenaje integral.

Así destacan los casos de Cencosud y Viña Concha y Toro.

El primero tiene la capacidad suficiente para gestionar su propia carga. Sin embargo, desde hace 3 años tienen un acuerdo comercial con Zeal, ya que existe una integración con la cadena de distribución de Cencosud, en la cual Zeal cumple un papel principal como eslabón de la misma, en específico resolviendo el transporte y almacenamiento de sus importaciones.

En el caso de la segunda de estas empresas (Viña Concha y Toro), hubiese sido esperable que Saam (competidor de Zeal) provea a todo el sector vitivinícola y agropecuario del país, por las características únicas de sus instalaciones. Sin embargo, es Zeal la empresa que provee estos servicios a Viña Concha y Toro, el mayor exportador de vinos de Chile. La compañía logra este acuerdo comercial mediante una negociación que agrega la prestación del servicio de porteo de contenedores, aparentemente un simple detalle pero que antes era realizado por Concha y Toro, implicando un gran esfuerzo logístico para la viña que claramente escapaba del giro de su negocio. Este es un ejemplo del modo en que el diseño “customizado” de servicios por parte de Zeal, es capaz de entregar nuevos valores que logran seducir e incorporar a clientes tan importantes como Viña Concha y Toro.

Estos dos casos evidencian la calidad de servicio que ofrece Zeal, que es capaz de adaptarse a las necesidades entregando un servicio especial para cada cliente. La flexibilidad de cada uno de estos servicios es una ventaja competitiva sostenible frente a los demás competidores, ya que es única para el cliente desde el punto de vista que es la única compañía que ofrece el servicio de almacenaje integral que considera una gran personalización en el servicio para el cliente.

#### **6.4.2. Competidores relevantes**

Un correcto y sólido planteamiento de una estrategia comercial para Zeal requiere de un buen entendimiento del posicionamiento y comportamiento de los demás almacenes extraportuarios más relevantes desde el punto de vista de la empresa. Un competidor relevante debe poseer características tanto internas como externas que determinen su importancia dentro de la industria extraportuaria.

Desde el punto de vista interno un competidor relevante para Zeal debe poseer una estructura de costos más baja, es decir, mantener tanto los costos fijos como variables por debajo del promedio, esto les permite tener mayor libertad en la operación y obtener mayor rentabilidad que los demás. También deben tener una base técnica que permita mayores niveles de eficiencia. Es decir, dentro del rubro, al ser líderes en términos de eficiencia, permite brindar un valor agregado difícil de alcanzar para un competidor, pues la rapidez es de los atributos más valorados por los clientes tanto en la importación como en la exportación. Por otro lado, un nivel más desarrollado de integración vertical (empresas navieras, transportistas, etc.), da la ventaja de tener clientes cautivos y mantener un nivel estable de ingresos sin grandes sobresaltos. Esas son algunas de las características que otorgan un liderazgo en esta industria.



Desde el punto de vista externo un competidor relevante para Zeal debe poseer en primer lugar una elevada participación de mercado. Esto se puede observar a partir de distintos enfoques, pero en esta industria un buen indicador de esta participación es el número de contenedores manifestados a cada almacén, vale decir, el número de contenedores que llegan a las dependencias de cada extraportuario.

Además de la participación de mercado, es preciso visualizar cuales son las tendencias que marcan a los competidores en el mediano y/o largo plazo. Por ejemplo, si se observa crecimiento sostenido en el mercado de algún competidor, debe ponerse especial atención en este, dado que se podría convertir en un competidor relevante para la empresa.

No necesariamente aquellos competidores con elevados niveles de rentabilidad respecto del promedio son líderes en la industria en la cual están insertos. Sin embargo, es importante conocer qué factores les permite obtener rentabilidades por sobre el promedio, de manera de replicar estas buenas prácticas en la empresa que estudiamos.

Sin importar en qué industria se encuentre la empresa, siempre existirán infinidad de estrategias con los más variados enfoques. No obstante, una de las más comunes es que el competidor adopte una actitud agresiva en precios en contra de los demás actores, lo que lo convierte en una amenaza real para la industria, ya que usualmente arrastra a una guerra de precios, que a su vez, disminuye notoriamente las rentabilidades del conjunto.

El sistema informático Sidemar le permite programar el retiro de carga de forma automática algo que los demás almacenes no logran hacer y el sistema informático WMS-Pro que es clave en las operaciones de Zeal puesto que entrega todo lo necesario para el eficiente tratamiento de cada carga en Zeal. No obstante, Texval posee un alto nivel de eficiencia en las operaciones que le ha permitido posicionarse firmemente en el mercado, sabiendo aprovechar y capturar gran margen de los clientes que atiende, eficiencia que si se proyecta en la operación a gran escala podría transformarse en una amenaza importante para el resto de los competidores.

Finalmente, y a modo de resumen, se construye la *Tabla N°1* la cual se encarga de mostrar el perfil competitivo de cada almacén extraportuario en Valparaíso. Haciendo explícitas tanto las fortalezas como las debilidades de cada competidor.

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Saam (1989)	Mayor experiencia en la industria extraportuaria	Pérdida en el foco del negocio, privilegiando otras unidades de negocio de la empresa
	Mayor participación de mercado	
	Instalaciones únicas para el almacenamiento de carga orgánica	Decaimiento en el crecimiento de la empresa
	Integración vertical con empresas navieras pertenecientes a la misma empresa	
Sitrans (2007)	Integración vertical con empresa de transferencia de carga perteneciente a Grupo Ultramar	Escasa relación con el cliente, falta de acuerdos comerciales
		Antigua tecnología en la empresa
Texval (2009)	Diferenciación en el servicio de almacenaje extraportuario (carga suelta)	Procesos de elevados costo
	Tamaño suficientemente pequeño como para presentar niveles de eficiencia por sobre el	Lejanía al Puerto de Valparaíso
Puerto Columbo (2008)	Crecimiento sostenido en la participación de mercado	Poca experiencia en el sector extraportuario

Tabla N° 1: Perfil competitivo de los rivales.<sup>14</sup>

### 7.1. Análisis de la industria extraportuaria

Para efectos de un correcto y exhaustivo análisis de la industria extraportuaria es necesario que esta sea definida adecuadamente. A continuación se presenta una breve reseña del sector, que sirve de apoyo para una mejor comprensión y posterior análisis.

Los puertos están presentes en el mundo desde tiempos inmemoriales debido a que muy tempranamente los barcos se transforman en la mejor manera de transportar gran cantidad de carga por largas distancias.

En la actualidad sigue el predominio de los puertos en cuanto al transporte de carga a nivel mundial. Destacando el Puerto de Shanghái como el más importante del mundo<sup>15</sup> con 36,54 millones de contenedores transferidos el año 2015, muy por sobre los 1,17 millones de contenedores transferidos ese mismo año por el puerto más utilizado de Chile, el Puerto de San Antonio.<sup>16</sup>

Sin embargo, todos los puertos del mundo tienen un problema común y este concierne al espacio y logística necesarios en puerto para el manejo de carga. Algunos como el Puerto de Shanghái que posee cerca de 6.000.000 m<sup>2</sup> destinados a contenedores, su problema se tiene que ver más a la logística de carga que a la necesidad de espacio disponible. En cambio en otros países, como lo es el caso de Chile, donde sus puertos no poseen el espacio suficiente para manejar los volúmenes de carga que llegan año a año.

Es precisamente la escasez de espacio en los puertos la razón de la apertura de una nueva industria conexas a la industria portuaria. Esta corresponde a la industria extraportuaria en la cual el principal objetivo es el manejo logístico de la carga transferida, desligando al puerto de toda esta responsabilidad, y dejándole solamente la responsabilidad de carga y descarga de contenedores, expandiendo de esta forma la cadena logística de transferencia de carga.

Finalmente, y debido a lo anterior, surgen nuevos actores que se suman a los ya presentes en esta industria portuaria de Chile. Por lo cual, es necesario que se identifiquen todos los involucrados directa e indirectamente en la industria y que se describa bajo qué leyes se rige el sector. Después, es necesario que se caracterice a los principales competidores presentes hoy en día en dicha industria, para luego finalizar con un análisis de diversos documentos públicos, relacionados con la industria extraportuaria y sus proyecciones a futuro.

---

<sup>15</sup> Fuente: <https://sectormaritimo.es/top-10-puertos-del-mundo> (Consultado: Abril de 2018)

<sup>16</sup> Fuente: <https://portalportuario.cl/puerto-san-antonio-moviliza-179-millones-toneladas-2017> (Consultado: Abril de 2018)

### 7.1.1. Actores en la industria

El Puerto de Valparaíso cuenta con 2 terminales para la transferencia de carga, ambos operados en base a un modelo de concesión bajo el mandato de la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV). El primero corresponde al Terminal Pacífico Sur (TPS), especialista en carga contenedorizada y el segundo es el Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL), especialista en carga fraccionada y con un proyecto para especializarse también en carga contenedorizada. Ambos terminales, reciben naves full container, refrigeradas, multipropósito y cruceros. Son estos terminales los encargados de transferir las cargas que llegan y/o dejan el país.

Estas cargas son llevadas por los transportistas a la Zona de Actividades Obligatorias (Zeal ZAO). Una vez llegada la carga a Zeal ZAO debe ser fiscalizada por los distintos organismos fiscalizadores del Estado, estos son: Servicio Nacional de Aduanas (SNA), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, Secretaría Regional Ministerial de Salud y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). Todo ello por el hecho de que Chile a nivel internacional es considerado como país libre de plaga debido a sus fronteras naturales con los demás países (desierto por el norte, océano por el oeste, cordillera por el este y la Patagonia al sur). Todas estas fiscalizaciones deben realizarse en presencia de agentes de aduana, quienes son los encargados de resguardar la carga de los clientes y ofician como ministros de fe.

Si todo procede en orden, la carga pasa directamente a un almacén extraportuario en donde se realizan distintos tipos servicios complementarios. Todos estos actores se relacionan con la operación de Zeal propiamente tal. Sin embargo, para que la cadena logística portuaria pueda operar de buena forma debe contar necesariamente con una extensión de terreno muy amplio lo que conlleva a eventuales conflictos con la comunidad, en este caso con la comunidad de la ciudad de Valparaíso. No obstante, muy por el contrario, Zeal presenta diversos beneficios para la ciudad permitiendo que Valparaíso sea un ejemplo de ciudad puerto en el país, donde se compatibilizan el crecimiento de sus terminales y la calidad de vida de sus habitantes.

Entre los principales beneficios para la ciudad, se puede destacar que todo el flujo de camiones se elimina completamente de la ciudad a causa de la construcción del camino La Pólvora, conexión exclusiva desde el puerto a Zeal. Con la consecuente reducción de contaminación, mejoramiento de la seguridad vial en arterias urbanas y urbanizando el sector alto de la ciudad. El ubicar la extensión del Puerto de Valparaíso alejada del borde costero, tiene como consecuencia la liberación de áreas de alto valor urbano en el borde costero, como lo son el Muelle Barón y el sector de Bellavista, permitiendo el reordenamiento territorial para uso de la ciudad.

Las relaciones de Zeal con los actores externos son de distinto tipo. A continuación se detallan todas estas relaciones. La empresa, para comenzar, debe relacionarse estrechamente con la Coordinación de Concesiones de Obras Públicas, órgano funcional, creado como programa que depende de la Dirección General de Obras Públicas del Ministerio de Obras Públicas con el objetivo de que este realice el llamado a licitar, adjudicar y modificar los proyectos concesionados, todo esto supervisado por el Ministerio de Hacienda el que debe dar su aprobación a estas licitaciones públicas.

La Coordinación de Concesiones de Obras Públicas debe promover los proyectos de concesión, preparar las licitaciones, tanto los aspectos técnico-económicos como las bases de la licitación, llevar a cabo la licitación y adjudicarla, fiscalizar el contrato tanto en la fase de construcción como de operación del proyecto y apoyar la representación del interés público en disputas arbitrales. Además, la Coordinación de Concesiones de Obras Públicas consta de un organismo asesor que lleva por nombre Consejo de Concesiones y corresponde a un consejo consultivo que vela por el resguardo del interés público en su calidad de asesor y tiene entre sus principales tareas entregar un informe previo a la toma de cualquier decisión a modo de asesoría. Dicho informe es elaborado por el MOP y 5 consejeros designados por el mismo Ministerio.

Una vez que la empresa empieza a operar la concesión portuaria, comienza a interactuar con otras instituciones y/o entidades. Las operaciones portuarias están compuestas por empresas portuarias privadas, muelles del Estado, terminales de conectividad y empresas concesionarias. Entre estas últimas se incluye a Zeal. Luego, las empresas portuarias estatales, que en este caso es la EPV, tienen las tareas de administrar, coordinar y gestionar los contratos de las operaciones portuarias. Mientras que a su vez el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones realiza la planificación estratégica de las empresas portuarias estatales por medio de la Ley 19.542.

Mientras que por el lado económico, el Ministerio de Economía, a través de los Sistemas de Empresas Portuarias supervisa la gestión de los presupuestos de las empresas portuarias estatales.

Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Exteriores, de forma externa negocia los distintos convenios marítimos, tratados de libre comercio, etc. Con los países y/o entidades internacionales.

Finalmente, esta concesión de la Empresa Portuaria de Valparaíso, legalmente se debe regir por la Ley de Concesiones (Decreto MOP N° 900), promulgada en el año 1996. Esta permite al Ministerio de Obras Públicas otorgar en concesión las obras públicas. Además, esta ley incorpora diversos mecanismos de resolución de controversias, mediación, arbitraje y herramientas que facilitan el financiamiento de los proyectos.

Por otro lado, la Ley de Concesiones regula la adjudicación, ejecución, reparación o conservación de las obras públicas otorgadas en concesión a privados. En síntesis, su principal función es establecer y velar que la adjudicación de las concesiones se efectúen de forma transparente vía licitación pública, nacional o internacional .

Por último, es necesario recalcar que cada contrato queda regulado por reglas propias de la concesión, las cuales son establecidas previamente al momento de hacer efectiva la adjudicación de la licitación con la firma del contrato de la asociación pública-privada. Esta regulación puede quedar establecida en distintos documentos legales, los cuales son: convenio de mandato, bases de precalificación, bases de licitación, oferta técnica y económica del oferente y decreto supremo de adjudicación.

### **7.1.2. Caracterización de la competencia**

Como se observa en el *Gráfico N°3* en Chile, existen 2 grandes puertos que acumulan la mayor parte de la carga transferida desde y hacia el país. Estos son el Puerto de

Valparaíso y el Puerto de San Antonio que en sumados para el año 2017, acumularon más de 14 millones de toneladas en carga transferida, de un total de casi 23 millones de toneladas en carga transferida (60,9%).

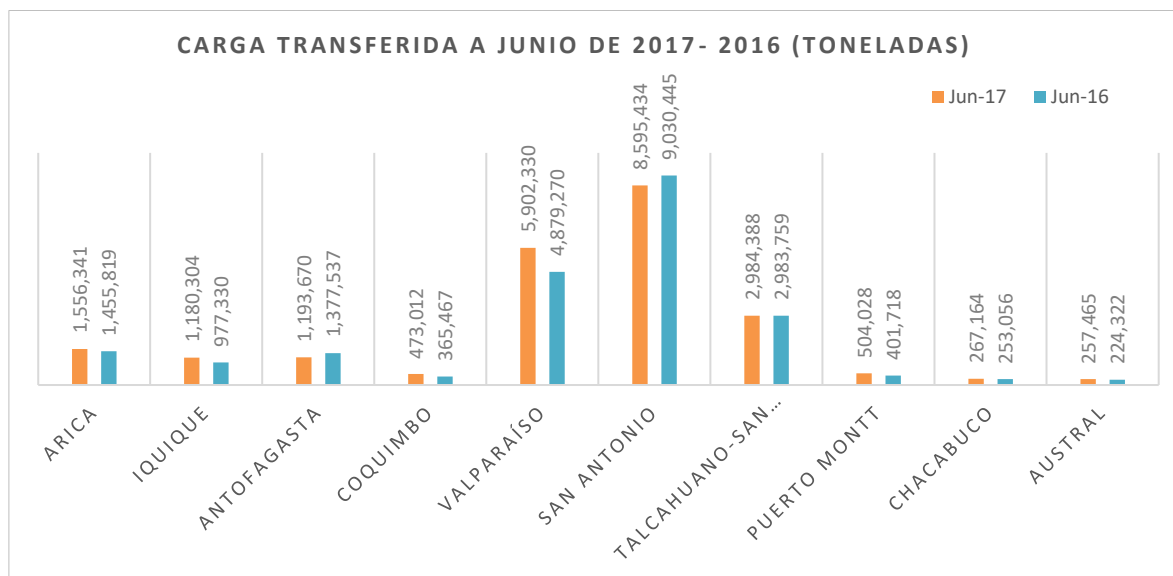


Gráfico Nº 4: Carga transferida en los principales puertos del país.<sup>17</sup>

Por consiguiente, debido a los volúmenes de carga que se manejan, los principales almacenes extraportuarios se ubican entre las ciudades de Valparaíso y San Antonio. Particularmente en Valparaíso se encuentran los siguientes almacenes extraportuarios: Sitrans Almacenes Extraportuarios, Terminal Extraportuario Valparaíso S.A. (Texval), Saam Almacenes Extraportuarios S.A, Puerto Columbo VAP y Zeal. La ubicación específica de todos los almacenes extraportuarios se puede observar con mayor detalle en el *Anexo E*. Se incluye la ubicación geográfica porque a raíz de la naturaleza del negocio la ubicación de un almacén proporciona una ventaja competitiva fundamental dentro del sector extraportuario.

Por otro lado, y un dato importante, en el Puerto de San Antonio se encuentran presentes las mismas empresas con almacenes ubicados en las cercanías de dicho puerto, a excepción de Zeal que sólo se encuentra en Valparaíso.

A continuación se caracteriza con una mayor profundidad cada uno de los competidores directos de Zeal presentes en el sector extraportuario:

**Saam Almacenes Extraportuarios S.A.** se crea en el año 1989, convirtiéndose en el primer terminal extraportuario del Puerto de Valparaíso, primera empresa privada en Chile que participa en la prestación de servicios extraportuarios, brindando servicios de logística para todo tipo de carga.

Hoy Saam es líder en la prestación de servicios integrados a los navieros, así como a exportadores e importadores, en todo el proceso de movilización de carga. Ello se debe a que su extensión de 68.000 m<sup>2</sup> ubicado en el sector industrial de Placilla a 22 km del Puerto de Valparaíso. Este almacén cuenta con instalaciones de última generación.

<sup>17</sup> Fuente: Cámara Marítima Portuaria de Chile A.G., 2016, *Una nueva vuelta de tuerca: planificar y coordinar para la productividad*.

Su principal ventaja competitiva surge de su experiencia a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios extraportuarios, ya que son pioneros en la industria chilena desde 1989. También está presente en el negocio de las empresas navieras, por ende, toda la carga movilizada por sus buques, de todas formas son manifestadas a su extraportuario en Valparaíso, aprovechando así la integración entre ambas líneas de negocio.

Además, posee un moderno complejo, especialmente construido para el almacenamiento de vinos y licores, sumado a un moderno centro de transferencia para servicios de consolidado y desconsolidado de fruta fresca de importación, exportación y tránsito a terceros países. Estas instalaciones son apreciables con mayor detalle en el *Anexo F*. Por lo tanto, es esperable que todos los gremios pertenecientes a las industrias vitivinícolas y frutícola requieran especialmente los servicios de Saam debido a las características especialmente adaptadas para este tipo de clientes, que por lo demás es uno de los sectores que tiene más actividad en Chile, en cuanto a la importación y exportación de productos.

Además esta compañía brinda a sus clientes variados tipos de servicios extraportuarios, estos se enuncian a continuación:

- Almacenaje de contenedores carga seca, refeed, peligrosa y en tránsito
- Consolidación y desconsolidación de contenedores
- Cross-Docking, que corresponde al consolidado/desconsolidado de fruta, a través de un sistema de andenes, que permite transferir la carga desde un camión frigorífico a un contenedor o viceversa
- Fumigado de mercancías que contengan problemas en el cumplimiento de la Ley fitosanitaria porten plagas vivas.
- Pesaje de la carga
- Rotulado/etiquetado de carga
- Almacenaje en bodega de carga suelta
- Aforo de cargas
- Documentación de las cargas en tránsito al Puerto Terrestre de Los Andes
- Trasvasije de la carga
- Reembalaje de productos con algún tipo de condición especial

**Sitrans Almacenes Extraportuarios (Sitrans)** es una empresa perteneciente al Grupo Ultramar Agencia Marítima. Sitrans comienza a operar en el año 2003, con su primer terminal de zona primaria ubicada a un costado del Puerto de San Antonio. El objetivo es entregar servicios de operación logística de excelencia a clientes para su carga de exportación, importación, en tránsito, entre otras.

Luego, en el año 2007, comienza a funcionar Sitrans Curauma en la ciudad de Valparaíso. Este se encuentra en una zona estratégica, a 22 km del Puerto de Valparaíso, lo cual facilita el transporte de la carga desde y hacia Santiago. Cuenta con 5 hectáreas de terreno total, con 4.000 m<sup>2</sup> de bodegas dotadas con tecnología de punta, piso de hormigón y recubrimiento metálico. En su interior se han instalado racks metálicos para lograr una mejor utilización del espacio, dándole un mayor resguardo a las cargas. En el *Anexo G* se pueden observar imágenes de las instalaciones.

Sitrans tiene como filosofía “Lograr el más alto nivel de satisfacción para nuestros clientes, entregando el mejor y más completo servicio”. Basados en esta filosofía es que se amparan sus ventajas competitivas.

Su cercanía al Puerto de Valparaíso le permite disminuir los tiempos de traslado y espera para los clientes y con ello disminuye el riesgo de que estos sean multados debido a los atrasos en la devolución de contenedores a las navieras. En esto la empresa tiene la ventaja de que posee una amplia representación de compañías navieras, por ende, existe un poder de negociación y comunicación fluida que le permite ser más flexible en este tema.

Con respecto a todos los trámites y/o documentos que se deben presentar en Chile correspondientes a las cargas recepcionadas por el Puerto de Valparaíso. Sitrans al pertenecer al Grupo Ultramar, dueños del Terminal Pacífico Sur (TPS), tiene cierta cantidad de carga reservada. Por lo tanto, su principal ventaja competitiva radica en que puede tramitar todos los documentos de forma más expedita con TPS, debido a la integración que existe entre estas dos empresa, brindando así, un mejor y más rápido servicio a sus clientes. Es más, este almacén extraportuario a diferencia de la competencia permite a sus clientes mantener sus productos almacenados por un período de hasta 90 días sin tener que pagar derechos e impuestos aduaneros, y por lo mismo, algunos clientes y/o empresas navieras manifiestan su carga por defecto a este almacén extraportuario.

Finalmente, este almacén extraportuario ofrece los servicios propios de una empresa de su categoría, es decir:

- Traslado de cargas desde/hacia terminales portuarios
- Consolidación y desconsolidación de contenedores
- Devolución de contenedores vacíos
- Almacenaje de contenedores carga seca, refer, peligrosa y en tránsito.
- Almacenaje en bodega de carga suelta
- Aforo y reconocimiento de cargas
- Emisión de listas de contenido por contenedores
- Ingreso de la carga al sistema de control de inventario
- Visualización de stock de contenedores cargados en página web
- Rotulado/etiquetado de carga
- Coordinación con Sitrans Ltda. para transporte terrestre de carga/contenedores hasta destino final

**Puerto Columbo S.A.**, es una empresa de capitales chilenos que nace en el año 2008 como un almacén extraportuario de última generación en el Puerto de San Antonio. Con el anhelo de atender y dar soluciones a sus clientes en los principales puertos del país, en el año 2014 obtiene la autorización de parte del Servicio Nacional de Aduanas para explotar un nuevo almacén extraportuario, ubicado estratégicamente en el Camino La Pólvora a 16 km del Puerto de Valparaíso.

Puerto Columbo Valparaíso cuenta con una bodega de 8.500 m<sup>2</sup>. Esta posee 1.000 posiciones de racks para almacenar carga suelta. También cuenta con una superficie de 20.000 m<sup>2</sup>, y tiene capacidad para 2.000 contenedores y 100 contenedores refer (véase el *Anexo H*).



La compañía Puerto Columbo tiene como objetivo brindar un servicio ágil, tecnológico y seguro, donde la correcta custodia de la carga es prioridad. En base a estos 4 conceptos se trazan los lineamientos estratégicos de este extraportuario.

Este almacén extraportuario declara como misión: *“Proporcionar servicios de calidad a la carga de comercio internacional en nuestros recintos, brindando la mayor seguridad y confiabilidad, aplicando alta tecnología informática y de control vigente, a fin de asegurar a los clientes servicios personalizados y adaptados a sus necesidades, en un marco de cumplimiento cabal de la normativa legal aplicable y de especial cuidado del entorno donde se desarrollan nuestras actividades”*.

Puerto Columbo expresa como visión: *“Ser Líder entre los almacenes extraportuarios del país, sustentado en cuatro pilares fundamentales que nos permita entregar el mejor servicio en el menor tiempo posible y con el mayor grado de satisfacción: excelencia en el servicio; compromiso; orientación al cliente y trabajo en equipo. Queremos ser una empresa sólida y consolidada, con estructura clara, eficiente y personal comprometido”*.

Seguidamente, Puerto Columbo entrega los siguientes servicios extraportuario a sus clientes:

- Almacenaje de contenedores carga seca y refer
- Consolidación y desconsolidación de contenedores
- Aforo e inspecciones de cargas
- Reparaciones de contenedores refer
- Pesajes de camiones y cargas sueltas
- Paleatizado de carga
- Picking o identificación y selección de unidades de carga, contenidas en un embalaje, ya sea para su despacho o consolidación en contenedores.
- Rotulado/etiquetado de carga

**El Terminal Extraportuario Valparaíso (Texval)** es un recinto de depósito aduanero que comienza a operar en el año 2009, localizándose a 24 km del Puerto de Valparaíso. La compañía cuenta con una bodega de 3.000 m<sup>2</sup> para mercancías procedentes de importación y/o exportación. La planta de transferencia de fruta fresca puede atender en forma simultánea y hermética a 5 camiones termos y 10 contenedores Refer (véase Anexo I).

Esta empresa pertenece a Marítima Valparaíso Chile S.A. (MARVAL) organización que provee de servicios marítimos y logísticos como lo son el agenciamiento portuario y general, servicios logísticos a lo largo de cada etapa de la cadena de suministro y servicios de transporte marítimo.

Texval a nivel de servicios extraportuarios se destaca por varias características que sus competidores no poseen, debido a que al momento de comenzar a operar como almacén extraportuario decide focalizar sus operaciones en la carga suelta, es decir, su especialidad no está en la prestación de servicios a contenedores, sino que a la carga que viene dentro de estos.

Con respecto a lo anterior, esto les ha permitido mantenerse en el negocio extraportuario debido a que se han enfocado en capturar el margen que deja cada cliente agrupado en un contenedor. Gracias a esto, ha ganado experiencia en el tratamiento de carga suelta permitiéndoles tomar rápidas decisiones y tener adecuados

tiempos de respuesta, sobresaliendo en el mercado por la flexibilidad en el diseño de servicios logísticos “a la medida” para sus clientes.

Con respecto a los servicios prestados por Texval, esta firma extraportuaria ofrece los servicios propios de una empresa de su categoría, y estos son los siguientes:

- Almacenaje de contenedores carga seca y refeed
- Almacenaje en bodega de carga suelta
- Consolidación y desconsolidación de contenedores
- Aforo e inspección de cargas
- Rotulado/etiquetado de carga
- Pesaje de carga suelta
- Apoyo y asesoría para los protocolos de exportación
- Cross-Docking, que corresponde al consolidado/desconsolidado de fruta, a través de un sistema de andenes, que permite transferir la carga desde un camión frigorífico a un contenedor o viceversa
- Trasvasije de la carga

### 7.1.3. Participación de mercado de los almacenes extraportuarios

Descubrir cuál es la participación que Zeal tiene en el mercado es una información relevante al momento de construir una estrategia comercial, evaluar inversiones futuras, construir un plan comercial o simplemente saber donde se posiciona la empresa. Adicionalmente, proporciona una visión general clave al momento de tomar cualquier decisión dentro del empresa, ya que esta aporta una mirada más amplia y se está siempre sobre una base solida del posicionamiento de la competencia. De esta forma, se puede trabajar de mejor manera en acciones que aporten a aumentar el desempeño de la empresa.

Por lo tanto, con información proveniente del Servicio Nacional de Aduanas, institución que maneja todos los datos de transferencia de carga a nivel país se pueden obtener los datos que indican la cantidad de contenedores manifestados por almacén extraportuario en el Puerto de Valparaíso. Luego, tomando esta información se construye el *Grafico N°4* que muestra la evolución de la participación de mercado de todos los almacenes extraportuarios presentes en el Puerto de Valparaíso.

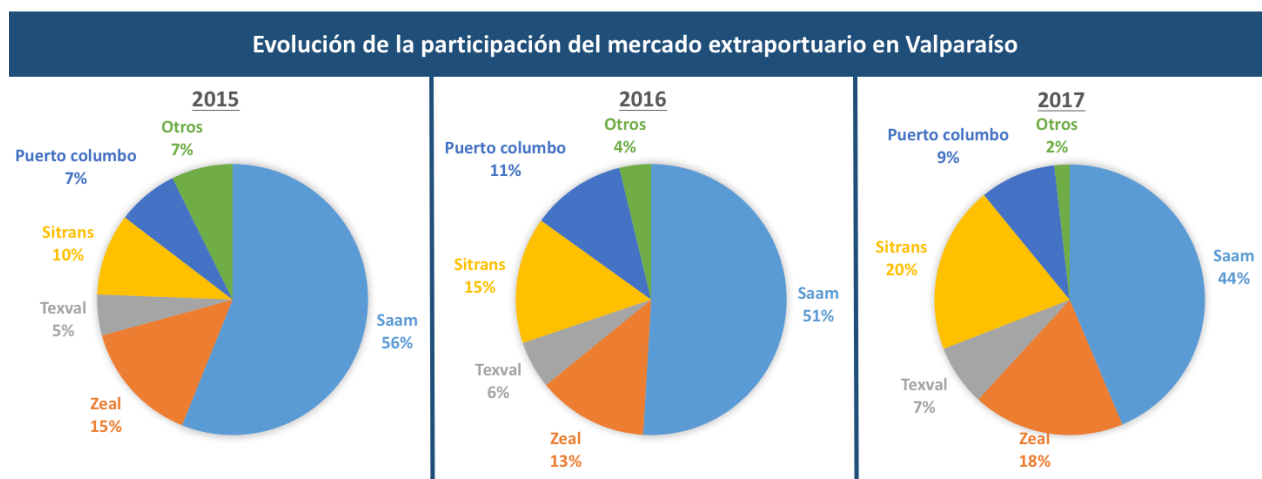


Grafico N° 5: Evolución en la participación del mercado extraportuario.

Finalmente, con una visual completa de lo que ha sido la evolución de la participación de mercado de cada uno de los almacenes extraportuarios, se puede concluir que Saam ocupa el primer lugar en participación de mercado. Luego Zeal y Sitrans, año a año se han disputado el segundo y tercer puesto, aunque Sitrans ha sobresalido más ocupando el segundo puesto en los años 2016 y 2017.

Es esperable que Saam ocupe este puesto debido a que, como se menciona en el apartado anterior es parte de una integración vertical con las unidades de negocio de Saam, particularmente las empresas navieras pertenecientes al propio grupo y que recalán en el Puerto de Valparaíso. Estas manifiestan gran parte de sus cargas a este extraportuario, por lo tanto, capturan gran parte de los clientes a causa de esta integración vertical, mismos que utilizan el almacén extraportuario del grupo económico. Sin embargo, Saam está sufriendo una reestructuración en sus líneas de negocio y se estima que se le está restando importancia a la línea de negocio extraportuaria. Ello explicaría por qué en 3 años, ha disminuido 12 puntos porcentuales en su participación de mercado, algo que ha sido y debe ser aprovechado por la competencia en el último año.

De igual forma esto ocurre con Sitrans, como se cita anteriormente, pertenece al Grupo Ultramar, dueños de TPS, empresa dedicada a la transferencia de carga. Por lo cual, aprovechándose de esta ventaja competitiva, gran parte de los contenedores van a parar al extraportuario que está estrechamente relacionado con TPS, nuevamente capturando a gran parte de los clientes que llegan al Puerto de Valparaíso.

No obstante, no deja de llamar la atención que Zeal se posicione entre el segundo y tercer puesto a lo largo de estos 3 años. Esto se explica principalmente por las ventajas naturales que posee Zeal frente a su competencia. La primera es su cercanía natural al Puerto de Valparaíso, lo que provoca que los tiempos de traslado en la cadena logística sean mucho menores que los de la competencia favoreciendo así la eficiencia de la operación. También, Zeal tiene una cercanía natural con la Zona de Actividades obligatoria en donde operan entre otras instituciones la Aduana y el SAG. Por lo tanto, los clientes prefieren las instalaciones de Zeal nuevamente porque su posición geográfica favorece y disminuye los tiempos de transporte y tramitación de los distintos documentos necesarios para internar la carga al país.

Es muy importante tener en cuenta a los demás participantes de esta industria debido a que si bien Texval y Puerto Columbo no se vislumbran como rivales importantes, su nivel de eficiencia en las operaciones les ha permitido posicionarse firmemente en el mercado y aunque no poseen gran participación de mercado, saben aprovechar y capturar gran margen de los clientes que atienden. Eficiencia que si se mantiene en la operación a gran escala podría otorgarles el liderazgo que probablemente deje Saam en el mediano plazo, porque al manejar de forma más eficientemente la carga tanto en sus dependencias como el traslado de esta, les otorga la ventaja debido a que sus costos están más controlados y su imagen como empresa se ve potenciada, lo que a la larga les brinda un aumento en la cartera de clientes y consecuentemente en los ingresos.

Con el fin de tener una visión general comparativa de la estructura de precios de cada competidor en la industria extraportuaria, en la ciudad de Valparaíso, es preciso construir una tabla con las tarifas de los principales servicios que presta cada uno de los

almacenes extraportuario presentes en la ciudad de Valparaíso. Ello se puede apreciar claramente en la *Tabla N°2*, donde se tindicán los precios en función de los 8 servicios básicos que ofrece un extraportuario y de cada uno de los competidores actuales en la industria. Cabe recalcar que estos precios son públicamente declarados por cada almacén extraportuario debido a una ordenanza del Servicio Nacional de Aduanas. No obstante, estos precios son los de lista y los efectivamente cobrados pueden ser distintos, ya que como se conoce, algunos clientes poseen acuerdos comerciales bilaterales con los almacenes extraportuarios.

	Almacenaje contenedor (USD/Box-día)	Almacenaje carga suelta (USD / m³)	Consolidado / Desconsolidado (USD/Box)	Trasvasije (USD/Box)	Documentación (USD/Box)	Pesaje (USD/ton)	Aforo (USD/Box)	Porteo (USD/Box)
Saam	60	5,75	410	480	150	7	180	180
Sitrans	75	5	340	320	185	15	220	310
Texval	60	7,39	400	300	20	15	180	300
Puerto Columbo	55	5	410	490	26	17	190	160
Zeal	55	6	400	310	30	4	187	74

*Tabla N° 2: Precios de los principales servicios extraportuarios en Valparaíso.<sup>18</sup>*

Finalmente, a modo de análisis se identifica que Zeal ofrece, por lejos, el servicio de porteo más barato debido a que posee una ubicación geográfica clave en comparación a su competencia. Además, se observa que en cuanto al servicio de almacenaje de contenedores, la estructura de precios es bastante pareja, sin embargo, Sitrans se separa en 15 dólares por sobre el promedio. Se cree que Sitrans toma ventaja de su integración y se permite cobrar más que el resto de la competencia. Como conclusión final de esta tabla se puede decir que no existe una tendencia marcada en alguno de los participantes de ser el almacén extraportuario más caro o de otra forma el más barato. Es más, existe una variada dispersión en la estructura de precios en la industria.

#### **7.1.4. Tendencias del mercado**

Un almacén extraportuario como Zeal y todos los demás que se sitúan en las afueras de la ciudad de Valparaíso, dependen directamente del desempeño del Puerto de Valparaíso, ya que este es un eslabón clave en la cadena logística de la importación y exportación de carga al país.

Desde hace algunos años, a causa de la creciente importancia del comercio exterior para la economía nacional, se ha generado una gran cantidad de información relacionada a los requerimientos de mejoras en la productividad de los puertos, ya sea, corregir imperfecciones relacionadas con los procesos administrativos como mejoras en la infraestructura de los puertos.

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de los precios públicos de cada almacén extraportuario extraídos de cada sitio web.

En línea con lo anterior, si se requiere analizar el comportamiento futuro de un extraportuario, es necesario examinar, en primera instancia, las proyecciones futuras de la industria portuaria, específicamente centrarse en una revisión particular de la macro zona central que tiene como principales actores al Puerto de San Antonio y al Puerto de Valparaíso.

Para ello, se revisan 4 documentos técnicos<sup>19</sup> relacionados con el sector portuario y extraportuario, de los cuales se extraen importantes conclusiones y tendencias que condicionan el futuro de ambas industrias.

- Se espera un aumento del tamaño de los buques, debido a que las empresas navieras se han dado cuenta de que con el aprovechamiento de las economías de escala se pueden reducir costos. En efecto, incrementar la capacidad de un buque de 4.000 a 6.000 contenedores representaba 30% de costos adicionales, ahora para aumentar la capacidad de 6.000 a 10.000 contenedores por buque, implica sólo un 20% de costos adicionales. Actualmente, el buque más grande del mundo es el Emma Maersk y puede transportar 11.000 contenedores.
- Sin embargo, es poco probable que buques de estas dimensiones recalen en Chile. Por dos razones principalmente: la primera es que la mayor cantidad de rutas comerciales se orientan a Europa y Asia; la segunda es debido a que los puertos chilenos presentarían problemas para manejar eficientemente grandes volúmenes de carga.
- La tendencia en la industria naviera es el fortalecimiento de itinerarios directos, evitando recaladas intermedias debido a su incidencia negativa en la eficiencia de cada viaje. Entonces, se espera mantener la capacidad instalada en los puertos y fortalecer las áreas de respaldo para atender a los buques de mayor envergadura, como ocurre por ejemplo, en Valparaíso y San Antonio, y debiera ocurrir en el corto y mediano plazo en los demás puertos de Chile. En este fortalecimiento es donde se espera que los almacenes extraportuarios cumplan un papel fundamental y por ende, se vean beneficiados de esta actividad económica complementaria a los puertos, y agregando valor a estos con un gran aporte a la eficiencia de los mismos.
- La especialización de los puertos también será una variable clave de la planificación de largo plazo. Las instalaciones portuarias, caminos de acceso y sistemas de almacenamiento y respaldo, deberían tender a dar respuestas focalizadas a mercados específicos.

En Chile, por ejemplo, en la zona norte, la minería condiciona el flujo de carga en los terminales, siendo esta la actividad económica que mayor presencia tiene, tanto en la entrada de insumos como en la salida de productos mineros. Por otra

---

<sup>19</sup> Fuentes:

- *"Infraestructura que nos conecta, apoyo logístico en puertos"*, Cámara Chilena de la Construcción (2016).
- *"Logística y puertos: una plataforma de futuro para Chile"*, Comisión Estrategia 2030 de Puertos y Logística (2015).
- *"Plan Nacional de Desarrollo Portuario"*, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (2013).
- *"Maritime transportation: Drivers for the shipping and port industries"*, International Transport Forum (2010).

parte, la zona central atiende cargas típicamente de alimentos, manufacturas, construcción vehículos, gas, maquinarias, carga comercial, entre otras. Por último, la zona sur se ha especializado en los productos e insumos forestales, acuícola y agrícola.

- La eficiencia en la operación es fundamental en el desarrollo portuario, esta depende de diversos factores como lo son la capacidad instalada, procedimiento internos, externos y tecnología asociada a estos. Por lo tanto, el mayor potencial de reducción de costos radica en efficientar los procesos administrativos de importaciones y exportaciones más que en la infraestructura ya que si no se dispone de los procesos automatizados y optimizados, una mejora en la infraestructura podría ser incluso perjudicial.
- De la mano con la eficiencia en la transferencia de carga, es una tendencia predominante a nivel mundial, el transporte contenedorizado de la carga por sobre el transporte de carga suelta a nivel mundial, incluso para algunas cargas que históricamente se trasladaban como carga fraccionada.

Contrariamente a todas las proyecciones nacionales e internacionales, las autoridades de los últimos gobiernos de Chile, han planteado la idea de construir un mega puerto en la zona central del país. Es así como, el día 17 de Enero del 2018 la presidenta Michelle Bachelet anuncia en la ciudad de San Antonio que en esta ciudad se construiría el Puerto de Gran Escala (PGE)<sup>20</sup>. La decisión se tomó en base a estudios técnicos que desde hace ya un tiempo realizan ambos puertos.

En consecuencia, si este proyecto se hace realidad, tanto el sector portuario como extraportuario cambiarían considerablemente. No obstante, habría que evaluar si este proyecto realmente beneficiaría a los extraportuarios de San Antonio, o como se menciona anteriormente, producto de los grandes volúmenes de carga que se manejarían, este mega proyecto iría en desmedro de la eficiencia en la transferencia de carga.

Sin lugar a dudas, este anuncio cambia totalmente la posición competitiva de Zeal como extraportuario, ya que el PGE traería consigo un aumento considerable de los volúmenes de carga transferidas a través del mismo, mientras que en el Puerto de Valparaíso la carga transferida se reduciría considerablemente.

En base a lo anunciado por el gobierno y se barajan tres posibilidades en la empresa: la primera posibilidad es que el PGE presente problemas de eficiencia en la transferencia de carga y se siga prefiriendo el Puerto de Valparaíso, por ende, Zeal no experimentaría una baja en sus ingresos por fuga de clientes.

La segunda posibilidad es que gran parte de la carga comience a ser transferida a través del PGE. Para este caso, los directivos de Zeal estarían evaluando la posibilidad de abrir nuevas instalaciones en las cercanías del PGE, lo que le permitiría a sus clientes optar por los servicios que presta Zeal, independientemente de la elección del

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/presidenta-bachelet-confirma-megapuerto-sera-construido-san-antonio/>  
(Consultado: Mayo de 2018)

puerto donde se transfiera su carga, minimizando así la fuga de clientes a causa de las operaciones del PGE en San Antonio.

Por último, existe la posibilidad que la decisión de instalar el PGE en San Antonio sea modificada, ya que este anuncio se realizó en la etapa final de un periodo presidencial y no hay certeza que en el siguiente periodo presidencial se le dé continuidad a esta decisión, como en el caso de otras, por ejemplo, la nueva licitación del Transantiago.

Finalmente, el PGE es un proyecto que se espera concretar en el año 2040. Si bien esta fecha podría parecer lejana, no lo es tanto si se piensa en la magnitud de los recursos financieros que se requieren para su concreción . Por tratarse de una decisión a un plazo tan lejano es que es posible imaginar los diversos escenarios ya mencionados.

Basado en lo anterior, el presente trabajo le asigna un especial valor a estos posibles nuevos escenarios ya que cambiarían diametralmente las condiciones del juego. Es así como la estrategia comercial incorpora estos escenarios posibles, plantea un plan estratégico y da los lineamientos adecuados considerando los eventuales escenarios y las consecuencias que estos traerían consigo.

## **7.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Es uno de los más empleados e influyentes métodos que se utiliza para evaluar el atractivo de cualquier industria. Este postula que dentro de la industria existen 5 fuerzas que determinan su comportamiento.

Una industria está representada por las 5 fuerzas de Porter y la interrelación con sus principales actores, los cuales corresponden a: competidores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes. Estas 5 fuerzas establecen precios, costos y requerimientos de inversión que en su conjunto constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

### **7.2.1. Intensidad de la rivalidad entre competidores**

Esta fuerza se encuentra en el centro de las fuerzas que contribuyen al atractivo de la industria, los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: crecimiento de la industria, costo fijo sobre el valor agregado, diferenciación del servicio, concentración entre los competidores y barreras de salida.

#### **Crecimiento de la industria**

La industria extraportuaria está sujeta a las resoluciones que toma el Servicio Nacional de Aduanas, organismo dependiente del Estado que entrega licencias a las empresas para establecerse como un almacén extraportuario en cualquier parte de Chile. Es por ello que la cantidad de almacenes es tan reducida. Por lo tanto, el crecimiento de esta industria es naturalmente bajo debido a que hay que pasar por un proceso de aprobación previa. Además, el tránsito de carga por los puertos de Chile, aun cuando ha ido progresivamente en aumento cada año, tal como se muestra al comienzo del presente trabajo, es bajo en comparación con los principales puertos del mundo, por lo que no favorece un crecimiento de la industria extraportuaria.

#### **Costo fijo versus valor agregado**

Por otro lado, el costo fijo de mantener un extraportuario es alto en comparación al valor agregado que se le añade al servicio. Sin embargo, los extraportuarios mantienen un grado de ocupación alto ya que existen sólo 5 extraportuarios en Valparaíso, lo que conlleva a que sí se pueden cubrir estos altos costos fijos. No obstante, si se observa desde el punto de vista del giro principal del negocio, se trata fundamentalmente de almacenar carga, por lo tanto, el servicio que prestan los almacenes extraportuarios no tendría un grado de diferenciación considerable entre los competidores. A pesar de ello, existen varias formas de diferenciarse, como por ejemplo, enfocarse en un tipo de carga específica, atención a ciertos tipos de clientes, servicios únicos, mayor capacidad de almacenaje, entre otras opciones.

#### **Diferenciación**

En la actualidad, Saam Almacenes Extraportuarios se está enfocando especialmente en aquellos clientes que requieran almacenar productos frutícolas y/o vitivinícolas, tomando ventaja frente a sus competidores considerando que Chile es un gran exportador de frutas y vinos. Por otra parte, Texval intenta ser especialista en el tratamiento de carga suelta y no contenedorizada, es decir, tratar “en el detalle” cada carga que llega a su almacén. Mientras que Zeal entrega un servicio enfocado en el cliente NVOCC que reporta un gran margen por contenedor que se manifiesta al extraportuario. Todo esto se detalla con mayor profundidad en el siguiente capítulo.



## **Concentración**

Si se observa la industria desde el punto de vista de la, esta es bastante interesante como negocio ya que existen sólo 5 participantes a nivel del Puerto de Valparaíso. Siempre es preferible para una empresa, posicionarse en un mercado con baja cantidad de competidores debido a que, incluso si no se tiene el liderazgo como en este caso, es poco esperable que ocurran sorpresas en la industria, y de esta forma, se mantiene así lo que vulgarmente en economía se llama “oligopolio de caballeros”, donde las reglas están ya fijadas implícitamente entre todos los participantes y nadie tiene un incentivo para cambiarlas.

En el apartado anterior en el Gráfico N°5 se muestra cómo se distribuye el mercado. Es claro que el liderazgo pertenece a la empresa Saam, la cual el año 2017 figura con una participación de mercado del 44%, Sitrans con un 20%, seguido por Zeal con un 18% de participación, luego Puerto Columbo con un 9%, Texval con un 7% del total del mercado y finalmente otros almacenistas con un 2% del mercado.

## **Barreras de salida**

Por último, la rivalidad entre los competidores también está determinada por las barreras de salida que existen entre los almacenistas extraportuarios. Estas barreras se traducen en el costo asociado a que la empresa se vaya de la industria. Tiene que ver con el grado de especialización y el costo que tienen los activos. En la industria el grado de especialización e inversión que trae consigo establecerse con un almacén extraportuario es muy elevado, porque se debe incurrir en grandes inversiones en la compra de terrenos, tecnología de logística, máquinas para mantener y trasladar carga pesada, entre otros. Por cierto, cabe recalcar que los activos deben ser especiales para la industria, por lo que su liquidez es muy baja, ya que no son fáciles de vender a menos que otra empresa del mismo rubro extraportuario quiera comprarlos. En consecuencia, si se toma la decisión de salir de la industria, en la evaluación de dicha medida se debe considerar necesariamente el costo de salida.

### **7.2.2. Amenazas de nuevos participantes**

La amenaza de nuevos competidores está directamente relacionada con las barreras de entrada presentes en la industria extraportuaria. En consecuencia, estas son fundamentales para explicar un nivel sostenido de buena rentabilidad entre las empresas.

Existen dos factores fundamentales en la industria extraportuaria que determinan que las barreras de entrada sean tan elevadas. El primer factor es el alto costo de inversión inicial para comenzar a operar en la industria y el segundo son las distintas regulaciones legales que impone el Estado de Chile.

La industria extraportuaria por su naturaleza tiene asociados altas inversiones iniciales, y fuerte grado de especialización en el negocio. La empresa debe poseer un gran terreno donde construir sus instalaciones. Además este terreno debe estar ubicado estratégicamente, para ser competitivo frente al resto de los actores de la industria, tal como se ha explicado en los apartados anteriores. Luego, debe invertir en gran cantidad de maquinaria con características especiales para el movimiento de carga, específicamente contenedores y carga fraccionada (pallets). Finalmente, y sólo

considerando los mayores gastos, el almacén extraportuario debe tener a su haber una flota de camiones que transporten los contenedores desde y hacia el Puerto.

Como se menciona en un apartado anterior, que un almacén extraportuario comience a operar en el territorio nacional, se hace estrictamente necesario que consiga una aprobación y permiso del Estado de Chile. Es el Servicio Nacional de Aduanas el organismo estatal que otorga dicho .

Por lo tanto, considerando todos los gastos en inversión y las regulaciones estatales propias de Chile se concluye que las barreras de entrada a la industria son muy elevadas y desde este punto de vista no es atractiva la industria para nuevos competidores, sin embargo, sí es atractiva para los ya presentes.

### **7.2.3. Amenaza de sustitutos**

Dentro de cualquier industria, no sólo son una preocupación las compañías que están presentes o que eventualmente lo estarán, sino que también se debe considerar a las empresas que podrían ofrecer un servicio sustituto al que se entrega y de esta manera reemplazar o cubrir cierta demanda del mercado.

Concretamente, en la industria extraportuaria, se observa que a causa de que es una industria regulada por el Estado, es difícil que otras empresas entreguen un servicio sustituto. Sin embargo, Terminal Pacífico Sur Valparaíso (TPS) y Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL) podrían incluirse como posibles empresas que presten algún servicio extraportuario en el futuro. Si bien en la actualidad se dedican principalmente a la transferencia de carga, si poseyeran un espacio adecuado para realizar los servicios complementarios de manera eficiente, podría darse la eventualidad que aprovecharan su posición de estar presentes en la cadena logística y abrieran una nueva línea de negocio que entregue un sustituto al servicio que brindan los extraportuarios, con la ventaja adicional de no tener que trasladar carga hacia algún extraportuario, ya que todo se realizaría en el mismo puerto. Para ello, deben cumplirse una serie de condiciones, como lo son el espacio geográfico, ordenanzas municipales, permisos gubernamentales, iniciativas propias de la empresa, etc.

Se puede concluir, por lo tanto, que la probabilidad que se presente un servicio sustituto al extraportuario es bastante baja, lo que implica que la industria sea suficientemente estable en ese sentido.

#### **7.2.4. Poder de negociación de proveedores**

Dentro de la compañía se identifican tres proveedores de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

El primero es una empresa que provee una completa flota de 45 camiones dedicados exclusivamente al traslado de carga desde y hacia el Puerto de Valparaíso. El método de contratación de este proveedor es mediante licitación. Ello concede la ventaja a Zeal, porque provoca que haya variada disponibilidad de sustitutos a este servicio y que el costo de cambiar de proveedor sea bajo debido a que el contrato tiene una expiración determinada. Una vez asignado el proveedor, Zeal se despreocupa de esta parte del negocio. Sin embargo, existe un único factor preocupante para la empresa y es que el proveedor externo tiene incidencia directa en la calidad de servicio que se presta a los clientes, es decir, si este proveedor comete un error o ocurre cualquier imprevisto a causa de este, ello provoca una repercusión directa en la calidad de servicio percibida por los clientes.

Aunque la mayor parte de la maquinaria pesada dentro de Zeal es propiedad de la empresa, el segundo proveedor importante de Zeal es la empresa que proporciona parte de la maquinaria pesada que es utilizada para movilizar toda la carga dentro de las instalaciones del extraportuario, ya sean grúas horquillas, grúa reach stacker, grúa pasillera, etc. Nuevamente el método de contratación de este proveedor es mediante la licitación, con la única excepción de que este proveedor lleva varios años trabajando con la compañía por lo que existe una especie de cooperación entre ambas empresas. No obstante, en el mercado existen variadas compañías que proveen de estos servicios aunque sea maquinaria bastante especializada y el costo de cambiarse, si bien no es despreciable, es posible de ser absorbido por Zeal en caso de que se requiera. Además es necesario mencionar que este proveedor, al igual que el otro, tienen directa repercusión en la calidad del servicio percibido por el cliente, ya que alguna falla en la maquinaria pesada podría causar problemas de eficiencia en la cadena logística de Zeal, algo que es sumamente apreciado por el cliente.

El proveedor de tecnología computacional, es el tercero y último en esta lista. Entrega un servicio que la empresa ha logrado transformar en una ventaja competitiva. Este proveedor se encarga de entregar todo el soporte de software y el mantenimiento de este, por lo que que se transforma en un eslabón de suma importancia en la organización, en el sentido que la empresa le debe su funcionamiento en gran parte a los softwares que actualmente posee en sus sistemas de gestión de la carga.

En síntesis, el poder de negociación de las empresas proveedoras de Zeal es bastante acotado por las características del método de contratación utilizado. No obstante, su participación dentro del negocio es fundamental porque su aporte en el desarrollo de los procesos de servicios en la empresa repercute directamente en el servicio entregado y en la percepción de calidad del mismo de parte del cliente. Esto implica un riesgo importante, en el sentido que si alguno de estos deja la empresa, la consecuencia en la calidad del servicio podría ser considerable. Este es una variable que debe ser ponderada al momento de plantear cualquier lineamiento estratégico para la organización.

#### **7.2.5. Poder de negociación de clientes**

La cantidad de clientes que tiene Zeal entre el año 2016 y 2017 asciende a aproximadamente 3.490. Esta es una cifra bastante grande porque a este almacén extraportuario llegan contenedores de diversa procedencia y variados consignatarios. Se puede tratar desde una persona natural que importa un pallet de ropa hasta un gigante del retail chileno que manifiesta 50 contenedores en un mes.

Por ende, en Zeal la importancia de un cliente se mide en fundamentalmente por el volumen de carga que mueve dentro del almacén extraportuario año a año. En base a ello, se aprecia en la *Figura N°9*, los 10 clientes que mayor relevancia tienen dentro del almacén extraportuario, en cuanto al volumen de carga movilizada durante los años 2016-2017.



Figura N° 9: Principales clientes de Zeal.<sup>21</sup>

Cabe destacar que estos clientes en conjunto reportan aproximadamente el 27,6% de los ingresos totales de Zeal, según el consolidado de ventas del año 2016-2017 de la Gerencia Comercial y que queda representado en el *Gráfico N°6*. Por lo tanto, si cualquiera de estos por algún motivo deja Zeal las consecuencias serían importantes en cuanto a los ingresos y la imagen de la empresa. Por el mismo motivo, es que Zeal posee acuerdos comerciales con cada uno de estos, de manera de asegurar una fidelidad y minimizar la probabilidad de fuga de los mismos.

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno "Análisis de ventas Zeal Sociedad Concesionaria S.A."

## Distribución ingresos Zeal por cliente Zeal 2016-2017

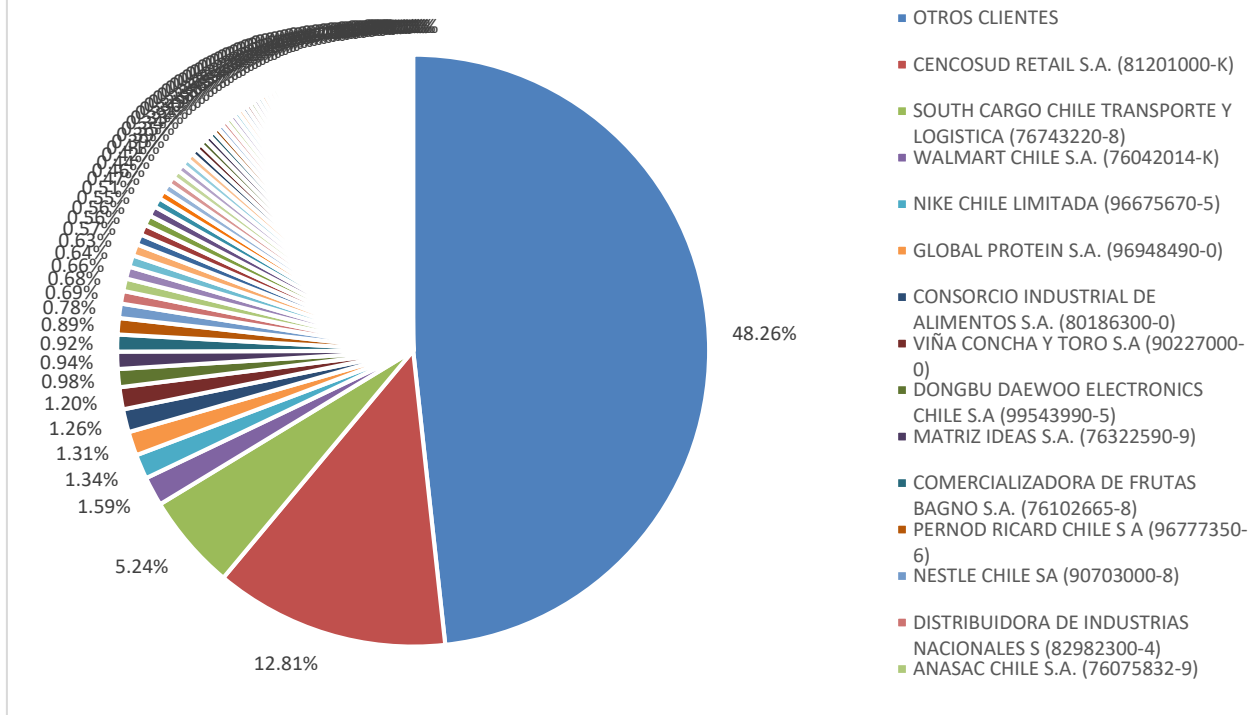


Gráfico N° 6: Distribución ingresos Zeal.

Todos los almacenes extraportuarios están obligados a publicar una lista de precios de cada servicio realizado en sus instalaciones, debido a que así lo estipula el Servicio Nacional de Aduanas al momento de conceder el permiso para operar como un almacén extraportuario.

En base a esto, se establecen dos tipos de clientes en Zeal, los clientes con un alto poder de negociación que se reducen a tan solo 10 clientes que en la suma reportan casi 27,6% de los ingresos de la firma. No obstante, se confirma que existen alrededor de 100 clientes con similares características (grandes empresas a nivel nacional) a los mencionados en la *Figura N°9* que en su conjunto reportan el 51,74% de los ingresos a la compañía. Mientras que los clientes con un bajo poder de negociación, reportan el restante 48,26% de los ingresos de la empresa.

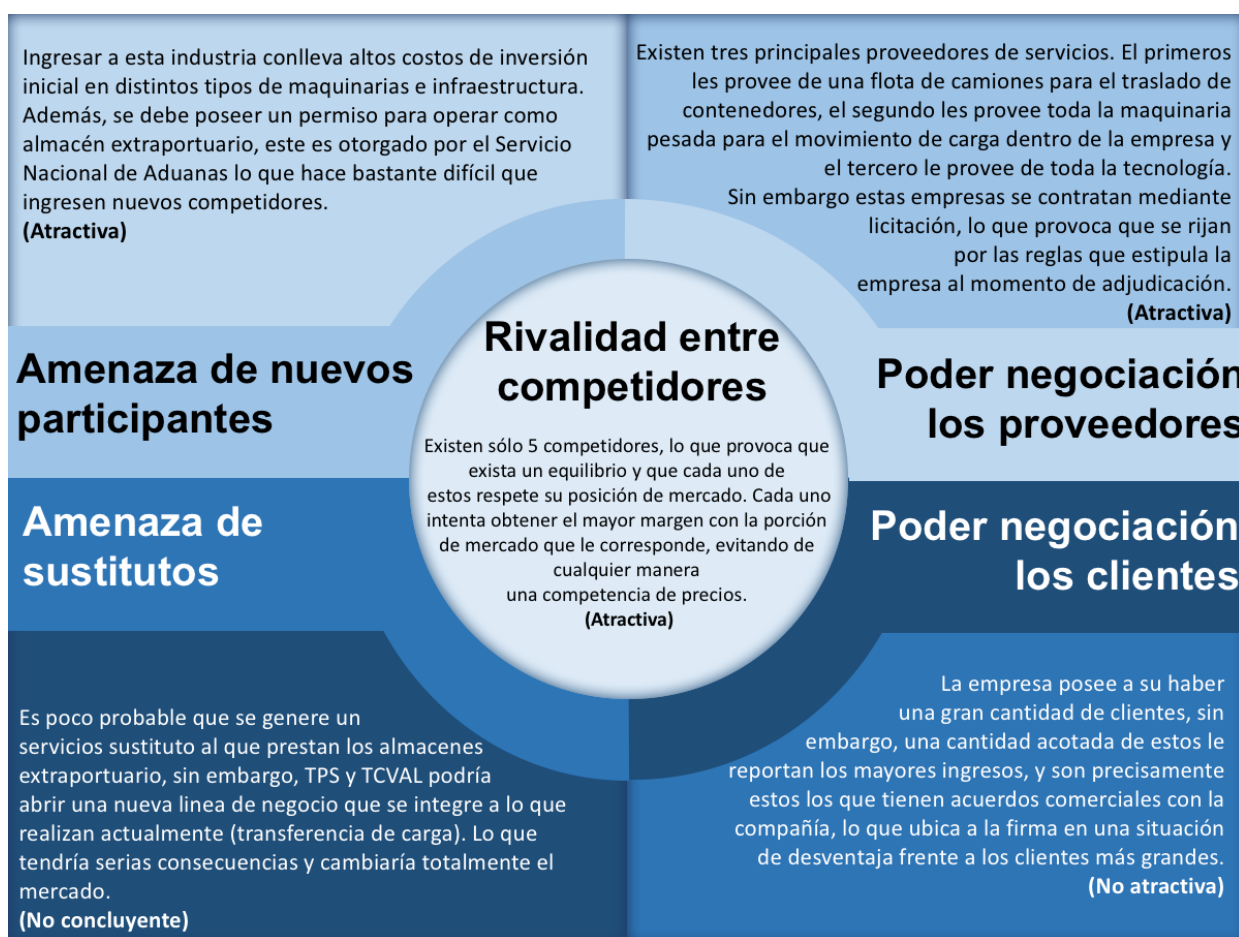
Lo expuesto en el párrafo anterior es un atractivo para el desarrollo y posterior propuesta de una estrategia comercial, ya que por un lado se observa un segmento bastante atomizado de clientes que en lo individual son insignificantes para la empresa pero en su conjunto son prácticamente el sostén de la misma. Por otro lado, existe un segmento de clientes con un gran potencial para la empresa, ya que estos al ser grandes empresas eventualmente podrían unirse a la cartera de los 10 clientes más importante para la firma.

A modo de conclusión, la industria es bastante atractiva, pues aunque no tiene un crecimiento progresivo marcado, sus participantes son solamente 5 lo que implica que no existen sobresaltos en la industria y conlleva a que el comportamiento de estos sea más bien cooperativo para intentar capturar el mayor margen de cada uno de los

clientes presentes en la industria y así evitar la competencia en precio, lo que causaría significativas mermas en la rentabilidad de todos los participantes actuales.

Por lo tanto, Zeal se encuentra en una industria consolidada, sin sobresaltos debido a que cada competidor ostenta una posición clara en la industria, con un bajo crecimiento pero con la cantidad de potenciales y actuales clientes suficientes para que los vigentes 5 participantes se distribuyan los ingresos que generan estos muchos clientes con distinto poder de negociación.

Finalmente, en la *Figura N°10* se muestra un cuadro resumen, en el cual se exponen las conclusiones de cada fuerza de mercado involucrada en el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Zeal. Además, de manera de validar todo lo expuesto y concluido en este análisis, se trabaja en un “taller de atracción de la industria”, con Enrique Morales y Luis San Martín, Gerente General y Gerente Comercial, respectivamente. Todo ello queda formalizado en una tabla que se muestra en el *Anexo J*, la cual resume todo lo conversado y validado con los altos cargos de Zeal en dicho taller.



*Figura N° 10: Resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Zeal.*

### 7.3. Análisis de factores externos

El análisis externo busca identificar, desde la perspectiva interna de Zeal, el grado de atractivo de la industria extraportuaria a la cual pertenece. Por lo cual se podría pensar

que contiene un alto grado de subjetividad, sin embargo, el valor agregado de este análisis es que influye en los altos mandos de la compañía a reflexionar a cerca del rumbo que está tomando Zeal contraponiéndolo con el rumbo que está tomando el mercado de los servicios extraportuarios.

En una primera instancia se plantean todos los factores que podrían ser influyentes en la industria extraportuaria. De estos, se priorizan los que verdaderamente tienen influencia directa en el comportamiento del sector. Estos son los siguientes: factor de mercado, factor competitivo, factor económico, factor político, factor tecnológico y factor social. Cada uno de estos factores tiene varias dimensiones, de acuerdo a estas los factores son evaluados y de esta manera se puede obtener una conclusión sobre el atractivo de la industria extraportuaria desde una mirada interna de la empresa.

Se realiza nuevamente un taller donde se incluyen dos Gerentes de Zeal, del cual se extraen diversas opiniones, declaraciones y afirmaciones sobre el desempeño de Zeal en el sector extraportuario. A continuación se enuncian las principales por cada factor atingente en el mercado. A modo de síntesis se construye una tabla donde se exponen todos los factores, sus respectivas dimensiones y el grado de atractivo. Esto se puede observar en la *Tabla N°2*.

### **7.3.1. Factor de mercado**

La industria se hace bastante atractiva desde la perspectiva que existe gran cantidad de potenciales clientes y por otro lado los almacenes extraportuarios existentes ya tienen una cartera de clientes más o menos estable, lo que se traduce en buenas rentabilidades por parte de cada una de las actuales empresas extraportuarias de Valparaíso.

Por otro lado, los servicios entregados por las compañías extraportuarias son más y más comunes en el tiempo, por lo que el llamativo de la industria es muy bajo desde esta perspectiva. Por lo cual, es necesario implementar programas de diferenciación en este rubro. De la misma forma, la industria se hace poco interesante al momento de apreciar las tasas de crecimiento que han tenido los volúmenes de carga transferida a través del Puerto de Valparaíso, repercutiendo directamente y de mala forma en el crecimiento del sector extraportuario.

Pese a todo, el sector extraportuario siempre está recibiendo clientes por el hecho que el puerto y los almacenes extraportuarios son parte fundamental de la cadena logística de tanto las importaciones como las exportaciones de carga a nivel nacional, lo que implica que muchas empresas deban necesariamente pasar por un almacén extraportuario.

### **7.3.2. Factor competitivo**

El sector se hace atrayente si se aprecia que solamente existen 5 competidores en la industria extraportuaria, lo que implica una estabilidad en el mercado, pese a que Zeal no tiene el liderazgo y este lo ostenta Saam. Existe una especie de acuerdo implícito de no atacarse entre los participantes porque como lo muestra claramente el factor de mercado, existe un dinamismo en la transferencia de carga que permite que todos los

almacenistas extraportuarios, de alguna forma, mantengan clientes en sus instalaciones.

Un elemento importante a mencionar es que existen una serie de barreras de entrada que implican que sea un mercado muy concentrado, en consecuencia, muy atractivo para quienes están insertos en este. Al mismo tiempo, las grandes barreras de entradas provocan que, de igual forma, el costo de salir de este sector sea alto restando así atractivo a la industria. Otra dimensión que le resta competitividad a la industria y, por ende disminuye el atractivo es el grado de integración que poseen algunos competidores, particularmente, Saam y Sitrans que pertenecen a grupos que poseen entre sus líneas de negocios empresas navieras, lo que asegura a estos extraportuarios una porción segura de clientes año a año.

### **7.3.3. Factor económico**

El factor económico es uno de los más perjudiciales para la empresa, puesto que esta depende mucho del comportamiento del comercio internacional, en el sentido que, cualquier variación, por ejemplo del precio del dólar tiene repercusiones importantes en los ingresos de Zeal, ya que si el valor de la divisa americana disminuye los ingresos de Zeal disminuyen, ya que los precios son acordados en dólares. Así, el impacto directo de todos los hechos económicos repercuten directamente en el desempeño de Zeal, tales como la inflación del país, el nivel salarial del mercado, el costo de la mano de obra, el costo de los insumos básicos, la inflación, entre otros.

### **7.3.4. Factor político**

El factor político es otro de los elementos que rigen y tiene una gran influencia en este mercado, puesto que el gobierno tiene la potestad de otorgar los permisos para operar como almacén extraportuario. Para Zeal es bastante beneficioso en el sentido que se establece una potente barrera de entrada a potenciales competidores haciendo aún más interesante el negocio de los almacenes extraportuarios.

Por el contrario, el gobierno también puede imponer leyes que regulen la importación y/o exportación de cualquier tipo de carga, incluso aumentar los impuestos para obtener los derechos de importación/exportación de carga, lo que le resta atractivo al negocio extraportuario porque se esperaría que el flujo de carga disminuyese considerablemente ya que los costos al clientes serían mayores.

Por último, cabe destacar que Chile posee una política comercial muy abierta al mundo y lleva alrededor de 20 años impulsando tanto las exportaciones como importaciones de cualquier tipo de productos. Además, cabe destacar que Chile mantiene tratados de libre comercio o acuerdos bilaterales con países situados en todos los continentes, todo ello parte de la política que impulsa a que el país se integre al mundo en cuanto a las rutas comerciales, ya que es conocimiento de todo el mundo que Chile es un país apartado geográficamente. Lo que conduce a que efectivamente esta industria es dependiente de las políticas tanto internas como externas del país, y dado lo expuesto, la industria posee un alto atractivo porque existe una estabilidad política establecida hace mucho tiempo en Chile y sus países socios.

### **7.3.5. Factor tecnológico**



El componente tecnológico se relaciona estrechamente con la industria extraportuaria debido a que la tecnología, cuando es correctamente implementada, es un importante proveedor de eficiencia en los procesos. En el caso particular de Zeal, es parte fundamental en la entrega de un servicio de calidad al cliente.

En Zeal, el sistema computacional WMS-Pro es parte fundamental para todos los servicios, ya que está presente prácticamente en todos los procesos que se le proporcionan al cliente. Por lo tanto, la implementación de herramientas de última tecnología es primordial en el negocio porque permite construir barreras de entrada y obtener ventaja en la eficiencia y rapidez de la operación de la empresa en comparación con los competidores.

#### **7.3.6. Factor social**

Por último, desde la perspectiva del factor social, la industria extraportuaria es aceptada por la comunidad de Valparaíso puesto que ha permitido liberar espacio que antes era utilizado para almacenar contenedores y carga de distinto tipo. Ha eliminado el tránsito de camiones dentro de la ciudad, lo que es agradecido por la comunidad. Transformándose en un atractivo para la industria, porque muchas veces la comunidad es un elemento clave para que no se ejecuten proyectos de gran impacto, por ejemplo, como ha ocurrido con los proyectos relacionados con la industria energética.

Contrariamente al párrafo anterior, la relación con los colaboradores internos en la industria portuaria e incluso extraportuaria es muy tensa. Los sindicatos presentes en estas industrias han ocasionado bastantes problemas al sector, ya que las relaciones no son buenas. En efecto, han ocurrido protestas de gran magnitud e impacto que han provocado cuantiosas pérdidas tanto en el sector portuario, extraportuario y turístico de la zona, por lo que desde esta dimensión el sector es poco interesante debido a los grandes problemas asociados a la imagen de las compañías presentes en mundo portuario.

		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Factor de mercado	Tamaño del mercado				X	
	Tasas de crecimiento del mercado		X			
	Diferenciación de servicios		X			
	Frecuencia de ciclos			X		
	Estacionalidad			X		
	Mercados cautivos				X	
	Rentabilidad de la industria				X	
Factor competitivo	Intensidad competitiva				X	
	Grado de concentración				X	
	Barreras de entrada				X	
	Barreras de salida		X			
	Grado de integración		X			
	Disponibilidad de sustitutos			X		
	Utilización de capacidad				X	
Factor económico	Inflación		X			
	Impacto de la tasa de cambio		X			
	Nivel salarial		X			
	Suministro de materias primas			X		
	Suministro de mano de obra		X			
	Volatilidad		X			
Factor político	Legislación				X	
	Regulación				X	
	Impuestos		X			
	Apoyo del gobierno				X	
Factor tecnológico	Complejidad tecnológica		X			
	Patentes		X			
	Requerimientos de I&D del servicio		X			
	Requerimientos de I&D de los procesos		X			
Factor social	Impacto ambiental				X	
	Ética del trabajo			X		
	Cambios demográficos	X				
	Nivel de sindicalización	X				
	Adaptabilidad del personal		X			
	Relación con la población				X	

	Atractivo de la industria		
	Bajo	Medio	Alto
Factor de mercado			X
Factor competitivo			X
Factor económico	X		
Factor político			X
Factor tecnológico	X		
Factor social	X		
General		X	

Tabla Nº 3: Análisis factores externos

### 8.1. Análisis FODA

En base a la información recopilada tanto en el estudio del entorno actual como en el estudio estratégico de la empresa, sumado a las opiniones de los colaboradores de la empresa, es posible construir un análisis FODA, herramienta fundamental para sistematizar y resumir la información recopilada de la empresa y su entorno. Posteriormente se utiliza para esclarecer cuáles son los mejores proyectos estratégicos que Zeal debiese impulsar.

#### 8.1.1. Fortalezas

La principal fortaleza de la empresa radica en la cercanía existente entre el almacén extraportuario y el Puerto de Valparaíso, lo que implica automáticamente que Zeal se transforme en el extraportuario con los menores tiempos de transporte de carga desde y hacia el Puerto de Valparaíso. Esto último es muy valorado por los clientes, dado que lo que más les interesa es que se cumplan los plazos estipulados en el traslado de las cargas. Por otra parte, ser el extraportuario más cercano al puerto implica que la flota de camiones que debe mantener la compañía es de menor tamaño que las de la competencia, pues con una flota más reducida puede trasladar la misma cantidad de contenedores al puerto lo que conlleva una reducción de costos.

Es más, Zeal no sólo es el almacén extraportuario más cercano al puerto, sino que también está emplazado en el camino La Pólvora, conexión directa y exclusiva con el Puerto de Valparaíso. Aunque los demás almacenes también están ubicados en este camino, estos se encuentran obviamente más alejados. Es aquí donde la empresa nuevamente saca ventaja, pues se encuentra a 500 metros de la Zona de Actividades Obligatorias, por lo que ante un eventual requerimiento de parte del SAG para el traslado de carga hacia esta zona no implicaría ningún tipo de problema para Zeal, no así para los demás almacenes extraportuarios. Toda esta gestión se convierte en costos y tiempos de traslado, es por aquello que ciertos clientes prefieren las instalaciones de Zeal.

La infraestructura de Zeal es un punto fuerte y muy relevante en la compañía. Es el almacén extraportuario que posee más terreno abierto para operar, cuenta con cerca de 450.000 m<sup>2</sup>, una superficie no despreciable considerando que el Puerto de Valparaíso tiene una extensión de 210.000 m<sup>2</sup> y el almacén extraportuario que le sigue posee 68.000 m<sup>2</sup> de superficie para operar. Esta condición les entrega ciertas holguras y ventajas para operar y almacenar carga, debido a que el espacio es un activo escaso en el mundo logístico y aquella empresa con mayor superficie para operar, inmediatamente se ubica por sobre las demás, ya que más espacio se traduce en más contenedores almacenados, por lo tanto, más ingresos para la firma.

La Gerencia Comercial ha trabajado mucho en estrechar las relaciones con la actual cartera de clientes “importantes”. Es por ello que los acuerdos comerciales que la firma posee con cada uno de estos se ha convertido, a lo largo del tiempo, en un pilar fundamental para sostener a la compañía y generar más y sostenidos ingresos. La empresa prioriza y le da énfasis a los acuerdos comerciales debido a que los almacenes extraportuarios, por obligación ~~de~~ deben hacer pública una lista de precios para efectos de transparencia con sus clientes. Sin embargo, estos acuerdos comerciales le

permiten negociar de manera bilateral con aquellos clientes que utilizan constantemente las instalaciones de Zeal. De esta manera ambas partes se ven beneficiadas.

Finalmente, al momento de indagar en los procesos clave de la empresa, se observa que la tecnología que se ha introducido en la empresa es muy sofisticada. En este sentido Zeal se escapa por sobre el promedio de los almacenistas extraportuarios. En consecuencia, el desarrollo de cada uno de los servicios que se prestan a los clientes son más eficientes y con un menor margen de error en cuanto a los tiempos de despacho.

### **8.1.2. Oportunidades**

En el estudio del entorno queda en evidencia que el mercado extraportuario en Chile se reduce a 5 competidores en la ciudad de Valparaíso. Ello se explica por las altas barreras de entrada que se han dispuesto por parte del Estado y por los altos niveles de capital iniciales necesarios para ingresar al rubro. Ello provoca que para los competidores actuales sea una industria muy atractiva y con muchas oportunidades para todos los participantes, ya que es muy poco probable que ingresen nuevos actores a la industria.

La principal consecuencia de que el mercado extraportuario esté determinado por altas barreras de entradas, es que existe una cantidad muy reducida de competidores, lo que provoca que el mercado sea estable, desde varios puntos de vista. Algunos de los puntos a destacar son el invariante posicionamiento en el mercado de cada uno de los competidores, bajos incentivos a cambiar las reglas del juego, actitud pasiva de los participantes frente a la competencia, entre otros.

Internamente en el rubro extraportuario está ocurriendo un cambio originado por el actual líder del sector. Debido a una reestructuración interna de la empresa y los nuevos lineamientos estratégicos de sus altos mandos, ha decidido enfocarse en otras líneas de negocios de la empresa. Ello ha postergado a un segundo plano, la línea de negocios de servicios extraportuarios, lo que ha incitado un éxodo de clientes desde Saam a otros participantes del sector extraportuario. Esto debe ser aprovechado por Zeal, ya que se prevé que este éxodo se mantendrá sostenidamente por un buen tiempo dejando a la deriva a varios potenciales clientes que podrían reportar altos ingresos para la empresa.

### **8.1.3. Debilidades**

La empresa se destaca por su buena relación con sus clientes y sus sólidos acuerdos comerciales, Sin embargo, Zeal no posee ninguna relación con alguna empresa naviera que la fortalezca con una integración vertical y le dé una base permanente de clientes relacionados. Se ha observado que los almacenes extraportuarios que poseen algún tipo de relación con navieras, obtienen una ventaja frente al resto, en el sentido que estas empresas aportan una cantidad de clientes constante al almacén extraportuario en cuestión. No es casualidad que las empresas extraportuarias que se ubican por sobre Zeal en el mercado posean algún tipo de acuerdo o integración con una empresa naviera.

Se ha identificado una falencia bastante relevante en la infraestructura de la empresa en relación la bodega para almacenar carga suelta. Esta es significativamente de menor

tamaño que cualquier bodega de la competencia. Esto es una debilidad relevante si se quiere aumentar la cantidad de clientes en la empresa o si se quiere profundizar el foco al tratamiento de carga suelta.

Zeal tiene muy desarrollada la relación con los clientes y la tecnología utilizada en la empresa es una fortaleza. Sin embargo, los datos que se recopilan día a día en la compañía, no se utilizan para tareas estratégicas o comerciales. No se aprovecha su potencia. Esto se debe a que no existe ningún área que se dedique al marketing o tratamiento de datos dentro de la firma. Si bien se desconoce si la competencia se realiza este tipo de tareas, si se añadiera este valor agregado a la compañía, sería fuente de una nueva ventaja frente a la competencia. Incluso se podrían ejecutar una serie de actividades y planes que contribuyan a aumentar la rentabilidad de la empresa.

El negocio del almacenaje extraportuario, en estricto rigor, consiste en almacenar contenedores. En este sentido la empresa ha detectado que existe una baja diferenciación en la prestación de servicios extraportuarios en comparación a la competencia. Aunque es difícil diferenciarse en este rubro, se han identificado que algunos participantes lo están intentando y han obtenido buenos resultados. Por ejemplo, Texval se ha enfocado en el servicio a la carga suelta por sobre los otros servicios y Saam se ha enfocado en un tipo de cliente específico, como lo son las empresas que exportan vinos y frutas. Zeal se ha dado cuenta de esta debilidad y ha intentado enfocar sus recursos en el único cliente NVOCC que poseen en su cartera de clientes. Sin embargo, debido a ciertas cláusulas contractuales, no ha podido atender a más clientes de esta naturaleza. No obstante se sabe que si agrupara más clientes de esta naturaleza, sus ingresos aumentarían sustancialmente.

Como última debilidad, y quizás la más importante, se constata que Zeal es el único extraportuario que no posee presencia en el Puerto de San Antonio. Ello implica un gran nuevo desafío, considerando que este es el puerto más importante del país, registrando los mayores volúmenes de carga transferida en los últimos años y sostenido crecimiento de su movimiento. Esta carga transferida se traduce automáticamente en contenedores que deben ser manifestados a algún almacenista extraportuario con presencia en San Antonio.

#### **8.1.4. Amenazas**

Con los datos de la participación de mercado de los almacenes extraportuarios de hace A partir de los datos de participación de mercado de los almacenes extraportuarios, en una serie de tres años, queda de manifiesto que Texval y Puerto Columbo han experimentado un crecimiento sostenido en el tiempo, posicionándose como serias amenazas para el resto de los competidores y en especial para Zeal que se ubica en el tercer puesto de la participación de mercado. Como denominador común a estos dos participantes, está el hecho de que ambos se han enfocado al tratamiento de carga suelta por sobre la carga contenedorizada. Con esta carga suelta están intentando ejecutar de la forma más eficiente sus procesos de prestación de servicios extraportuarios.

Con la eventual construcción del Puerto a Gran Escala (PGE), se generaría un crecimiento de la industria a nivel país. Ello se percibe como una amenaza desde cualquier punto de vista. De partida, porque incita a un cambio en la postura y

comportamiento de los competidores ya presentes en la industria. Por otro lado, porque se abre la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al rubro, lo que traería posibles pérdidas a Zeal. Además, la construcción del PGE obliga a a la dirección ejecutiva y a los dueños de la empresa, a evaluar la apertura de una sucursal en las cercanías de San Antonio debido a la esperable pérdida de clientes del Puerto de Valparaíso.

### 8.1.5. Matriz FODA

Todo el trabajo de análisis del entorno actual y de la empresa queda resumido en un análisis FODA que se plasma en una matriz que se puede apreciar en la *Figura N°11*. Esta matriz resume los principales hallazgos de la investigación realizada en este trabajo y se utiliza como punto de partida para plantear la estrategia comercial de la organización.

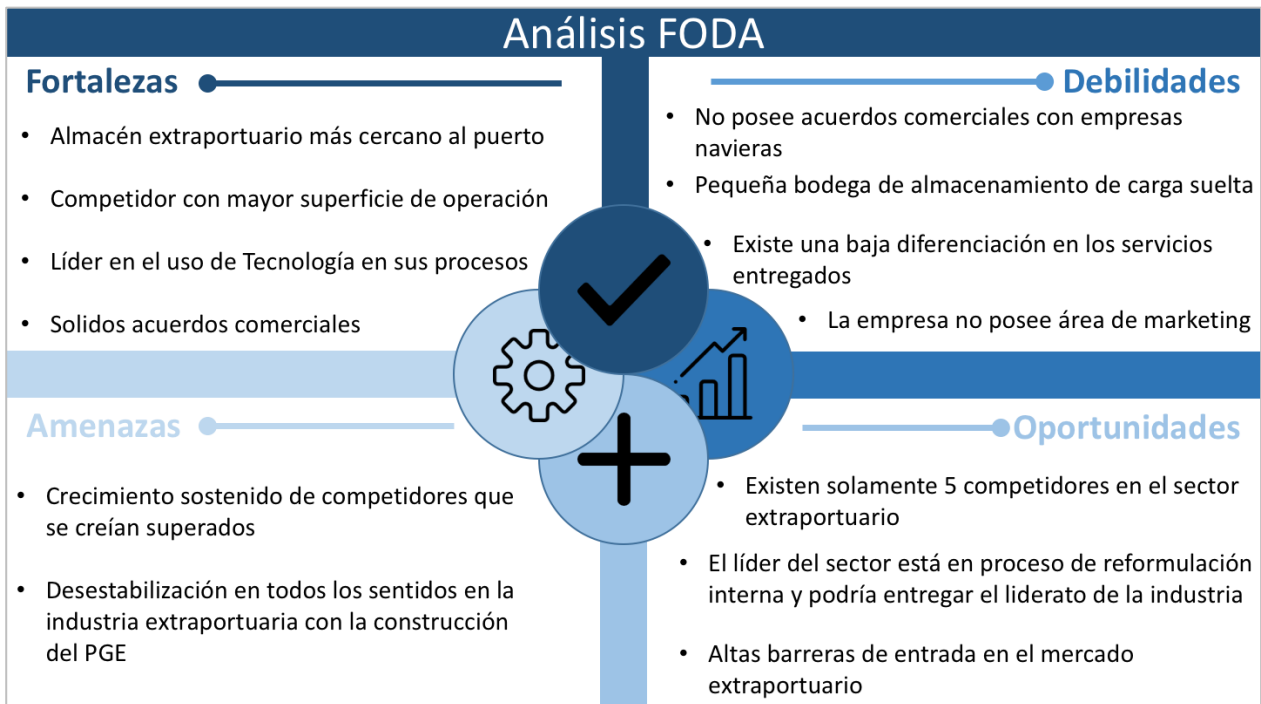


Figura N° 11: Matriz FODA de Zeal.<sup>22</sup>

### 8.2. Proyectos estratégicos

En una primera fase se proponen los siguientes proyectos estratégicos para la empresa, que son consecuencia de un cruce entre los factores externos que se

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración propia

deducen del estudio del entorno actual y los factores internos del estudio estratégico de la empresa.

Luego, estas estrategias son sometidas a un proceso de selección en el cual participa de manera activa la Gerencia General de Zeal para finalmente concluir en una selección final de los proyectos estratégicos más preponderantes para la firma.

A continuación en la *Tabla N°4* se muestran cada uno de los proyectos estratégicos propuestos en la primera fase del planteamiento de la estrategia comercial final.

		Fortalezas	Debilidades
		Factores internos	Ubicación geográfica
Factores externos	Líder en tecnología	Bodega Pequeña y Baja diferenciación en los servicios	
	Superficie de operación	No hay área de marketing	
		Acuerdos comerciales	No tienen presencia en el puerto más grande de Chile
Oportunidades	Proyectos FO		Proyectos DO
Mercado concentrado	<b>Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga</b>		<b>Ampliar la cartera de clientes de importantes</b>
Líder de la industria está en decadencia	<b>Renegociar las cláusulas del contrato con su proveedor tecnológico</b>		<b>Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera</b>
Altas barreras de entrada			
Amenazas	Proyectos FA		Proyectos DA
Crecimiento de competidores que se creían superados	<b>Instaurar una imagen corporativa de eficiencia y flexibilidad</b>		<b>Instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio</b>
Desestabilización de la industria con el PGE	<b>Potenciar el servicio de almacenaje integral</b>		<b>Enfocar los servicios a los clientes NVOCC</b>
	<b>Formalizar procedimientos y protocolos internos</b>		<b>Implementar un programa de inteligencia de negocios en la empresa</b>

*Tabla N° 4: Relación entre análisis FODA y las estrategias propuestas.*<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia

## 8.2.1. Proyectos estratégicos FO

- **Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga:**

La empresa se destaca dentro de la industria por sobre sus competidores por tener la tecnología más avanzada en términos de logística interna y coordinación con el Puerto de Valparaíso.

El programa Sidemar le permite a la empresa coordinar de manera eficiente el retiro de contenedores en el Puerto de Valparaíso, ya que este se acopla de manera perfecta al programa Silogport que es utilizado en el Puerto. De esta manera Zeal optimiza la coordinación del retiro del cargamento manifestado a su almacén extraportuario.

La herramienta computacional WMS-Pro es un programa en el cual descansan todas las operaciones de Zeal y se le puede considerar como la columna vertebral de la empresa, ya que en este programa se puede visualizar el estado de la carga y se puede ejecutar cualquier tipo de servicios relacionado con la misma.

Si bien la empresa mediante este programa puede saber todo acerca de cualquier carga que se encuentre en las dependencias de Zeal, el cliente no tiene la posibilidad de visualizar de forma remota en qué estado se encuentra su carga. Aunque el programa WMS-Pro tiene una interfaz para el cliente llamada Web-Pro, esta no cumple con los requerimientos necesarios para que el cliente pueda monitorear en tiempo real su carga.

Tener una relación cercana con cada uno de los clientes, independiente del tamaño de estos, es un paso fundamental en la experiencia del servicio que fideliza al cliente y con esto se asegura ingresos constantes y progresivos para la empresa que llegue a lograr este propósito. Es por ello que integrar al cliente en la trazabilidad de su carga en tiempo real con una interfaz clara, amigable y funcional para el usuario. Es el primer paso para que el cliente perciba una mejor calidad en el servicio que presta Zeal.

Por lo tanto, se propone integrar al cliente en el rediseño funcional y gráfico de la interfaz online diseñada para el mismo, de manera de que este pueda ejecutar acciones de forma remota, por ejemplo, solicitar un servicio complementario extra al declarado en el documento de recepción, además de modificar la interfaz online con el fin de que el cliente pueda observar de una forma amigable en qué estado se encuentra su carga en el almacén extraportuario.

- **Renegociar las cláusulas del contrato con su proveedor tecnológico:**

En términos tecnológicos Zeal es el almacén extraportuario más adelantado, específicamente posee dos herramientas tecnológicas muy potentes que le permiten tomar una amplia ventaja en el mercado extraportuario, por ende el proveedor tecnológico se transforma en un agente fundamental en el negocio de la firma, puesto que luego de vender los softwares, este debe encargarse del mantenimiento de estos y que funcionen de la mejor manera.

Esta situación, eventualmente, puede configurar un riesgo para Zeal. Por una parte, se hace dependiente del funcionamiento de un software que les provee una empresa



externa y por otra parte se arriesga a que esta empresa externa le venda los softwares a cualquier almacén extraportuario de la competencia.

En el primer caso, jamás se ha reportado fallas en estos sistemas y el proveedor tecnológico se ha encargado del mantenimiento de estos de buena manera. De la misma forma, en el segundo caso todavía no se reporta que los demás competidores utilicen los sistemas informáticos que posee Zeal, por lo tanto aún se está a tiempo de tomar acciones que permitan a la empresa mantener la ventaja competitiva tecnológica que posee por sobre el resto.

Por lo tanto, con el objetivo de mantener la ventaja competitiva tecnológica que posee Zeal se propone que se renegocien las cláusulas del contrato con el proveedor tecnológico. Con ello se puede ir en dos líneas, la primera es agregar una cláusula de exclusividad en la prestación de servicios y la segunda es hacerlos partícipes de la empresa, es decir, abrir una nueva área de tecnología e innovación que esté dedicada meramente a la mantención e innovación tecnológica en software complementarios para los servicios extraportuario.

### **8.2.2. Proyectos estratégicos FA**

- **Instaurar una imagen corporativa de eficiencia y flexibilidad:**

La empresa desde que comienza a operar se ha destacado por la eficiencia en su procesos sustentados por la avanzada tecnología que poseen y por la capacidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes entregándoles servicio a la medida de sus requerimientos. Sin embargo, la organización no ha logrado proyectar esta imagen a los potenciales clientes dentro de la industria extraportuaria.

Por lo que se propone que la empresa diseñe y ejecute un plan de acción con el objetivo de transmitir y hacer llegar a sus potenciales clientes, un mensaje que la posicione, como un almacén extraportuario eficiente y flexible.

- **Potenciar el servicio de almacenaje integral:**

Si bien el cliente NVOCC es muy importante para la empresa, es necesario recordar que el servicio de almacenaje integral es el líder en contribución de ingresos a la empresa. Por lo cual, no puede estar ausente de la estrategia comercial. En línea con esto, se propone que a cada cliente se le ofrezca este tipo de servicio en el momento en que este solicite a Zeal sus servicios, sean clientes pequeños o grandes. Además este servicio debe ser potenciado en la página web de la empresa para que así los clientes puedan ver las significativas ventajas de contratar un servicio integral por sobre cada uno de los servicios complementarios por separado.

En síntesis, se debe efectuar un plan de potenciamiento del servicio de almacenaje integral con el fin de que Zeal sea reconocido como el único almacén extraportuario que brinda este servicios y que además es un servicio de calidad y a la medida del cliente. De esta forma se genera una diferenciación con respecto a los demás competidores, aun cuando el servicio es el mismo con la salvedad que se plasma de una manera distinta desde la perspectiva del cliente, quien percibe un servicio personalizado y de primera línea.

- **Formalizar procedimientos y protocolos internos de Zeal:**

Dentro del estudio estratégico de la empresa se identifica que no existe una formalización y/o protocolización de todo lo que se ejecuta dentro de esta. Es decir, independientemente de si los procesos que se ejecutan dentro de Zeal, se realicen de una manera correcta o incorrecta, es necesario gestionar el conocimiento asociado a todas las tareas y actividades.

El concepto de gestión del conocimiento es muy relevante para una organización como Zeal, debido a que la ejecución de algún proceso dentro del extraportuario podría llegar a depender de una única persona o área, en cuyo caso, este proceso no estaría realmente apropiado por la empresa (alta dependencia de responsables de tareas especializada). Esto implica para la institución estar sujeta a diversos riesgos.

Debido a estos antecedentes se propone como proyecto estratégico la formalización de los procedimientos y protocolos de la empresa, de forma que estos puedan ser ejecutados por cualquier persona que llegue a un puesto especializado dentro del extraportuario. Además, esta estrategia agrega valor a la empresa si esta se quiere expandir, porque los procedimientos son conocidos debido a que se encuentran en un repositorio y la transición de la apertura de un nuevo almacén extraportuario se hará más fluida para la nueva dotación de personas que llegaran a trabajar a Zeal.

### **8.2.3. Proyectos estratégicos DO**

- **Ampliar la cartera de clientes importantes**

En vista de que la industria extraportuaria se está reformulando en cuanto a tendencias futuras y el comportamiento de la competencia, es que se propone como proyecto estratégico ampliar la cartera de clientes que posee la empresa. Es decir, a parte de los clientes importantes que ya atiende, es posible lograr que más clientes similares a los actuales soliciten los servicios extraportuarios de la empresa. Ello se cree posible debido a que el líder de la industria extraportuaria Saam, se encuentra en un proceso de reformulación en todas sus líneas de negocios, por lo cual Saam ha dejado de poner énfasis en almacenes extraportuarios. Así entonces, surge la oportunidad de ofrecer una propuesta de valor distinta a aquellos clientes que hayan sido afectados por dicha reformulación.

Con esta propuesta de valor orientada a nuevos clientes, se espera que tenga como consecuencia el crecimiento de la cartera de empresas relevantes y con esto un aumento considerable en los ingresos de Zeal.

- **Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera:**

En el capítulo de estudio del entorno actual se logra determinar la participación de mercado que tiene Zeal dentro de los almacenes extraportuarios del Puerto de Valparaíso. La organización actualmente ocupa el tercer lugar en la participación de mercado, superada por los almacenes extraportuarios Saam y Sitrans.

Estas dos últimas empresas poseen un denominador común y es que ambas poseen una estrecha relación con compañías navieras, es decir, tienen acuerdos comerciales con buques transportistas de contenedores lo que les asegura cierta demanda en sus respectivos almacenes.

No es casualidad que justamente las dos empresas que poseen acuerdos comerciales con empresas navieras se encuentren por sobre Zeal que no posee ninguna relación con este tipo de compañías.

La empresa tiene una destacada participación desde el punto de vista de acuerdos comerciales con distintas empresa, por lo que diseñar una oferta a una compañía naviera que plantee un alianza estratégica a cambio de ciertas regalías o ventajas para la contraparte. La negociación es un punto fuerte dentro del área comercial en la organización y si existe interés de ambas partes no será complicado llegar a un acuerdo beneficioso para todos.

Una alianza estratégica con una compañía naviera le asegura a Zeal, al igual que a su competencia relevante, una demanda segura al momento de la llegada de un buque naviero. Por ende, considerando que Zeal logra ello, sus beneficios serían significativos, en el sentido que se equipararía con sus competidores relevantes y podría competir en igualdad de condiciones, desde el punto de vista de alianzas estratégicas.

Por lo tanto, se plantea que Zeal debe avanzar en esta dirección y establecer en el corto plazo una alianza estratégica con alguna compañía naviera que le asegure una demanda base, de manera que pueda superar esta desventaja que mantiene con sus competidores más relevantes, ya que ellos están un paso adelante en este sentido.

#### **8.2.4. Proyectos estratégicos DA**

- **Instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio:**

Se ha mencionado reiteradas veces que realmente, y hace ya algunos años, el Puerto de San Antonio es el verdadero puerto principal de Chile. Esto se comprueba con las cifras expuestas al comienzo de este trabajo en las cuales el puerto ya mencionado supera con creces en cuanto a la carga transferida año a año al Puerto de Valparaíso.

Es así como el potencial mercado extraportuario en la ciudad de San Antonio se hace atractivo para Zeal y sin lugar a dudas este proyecto estratégico es uno de los más importante de todos los que se plantean en este trabajo. Este se plantea a raíz de la tendencia del mercado, es más, se advierte que el Puerto de San Antonio siga creciendo con el importante anuncio de la construcción del Puerto a Gran Escala en la ciudad de San Antonio para el año 2040.

Cabe recalcar que no es casualidad que la competencia actual de Zeal en Valparaíso mantenga instalaciones extraportuarias en las cercanías del Puerto de San Antonio. Incluso los almacenes extraportuarios presentes en esa ciudad pertenecen a las mismas empresas presentes en la ciudad de Valparaíso y Zeal es el único almacenista extraportuario que no posee un extraportuario en la ciudad de San Antonio lo que provoca que Zeal se encuentre en una desventaja frente al resto de los competidores.

Tomar la decisión de instalar un almacén extraportuario en la ciudad de San Antonio conlleva la evaluación de una serie de factores determinantes en el desarrollo y éxito de un proyecto.

Zeal tiene el saber-hacer adquirido en años de participación en el mercado extraportuario de Valparaíso. Sin embargo, existen casos en los cuales, empresas que tienen una vasta experiencia en su rubro, al momento de expandirse a otras ciudades, países o regiones, se encuentran con diversas problemáticas que en ocasiones tienen consecuencias significativas para ellas. Esto ocurre en general porque no se realizan los estudios pertinentes que consideren sistémicamente todos los factores que inciden en el proceso de expansión de la compañía.

En primer lugar, es fundamental observar el contexto y todos los factores externos que influyen en el rubro al cual se quiere acceder, puesto que indudablemente, por ejemplo, van a existir diferencias entre el negocio extraportuario en la ciudad de Valparaíso y el Puerto de San Antonio. Por lo tanto, esto se debe estudiar de forma bastante profunda antes de tomar la decisión de abrir un almacén extraportuario en un nuevo puerto como lo es San Antonio.

Desde la perspectiva del negocio extraportuario como tal, es necesario tramitar un permiso aduanero para instalarse con un almacén extraportuario, porque como se ha mencionado, este es un mercado regulado por el Estado a través del Servicio Nacional de Aduanas. Para esto se deben aprobar varias etapas, requerimientos, permisos y certificaciones, de los que debe disponer el futuro almacén extraportuario.

Luego, es fundamental realizar un estudio acucioso del lugar geográfico donde se ubicará el almacén extraportuario, puesto que por la naturaleza del negocio, la ubicación es fundamental si se trata de temas logísticos.

Una vez que estas dos etapas ya se completado, es necesario evaluar la inversión necesarias para establecer un almacén extraportuario cercano al Puerto de San Antonio. Esto es primordial, dado que las características del negocio se requiere un financiamiento importante para que este proyecto se pueda efectuar.

De la mano con la inversión y con la ubicación geográfica, un punto realmente importante a incluir en la evaluación de esta decisión es el tipo de infraestructura que se instale dentro del terreno, si estará enfocada en un tipo de cliente o en un tipo de servicio que requiere una superficie pequeña o grande de terreno.

Finalmente, se deben evaluar un sin número de otros factores que afectan el proyecto, al momento de tomar la decisión de instalar un nuevo almacén extraportuario en el Puerto de San Antonio. No obstante, este es un proyecto estratégico de gran importancia para una empresa extraportuaria como lo es Zeal, a causa del contexto de variados cambios que están ocurriendo en el rubro extraportuario, por lo que es desaconsejable no incorporarlo en el presente trabajo.

- **Enfocar los servicios a los clientes NVOCC:**

De acuerdo a lo investigado y según el levantamiento de procesos realizado en la empresa, se puede verificar que el proceso de atención de carga NVOCC es el proceso

donde el valor agregado al servicio del cliente NVOCC sobresale por sobre el promedio de los servicios entregados por Zeal.

Es así como se propone que se le dé especial énfasis a este cliente, dado que es una importante fuente de ingresos para la organización y si este se maneja de una forma adecuada, su contribución a la empresa se sostendrá en el tiempo, beneficiando a ambas partes.

Adoptar este lineamiento estratégico en estos momentos es bastante desafiante en términos internos para la empresa. La problemática impacta en dos focos específicos dentro de la organización.

El primer problema radica en temas de recursos infraestructurales, dado que se constata que la bodega de almacenamiento de carga suelta de Zeal es particularmente más pequeña que la bodega de los demás extraportuarios. Si se quiere dar foco a este tipo de cliente, lo primero que se debe adaptar es la estructura de la bodega para poder recibir grandes volúmenes de carga suelta y además para poder desarrollar los servicios complementarios de manera eficiente.

El segundo desafío es negociar cuidadosamente cada acuerdo comercial con este cliente, dado que este tipo de clientes dentro del rubro, es bastante sensible al trato dado. No es casualidad que dentro del mercado extraportuario exista una rivalidad muy grande entre NVOCC, por lo que estos siempre intentan negociar una cláusula de exclusividad con el extraportuario con el que trabajan.

Por lo tanto, darle un trato especial a este cliente trae beneficios significativos para la empresa, pero también trae consigo un desafío importante en temas administrativos y operativos para Zeal.

- **Implementar un programa de inteligencia de negocios en la empresa:**

A lo largo de este trabajo se ha mencionado que Zeal es el almacén extraportuario con la mejor tecnología del mercado, por lo cual se esperaría que manejara bastante datos de sus clientes, transacciones, tendencias, estacionalidades, etc. Sin embargo, a pesar de tener un potente software con el cual se registra todo lo que acontece día a día en la organización, no se tienen normalizados estos datos, y por ende, estos se desaprovechan.

Por lo tanto, la propuesta obvia es que se incluya un área técnica que explote debidamente esta potencialidad, específicamente que se realice inteligencia de negocios con la información disponible del almacén extraportuario. Así todos los datos que se generan continuamente en la empresa se transformarían en información relevante y con ello la información en conocimiento. De esta forma se pueden optimizar los recursos internos de Zeal y la toma de decisiones gerenciales tendrían un sustento adicional.

Se propone este proyecto estratégico con el objetivo de reunir, estructurar y transformar los datos que genera el WMS-Pro para que se puedan realizar análisis a nivel gerencial otorgándole así soporte a la toma de decisiones sobre la industria extraportuaria, debido a que se manejaría información sobre qué está ocurriendo en la industria, por qué ocurre ello, posibles situaciones del mercado y qué rumbo debe tomar la empresa.

Finalmente, con este proyecto estratégico se busca que la inteligencia a ejecutar, actúe como un factor clave para la empresa y que esta se transforme en una ventaja competitiva en el mercado extraportuario, proporcionándole a Zeal información privilegiada que puede ser utilizada a cualquier nivel del negocio, ya sea problemas estratégicos, expansión a nuevos mercados, precios de los servicios, ofertas de productos, segmentación de la cartera de clientes, optimización de los costos, planificación dotacional, entre otros.

### **8.3. Evaluación y selección de proyectos estratégicos**

Ahora que ya se tienen planteados los proyectos estratégicos para Zeal, es preciso que estos sean evaluados, priorizados y seleccionados. La modalidad que se utiliza para seleccionar el proyecto estratégico más adecuado consta de dos fases.

La primera fase considera una mesa de trabajo con los principales tomadores de decisiones dentro de la empresa, mesa en la cual se evalúa el impacto y factibilidad de cada estrategia. En base a ello se eliminan las estrategias que no cumplan los requisitos suficientes para la plana directiva de la organización.

La segunda fase sigue con las estrategias que logran superar el primer filtro de selección, luego se construye un instrumento de priorización y selección de estrategias que lleva por nombre matriz de selección de propuestas. Este instrumento tiene por objetivo elaborar un ranking de todas las propuestas que hayan superado el primer filtro de selección. Se define un rango de variables evaluativas en común para todas las estrategias, inmediatamente estas estrategias son evaluadas de acuerdo a las variables dadas, en una escala fija de notas.

Posterior a esto, se obtiene una nota final por cada estrategia evaluada, y de acuerdo a este resultado es que se determina el proyecto estratégico emblema de la estrategia comercial definitiva que va a adoptar la empresa.

#### **8.3.1. Taller de selección de proyectos estratégicos**

En base al análisis del entorno actual, análisis estratégico de la empresa y la experiencia en el rubro portuario y extraportuario del Gerente General y Gerente Comercial de Zeal, es que se eliminan en una primera fase los siguientes proyectos estratégicos propuestos en un principio y las razones son las siguientes:

- **Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga:** es un proyecto más bien táctico que, si bien surge de un hallazgo importante para la empresa, no se considera por el hecho de que su impacto dentro de la organización, aunque mejora sustancialmente la experiencia de servicio del cliente no genera un impacto mayor a nivel general dentro la compañía. Por esta razón es que se descarta este en la primera fase, sin embargo, no se descarta que sea un proyecto estratégico que se utilice para lograr aplicar la estrategia comercial final.

- **Instaurar una imagen corporativa de eficiencia y flexibilidad:** este proyecto se descarta en una primera fase por el simple hecho de que Zeal como empresa ya ha declarado cuales son su misión, visión y objetivo como organización. De este modo, como plana gerencial no se quiere causar un daño dentro de la organización cambiando estos lineamientos estrategicos. No obstante, se reconoce que la imagen y marca de Zeal está disminuida a todo nivel y es necesario potenciarla.
- **Enfocar los servicios a los clientes NVOCC:** este proyecto estratégico propuesto, hace mucho sentido dentro de la organización, porque se reconoce como uno de los servicios y procesos más potentes dentro de la empresa. Su importancia e impacto dentro de Zeal son fundamentales para mantener un nivel de ingresos base, sin embargo, desde la perspectiva gerencial, este no puede ser un proyecto estratégico insignia para Zeal, pero sin lugar a dudas debe ser incluido dentro de un objetivo estrategico intermedio, de modo que se pueda lograr una estrategia comercial principal.
- **Potenciar el servicio de almacenaje integral:** De la misma manera que el proyecto anterior, este servicio es de vital importancia para el sustento de la empresa, dado que es el principal recaudador de ingresos dentro de Zeal. Por lo cual, nuevamente desde el punto de vista gerencial este se transforma en un proyecto estrategico que debe estar incluido dentro de un objetivo estrategico que apoye la estrategia comercial.

### 8.3.2. Matriz de selección de proyectos estratégicos

Consecutivamente, sigue la segunda fase para priorizar los proyectos estratégicos. En esta fase se continúa con los proyectos estratégicos que logran superar el primer filtro de selección. Como se menciona anteriormente se utiliza una matriz de selección que tiene como finalidad facilitar la priorización y selección de un proyecto estratégico final.

La matriz de selección de proyectos estratégicos propuestos se sustenta en cinco variables externas y cinco variables internas a la empresa, cada una de estas es transversal a los proyectos que logran llegar hasta esta fase, por lo que se solicita a los tomadores de decisión de la empresa que le asignen niveles de importancia, de manera que una vez que estos deban conceder una nota a cada proyecto, desde el punto de vista de cada variable, esta nota se pondere de acuerdo a la importancia de cada variable pertinente.

En la *Figura N°12* se puede apreciar cómo se definen cada una las variables involucradas en la matriz de selección.



Figura N° 12: Variables de selección de proyectos estratégicos.<sup>24</sup>

Luego, una vez definidas las variables, tanto externas como internas, se procede a asignar un código a cada proyecto de manera que sea más práctico evaluarlos, es por ello que en la *Tabla N°5* se muestra la codificación básica que se le aplica a cada uno de los proyectos estratégicos propuestos.



Código	Proyectos.estratégicos
Est2A	Instalar.un.nuevo.almacén.extraportuario.en.San.Antonio
Est2B	Renegociar.las.clausulas.del.contrato.con.su.proveedor.tecnológico
Est2C	Establecer.una.alianza.estratégica.con.una.compañía.naviera
Est2D	Formalizar.procedimientos.y.protocolos.internos.de.Zeal
Est2E	Ampliar.la.cartera.de.clientes.importante
Est2F	Implementar.un.programa.de.inteligencia.de.negocios

Tabla Nº 5: Codificación de proyectos estratégicos propuestos.<sup>25</sup>

Posteriormente, se debe construir una escala de evaluación de cada proyecto propuesto para que cada uno de estos sea evaluado de manera equilibrada y comparables. Es por ello que en la *Figura Nº13* se muestra la escala y el significado de cada nota que se utiliza para evaluar las estrategias ya codificadas. Cabe destacar que la nota 1 quiere decir que el proyecto estratégico propuesto no cumple estándar y que la nota 5 quiere decir que el proyecto estratégico propuesto cumple con un estándar máximo.

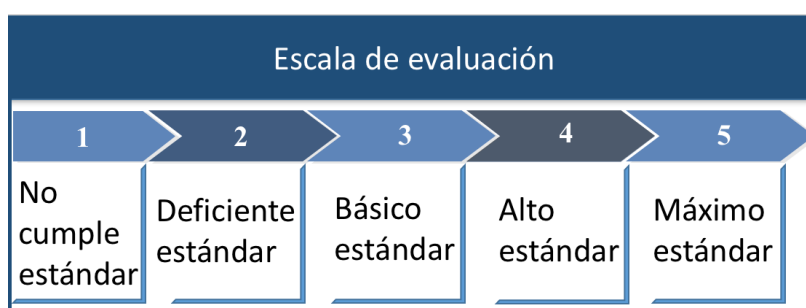


Figura Nº 13: Escala de evaluación de proyectos estratégicos.<sup>26</sup>

Finalmente, con todos estos pasos intermedios ya se está en condiciones de evaluar los proyectos estratégicos de una forma normalizada. Con todo ello, se solicita a la plana gerencial que evalúe cada proyecto propuesta, de acuerdo a la escala definida anteriormente. Con el objetivo final de seleccionar y priorizar los proyectos estratégicos que logren avanzar a esta fase, no obstante, es necesario recalcar que eventualmente los proyectos estratégicos que no sean seleccionados como proyecto principal, para la compañía pueden ser utilizadas como proyectos que apoyen los objetivos estratégicos intermedios para lograr esta estrategia principal.

<sup>25</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>26</sup> Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.3. Selección final

Es así como se llega a la fase final para seleccionar el proyecto estratégico principal más adecuada para Zeal, en la *Tabla N°6* se observan claramente los resultados que se obtienen de acuerdo a la matriz de selección de proyectos estratégicos propuestos que se desarrolla con la plana directiva de Zeal.

Variables		Ponderación	Est\$A	Est\$B	Est\$C	Est\$D	Est\$E	Est\$F
Internas (60%)	Presupuesto	20%	3	4	3	3	4	2
	Innovación	5%	3	3	2	2	5	4
	Periodo de tiempo	5%	5	2	3	4	4	3
	Interes directivo	20%	5	3	4	2	3	4
	Riesgo	10%	4	4	5	3	4	3
Externas (40%)	Mercado	5%	5	4	5	3	4	3
	Factibilidad	15%	4	3	4	4	3	3
	Complejidad	10%	3	3	3	5	2	3
	Diferenciación	3%	2	3	3	2	2	4
	Demanda	7%	4	4	5	2	5	3
Nota obtenida			3,89	3,37	3,74	3,05	3,51	3,08
Puntaje obtenido			78%	67%	75%	61%	70%	62%

*Tabla N° 6: Matriz de resultados de selección estrategia final.<sup>27</sup>*

Con los resultados ya explícitos se llega a la conclusión final que el proyecto estratégico principal y eje del presente trabajo corresponde a **Instalar un nuevo almacén extraportuario en el Puerto de San Antonio**. Este proyectos estratégico es de suma relevancia para la empresa como tal y para el mercado extraportuario en general. Cabe recalcar que los proyectos que no son seleccionadas se categorizan como proyectos estratégicos que apoyan a los objetivos estratégicos intermedios fundamentales para lograr el cometido final de Zeal.

En línea con lo planteado en el párrafo anterior, es necesario explicitar claramente cual es la estrategia comercial final que adoptará la empresa, de manera que, esta esté alineada y sea consecuente con los proyectos estratégicos intermedios y principalmente con el proyecto estratégico emblema de la empresa que consisten en lograr la

instalación de un nuevo almacén extraportuario en las cercanías del Puerto de San Antonio.

#### 8.4. Estrategia comercial propuesta

Como se menciona en el comienzo del presente capítulo se revisan distintas y variadas estrategias comerciales y como consecuencia directa de la selección del proyecto insigne del presente trabajo se llega a la conclusión que la estrategia comercial final propuesta para Zeal consiste en la **ampliación de cobertura a través de la penetración de nuevos mercados geográficos**.

Esta estrategia es la más adecuada en vista de la investigación interna de la empresa, estudio del entorno y mercado extraportuario, priorización y selección de proyectos estratégicos, ya que al instalar un nuevo almacén extraportuario en la ciudad de San Antonio se logra presencia en los principales puertos de la macro zona central y del país, se está cubriendo el riesgo que presenta la construcción del Puerto a Gran Escala en dicha ciudad, se elimina la posibilidad de pérdida de clientes que eventualmente trasladarían sus operaciones al Puerto a Gran Escala y con dicha expansión se aumentaría la cuota de mercado que posee actualmente la empresa en la industria extraportuaria.

#### 8.5. Pilares estratégicos

Una estrategia comercial final tan relevante para Zeal como lo es **la ampliación de cobertura a través de la penetración de nuevos mercados geográficos** debe necesariamente estar acompañada y sostenida por pilares estratégicos que estén sincronizados con la estrategia final.

Es por lo anterior que, de el mapeo de estrategias comerciales que se realiza anteriormente se desprenden tres pilares estratégicos que apoyan y sostienen directamente la estrategia comercial final.

El primer pilar estratégico implica el **aumento de la cuota del mercado extraportuario** en la empresa, ello está perfectamente sincronizado con la estrategia comercial final, ya que es esperable que si esta se sigue indudablemente los clientes manifestarían una mayor cantidad de carga a la empresa, producto del nuevo almacén en San Antonio.

El segundo pilar estratégico establece el **mejoramiento de la calidad del servicio** en Zeal, dado que, por un lado no es novedad que en ocasiones las operaciones del Puerto de Valparaíso se han detenido por diversas razones, lo que tiene como consecuencia una detención en las operaciones y una merma directa en la empresa. Por otro lado, para lograr la estrategia final se debe necesariamente aumentar la calidad del servicio percibido por el clientes y es precisamente este pilar el que se hace cargo de dicha necesidad de la empresa.

El tercer pilar estratégico que sustenta la estrategia comercial principal esboza el **incremento de la competitividad** de Zeal como empresa en la macro zona centro y en el país, es decir, transformar a la empresa en uno de los más importantes extraportuarios del país. Si bien tener presencia en los dos principales puertos de Chile, ya lo posiciona como un almacén extraportuario relevante en la industria, esto no basta ser competitivo en la industria. Para lograrlo se debe tener depurado el funcionamiento

interno de los procesos, se debe tener desarrollada una relación estrecha con los clientes, maximizado el valor que se les entrega a estos y el valor que se captura de ellos también.

Estos tres pilares estratégicos son la base para construir un mapa estratégico, el cual contiene objetivos estratégicos que deben estar en concordancia bajo tres puntos de vista. En primer lugar debe estar en línea con al menos uno de estos pilares estratégicos planteados, en segundo lugar deben estar respaldados por los proyectos estratégicos que se explicitan al inicio de este capítulo y en tercer lugar deben estar sincronizados con algunas de las perspectivas que se plantean dentro del tablero de mando integral.

## 8.6. Mapa estratégico

El mapa estratégico en este caso tiene por objetivo proporcionar una visión clara sobre como se adopta la estrategia comercial principal de este trabajo. De esta forma se puede tener una visión amplia antes de proponer los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos que se proponen en el presente apartado.

Estos objetivos estratégicos son puntos intermedios esenciales antes de alcanzar la estrategia propuesta, estos se explicitan claramente en la *Figura N°14* como una forma de establecer un programa macro para conseguir la estrategia final que es la ampliación de cobertura a través de la penetración de nuevos mercados geográficos.

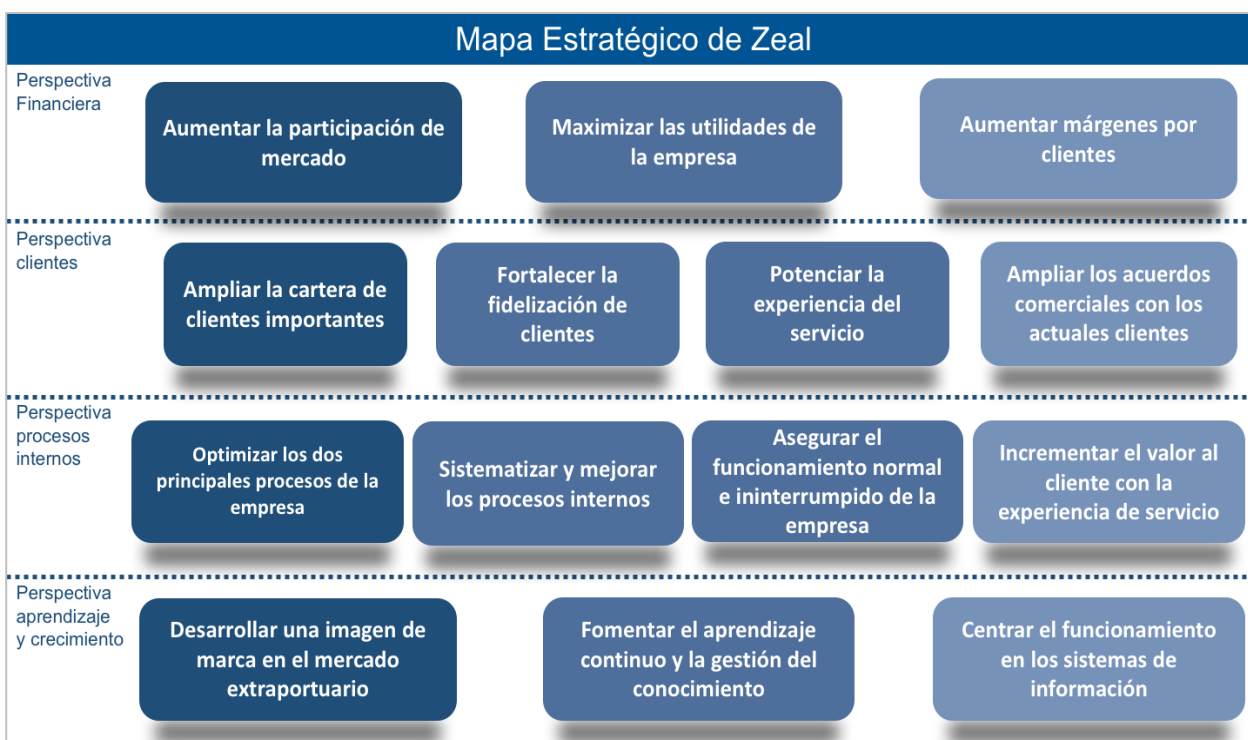


Figura N° 14: Mapa estratégico de Zeal.

### 8.6.1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva tiene como principal eje el que la empresa sea fuerte en cuanto al conocimiento interno y el grado de experiencia de sus trabajadores en su interior. Dentro de esta perspectiva se enmarcan tres objetivos estratégicos.

El primero desde esta perspectiva corresponde al desarrollo de una imagen de marca en el mercado extraportuario, es decir, que Zeal sea reconocido en el medio como un importante y potente almacén extraportuario tanto por los competidores como los clientes actuales. De esta forma, desde este punto de vista este objetivo apoya uno de los pilares estratégicos que considera aumentar la cuota de mercado de la empresa.

Luego, el segundo objetivo estratégico, consiste en fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento, esto porque para mejorar la calidad del servicio, que es lo que plantea el pilar al que está sujeto este objetivo. Lo anterior está muy en línea con el conocimiento interno de los procesos de la empresa y se relaciona directamente con el "Know How" que desarrolla cada compañía.

Por último, el tercer objetivo estratégico se enfoca en fundar el funcionamiento interno de la empresa en los potentes sistemas de información. Ello busca sacar provecho de la ventaja competitiva identificada en el empresa y así lograr incrementar la competitividad del almacén extraportuario, y por ende, hacer posible la estrategia principal que se plantea en el presente trabajo.

#### **8.6.2. Perspectiva de procesos internos**

Dentro del mapa estratégico, esta perspectiva tiene como finalidad que la empresa tenga unos cimientos sólidos en el sentido que toda la operativa interna sea eficiente y funcione de una manera adecuada. Si bien en todas las empresas existen problemas operativos, esta perspectiva busca reducir y/o controlar los eventuales problemas que se presenten en la organización a nivel operativo.

En el marco de la investigación interna realizada se extrae una serie de hallazgos que se traducen en cuatro objetivos estratégicos que deben cumplirse previamente para lograr la estrategia principal.

En primer lugar, se requiere de una optimización a nivel administrativo y operativo de los dos procesos principales de la empresa, que corresponden al almacenaje integral de carga y al de atención de carga NVOCC. La optimización no quiere decir que estos funcionen mal actualmente, sino que busca que Zeal se haga muy fuerte desde el punto de vista de estos dos servicios y así en el mediano plazo se transformen en una ventaja para la empresa que en cualquier escenario debe ser percibida por los clientes, lo que debiera traer como consecuencia un aumento en la cantidad de estos.

En segundo lugar, se debe sistematizar y mejorar los procesos internos, o sea, es necesario que todos los procesos internos de la empresa funcionen de manera adecuada. Esto se logra sistematizando la manera de operar dentro de Zeal. Por lo tanto, para mejorar la calidad del servicio al cliente se debe tener pleno conocimiento de los procedimientos utilizados en cada uno de los procesos.

El tercer objetivo estratégico consiste en asegurar el funcionamiento normal e ininterrumpido de la empresa. Con ello se hace referencia a la operatividad de la empresa tanto en el Puerto de Valparaíso como en el Puerto de San Antonio. Lo que claramente, tiene una dificultad mayor para la empresa pero sin duda va a mejorar la calidad del servicio al cliente. Considerando que cualquier problema que pudiera ocurrir

en alguno de los dos puertos, se puede recurrir al otro almacén extraportuario de la empresa.

Finalmente, el cuarto objetivo estratégico busca incrementar el valor al cliente con la experiencia de servicio. Es decir, esta sería una consecuencia del mejoramiento de los procesos internos de la empresa de manera que el cliente perciba que se le está entregando un servicio de mejor calidad y por sobre el promedio del mercado.

### **8.6.3. Perspectiva de clientes**

En el marco del mapa estratégico, esta perspectiva busca que la empresa mantenga el foco de que el cliente es lo esencial y establezca lealtad de parte de estos y les entregue servicios que superen sus expectativas.

El primer objetivo estratégico de esta perspectiva corresponde a ampliar la cartera de clientes importantes de la empresa. Dado que Zeal ya maneja una cantidad relevante de clientes importantes es fácil pensar que considerando el contexto de reformulación del mercado y el éxodo de clientes desde el líder de la industria, es posible capturar similares clientes importantes, todo ello en vista de que se busca aumentar la cuota de mercado.

El segundo objetivo estratégico es fortalecer la fidelización de clientes. Este objetivo es también consecuencia de los objetivos estratégicos de las perspectivas que se encuentran antes de la de clientes. Sin embargo, este objetivo debe ubicarse aquí porque sólo de esta manera se puede alcanzar el pilar estratégico de mejorar la calidad de servicio, considerando que fomentando la fidelización se difundirían iniciativas que vayan en pos de la calidad del servicio.

El tercer objetivo estratégico es potenciar la experiencia del servicio, evidentemente se reconoce que dentro de la industria extraportuaria una de las formas más eficientes de que el cliente perciba un mayor valor en servicios tan poco diferenciados como lo son los extraportuarios es a través de la experiencia de pre venta, venta y post venta que se le ofrece.

El cuarto objetivo estratégico considera que para lograr incrementar la competitividad de la empresa es imprescindible ampliar los acuerdos comerciales con los actuales clientes de Zeal, esto apunta a hacer más beneficioso los acuerdos comerciales que se tienen actualmente tanto para el cliente, que ahora tiene dos puertos a donde llegar, como para Zeal que aumentaría su nivel y calidad de servicio.

### **8.6.4. Perspectiva financiera**

Esta perspectiva se centra netamente en la mirada monetaria de la estrategia comercial, por lo tanto, en vista de ello el principal objetivo estratégico que se ubica en dicha perspectiva postula el maximizar las utilidades de la empresa, ya sea aumentando los ingresos de la empresa a través del aumento en la cantidad de clientes, aumento del margen de contribución por cliente, aumento en los precios de los servicios, aumento en la cantidad de servicios ofrecidos, entre otros. Por otro lado, también se puede reducir los costos internos de la empresa mediante la sistematización, formalización y optimización de los procesos de la empresa reduciendo de esta forma los costo por servicios.

Luego, como segundo objetivo estratégico ubicado en esta perspectiva aparece el aumentar la participación de mercado de Zeal. Sin duda que si se logra este objetivo se estarían incrementando los beneficios para los dueños de la empresa, pero además se estaría dando un imagen en la industria de un extraportuario que se estaría posicionando como una empresa potente y con grandes proyecciones, lo que indudablemente remecería en cierta medida al rubro, por lo que se esperarían reacciones de parte de la competencia como los clientes que hasta el momento son desconocidas. Cabe destacar que todas las turbulencias provocadas en el mercado extraportuario no son consecuencia directa de este objetivo estratégico, sino que, de la estrategia comercial que es apoyada por estos objetivos estratégicos, por lo que es interesante reflexionar sobre todos los cambios que originaría esta estrategia comercial.

Consiguientemente, el tercer objetivo estratégico propone que se deben aumentar los márgenes por cliente, es decir, obtener un mayor beneficio en el servicio ofrecido al cliente ya sea entregándoles una mejor calidad de servicio o mediante acuerdos comerciales más sólidos y potentes que reporten un beneficio mayor a ambas partes.

Luego, una vez que el mapa estratégico con sus respectivas perspectivas y objetivos estratégicos han sido planteados, es primordial que se explique de que forma cada uno de estos objetivos tiene una directa relación con los proyectos estratégicos planteados y como estos en conjunto tienen una implicancia final directa en la estrategia comercial propuesta. Para ello, a continuación en la *Tabla N°7*, *Tabla N°8* y *Tabla N°9* se evidencia la relación existente entre objetivos y proyectos estratégicos desde cada uno de los tres pilares estratégicos. Con el fin de que cada uno de los elementos expuestos en el presente capítulo queden enlazados de una manera coherente y alineada para finalmente terminar con el plan de acción final.

Finalmente, con una estrategia comercial clara y precisa para la empresa, junto a tres pilares solidos que la sostienen, sumando además los objetivos y proyectos estratégicos consecuentes con la estrategia comercial, solamente bastan tres estudios que sirvan de insumo para que la alta gerencia involucrada en este proyecto tome la decisión de ejecutar la estrategia que se propone en el presente trabajo. Estos son el plan estratégico de marketing, evaluación económica y plan de implementación, todos estos contribuyen y aportan desde distintos puntos de vista para que la toma de decisión con respecto al rumbo de la empresa sea la mejor.

1.- Pilar estratégico: Aumento de la cuota del mercado extraportuario		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Proyectos estratégicos
Financiera	Aumentar la participación de mercado	Instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio
Cliente	Ampliar la cartera de clientes importantes	Establecer una alianza estratégica con una empresa naviera
Procesos internos	Optimizar los dos principales procesos de la empresa	Enfocar los servicios en los clientes NVOCC Potenciar el servicio de almacenaje integral
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar una imagen de marca en el mercado extraportuario	Instaurar una imagen de flexibilidad y eficiencia

Tabla Nº 7: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el primer pilar.

2.- Pilar estratégico: Mejoramiento en la calidad del servicio		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Proyectos estratégicos
Financiera	Maximizar las utilidades de la empresa	Instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio
Cliente	Fortalecer la fidelización del cliente Potenciar la experiencia del servicio	Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga
Procesos internos	Sistematizar y mejorar los procedimientos internos Asegurar el funcionamiento normal e ininterrumpido de la empresa	Formalizar protocolos y procesos internos de Zeal
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento	Formalizar protocolos y procesos internos de Zeal

Tabla Nº 8: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el segundo pilar.



3.- Pilar estratégico: Incremento de la competitividad		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Proyectos estratégicos
Financiera	Aumentar márgenes por clientes	Instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio
Cliente	Ampliar los acuerdos comerciales con los actuales clientes	Renegociar las cláusulas con el proveedor tecnológico
Procesos internos	Incrementar el valor al cliente con la experiencia de servicio	Renegociar las cláusulas con el proveedor tecnológico Implementar un programa de inteligencia de negocios
Aprendizaje y crecimiento	Centrar el funcionamiento en los sistemas de información	Renegociar las cláusulas con el proveedor tecnológico Implementar un programa de inteligencia de negocios

*Tabla N° 9: Relación entre objetivos y proyectos estratégicos desde el tercer pilar.*

## Capítulo 9: Plan estratégico de marketing

---

Como ya se ha mencionado, el objetivo estratégico de Zeal es instalar un nuevo almacén extraportuario en la ciudad de San Antonio. Para ello es fundamental tener un plan de marketing estratégico sólido y que cubra todas las interrogantes que surjan sobre que segmento de clientes se entrega especial énfasis en su funcionamiento y donde buscar posicionarse como empresa extraportuaria.

El plan estratégico de marketing se construye sobre la base de la investigación realizada en el almacén extraportuario ubicado en la ciudad de Valparaíso. Sin embargo, tal como lo indica la experiencia, en muchos casos por más que parezca que dos lugares poseen un comportamiento similar en cuanto a clientes, demanda, regulaciones, gustos, preferencias, etc., estos son diametralmente distintos, por lo cual es estrictamente necesario que se justifique que el comportamiento y la forma de operar en el Puerto de Valparaíso es similar a la del Puerto de San Antonio.

Es por ello que, se comienza caracterizando los puertos de Chile por macro zonas. Para esto se utiliza un documento de la Cámara Marítima Portuaria de Chile A.G.<sup>28</sup> En efecto, Chile se compone por cuatro macro zonas portuarias, tal como se puede observar en el *Anexo L* y cada una de estas se desarrolla de acuerdo a la principal actividad económica de su entorno. A continuación se caracteriza cada una de estas macro zonas identificando la demanda por servicios de cada sector marítimo-portuario del país.

La demanda por servicios del sector marítimo-portuario responde a las características de la macro zona en cuestión. Las variables clave a tener en cuenta son: **las exportaciones**, que están determinadas según la producción de cada macro zona. Los puertos de cada macro zona son diferentes porque los productos de exportación tienen requerimientos específicos; especial importancia tiene la distinción entre puertos de graneles líquidos; graneles sólidos y de carga general. **Las importaciones** que están determinadas por la especialización productiva, el consumo y la inversión de la economía local. **Cabotaje** que se utiliza para transportar carga dentro del país, especialmente graneles líquidos y sólidos. **Servicios de transporte** entre los países vecinos y el resto del mundo, que utilizan los puertos chilenos. **Turismo y transporte** de pasajeros son relevantes para las economías locales, pero representan sólo el 1% del total de recaladas en el resto de las macro zonas portuarias.

La macro zona norte agrupa todos los puertos desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Coquimbo. La principal actividad económica en esta macro zona es la minería, tanto por la importación de insumos como la exportación del producto final. Ello significa que la transferencia de carga más común en esta macro zona es la carga suelta, específicamente la carga a granel sólida de cobre. En el *Anexo M* se puede apreciar con un mayor detalle cómo se distribuye la transferencia de carga en la macro zona norte y en el *Anexo N* se muestra cuáles son las principales empresas navieras que operan en esta.

La macro zona centro comprende los puertos desde la Región de Valparaíso a la Región de O'Higgins. Los servicios, incluyendo los servicios logísticos, son la principal

---

<sup>28</sup> Fuente: *Una nueva vuelta de tuerca: planificar y coordinar para la productividad*, Cámara Marítima Portuaria de Chile A.G. 2016.

actividad productiva de esta macro zona. El comercio exterior representa un 83% de la carga transferida en esta macro zona, mientras que a nivel nacional representa un 80%. Específicamente, las importaciones representan un 71% de la carga transferida y las exportaciones el restante 29%. Por otra parte, el cabotaje representa un 17% de la carga, lo que se compara con un 20% a nivel nacional. Mientras que la movilización de la carga desde y hacia países vecinos alcanza un 6% en esta macro zona, bajo el promedio nacional que alcanza un 7%. En el *Anexo O* se observa cómo se desglosa la transferencia de carga en la macro zona centro. Mientras que en el *Anexo P* se muestra cuáles son las empresas navieras que utilizan los puertos de esta macro zona.

La macro zona centro-sur abarca desde la Región del Maule hasta la Región de Los Ríos y cuenta con una estructura productiva con una importante participación de la industria manufacturera, especialmente de celulosa, papel y forestal, también hay una creciente actividad vinculada a la agroindustria de exportación. Ello queda representado en el *Anexo Q*, donde se explicita la distribución de cada una de estas actividades productivas en la macro zona centro-sur. Por otro lado, en el *Anexo R* se muestra cuáles son las principales empresas navieras que operan en esta.

La macro zona sur-austral conglomerada los puertos desde la Región de Los Lagos a la Región de Magallanes, se distingue del resto de país por la alta incidencia del cabotaje en el movimiento de carga marítima y por el turismo más que por el comercio exterior. Esta macro zona es especial en el sentido que, el uso de los puertos para el transporte de pasajeros es especialmente relevante, es decir, el cabotaje es la base de la integración física y económica de este territorio, movilizándolo carga y pasajeros.

Una vez entregada una reseña general de cómo se comporta cada una de las cuatro macro zonas portuarias que existen en Chile, es necesario hacer hincapié en la macro zona centro con el objetivo de ilustrar el comportamiento que tienen los principales puertos dentro de la misma.

La macro zona centro, es sin duda la más importante a nivel país, donde destaca en ella el Puerto de Valparaíso y el Puerto de San Antonio. Ambos son los principales puertos en materia de carga transferida en la macro zona central y el país. Según un documento de la Cámara Chilena de la Construcción<sup>29</sup> ambos puertos son en gran medida complementarios, ya que se encuentran a una distancia y tiempo similar desde los centros de generación de carga, cuentan con infraestructura comparable, conectividad vial similar y transfieren el mismo tipo de carga.

En el *Anexo S* se puede apreciar una tabla de comparación del tipo de infraestructura de cada uno de estos puertos, mientras que en el *Anexo T* se muestra un esquema de la conectividad de cada uno de estos puertos. De estos anexos se concluye que ambos puertos son efectivamente similares en cuanto a su infraestructura, conectividad, capacidad y tipo de carga transferida. Además se debe considerar que de acuerdo a este mismo documento, ambos puertos atienden en sus instalaciones transferencia de manufacturas, alimentos, insumos para la construcción, vehículos, gas, maquinaria, minerales y carga diversa asociada al consumo comercial. Por lo cual, de todas maneras atienden a clientes similares en su composición.

Por lo tanto, en base a todo lo planteado anteriormente se ha demostrado que el comportamiento en el Puerto de Valparaíso y el Puerto de San Antonio es prácticamente similar en el sentido del modo de operar y del tipo de clientes que arriban año a año a sus sitios de atraque, por lo que se supone que los potenciales clientes del nuevo almacén extraportuario en el Puerto de San Antonio serían similares a los del actual almacén de la ciudad de Valparaíso. Todo ello queda validado en palabras Daniella de Luca, consultora experta en logística portuaria que señala al sitio web mundo marítimo<sup>30</sup> lo siguiente: *“Si vemos el negocio portuario desde la mirada del naviero, aún no existe ese riesgo (sobrecapacidad), porque a la zona central arriban diversas navieras, las que ven la bahía de la quinta región como un solo lugar y para ellos arribar a Valparaíso o San Antonio, aún, no genera diferencia e incluso es positivo si pensamos que uno de los puertos está colapsado o simplemente está con alguna paralización portuaria, como ha ocurrido hasta el momento. En ese caso han actuado como terminales complementarios.”*

Finalmente, se concluye que el plan de marketing y todos los planes siguientes se pueden aplicar sobre la base de el estudio realizado previamente considerando que existen los mismos almacenistas extraportuarios en ambos puertos, similares tipos de infraestructura, conectividad comparable, capacidad de atraque parejas, tipos de clientes y composición de las cargas equivalentes.

## **9.1. Segmentación**

Es la primera instancia del marketing estratégico propuesto para Zeal, en vista del trabajo previo realizado se busca identificar variables de segmentación adecuadas y posteriormente caracterizar el perfil de cada segmento presente en el mercado extraportuario.

La primera variable de segmentación básica pero fundamental corresponde a determinar si el tipo de cliente es actual o potencial. Ello con el objetivo de establecer desde un principio si el objetivo es retener a los clientes actuales o si el objetivo es identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Para estimar el mercado total se utilizan los datos de la participación de mercado de cada almacén extraportuario, es así como se llega a que el mercado total en el Puerto de Valparaíso es de aproximadamente 19.388 clientes, sin embargo, esta cifra se debe ajustar a la capacidad del Puerto de San Antonio. Tomando como base los datos descritos en el *Grafico N°3* del presente trabajo, donde se señala que el Puerto de Valparaíso transfiere 5.902.230 contenedores en el año 2017, un 45,6% menos que el Puerto de San Antonio el cual transfiere ese mismo año 8.595.434 contenedores. Es precisamente este porcentaje que se utiliza para ajustar la cifra estimada de clientes totales en el mercado extraportuario en la ciudad de San Antonio, la cual asciende a 28.228 clientes totales en dicho puerto.

De este mercado total de clientes es necesario determinar cuál es el mercado potencial de clientes para Zeal,. En este caso se considera que son todos los clientes que no

---

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/el-plan-teamamiento-del-puerto-a-gran-escala-en-la-zona-central-ha-sido-confuso> (Consultado: Mayo 2018)

trabajarían con la empresa. Estos corresponderían a aproximadamente 5.060 clientes, por lo tanto, el mercado potencial quedaría conformado por un total de 23.328 clientes.

Luego de hacer esta segmentación básica surgen subsegmentos, los cuales quedan determinados por tres variables clave. La primera variable corresponde al rubro del cliente, es decir, el tipo de actividad a la cual se dedica, ya sea comercio, alimentos, transporte, tecnología, etc. La segunda variable corresponde a la frecuencia de compra del cliente, o sea, la continuidad con la que efectúa sus pedidos de servicio de carga en los distintos almacenes extraportuarios. Estas solicitudes pueden ser frecuentes u ocasionales. Por último, la tercera variable de segmentación corresponde al volumen de carga que mueven estos clientes en el puerto, los cuales pueden ser altos o bajos.

Desde la perspectiva de la primera variable de segmentación es necesario identificar a qué rubro pertenece cada uno de los clientes que ha atendido la empresa en el último tiempo. Para ello se utiliza una base de datos interna de la empresa, en la cual se detalla quien es el dueño de la carga, tipo de servicio, cantidad de servicios realizados a la carga y cantidad de contenedores manifestados a Zeal. De esta base de datos es posible segmentar según el rubro o actividad comercial de cada cliente que ha recibido Zeal en el último tiempo en sus instalaciones, ello se muestra a continuación en el *Grafico N°7*, del cual es evidente que en su mayoría los clientes que recibe la empresa, se dedican al negocio del retail, comercio de diferentes artículos y a la industria de los alimentos, ya sea vinos, frutas, pescados o semillas, entre otros.

Del mismo modo, la empresa busca tener como cliente a aquellos que pertenezcan al mismo rubro de los actuales clientes presentes en Valparaíso con el fin de que el nuevo almacén extraportuario se mantenga alineado con los objetivos estratégicos declarados por la empresa pero siempre teniendo precaución de no canibalizar sus propios servicios. Tal como se observa en el *Gráfico N°7*, gran parte de los clientes actuales de Zeal se dedican al retail, a la importación y exportación comercial y a la industria de los alimentos. Representarían de esta manera casi la totalidad de los clientes actuales de la empresa, los cuales son cerca de 3.500 clientes. Claramente este número debe ir ajustado al mercado extraportuario total en San Antonio. Por lo cual, los potenciales clientes presentes en el Puerto de San Antonio que pertenecen a los rubros del retail, comercio y alimentos corresponden a 5.075 clientes.

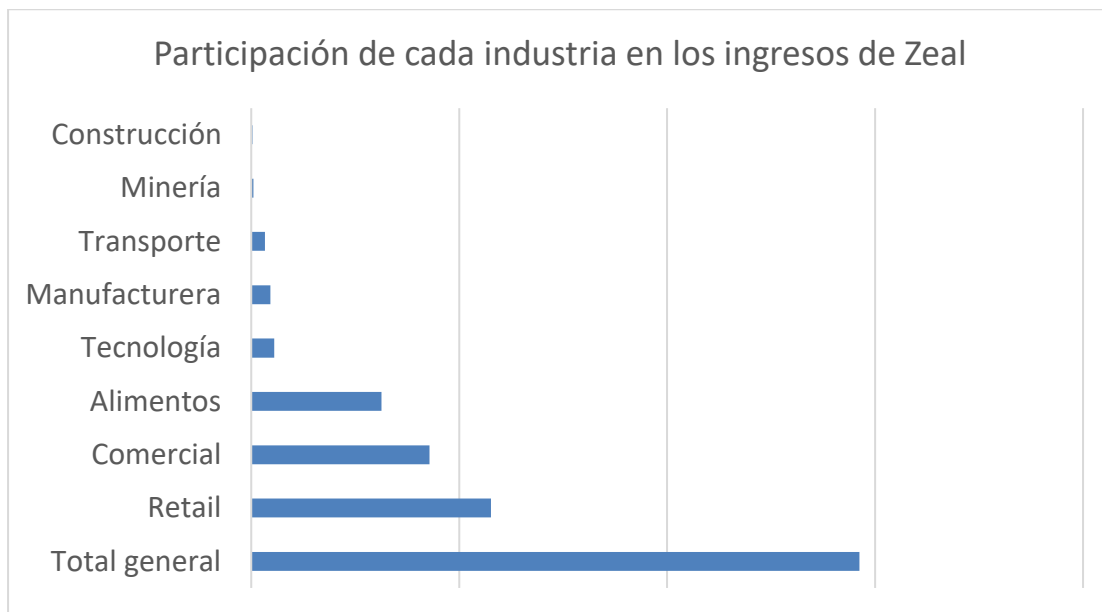


Gráfico N° 7: Participación de cada industria en los ingresos de Zeal.<sup>31</sup>

De acuerdo a la segunda variable de segmentación, se intenta establecer una diferencia entre frecuencias de solicitudes de servicios extraportuarios a la empresa. De esta forma los clientes quedan separados en dos grupos: aquellos clientes que solicitan frecuentemente los servicios extraportuarios, es decir, que recurren a un almacén extraportuario cada tres meses; mientras que el otro grupo queda compuesto por aquellos clientes que solamente solicitan los servicios de un extraportuario ocasionalmente y de manera puntual. Esta segmentación se realiza utilizando el *Gráfico N°5*, el cual muestra la distribución por clientes de los ingresos de Zeal, en el cual se destaca que aproximadamente la mitad de estos son clientes frecuentes de la empresa. O sea según esta segmentación Zeal San Antonio tendría 2.537 clientes frecuentes y la otra mitad de clientes ocasionales.

Luego, según la tercera variable de segmentación que busca establecer un límite entre aquellos clientes que manifiestan altos y bajos volúmenes de carga a los extraportuarios. Es así como nuevamente se conforman dos grupos de clientes, el primer grupo corresponde a aquellos clientes que manifiestan altos volúmenes de carga a los almacenes extraportuarios, o sea, sobre los 7 contenedores por cliente, considerando que South Cargo, uno de los clientes que más contenedores mantiene dentro de las instalaciones tienen un promedio de 12 contenedores. Por otro lado, quedan los clientes que manifiestan menos de 7 contenedores o incluso aquellos que no logran completar un contenedor.

Del mismo Gráfico N°5 se estima que solamente 25 clientes reportarían altos volúmenes de carga a la empresa, esto corresponde a tan solo el 0,71% del total de clientes y al 23,5% del total de ingresos. Por lo que proyectando esto al Puerto de San Antonio, solamente 35 clientes figurarían como potenciales clientes que manifestarían altos volúmenes de carga para Zeal en el Puerto de San Antonio.

## 9.2. Targeting

En esta sección se busca realizar una selección de los segmentos objetivos que para la empresa son más atractivos desde el punto de vista de generación de valor para la empresa. A continuación en la *Figura N°15* se muestra un esquema de cómo queda segmentado el mercado extraportuario en la ciudad de San Antonio, de acuerdo a 4 variables claves. La primera se enfoca en delimitar a los clientes actuales de los potenciales, la segunda se utiliza para separar a los clientes que pertenecen a un rubro acorde a las capacidades de la empresa, la tercera se utiliza para separar a los clientes frecuentes de los ocasionales y la cuarta variable clave se ocupa para segmentar a aquellos clientes que transportan altos o bajos volúmenes de carga.

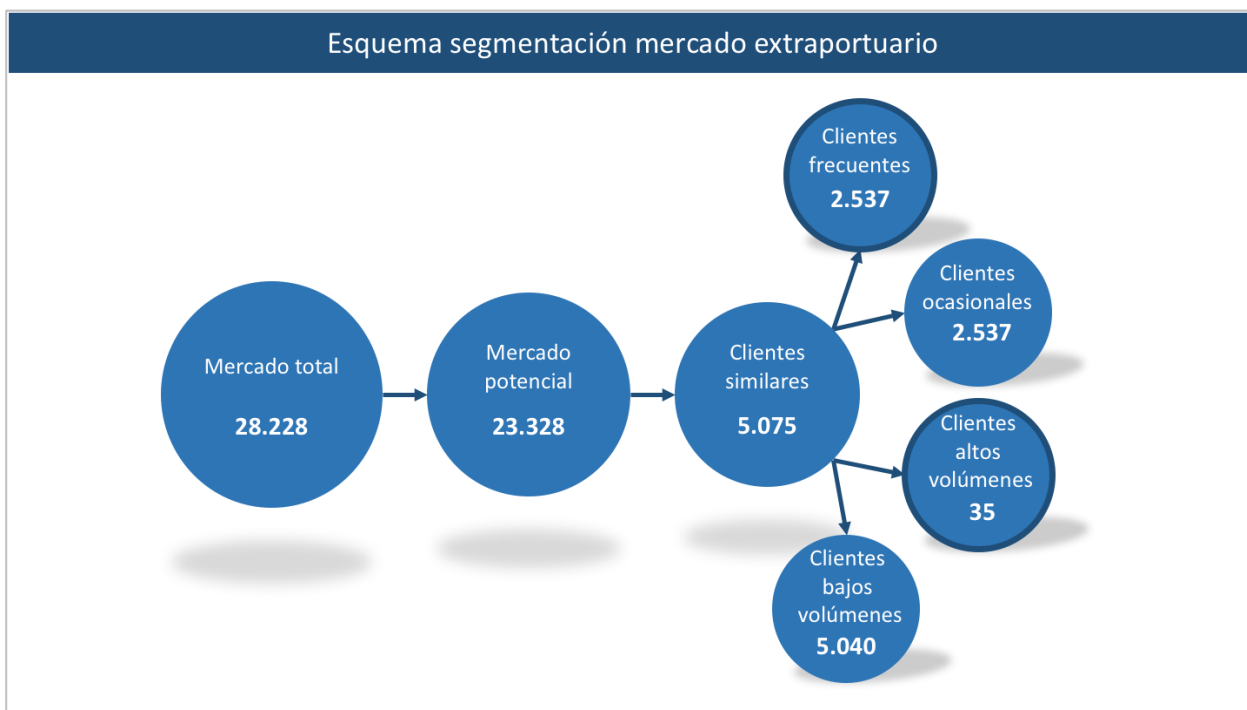


Figura N° 15: Esquema segmentación mercado extraportuario San Antonio.<sup>32</sup>

El primer segmento objetivo lleva por nombre segmento “Uno a Uno”, esto porque es un segmento del mercado compuesto por clientes que tienen un alto poder de negociación y se relacionan directamente con el área comercial de Zeal en caso de cualquier requerimiento, consulta, negociación o problema relacionado con su carga, a través del Gerente Comercial de la empresa. Este segmento corresponde a los potenciales clientes pertenecientes al rubro del retail, comercio y alimentos, que generalmente solicitan los servicios de almacenes extraportuarios. Estos tipos de clientes son similares a clientes actuales de Zeal como: Cencosud, South Cargo, Walmart, Nike, entre otros. Por lo tanto, se busca enfocar los recursos de la empresa en este segmento, ya que es un segmento que le reportaría gran parte de los ingresos de la empresa, manteniendo una demanda constante dentro de la compañía y debido a su gran poder de negociación sería necesario implementar una política de acuerdos comerciales exclusivos, ya que sería preciso retener y fidelizar este tipo de segmentos de gran valor para Zeal.

El segundo segmento objetivo lleva por nombre “Todo para Uno”, debido a que es un segmento que agrupa a clientes que como empresa o incluso personas naturales no

<sup>32</sup> Fuente: Elaboración propia.

representan una cantidad importante de ingresos para la empresa, sin embargo, en su conjunto son importantísimos para la compañía, ya que si no estuvieran ellos la empresa no se podría sostener. Es por ello que como lo indica su nombre tienen a su disposición todos los servicios de Zeal y un ejecutivo del área comercial que atiende a una cartera específica de clientes. Este segmento de acuerdo a las variables de segmentación que se presentan anteriormente, corresponde a aquellos potenciales clientes que se dedican al comercio, retail y alimentos. Que frecuentemente soliciten los servicios extraportuarios de la empresa, sin embargo, este se compone por empresas que individualmente mueven bajos volúmenes de carga mes a mes, con la ventaja que en la sumatoria reportan grandes ingresos para la empresa, dado que son tomadores de precio, por lo que naturalmente es un precio más alto que el que negocian las grandes empresas.

Es así como se caracterizan los dos segmentos principales que pretende atender la empresa, por razones obvias y dada la alta cantidad de variables de segmentación no se profundiza en los demás subsegmentos que no representan mayor impacto dentro un almacén extraportuario como Zeal.

### **9.3. Posicionamiento**

Una vez ya establecidos los dos segmentos a los cuales la empresa debe enfocar gran parte de sus recursos, sigue la etapa de posicionar a Zeal como almacén extraportuario y los servicios que este proporciona, de manera de coincidir en la capacidad del almacén extraportuario con las distintas necesidades los dos segmentos objetivos escogidos.

En efecto, dentro de la investigación se identifican dos datos fundamentales para construir un mapa de posicionamiento de los almacenes extraportuarios. El primer dato corresponde a la participación de mercado que posee cada uno de los almacenes extraportuarios, medido en relación a la cantidad de contenedores manifestados en el Servicio Nacional de Aduanas. En base a ello se puede saber el volumen de carga que maneja cada uno de los competidores en la industria extraportuaria. Por otro lado, el segundo dato es una estimación de los precios que maneja cada almacén extraportuario en el mercado, esta estimación se construye sobre la base de la *Tabla N°1*, que se presenta a comienzo del presente trabajo y en ella se explicitan los precios de los principales servicios extraportuarios que se ofrecen transversalmente en cada almacén, de manera que se tenga un punto de comparación entre uno y otro.

A continuación en la *Figura N°16* se muestra el mapa de posicionamiento de todos los participantes de la industria extraportuaria desde el punto de vista de los precios que estos cobran y del volumen de carga que manejan dentro de sus instalaciones.



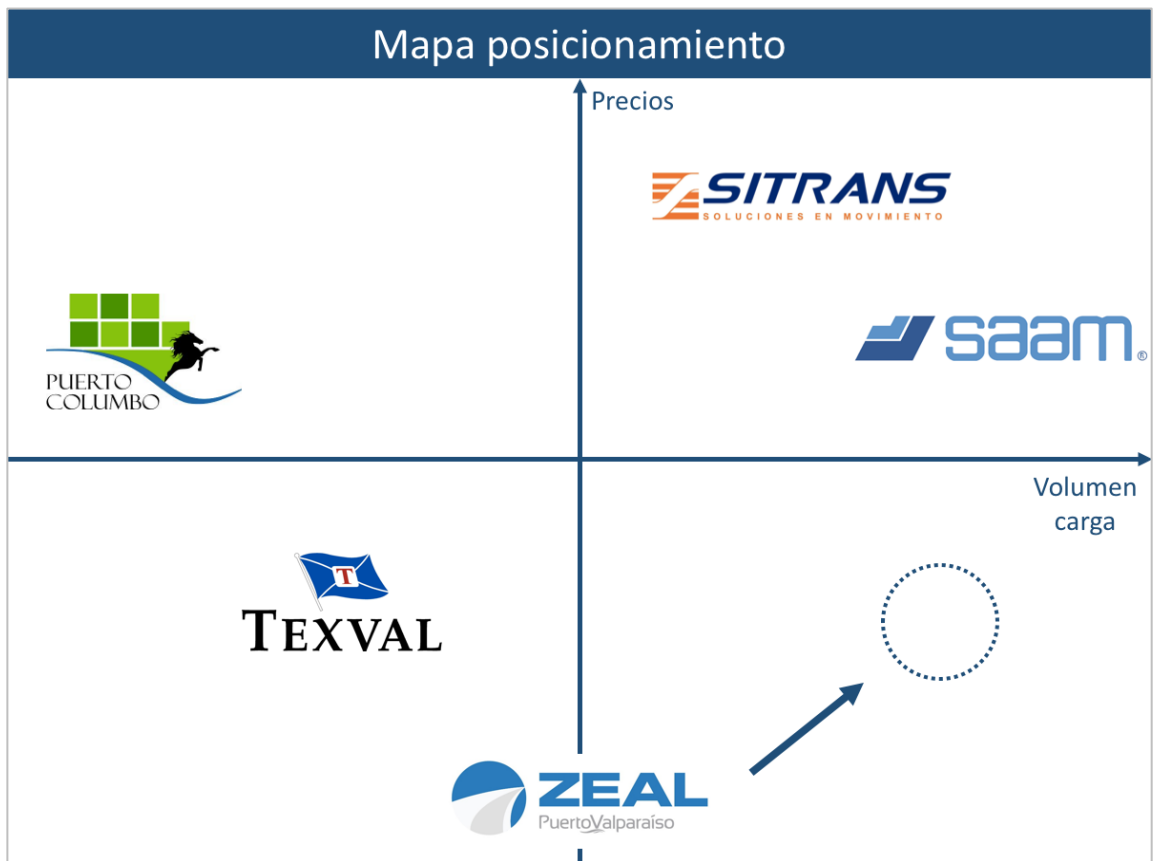


Figura Nº 16: Mapa posicionamiento almacenes extraportuarios.

Según se muestra en el mapa de posicionamiento, desde la perspectiva de precios: Sitrans es el almacén que tiene los precios más elevados, seguido por Saam y Puerto Columbo que se encuentran en un mismo rango, luego con precios un poco menores se encuentra Texval y finalmente se ubica Zeal con los precios más baratos del mercado. Ahora desde la mirada del volumen de carga que recibe cada extraportuario: Saam es la empresa que maneja la mayor cantidad de carga en sus instalaciones, seguido por Sitrans. Zeal se ubica en una tercera posición, luego lo siguen Texval y Puerto Columbo en una cuarta y quinta posición respectivamente.

Zeal San Antonio se posiciona como un almacén extraportuario para grandes volúmenes de carga tanto suelta como contenedorizada. Posee instalaciones que a diferencia de otros almacenes extraportuarios de la zona tiene una bodega con mayor superficie y con instalaciones especialmente acondicionadas para productos alimenticios y comerciales

Finalmente, es evidente que dado los segmentos objetivos que se escogen como foco de los servicios extraportuarios que prestaría Zeal es imposible dar abasto a las necesidades de dichos clientes si la empresa se mantiene en la posición que se encuentra actualmente. Es por ello que el presente trabajo apunta a que Zeal se desplace de esta ubicación. En consecuencia, debe aumentar sus precios pero siempre teniendo cuidado de mantener su imagen como el almacén extraportuario que ofrece los precios más bajos del mercado. Además ahora se tendría una capacidad para recibir y albergar una mayor cantidad de carga dentro de sus instalaciones, en vista de que ambos segmentos escogidos reportan gran demanda para la empresa.

### 10.1. Evaluación económica

Este es un capítulo que revisa principalmente los recursos necesarios para implementar la estrategia comercial propuesta, de manera de determinar su magnitud, es decir, el impacto económico a priori en la empresa como consecuencia de llevar a cabo una estrategia de esta envergadura.

La evaluación económica que se efectúa en el presente trabajo se debe entender como un modelo que facilita y simplifica la visión del comportamiento de la realidad del mercado extraportuario en la macro zona centro del país, por lo que los resultados obtenidos, siendo útiles en el proceso decisional para la primera línea gerencial, no son exactos.

En efecto, la evaluación económica de la estrategia comercial para la Zona de Extensión de Apoyo Logístico del Puerto de Valparaíso, se divide en cuatro etapas básicas: proyectos estratégico, los estudios de preinversión para medir la conveniencia económica de llevar a cabo la propuesta, la inversión e implementación del proyecto y la puesta en marcha y operación.

La evaluación que se presenta en este capítulo está centrada en los estudios de preinversión, los que se puede desarrollar de tres formas distintas dependiendo de la cantidad y calidad de información considerada y recopilada para la evaluación: perfil, prefactibilidad y factibilidad. Mientras menor cantidad y calidad se tenga de información, más se acerca el estudio a nivel de perfil y mientras mayor cantidad y calidad de la información recopilada se acerca a un estudio de factibilidad.

En base a la naturaleza del actual trabajo, y dado que el objetivo de este no es realizar una evaluación de proyecto como tal, el estudio de preinversión que se realiza es a nivel de perfil, por lo cual este es de tipo cualitativo. Transformándose esta evaluación en una fuente de información importante para los tomadores de decisión, para quienes sus principales fuentes de información son de tipo secundaria, basándose en opiniones de expertos y en cifras estimativas que se deducen del anterior estudio de prefactibilidad del almacén extraportuario de Valparaíso.

Su objetivo fundamental es entregar información económica al Directorio y Gerencia General de la empresa, los cuales deben tomar una decisión estratégica con la mayor cantidad de información posible. Esta decisión se traduce, por una parte, pasar a una segunda fase de estudios de factibilidad del proyecto estratégico, lo cual implica una inyección de recursos importantes previo a su implementación; por otra parte, la decisión puede ser la de abandonar el proyecto sin efectuar mayores gastos futuros en estudios que proporcionen mayor y mejor información para la toma de decisiones de parte de los altos mandos de la empresa.

Por lo tanto, en los siguientes apartados se desglosan todos los ítems necesarios para llevar a cabo la gestión e implementación de los distintos proyectos que, por un lado, buscan fortalecer el desempeño de Zeal como empresa, y por otro, se busca lograr la instalación de un almacén extraportuario en el Puerto de San Antonio.

Finalmente, es necesario que tanto la inversión como los costos e ingresos de la estrategia comercial queden consolidados en un flujo de caja, explicitado en detalle en el *Anexo U*. El cual determina los recursos reales de la propuesta, ya que es aquí donde estos se sistematizan y se proyectan los costos y los ingresos que generaría la estrategia comercial planteada.

#### **10.1.1. Ingresos operacionales**

Los ingresos operacionales que se proyectan para el nuevo almacén extraportuario se calculan considerando y tomando como base varios supuestos. Estos se fundamentan principalmente en proyecciones futuras tomando como base el actual almacén extraportuario en Valparaíso y todas las estimaciones de mercado que se realizan en el plan estratégico de marketing.

Anteriormente, se postula que el universo total de cliente que tendría la industria extraportuaria en el Puerto de San Antonio sería de 28.228 clientes, sin embargo, el nuevo almacén extraportuario de la ciudad de San Antonio al décimo quinto año de entrada en vigencia podría recibir a aproximadamente 5.000 clientes al año, es así como se hace una proyección lineal hasta el año 0 donde este año se estima que solamente atendería a 700 clientes dentro de sus instalaciones. Mientras que si se proyecta esto al año 20 de entrada en operación la cantidad de cliente que atendería en sus instalaciones sería de 5.450 clientes.

Cabe mencionar tres supuestos importantísimos para proyectar los ingresos futuros del proyecto. En primer lugar se supone que en promedio un cliente reporta 5 contenedores por servicio, en segundo lugar en promedio cada contenedor se almacena por un periodo de 7 días. Por último, se supone y dado que la mayoría de los precios se encuentran en dólares, es que se toma un valor promedio del dólar de \$600.

Todos estos supuestos son necesario, ya que los principales ingresos que posee actualmente Zeal en el Puerto de Valparaíso, son por concepto de almacenamiento de contenedores, contenedores movilizados desde y hacia el puerto y la totalidad de servicios complementarios. De esta forma se supone que los principales ingresos, de igual manera en el nuevo almacén extraportuario de San Antonio serían a causa de estos tres servicios principalmente.

Para efectos de los ingresos por concepto de almacenaje, se toma como precio de referencia el actual precio en el almacén extraportuario de Valparaíso quedando un precio total de 55 USD/Box-día.

Si se consideran los ingresos por concepto de servicios complementarios, aquí es necesario hacer una aproximación de cuánto se cobraría en promedio a los clientes, es por ello que para lograr estimar esta cifra se utilizan como base los servicios complementarios más recurrentes en el recinto de Valparaíso. Entre estos destacan el consolidado, desconsolidado, trasvasije, documentación, pesaje y fiscalización. Lo que sumados resulta un total de 500 USD/Box por servicios complementarios en promedio por cliente.

Luego, para estimar el ingreso promedio por cliente por concepto de traslado de contenedor desde y/o hacia el Puerto de San Antonio, se toma nuevamente como punto de referencia el precio cobrado por viaje en el Puerto de Valparaíso, con la salvedad de

que aquí se supone que por cliente solamente se realiza un viaje. Obteniendo así un ingreso por cliente de 74 USD/Box.

Finalmente, es así como se tiene todo lo necesario para proyectar los ingresos futuros del almacén extraportuario, esta proyección se puede apreciar claramente en la sección de ingresos totales en el flujo de caja del *Anexo U*.

### 10.1.2. Costos operacionales

Son aquellos necesarios para mantener el proyecto en funcionamiento y se incurre en ellos a lo largo del tiempo. El cálculo de los costos que se realiza a continuación sigue la misma línea del cálculo de los ingresos, tomando en consideración los mismos supuestos citados en la parte anterior.

Aquí a diferencia de los ingresos, se toma como línea de base los indicadores de costo por tratamiento de carga, ya sea almacenaje de contenedores, servicios complementarios a la carga y traslado de contenedores desde y hacia el puerto. En concreto, tanto para los costos fijos como variables se hace una estimación tomando el supuesto que el nuevo almacén extraportuario estaría funcionando a máxima capacidad, para luego realizar la misma proyección lineal que se efectúa en la estimación de los ingresos. Por lo que, en las siguientes tablas se muestran los costos suponiendo máxima capacidad del recinto extraportuario, mientras que en el flujo de caja queda en evidencia la proyección lineal realizada. A continuación se profundiza más en el desglose de los costos tanto fijos como variables.

- **Costos fijos**

En un principio los costos fijos incluyen los costos por concepto de gastos en los sueldos de los funcionarios y gastos generales por conceptos de ítems de uso diario como lo son, por ejemplo: seguro de operador portuario, seguro contra incendios, vigilancia, aseo, entre otros. Todos estos costos suponiendo que el nuevo almacén extraportuario está operando a máxima capacidad, donde la suma de todos los ítems da un costo fijo total de \$3.220.942.929.

La mano de obra se estima según remuneraciones de mercado de la macrozona centro con la excepción que la plana operativa del nuevo extraportuario es un poco más grande que el extraportuario de Valparaíso.

Los gastos generales que se incorporan como costos fijos en este proyecto, tales como los gastos administrativos directos, seguro de operadores portuarios, contribuciones, mantención de maquinas y mantención de equipos, entre otros.

Finalmente, los costos fijos totales a los cuales está sujeto el nuevo almacén extraportuario del Puerto de San Antonio se consolidan y detallan en la *Tabla N°10*, donde se incluyen los salarios del personal operativo, administrativo y gastos generales.

Costos Fijos			
Costos de personal	\$1.728.000.000	Gastos generales	\$868.942.929
Gerente general	\$8.000.000	Seguro operador portuario	\$36.330.655
Primera línea gerencial (3)	\$6.000.000	Seguro contra incendios	\$40.000.000
Secretarías (3)	\$1.200.000	Vigilancia	\$104.471.242

Jefes de área (6)	\$3.500.000	Aseo y paisajismo	\$55.693.652
Cajeros (3)	\$1.200.000	Canon fijo por RDA	\$204.147.379
Jefe de gate control	\$3.000.000	Materiales de oficina	\$300.000
Jefe de Counter Freight Station	\$3.000.000	Teléfonos	\$10.000.000
Jefe de bodega	\$3.000.000	Útiles de aseo	\$3.000.000
Contador	\$3.000.000	Contribuciones	\$350.000.000
Ejecutivos de ventas (10)	\$1.500.000	Mantenciones	\$30.000.000
Cuadrillas operativas (100)	\$1.000.000	Relaciones públicas	\$20.000.000
Vigilantes (10)	\$1.200.000	Publicidad	\$15.000.000
Prevencionista de riesgo (2)	\$1.400.000		
<b>Total</b>			<b>\$2.596.942.929</b>

Tabla Nº 10: Costos fijos almacén extraportuario San Antonio.

- **Costos variables**

Los costos variables que inciden en un negocio de esta naturaleza son los costos por el consumo de agua, combustible y energía eléctrica, costos de reparación y mantención por la utilización del recinto extraportuario y el arriendo de grúas especializadas en el movimiento de carga tanto suelta como contenedorizada.

En la *Tabla Nº11* quedan representados todos los ítems mencionados anteriormente, no obstante, los costos que se muestran en dicha tabla se encuentran determinados por el supuesto que considera que el almacén estaría operando a una alta capacidad. Por lo que, dada la operación del nuevo extraportuario estos costos sufrirían distintas variaciones, las cuales se explican debido al funcionamiento del almacén extraportuario en cuestión, es decir, obviamente los costos variables no serían los mismos año a año, ya que los costos variables de operar el primer año y el duodécimo año no son los mismos. Por lo tanto, esta variación a la que estarían sujetos cada uno de estos costos queda evidentemente representada en el flujo de caja que se encuentra en el *Anexo U*.

Costos variables	Monto
Consumo de agua potable	\$90.000.000
Consumo de energía eléctrica	\$104.970.346
Mantención fuente y red de agua potable	\$15.000.000
Mantención red energía eléctrica	\$30.000.000
Transporte	\$1.551.231.315
Combustible	\$76.132.260
Arriendo maquinaria (grúas reach stacker)	\$514.900.527
Arriendo maquinaria (grúas pasilleras)	\$7.976.555
Arriendo maquinaria (grúas orquillas)	\$47.220.930
Arriendo maquinaria (grúas Kalmar)	\$57.395.390
Mano de obra externa	\$271.989.106
<b>Total</b>	<b>\$2.766.816.428</b>

Tabla Nº 11: Costos variables almacén extraportuario San Antonio.

### 10.1.3. Inversión total

- **Activos fijos**

Son todos aquellos activos tangibles necesarios para la operación de un almacén extraportuario. Entre los elementos se cuentan la adquisición de terrenos a Bienes Nacionales o privados, construcción de obras físicas, equipamiento necesario de seguridad y las instalaciones complementarias, tales como las de alcantarillado, agua potable, luz eléctrica, vías de acceso, entre otros. Todos sujetos a una depreciación, la cual se calcula mediante la metodología de depreciación lineal de los activos, quedando todo esto representado en el *Anexo V*.

Es tarea del estudio de localización determinar dónde se debe ubicar el nuevo almacén extraportuario, no obstante, se recomienda que el terreno donde se sitúe este proyecto sea contiguo a los demás almacenes extraportuarios de la competencia, a un costado de la vía exclusiva al Puerto de San Antonio, tal como se muestra en el *Anexo T*, con el objetivo de no quedar en desventaja geográfica con respecto al resto de los almacenes extraportuarios de la zona. Por lo que, independiente de si estos terrenos pertenecen al Estado o a privados, la inversión debe realizarse pensando en la sostenibilidad del nuevo almacén.

Cabe recalcar que este proyecto involucra una parte importante de construcción de infraestructura propia de un extraportuario y fundamental para operar de forma adecuada. Las obras civiles de este proyecto se enfocan en la construcción de oficinas para los puestos administrativos, servicios higiénicos, construcción de un cierre perimetral, explanada para el almacenamiento de contenedores y pavimentación de vías de acceso al extraportuario.

La inversión en el equipamiento necesario para operar un almacén extraportuario de esta índole incluye sistemas computacionales, servidores, equipos computacionales y softwares como WMS-Pro y Sidemar. Después, se incluye el sistema de vigilancia y seguridad propio de un extraportuario con un circuito cerrado de cámaras, vigilantes, sistemas de alarma contra incendios, artículos de prevención de riesgos para sus trabajadores, entre otros.

Luego, el costo de las instalaciones complementarias se debe cotizar en las empresas del rubro correspondiente, es decir, en empresas públicas dedicadas al abastecimiento de agua potable, alcantarillado, electrificación y comunicaciones.

Todo lo expuesto anteriormente se cimienta sobre la base de los costos de inversión implicados en la construcción y operación del actual almacén extraportuario de Valparaíso, quedando todo detallado en la *Tabla N°12*, donde se muestran los valores de los activos fijos a considerar en la etapa básica del proyecto.

Activos fijos	Monto
Terreno	\$600.000.000
Obras civiles	\$4.605.914.440
Equipamiento	\$68.000.000
Instalaciones	\$3.764.958.130
<b>Total</b>	<b>\$9.038.872.570</b>

*Tabla N° 12: Activos fijos almacén extraportuario San Antonio.*

- **Activos nominales**

La inversión en activos nominales son todas aquellas cuentas que se realizan sobre activos, constituidos por servicios o beneficios adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Dentro de los principales ítems que están presentes en estos activos, cabe señalar las inversiones en gastos de organización que involucran la administración del servicio extraportuario, patentes, licencias estatales y municipales de operación, derechos de agua, capacitaciones y el pago de los distintos estudios pertinentes a un proyecto de esta naturaleza, entre los que destacan, estudios técnicos, impacto ambiental, de

factibilidad económica, entre otros. Todos estos ítems se valorizan y quedan plasmados en la *Tabla N°13*, en la cual se muestran los valores de los activos nominales a considerar en la presente evaluación económica.

Activos nominales	Monto
Gastos de puesta en marcha	\$100.000.000
Estudios y asesorías	\$700.000.000
Capacitaciones	\$30.000.000
<b>Total</b>	<b>\$830.000.000</b>

*Tabla N° 13: Activos nominales almacén extraportuario San Antonio.*

- **Capital de trabajo**

Un elemento importante en este apartado, es que existen consideraciones de índole conceptual, pues es posible rescatar que las inversiones en capital de trabajo son aquellas que se realizan para financiar necesidades de largo plazo en activos corrientes que posibiliten la vida del proyecto, situación que en un proyecto de servicios como es el objetivo de este recinto extraportuario, los gastos de operación son pequeños generalmente y están destinados a hacer funcionar las instalaciones en relación al costo total.

El cálculo de la cantidad de esta inversión representa un ejercicio que es imposible de llevar a cabo si se pierde de vista esta consideración, por lo tanto trabajando con un flujo de caja anual proyectado se puede tratar de determinar las necesidades de financiamiento de esta operación.

Finalmente, para estimar esta cifra se utiliza el método de déficit acumulado máximo en egresos antes de impuesto, que consiste básicamente en sumar los costos fijos y variables totales del año proyectado de la evaluación económica con los mayores costos antes de impuestos, transformándose esta cifra en el capital de trabajo para operar en la etapa inicial del proyecto, en definitiva es así como se determina que el capital de trabajo es \$ 8.956.304.072. Esta cifra se puede ubicar en el duodécimo año de entrada en vigencia del proyecto, para mayor detalle véase el flujo de caja adjunto en el *Anexo U*.

- **Inversión en proyectos estratégicos**

Para efectos prácticos y de manera de abarcar todos los proyectos propuestos en la estrategia comercial es que se simplifica la forma en la cual se evalúa el impacto de los demás proyectos estratégicos planteados en el presente trabajo.

En efecto y de manera muy simplificada se estiman los ingresos y costos totales de cada proyecto. Luego, con estos datos ya estimados se calcula el beneficio neto de cada uno de estos y se suman. Con esta cifra ya calculada, se obtiene un costo de inversión por concepto de los demás proyectos estratégicos que en su mayoría son de gestión interna previa a construir el nuevo almacén extraportuario. Por lo tanto, y es muy necesario recalcar que aunque la empresa desestime conveniente incursionar en

un nuevo mercado geográfico, como lo es el Puerto de San Antonio. Existen más proyectos estratégicos asociados a la estrategia comercial del presente trabajo.

Dicho todo esto, la cifra calculada necesaria para la implementación de la totalidad de los proyectos estratégicos de gestión interna de Zeal es de \$791.000.000. Todo el desglose del cálculo de esta cifra se adjunta en la *Tabla N°14*, sin embargo, en el *Anexo W* se detalla de manera general de donde surge la estimación de tanto los ingresos como los costos de cada proyectos estratégico de gestión.

Proyectos	Monto
1º: Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga	\$5.000.000
2º: Renegociar las cláusulas del contrato con el proveedor tecnológico	\$10.000.000
3º: Formalizar procedimientos y protocolos internos	\$12.000.000
4º: Implementar un programa de inteligencia de negocios	\$60.000.000
5º: Potenciar el servicio de almacenaje integral	\$50.000.000
6º: Enfocar los servicios a los clientes NVOCC	\$30.000.000
7º: instaurar una imagen de eficiencia y flexibilidad	\$24.000.000
8º: Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera	\$100.000.000
9º: Ampliar la cartera de clientes importantes	\$500.000.000
<b>Total</b>	<b>\$791.000.000</b>

*Tabla N° 14: Inversión en proyectos estratégicos de gestión.*

Por último, una vez estimados todos los costos de inversión asociados a la estrategia comercial en su totalidad, estos se consolidan como la inversión total de la estrategia comercial, la cual queda representada en la *Tabla N°15*, donde se agrupa la inversión en activos fijos, activos nominales, capital de trabajo e inversión en proyectos estratégicos de gestión.

Inversión total	Monto
Inversión proyectos estratégicos	\$791.000.000
Inversión activos fijos	\$9.038.872.570
Inversión activos nominales	\$830.000.000
Inversión capital de trabajo	\$8.956.304.072
<b>Total</b>	<b>\$19.616.176.642</b>
	<b>USD 32.693.628</b>

*Tabla N° 15: Inversión total estrategia comercial Zeal.*



## 10.2. Flujo de caja

Existen varias formas de construir un flujo de caja para evaluar un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener. Por ejemplo, medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión. Por ello, la estructura que debe tener el flujo de caja depende del objetivo perseguido con la evaluación.

Un factor de mucha relevancia en la confección correcta de un flujo de caja es la determinación del horizonte de evaluación que en una situación ideal debería ser igual a la vida útil real del proyecto, pero que por razones obvias esto no es posible.

En relación a lo expuesto en los párrafos anteriores se determina que la evaluación económica se realiza con una proyección de veinte años, porque dado que se utiliza como base el almacén extraportuario de Valparaíso, el cual en su momento fue proyectado a veinte años, se sugiere en este caso seguir la misma línea.

La particularidad de esta evaluación es que se toma como supuesto que la implementación de la estrategia comercial se efectúa sin ningún préstamo a entidades financieras, es decir, los proyectos no estarían apalancados. Si bien se está al tanto que, desde cualquier punto de vista apalancar un proyecto es beneficioso para los dueños de la empresa. Además, es necesario mencionar que a diferencia del almacén extraportuario en Valparaíso, el nuevo almacén no se somete a los beneficios tributarios de los cuales se favorece una concesión pública. Por lo tanto, el impuesto que se cobra en este caso es el mismo que se le cobra a cualquier empresa, o sea del 27%.

El objetivo de la evaluación económica, en este caso, es tener una visión clara de cuánto es el monto necesario que deben invertir los accionistas para que el proyecto se lleve a cabo de manera exitosa. Obviamente es un monto máximo dada las características de la información sobre la cual se infieren los supuestos de la evaluación, dada la construcción intencional del flujo de caja sin apalancamiento y con una tasa de descuento simulando un riesgo medio-bajo.

Posteriormente, con el flujo de caja ya explicado y con todos sus componentes, tales como: ingresos, costos, inversión, entre otros ya declarados. Este se puede apreciar en el *Anexo U*, donde todo esto está consolidado. Se obtienen tres indicadores de rentabilidad clásicos en las evaluaciones económicas, estos son: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de capital (PRC). Todos se utilizan para determinar de forma general la rentabilidad y atractivo del proyecto evaluado, en este caso estos tres indicadores dan como resultado \$3.998.417.111, 11,94% y 9,57 años, respectivamente.

Que se haya obtenido un VAN de \$3.998.417.111 quiere decir que el valor de los flujos futuros proyectados, traídos a valor presente considerando ingresos, costos e inversión al día de hoy reporta esta cifra de beneficios producto de la inversión.

En concreto y haciendo un breve análisis de esta cifra se corrobora que el valor presente de los flujos futuros de la inversión realizada hoy día con una tasa de descuento del 10% es favorable para la empresa. Incluso existe una holgura en la tasa de descuento que puede aprovechar la empresa, es decir, si se aumenta la tasa de descuento al momento de evaluar el proyecto todavía se estaría incurriendo en

ganancias de parte de la empresa, ya que el VAN se mantiene positivo aun cuando se supone que el proyecto es más riesgoso de lo que se cree.

Por otro lado, que la TIR haya dado 11,94% quiere decir que con una tasa de descuento de ese valor implica que el VAN esperado del proyecto se hace cero, es decir, si al proyecto se le impone dicha tasa de descuento en sus flujos futuros estarían al límite de ser rentable.

Aquí lo importante es que la TIR indica cuál sería la tasa de retorno de la mejor inversión alternativa que puede esperar el Grupo Azvi en otro proyecto. Si el proyecto fuese financiado en su totalidad por un préstamo y la deuda de capital e intereses financieros se pagaran con los flujos generados por el mismo proyecto, es decir, que la estrategia comercial sea autosustentable, el proyecto no resiste una tasa anual superior al 12%. En este caso la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN, lo que implica que la estrategia comercial mirada como un solo proyecto debe aceptarse, porque en este caso la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Finalmente, el PRC que se obtiene es de 9,57 años, es decir, en aproximadamente nueve años y medio los dueños de Zeal recuperan la inversión inyectada en la implementación de la estrategia. Si bien es un periodo amplio de tiempo, esto se debe a que dentro del estrategia comercial está presente un proyecto que requiere una mayor cantidad de tiempo operando para que este sea rentable, dada la envergadura y tamaño de este. Sin embargo, para considerando los proyectos que lleva el Grupo Azvi, este no es un periodo prolongado de tiempo, tomando en cuenta que la naturaleza de la mayoría de los proyectos que lleva este conglomerado son de esta índole, por lo tanto, en relación al periodo de tiempo que tomaría recuperar el capital invertido el proyecto presenta un atractivo importante.

### 10.3. Análisis de sensibilidad

Una vez que se ha plasmado el flujo de caja de la estrategia comercial para Zeal y se conocen los principales indicadores de rentabilidad. Es necesario hacer ciertos supuestos con respecto al proyecto que podrían afectar de alguna u otra manera, desde el punto de vista económico a la empresa.

Es por ello que se utiliza el análisis de sensibilidad del flujo de caja como una herramienta simple de aplicar y que proporciona información básica adicional sobre ciertos riesgos que se están tomando intrínsecamente al momento de optar por la implementación de esta estrategia comercial.

Para lo cual, en este caso, se aplican tres supuestos al flujo de caja ya planteado, donde cada supuesto se aplica al proyecto bajo el contexto de dos escenarios. Un escenario optimista y otro escenario pesimista.

En la *Tabla N°16* se puede apreciar que los tres supuestos empleados suponen una variación en los ingresos, tasa de descuento e inversión de la estrategia comercial propuesta. En el primer caso se aplica una variación directa de los ingresos totales de la estrategia en el porcentaje que se indica, en el segundo caso se aplica un cambio simple en la tasa de descuento del proyecto, donde la menor tasa de descuento es el escenario más positivo para la estrategia y el mayor valor de la tasa de descuento representaría un contexto de mayor riesgo y, por ende, menos rentabilidad para la empresa, por último se hace variar la inversión necesaria en que deben incurrir los dueños de la empresa para lograr el cometido de implementar la estrategia comercial.

Es claro que independiente de la variación a cualquiera de las variables siempre en un contexto optimistas los resultados que entregan los indicadores de rentabilidad son favorables para la empresa, sin embargo, lo interesante e importante para los tomadores de decisión de la empresa es analizar los casos en escenarios pesimistas, ya que sólo de esta forma se establece una evaluación económica robusta y capaz de sobreponerse a cualquier error en alguna estimación o supuestos, porque se establece una línea de base del peor escenario. Por lo tanto, si el peor caso es mínimamente positivo para la empresa, los demás escenarios serán realmente favorables para la firma.

En efecto, desde el punto de vista de los ingresos existe un punto crítico y es cuando los ingresos proyectados totales se reducen en un 15%. Es aquí cuando el proyecto se hace no rentable. Cabe destacar que la industria extraportuaria esta sujeta a volatilidades bastante pronunciadas en los precios, dado que las variables externas que inciden directamente en estos son bastantes, por lo que esta baja en lo ingresos no se aleja tanto de la realidad, ya que en momentos, sí se han registrado bajas de esta magnitud en ciertos meses, no así si se le da una mirada año a año donde la variación es mínima.

Por otro lado, desde el punto de vista de la tasa de descuento utilizada el escenario se hace crítico cuando obviamente se supera la barrera que entrega la TIR, o sea, el 11,94% pero aquí lo importante es notar que tan negativo se hace el VAN calculado.

Dado que aquí es posible relajar ciertas variables y tomar en cuenta otros beneficios que en el papel no suman al VAN pero en la práctica si son importantísimos como lo es que la empresa tenga presencia en los principales puertos del país, ya que proyecta una imagen potente en el mercado lo que eventualmente provocaría un aumento en los ingresos, lo que no se puede estimar ni reflejar en el flujo de caja planteado. Por lo que, aun cuando el VAN es levemente negativo se deben incluir factores anexos que influyen en la empresa como un todo y no simplemente desde el punto de vista económico.

Además, la inversión es una de las variables más preponderantes al momento de tomar una decisión puesto que siempre es una cantidad importante de dinero y considerando la naturaleza del rubro, claramente los dueños de la empresa deben desembolsar una importante suma si quieren que la estrategia comercial funcione de la mejor manera y la empresa siga siendo competitiva en la industria.

Finalmente, en primer lugar es relevante observar que con un reducción de un 10% de la inversión total de la estrategia comercial el VAN calculado se dispara y la estrategia de todas formas es beneficiosa para la empresa. Luego, en el escenario pesimista es notorio que el proyecto puede sostenerse incluso si la inversión necesaria para lograrlo aumenta en un 20%, sin embargo, el proyecto ya se vuelve crítico cuando los costos de inversión necesarios aumentan en un 30%. Es en este momento donde los dueños de la empresa deben desertar de incursionar en la estrategia comercial.

Variación ingresos					
Escenario optimista			Escenario pesimista		
Variación	VAN	TIR	Variación	VAN	TIR
5%	\$ 5.439.674.757	12,56%	-5%	\$ 2.557.159.464	11,28%
15%	\$ 8.322.190.050	13,69%	-10%	\$ 1.114.882.514	10,58%
20%	\$ 9.763.447.696	14,21%	-15%	\$ -328.109.074	9,82%
Variación tasa de descuento					
Escenario optimista			Escenario pesimista		
Valor	VAN		Valor	VAN	
2%	\$ 8.985.576.079		12%	\$ -105.330.410	
5%	\$ 20.886.611.060		15%	\$ -4.599.827.333	
7%	\$ 12.665.247.244		18%	\$ -7.740.951.620	
Variación inversión					
Escenario optimista			Escenario pesimista		
Variación	VAN	TIR	Variación	VAN	TIR
-10%	\$ 5.890.417.070	13,06%	10%	\$ 2.106.417.151	10,96%
-20%	\$ 7.782.417.029	14,37%	20%	\$ 214.417.192	10,09%
-30%	\$ 9.674.416.989	15,92%	30%	\$ -1.677.582.767	9,31%

Tabla N° 16: Análisis de sensibilidad de estrategia comercial.

## Capítulo 11: Plan de implementación

---

En este capítulo se detalla de que forma y en que lapso de tiempo se implementa la estrategia comercial propuesta en el presente trabajo, para ello se procede de la siguiente forma.

En primer lugar, es muy importante conocer el periodo de tiempo total en que Zeal pretende iniciar la operación del nuevo almacén extraportuario, por lo que este dato es fundamental para construir un plan de implementación que se adecue a todos los desafíos y proyectos que implica una estrategia comercial de esta envergadura.

Para estimar el tiempo en que se debe comenzar a construir el nuevo almacén extraportuario se toma en consideración el tiempo que demora construir Zeal su almacén extraportuario en la ciudad de Valparaíso, este almacén toma un tiempo de edificación de seis años. Por otro lado, se considera el tiempo de construcción del Puerto a Gran Escala en la ciudad de San Antonio, el cual se estima que estaría operativo en su totalidad el 2040, sin embargo, hay varias etapas intermedias de este que comienzan a operar en el corto y/o mediano plazo. En consecuencia, y dado estos tiempos se estima que el tiempo en que la estrategia comercial en cuestión debería implementarse en un tiempo mínimo de siete años a contar del año 2019.

Es importante mencionar que los proyectos estratégicos que se proponen en la estrategia comercial se deben separar en dos grandes grupos dada la naturaleza de estos. Por una parte, se encuentran aquellos proyectos estratégicos que van enfocados en la gestión interna de la empresa, mientras que por otra lado está el gran proyecto emblema de esta estrategia que, por sí solo agrupa varios sub-proyectos que tienen como misión la instalación y operación de nueva infraestructura para la empresa en otra ciudad.

Luego, es necesario contar con el tiempo estimado que toma cada proyecto estratégico y las iniciativas involucradas en cada uno de estos. Para ello, se construyen líneas de tiempo que consideran el periodo estimado en que se logra alcanzar y hacer efectivo cada proyecto estratégico.

Por último, es así como queda todo dispuesto para construir un plan de implementación que se acople de la mejor forma a los tiempos y tendencias de la industria extraportuaria, todo el contexto de expansión que se está dando en los puertos de Chile. También se debe agregar que la capacidad de gestión de los altos mandos de la empresa es un factor clave en la implementación de una estrategia comercial, donde es de esperar que la sobre carga de trabajo deba ser cubierta por una mayor cantidad de personas. Es por ello que los recursos de la empresa, el interés y disposición de los dueños de la misma es relevante para que todo funcione de la mejor forma posible.

Los proyectos deben ser ejecutados en su totalidad en un periodo de siete años a contar del año 2019, es decir, y si no ocurre ningún exabrupto, la estrategia comercial se daría por concluida el año 2025. No obstante, muchas veces se dan situaciones que retrasan las cosas, lo que evidentemente preocupa y pone en riesgo el éxito de la estrategia propuesta pero existe una holgura bastante amplia entre la fecha de términos de la estrategia comercial y la entrada en vigencia del Puerto a Gran Escala en su totalidad. Por lo que, aunque estas fechas son ideales para que el objetivo de la

estrategia se cumpla, no son rígidas y la estrategia no fracasaría en el caso de que no se cumplieran los tiempo estipulados.

Además cabe destacar que, claramente el proyecto final de esta estrategia comercial se puede llevar a cabo de manera independiente, es decir, este se podría ejecutar de manera solitaria. Sin embargo, no se puede asegurar el éxito de la estrategia comercial propuesta en el presente trabajo con este proyecto por si solo, sino que, este debe ir acompañado de otros proyectos de gestión que le proveen a la empresa ventajas notorias en comparación a sus competidores más cercanos con el fin de que un cambio tan grande como el que implica el proyecto final en cuestión realmente traiga consigo fortalezas que la compañía antes no poseía, refuercen los puntos débiles de la misma y la resguardan de posibles amenazas de la industria extraportuaria y su contexto en general.

### 11.1. Proceso de implementación proyectos estratégicos de gestión

La implementación a nivel de proyectos no es sencilla, dado que, por razones obvias estos se sobreponen unos con otros en términos temporales. Por ende, se dan situaciones donde se ejecutan de manera paralela varios proyectos estratégicos. Con el objetivo de tener una visión más precisa de cómo se acopla el tiempo con cada uno de los proyectos estratégicos, en la *Figura N°17* se muestra el tiempo que demoraría y de que manera se superpondrían los proyectos de gestión de la estrategia comercial.



Figura N° 17: Línea de tiempo de implementación proyectos de gestión.

El orden de cada proyecto estratégico no se establece de manera arbitraria, sino que, en este caso se considera el nivel de recursos involucrados en cada proyecto, ya sean monetarios, capacidad de la empresa y cantidad de personal responsable de cada

proyecto. Por lo tanto, a los proyectos que se les otorga una mayor cantidad de tiempo para ser ejecutados poseen un mayor grado de dificultad de implementación.

A continuación, se detalla aún más cómo se llevan a cabo los proyectos estratégicos, para ello se explicita una línea secuencial que muestra cómo se ubica temporalmente cada iniciativa del respectivo proyecto estratégico de gestión, junto con esta línea de tiempo se adjunta el plan de acción correspondiente a cada proyecto. Estos planes de acción se componen de iniciativas que se abocan a la implantación del proyecto al cual pertenecen, metas para verificar el logro de la iniciativa e indicadores que se utilizan para controlar el cumplimiento de cada iniciativa.

Para efectos de este trabajo, se prefiere mostrar una figura por proyecto que agrupe la línea de tiempo y el plan de acción, con el fin de que sea más fácil relacionar la temporalidad con las iniciativas propuesta en cada proyecto.

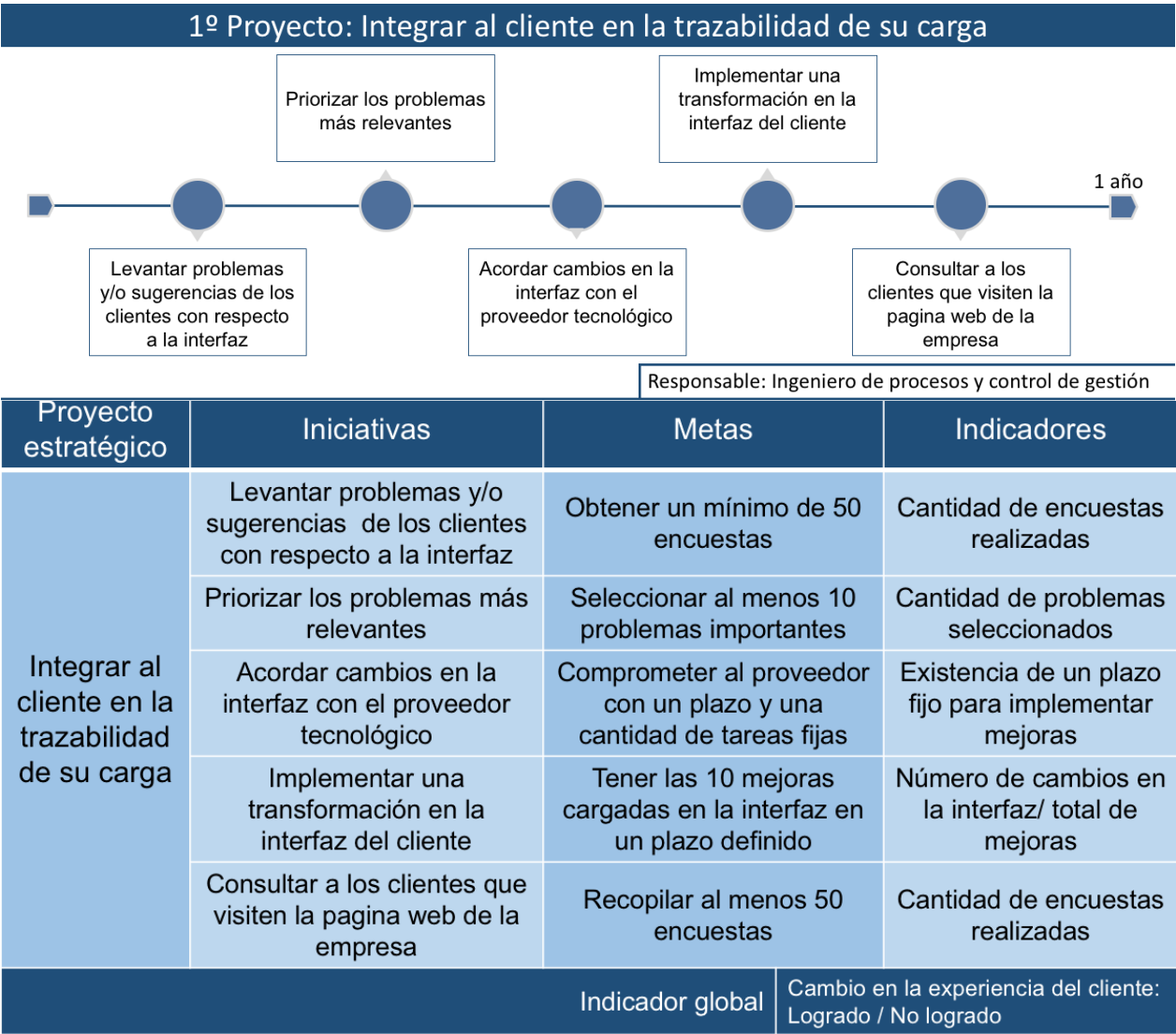
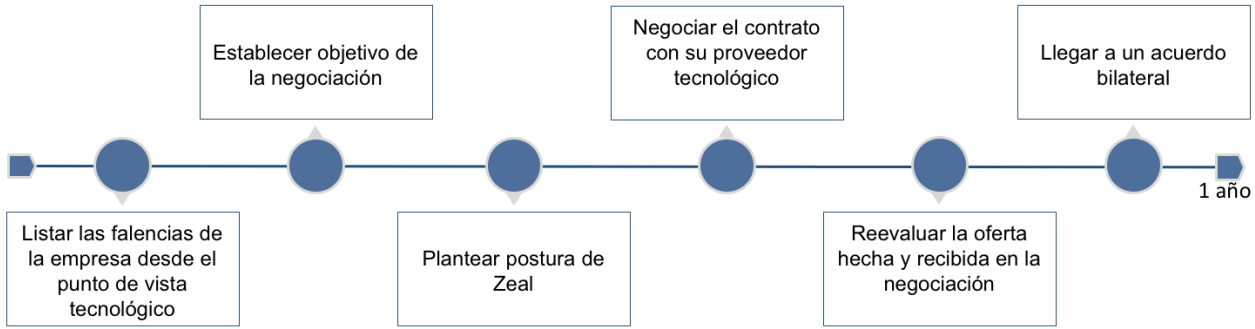


Figura Nº 18: Implementación primer proyecto estratégico de gestión.

**2º Proyecto: Renegociar la cláusulas del contrato con su proveedor de tecnológico**



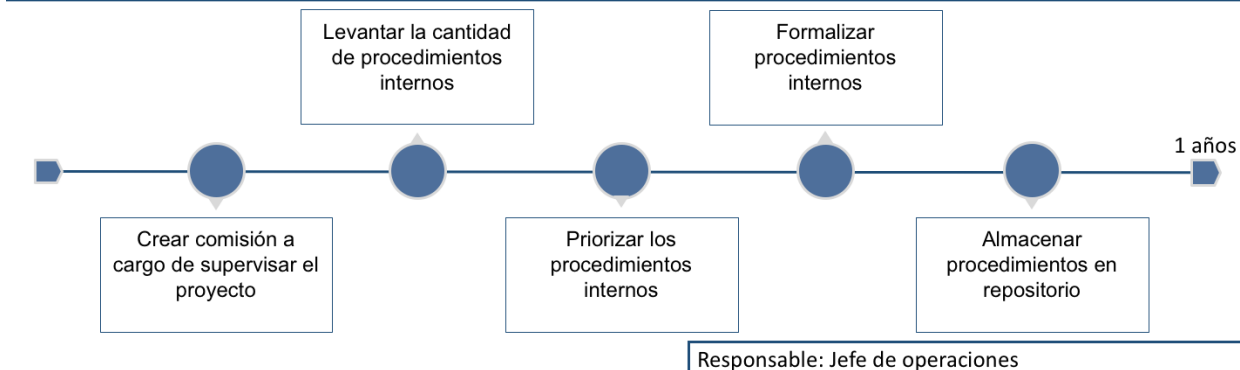
Responsable: Gerente Comercial

Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Renegociar el contrato con su proveedor tecnológico	Listar las falencias de la empresa desde el punto de vista tecnológico	Tabular al menos 5 eventuales problemas tecnológicos que podrían ocurrir en la empresa	Cantidad de eventuales problemas tecnológicos tabulados
	Establecer objetivo de la negociación	Definir un objetivo principal y dos objetivos secundarios	Logrado / No Logrado
	Plantear postura de Zeal	Fijar mínimo 10 nuevos requerimientos	Cantidad de nuevos requerimientos
	Negociar el contrato con su proveedor tecnológico	Se acepten al menos 5 nuevos requerimientos	Nuevas cláusulas / total de cláusulas negociadas
	Reevaluar la oferta hecha y recibida en la negociación	Lograr el 75% de las cláusulas estipuladas en el nuevo contrato	Cantidad de cláusulas aceptadas por el proveedor tecnológico
	Llegar a un acuerdo bilateral	Retener al proveedor tecnológico	Logrado / No logrado
Indicador global		Cambio en el contrato con proveedor: Logrado / No logrado	

Figura Nº 19: Implementación segundo proyecto estratégico de gestión.



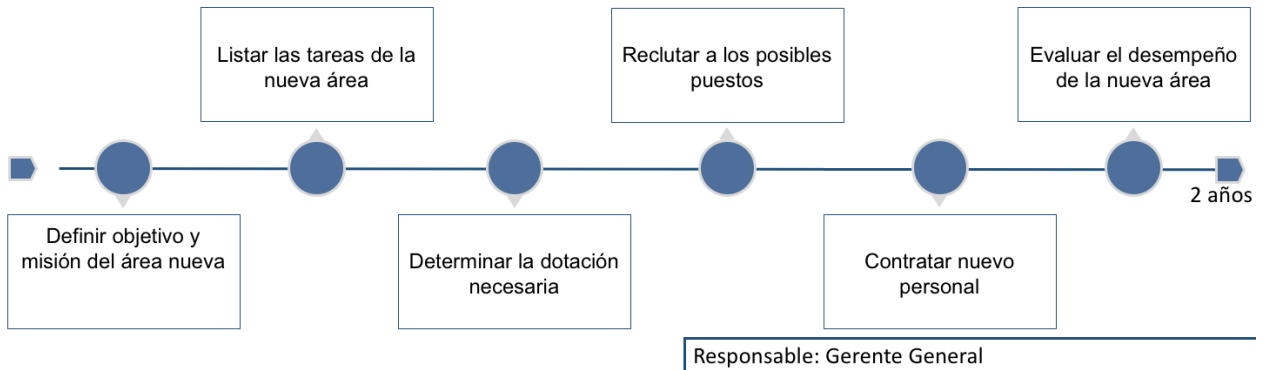
### 3º Proyecto : Formalizar procedimientos y protocolos internos



Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Formalizar los protocolos y procesos internos	Crear comisión a cargo de supervisar el proyecto	Controlar la totalidad del proyecto	Procedimientos en seguimiento / totalidad procedimientos
	Levantar la cantidad de procedimientos internos	Lograr la cantidad total de procedimientos internos	Cantidad procedimientos internos levantados
	Priorizar los procedimientos	Segmentar los procedimientos internos por área involucrada	Cantidad procedimientos internos segmetados
	Formalizar procedimientos	Formalizar al menos un 75% de procedimientos	Procedimientos formalizados/ Total procedimientos
	Almacenar procedimientos en repositorio	Completar el 75% de procedimientos almacenados	Procedimientos almacenados / total procedimientos
Indicador global		Procesos archivados en un repositorio interno: Logrado / No logrado	

Figura Nº 20: Implementación tercer proyecto estratégico de gestión.

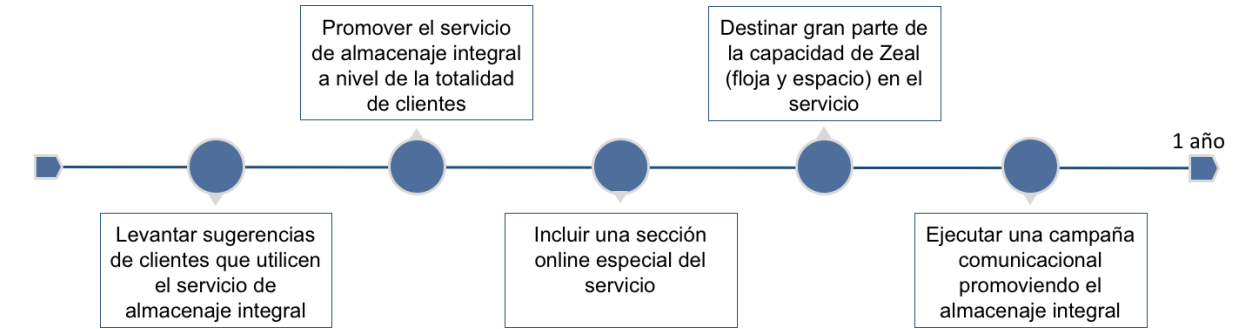
## 4º Proyecto : Implementar un programa de inteligencia de negocios en la empresa



Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Implementar un programa de inteligencia de negocios en la empresa	Definir objetivo y misión del área nueva	Estar aprobada a nivel de Gerencia General	Logrado/ No logrado
	Listar las tareas de la nueva área	Tener un listado de al menos 15 tareas	Cantidad de tareas listadas
	Determinar la dotación necesaria	Lograr 3 posibles estructuras de dotación	Cantidad de estructuras presentadas
	Reclutar a los posibles puestos	Lograr al menos 3 posibles personas por puesto	Promedio reclutados por puestos
	Contratar nuevo personal	Lograr contratar el 90% de las plazas a cubrir	Contratados / Plazas a cubrir
	Evaluar el desempeño de la nueva área	Tener un cumplimiento de 70%	Tareas logradas / Tareas listadas
Indicador global			Creación de una nueva área: Logrado / No logrado

Figura Nº 21: Implementación cuarto proyecto estratégico de gestión.

## 5º Proyecto : Potenciar el servicio de almacenaje integral

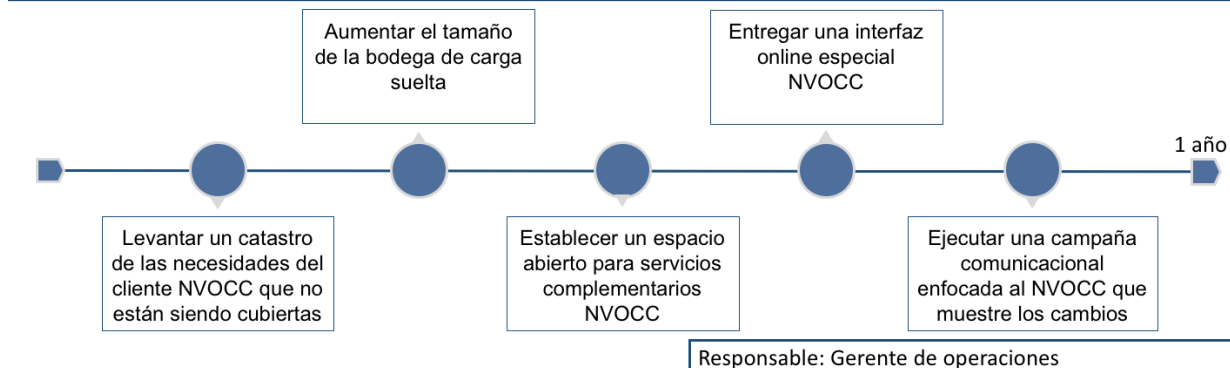


Responsable: Gerente de operaciones

Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Potenciar el servicio de almacenaje integral	Levantar sugerencias de clientes que utilicen el servicio	Obtener un mínimo de 50 encuestas	Cantidad de encuestas realizadas
	Promover el servicio de almacenaje integral a nivel de la totalidad de clientes	Aumentar en un 50% la cantidad de servicios integrales	Cantidad de servicios integrales / Total servicios
	Incluir una sección online especial del servicio	Implementar diferenciador online para el cliente	Logrado / No logrado
	Destinar gran parte de la capacidad de Zeal (flota y espacio) en el servicio de almacenaje integral	Aumentar en un 50% la cantidad de servicios integrales	Cantidad de servicios integrales / Total servicios
	Ejecutar una campaña comunicacional promoviendo el almacenaje integral	Alcanzar al menos al 50% de los clientes actuales	Cantidad de clientes alcanzados / Total de clientes
		Indicador global	Aumento en los servicios integrales: Porcentaje de aumento de servicios

Figura Nº 22: Implementación quinto proyecto estratégico de gestión.

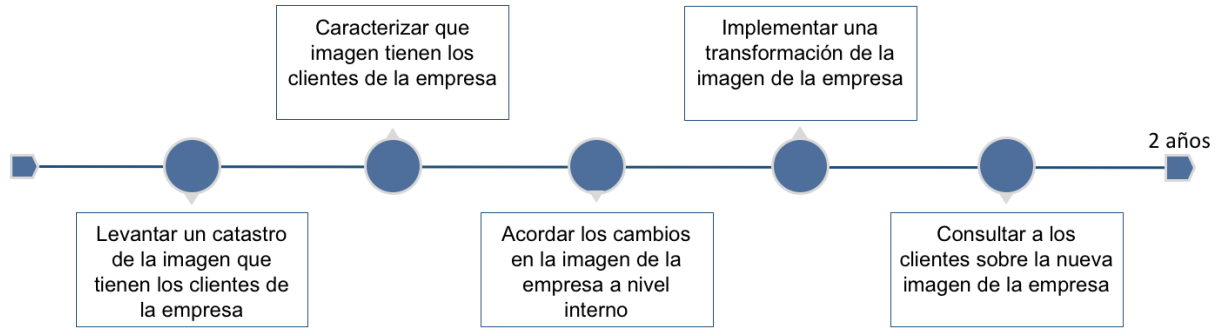
## 6º Proyecto : Enfocar los servicios a los clientes NVOCC



Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Potenciar el servicio de almacenaje integral	Levantar sugerencias de clientes que utilicen el servicio	Obtener un mínimo de 50 encuestas	Cantidad de encuestas realizadas
	Promover el servicio de almacenaje integral a nivel de la totalidad de clientes	Aumentar en un 50% la cantidad de servicios integrales	Cantidad de servicios integrales / Total servicios
	Incluir una sección online especial del servicio	Implementar diferenciador online para el cliente	Logrado / No logrado
	Destinar gran parte de la capacidad de Zeal (flota y espacio) en el servicio de almacenaje integral	Aumentar en un 50% la cantidad de servicios integrales	Cantidad de servicios integrales / Total servicios
	Ejecutar una campaña comunicacional promoviendo el almacenaje integral	Alcanzar al menos al 50% de los clientes actuales	Cantidad de clientes alcanzados / Total de clientes
		Indicador global	Aumento en los servicios integrales: Porcentaje de aumento de servicios

Figura Nº 23: Implementación sexto proyecto estratégico de gestión.

**7º Proyecto : Instaurar una imagen corporativa de eficiencia y flexibilidad**

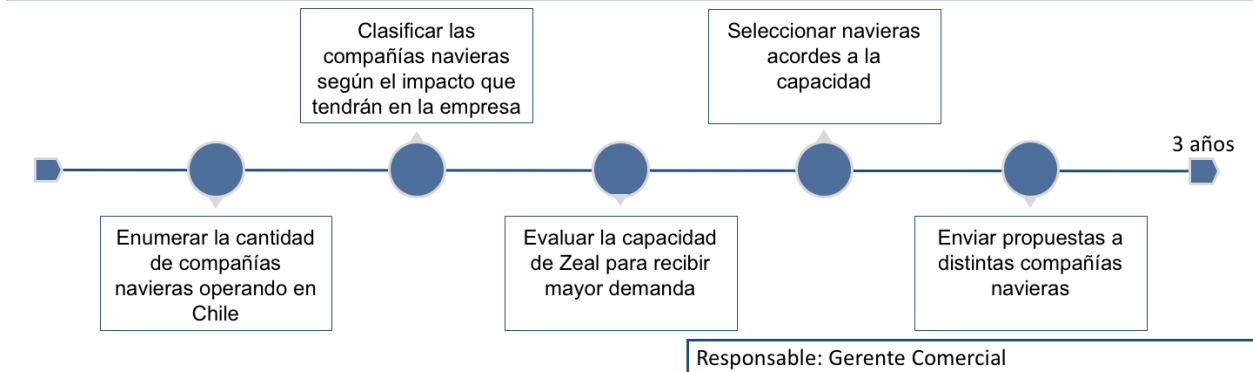


Responsable: Gerente de Administración y Finanzas

Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Instaurar una imagen corporativa de experiencia y flexibilidad	Levantar un catastro de la imagen que tienen los clientes de la empresa	Obtener un mínimo de 75 encuestas	Cantidad de encuestas realizadas
	Caracterizar que imagen tienen los clientes sobre la empresa	Construir un perfil de la imagen de la empresa en base al catastro	Estado del perfil de imagen (logrado / no logrado)
	Acordar los cambios en la imagen de la empresa a nivel interno	Establecer que se cambiará y un plazo fijo del cambio	Propuesta de cambio de imagen al plazo acordado (logrado / no logrado)
	Implementar una transformación de la imagen de la empresa	Presentar 5 métodos para cambiar la imagen de la empresa	Cantidad de métodos definidos / Total de métodos
	Consultar a los clientes sobre la nueva imagen de la empresa	Obtener un mínimo de 75 encuestas	Encuestas respondidas / encuestas enviadas
		Indicador global	Cambio en la declaración estratégica: Logrado / No logrado

Figura Nº 24: Implementación séptimo proyecto estratégico de gestión.

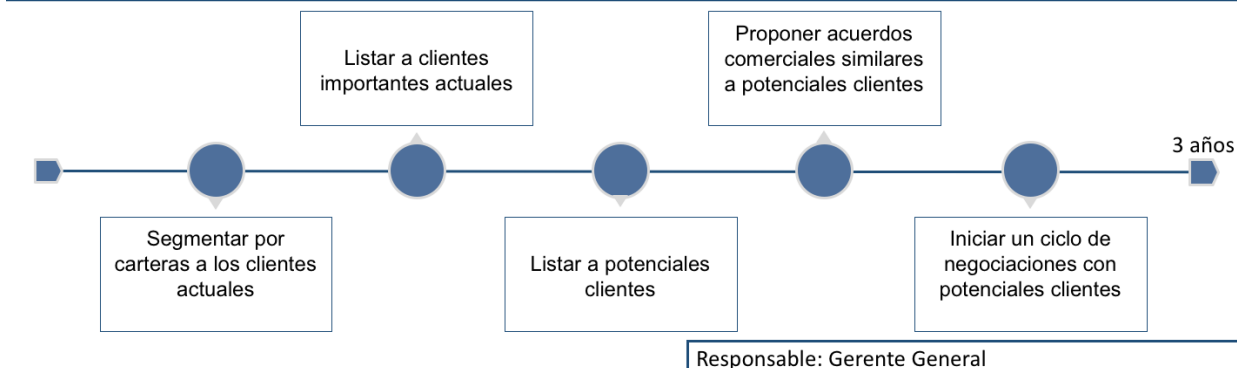
## 8º Proyecto : Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera



Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera	Enumerar la cantidad de compañías navieras operando en Chile	Elaborar un listado con todas las compañías	Cantidad de navieras en Chile
	Clasificar las compañías navieras según el impacto que tendrá en la empresa	Elaborar una tabla de las 5 navieras más importantes operando en la macro zona centro	Cantidad de compañías navieras tabuladas
	Evaluar la capacidad de Zeal para recibir mayor demanda	Estimar la capacidad de almacenamiento de Zeal	Cantidad de contenedores
	Seleccionar navieras acordes a la capacidad	Presentar al menos 5 navieras posibles	Navieras abordables / posibles navieras
	Enviar propuestas a distintas compañías navieras	Enviar al menos 3 propuestas a navieras	Cantidad de propuestas contestadas
		Indicador global	Cantidad de acuerdos comerciales con empresas navieras

Figura Nº 25: Implementación octavo proyecto estratégico de gestión.

## 9º Proyecto : Ampliar la cartera de clientes importantes



Responsable: Gerente General

Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Ampliar la cartera de clientes importantes	Segmentar por carteras a los clientes actuales	Lograr segmentar al 100% de los clientes de la empresa	Cantidad de clientes incluidos en la segmentación / Total de clientes
	Listar a clientes importantes actuales	Tabular a la totalidad de clientes importantes de Zeal	Cantidad de clientes tabulados / Total de clientes importantes
	Listar a potenciales nuevos clientes	Obtener un listado de al menos 35 clientes	Cantidad de clientes listados
	Proponer acuerdos comerciales similares a potenciales nuevos clientes	Contactar al menos 25 potenciales clientes	Cantidad de clientes potenciales contactados
	Iniciar un ciclo de negociaciones con potenciales clientes	Negociar contratos con al menos 10 potenciales clientes	Cantidad de nuevos contratos cerrados
Indicador global		Porcentaje de aumento de los clientes de grandes volúmenes de carga	

Figura N° 26: Implementación noveno proyecto estratégico de gestión.

## 11.2. Proceso de implementación proyecto final

El proyecto estratégico emblema de la estrategia consiste en instalar un nuevo almacén extraportuario en San Antonio, proyecto de una naturaleza diametralmente distinta a los anteriores debido a su concepción, no obstante, de igual forma se implementa de manera paralela a los demás proyectos, sin embargo, sigue una línea un poco distinta a los anteriores. Es de esta manera que se definen una serie de sub-proyectos atinentes a los requerimientos característicos de este tipo de proyecto, es así como en la *Figura N°27* se muestra como se implementa el proyecto final y la secuencialidad de los sub-proyectos que este comprende.

La implementación de este proyecto estratégico se basa en la forma estándar de instalación de un almacén extraportuario.

En primer lugar, se comienza analizando el mercado extraportuario, definiendo tanto la oferta como la demanda de esta industria. Estos análisis constituyen el estudio de mercado.

En paralelo con el estudio de mercado, se inicia el estudio de localización del nuevo extraportuario y es en esta etapa donde se define la distribución interna de los sectores del nuevo almacén y la infraestructura que este tendría, todo claramente delimitado por la localización que como se menciona anteriormente es una ventaja importante en este tipo de mercado.

Luego, una vez que el estudio de localización haya alcanzado la mitad de avance se comienza con el estudio técnico que toma un periodo de dos años para que se termine, este es de vital importancia, ya que brinda los lineamientos de que forma se edifica y como opera un almacén extraportuario desde el punto de vista experto.

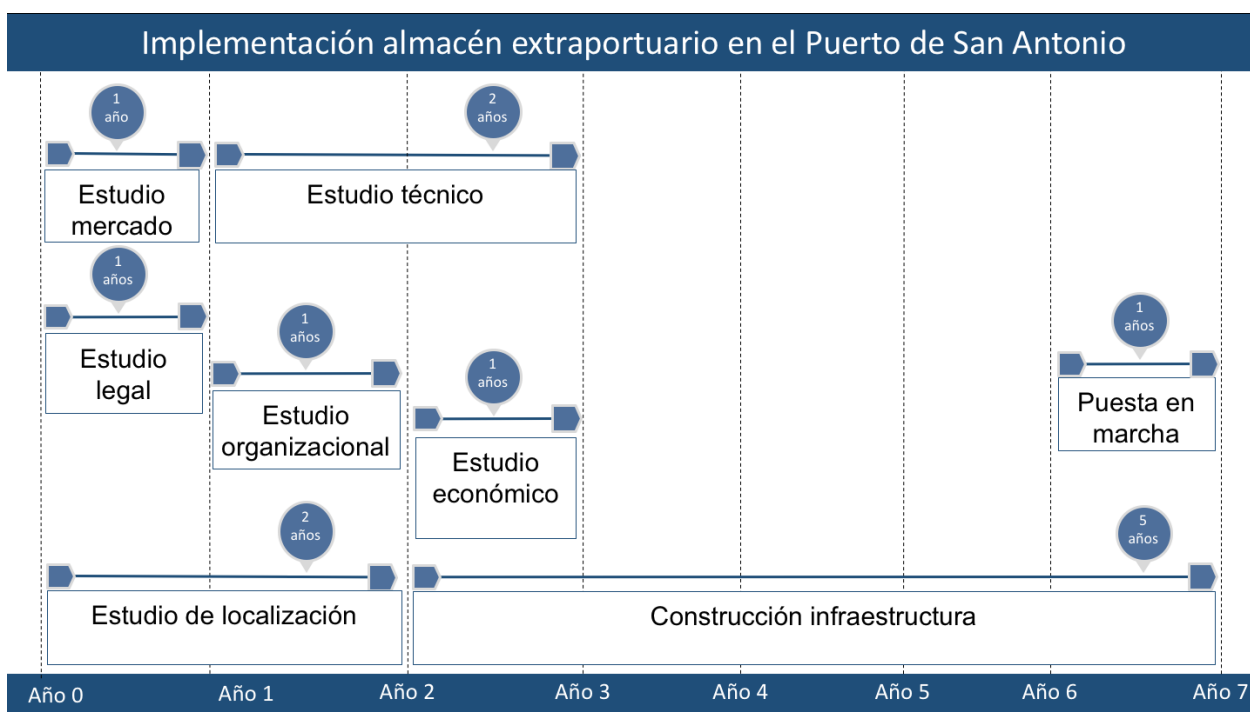
Una vez que el estudio técnico llega a su fin y todos los recursos se enfocan en este, comienzan dos estudios en paralelo. Estos corresponden al estudio legal y el estudio económico.

El estudio legal entrega todo el marco legal atinente a un proyecto de estas características, entregando un reporte de todas las injerencias que tiene la Ley en un almacén extraportuario y cuales son los tópicos que se deben considerar y tomar en cuenta al momento de operar.

El estudio económico se centra básicamente en estimar los costos variables y fijos de operación, inversión inicial que debe desembolsar el Grupo Azvi y los ingresos futuros que entregaría este nuevo proyecto.

Finalmente, con el estudio económico ya terminado el objetivo de este estudio es entregar diversos indicadores de rentabilidad del proyecto, entre los cuales destacan el cálculo del valor presente de los flujos futuros (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), los cuales le entregan a los tomadores de decisión una visión del eventual comportamiento del nuevo proyecto estratégico.





Proyecto estratégico	Iniciativas	Metas	Indicadores
Instalar un nuevo almacén extraportuario en las cercanías del Puerto de San Antonio	Estudio mercado	Definición del servicio	Logrado / No logrado
		Análisis de la demanda	Logrado / No logrado
		Análisis de la oferta	Logrado / No logrado
	Estudio de localización	Diseño estructura física	Logrado / No logrado
		Ubicación geográfica	Logrado / No logrado
		Compra del terreno	Logrado / No logrado
	Estudio técnico	Tamaño del proyecto	Logrado / No logrado
		Tecnología utilizada	Logrado / No logrado
		Infraestructura	Logrado / No logrado
	Estudio legal	Marco legal	Logrado / No logrado
	Estudio organizacional	Organigrama	Logrado / No logrado
		Dotación personal y cargos	Logrado / No logrado
		Equipos por áreas	Logrado / No logrado
		Distribución áreas	Logrado / No logrado
	Estudio económico	Estimación de costos y gastos	Logrado / No logrado
Estimación de la inversión		Logrado / No logrado	
Estimación beneficios futuros		Logrado / No logrado	
Estudio financiero	Cálculo de rentabilidad	Logrado / No logrado	
	Análisis de sensibilidad	Logrado / No logrado	

Figura Nº 27: Implementación almacén extraportuario en Puerto de San Antonio.

## Capítulo 12: Conclusiones y recomendaciones

---

En primer lugar, la construcción de la estrategia comercial es pensada desde un principio para Zeal Valparaíso, sin embargo, dado los antecedentes que se obtienen de la investigación, evidentemente la principal conclusión del presente trabajo atañe a que Zeal Sociedad Concesionaria S.A. debe construir un nuevo almacén extraportuario en el principal terminal portuario de Chile, es decir, San Antonio. Ello porque existe un real cambio en el mundo extraportuario, tanto en el contexto de este con la construcción del Puerto a Gran Escala en el Puerto de San Antonio como en el comportamiento de los principales actores de la industria donde destaca el debilitamiento del líder de la industria y el crecimiento de aquellos competidores que se creían superados.

El mercado extraportuario en el mediano plazo entrará en un proceso de cambios importantes, tal como se menciona en el párrafo anterior. Dada la naturaleza de este negocio, los ingresos de las empresas están sujetos a la economía del país y del mundo. En el caso que la economía del país se encuentre en un proceso de recesión, la consecuencia directa es la disminución en las transferencias de cargas, por lo que las empresas extraportuarias verían mermados sus ingresos. Considerando que este riesgo es inherente a las empresas, una forma de mitigarlo es ejecutando todo un tratamiento a los datos que maneja la empresa, en cuanto a transferencia de carga, de manera que con esta información se pueda proyectar la demanda futura del mercado y cómo esta repercute en la empresa, lo que le entregaría a la compañía una ventaja relevante en el mercado teniendo la capacidad de adaptarse a las variaciones constantes en la demanda de servicios extraportuarios.

En línea con el riesgo mencionado y considerando que se comprueba que el Puerto de Valparaíso y San Antonio son complementarios, o sea, que tienen un comportamiento similar en cuanto a clientes, competidores, cantidad de carga transferida, tipo de carga y variaciones en la demanda. En concreto, existe una oportunidad de cubrir este riesgo de manera que la empresa tenga presencia en los dos principales puertos del país, lo que implica que esta pueda recurrir a cualquiera de estos puertos según sea el caso, por lo cual los clientes percibirán una mayor calidad en los servicios extraportuarios y una imagen más potente de la empresa, la cual se hace más atractiva para potenciales clientes que ven de buena forma la completa cobertura de la macro zona central.

Siguiendo la línea de la complementariedad que existe entre ambos puertos es innegable el nivel de competitividad y aumento de la cuota del mercado que alcanza la empresa creando diversos mecanismos que agreguen valor y sean beneficiosos para la compañía, por ejemplo, creación de sinergias en procesos, planes especiales para clientes, coberturas de riesgo de interrupción de servicio (paros), entre otros.

Finalmente, se deduce de la investigación realizada que el nivel de diferenciación que poseen los extraportuarios es baja, es aquí donde se avizora una oportunidad para la empresa de aumentar sus ingresos, ofreciendo servicios distintos a los del mercado. Se concluye que se deben potenciar los servicios de almacenaje integral y el servicio de atención de carga NVOCC, ya que se corrobora que son los servicios que reportan los mayores ingresos a la empresa y son los que tienen el mayor potencial para diferenciarse y así entregar una propuesta de valor distinta y más potente al cliente.

## Capítulo 13: Bibliografía

---

- [1] Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- [2] Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico* (8a. ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- [3] Hitt, Ireland, Hoskisson, Ireland, R. Duane, & Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7a. ed.). México, D. F.: Thomson.
- [4] Hax C., & Majluf S. (1995). *Gestión de empresa: Con una visión estratégica* (3a. ed., Colección economía y gestión). Santiago: Dolmen.
- [5] Jofré, E. (2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*. Serie gestión / Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [6] Hax C., & Majluf S. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica/Dolmen.
- [7] Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed. revisada (6a reimpresión). ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- [8] Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de procesos: (alineados con la estrategia)* (4a. ed.). Santiago de Chile: Evolución.
- [9] Barros Vera, O. (2000). *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones: Mejores prácticas de gestión para aumentar la competitividad*. Caracas; Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- [10] Kotler, P., Keller, K., & Rivera, C. (2006). *Dirección de marketing* (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- [11] Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación* (1a. Ed.). México, DF: Pearson Educación.
- [12] Kaplan, Robert, y Norton, David P. (2009). *El cuadro de mando integral* (3a Ed Rev., Negocio de Harvard). Barcelona: Gestión 2000.
- [13] Oliva Shultz, F. (2017). *Rediseño de la estrategia comercial para la venta de servicios de una empresa de consultorías en gestión de proyectos y contratos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- [14] Saavedra Lillo, D. (2009). *Diseño de una estrategia comercial para el sistema de socios del Club Deportivo Universidad Católica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

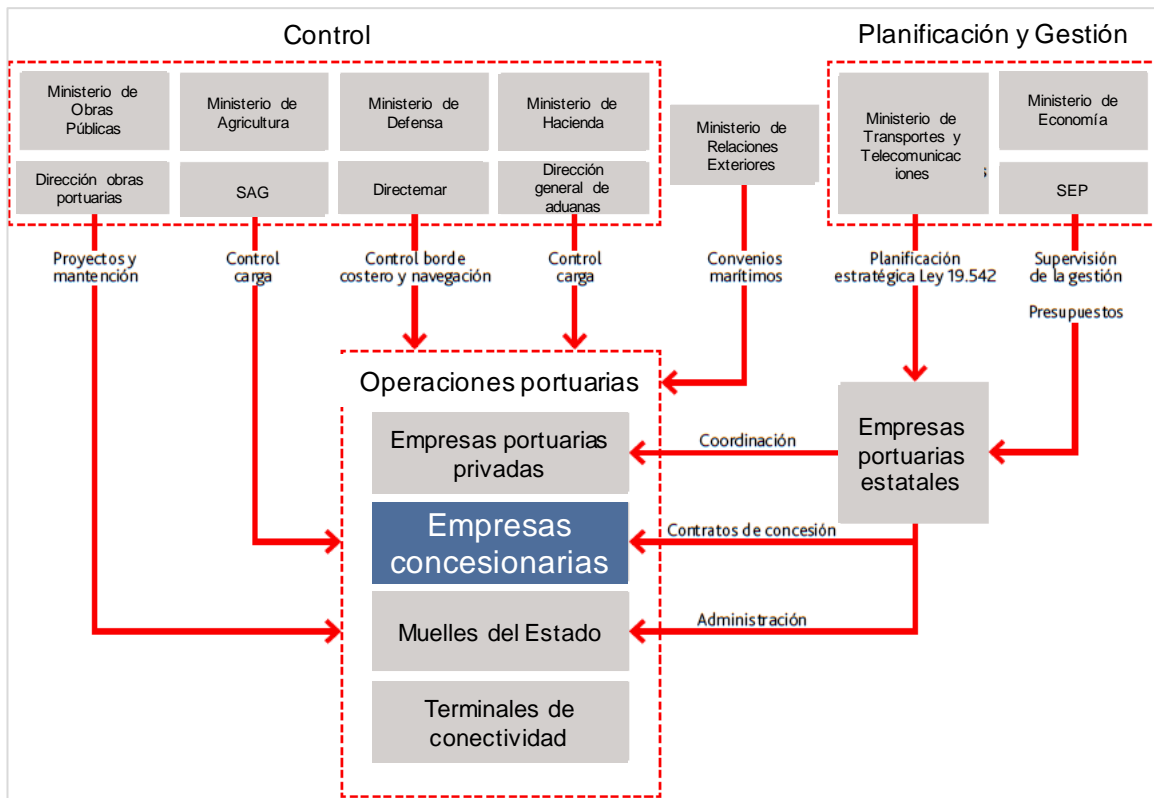
- [15] Cámara Chilena de la Construcción (CChC), 2016, *Infraestructura que nos conecta, apoyo logístico en puertos*.
- [16] Cámara Marítima Portuaria de Chile A.G., 2016, *Una nueva vuelta de tuerca: planificar y coordinar para la productividad*.
- [17] Comisión Estrategia 2030 de Puertos y Logística, 2015, *Logística y puertos: una plataforma de futuro para Chile*.
- [18] Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2013, *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*.
- [19] International Transport Forum, 2010, *Maritime transportation: Drivers for the shipping and port industries*.
- [20] *Puerto de Valparaíso (En línea)*. Sitio web:  
<https://www.puertovalparaiso.cl/puerto/estadisticas> [Consulta: Marzo 2018].
- [21] *Puerto de San Antonio (En línea)*. Sitio web:  
<http://www.sanantonioport.cc.cl/html/estadisticas/historica.php> [Consulta: Marzo 2018].
- [22] *Puerto de Valparaíso (En línea)*. Sitio web:  
[https://www.puertovalparaiso.cl/empresa/estado\\_financiero](https://www.puertovalparaiso.cl/empresa/estado_financiero) [Consulta: Abril 2018].
- [23] *Puerto de San Antonio (En línea)*. Sitio web:  
<http://www.sanantonioport.cc.cl/html/estadisticas/documentos.php> [Consulta: Abril 2018].
- [24] *Sector marítimo (En línea)*. Sitio web:  
<https://sectormaritimo.es/top-10-puertos-del-mundo> [Consulta: Abril 2018].
- [25] *Portal portuario de San Antonio (En línea)*. Sitio web:  
<https://portalportuario.cl/puerto-san-antonio-moviliza-179-millones-toneladas-2017>  
[Consulta: Abril 2018].
- [26] *Mundo marítimo (En línea)*. Sitio web: : <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/el-planteamiento-del-puerto-a-gran-escala-en-la-zona-central-ha-sido-confuso>  
[Consulta: Mayo 2018].
- [27] *Diario La Tercera (En línea)*. Sitio web:  
<http://www.latercera.com/noticia/presidenta-bachelet-confirmando-megapuerto-sera-construido-san-antonio/> [Consulta: Mayo 2018].
- [28] AGC Newtral Argentina (*En línea*). Sitio web:  
<http://www.agcnewtral.com/noticias/i/276/180/terminologia-del-transporte-maritimo-que-es-un-nvocc> [Consulta: Mayo 2018].

## Capítulo 14: Anexos

### Anexo A: Esquema modelo logístico Zeal, Camino La Pólvara y Puerto de Valparaíso.



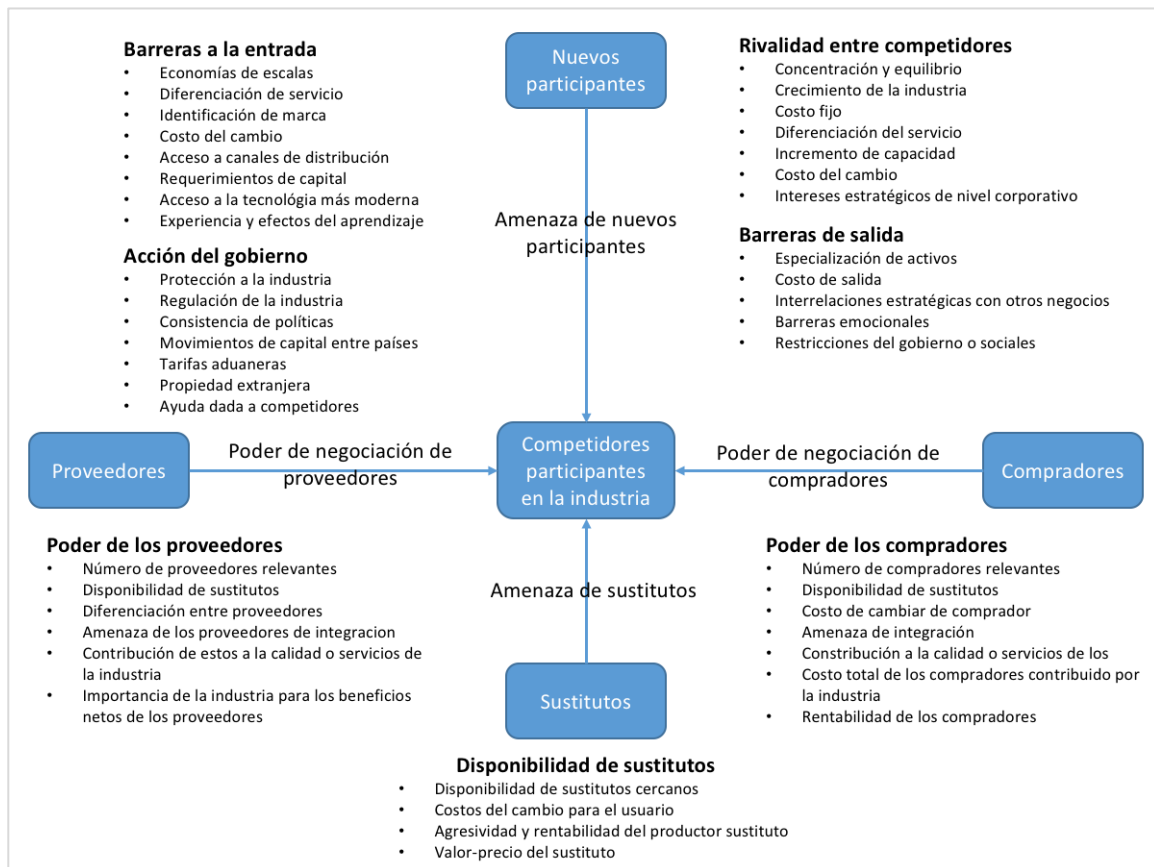
### Anexo B: Diagrama del marco institucional de las concesiones portuarias



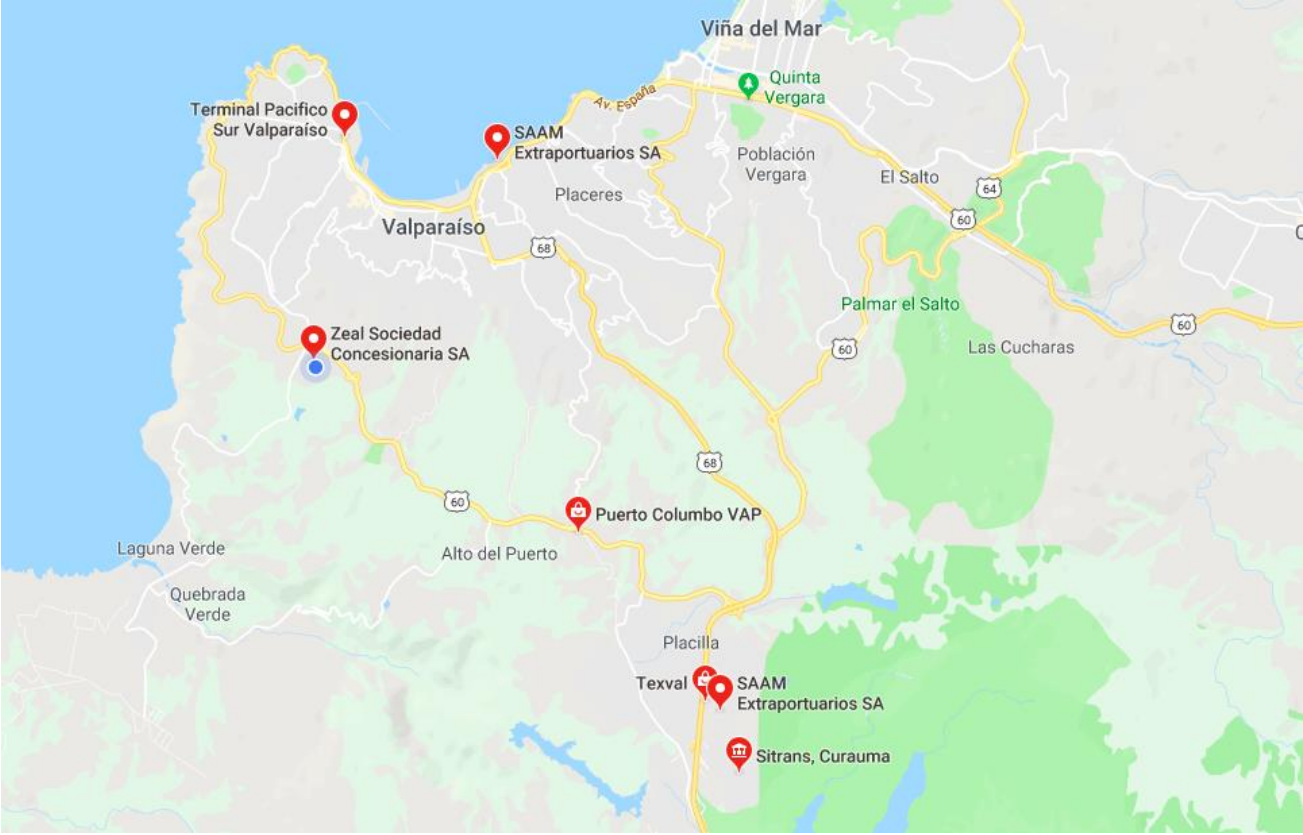
## Anexo C: Imagen aérea de Zeal.



## Anexo D: Cuadro resumen del modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Anexo E: Mapa de la ubicación geográfica de los 5 almacenes extraportuarios del Puerto de Valparaíso.



Anexo F: Imágenes de las instalaciones de Saam Almacenes Extraportuarios en Valparaíso.



Anexo G: Imágenes de las instalaciones de Sitrans Almacenes Extraportuarios en Valparaíso.





Anexo H: Imágenes de las instalaciones del extraportuario Puerto Columbo en Valparaíso.



Anexo I: Imágenes de las instalaciones del Terminal Extraportuario de Valparaíso (TEXVAL).

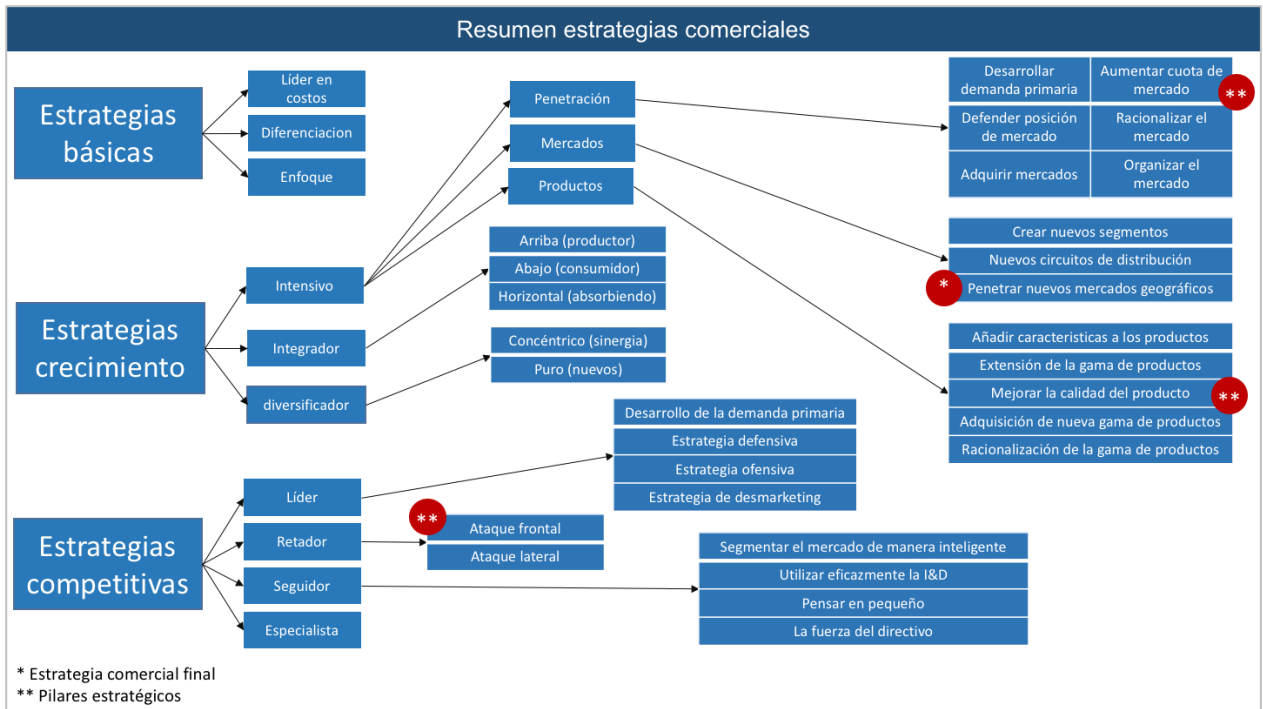


Anexo J: Tabla resumen de un perfil de atractivo de la industria basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

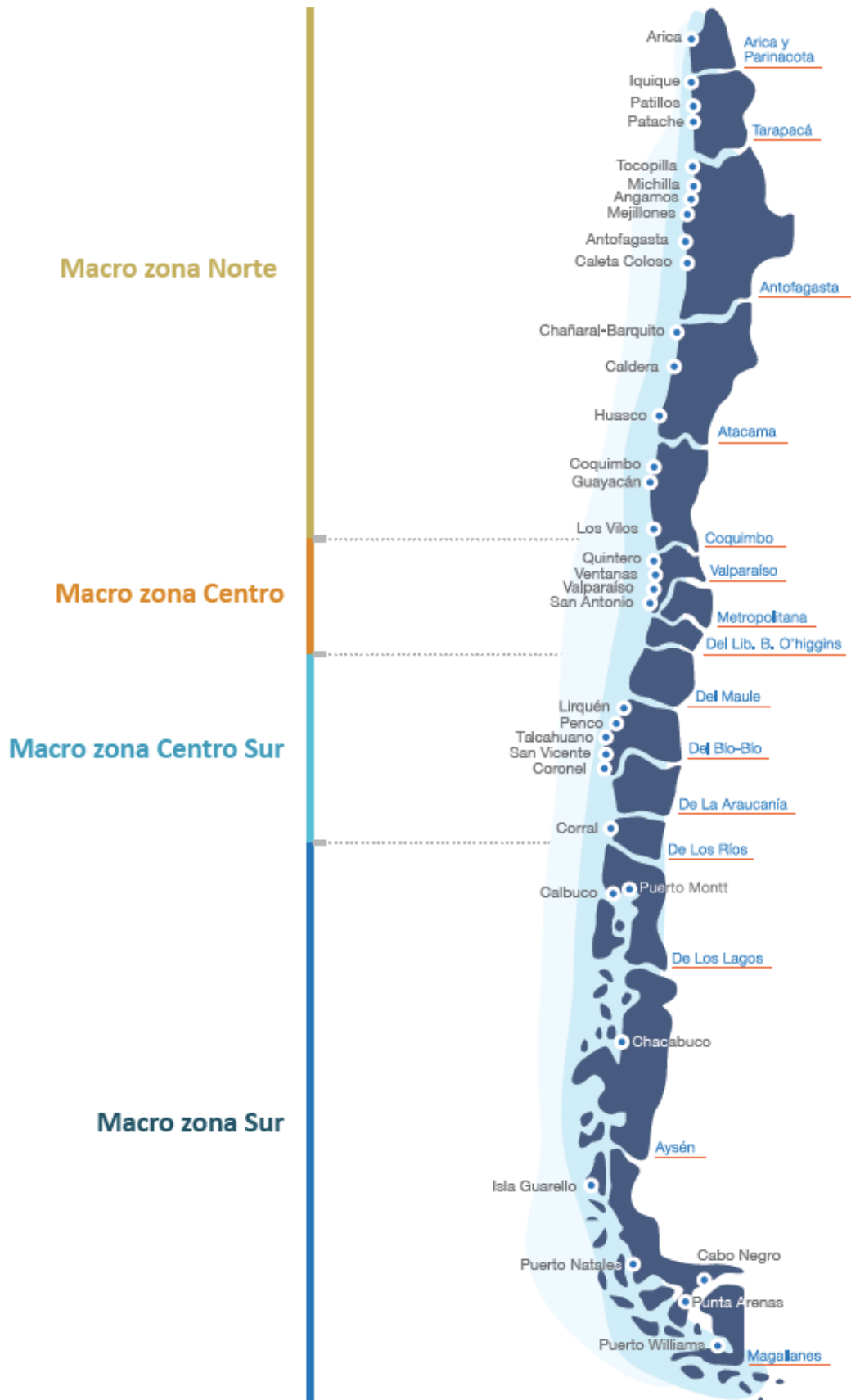
		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras de entrada	Economías de escala				X	
	Identificación de la marca	X				
	Costo de cambio		X			
	Acceso a canales de distribución			X		
	Requerimientos de capital	X				
	Acceso a tecnología				X	
	Protección del gobierno					X
Barreras de salida	Especialización de activos		X			
	Costo fijo de salida	X				
	Barreras emocionales			X		
	Restricciones sociales y gubernamentales		X			
Rivalidad entre competidores	Número de competidores equilibrados				X	
	Crecimiento de la industria			X		
	Costo de almacenaje		X			
	Características del servicio				X	
	Incrementos de capacidad			X		
Poder de clientes	Diversidad de competidores				X	
	Cantidad de compradores		X			
	Disponibilidad de sustitutos			X		
	Costo de cambiar comprador		X			
	Contribución al costo de servicios			X		
Poder de proveedores	Rentabilidad de los compradores		X			
	Cantidad de proveedores					X
	Disponibilidad de sustitutos				X	
	Diferenciación de servicios				X	
	Contribución a la calidad de servicios		X			
Disponibilidad de sustitutos	Contribución al costo de servicios		X			
	Rentabilidad de los proveedores					X
	Costo de cambio en usuarios			X		
Acciones del gobierno	Agresividad y rentabilidad de competencia			X		
	Precio/valor de sustituto		X			
	Protección de la industria					X
	Regulación en la industria					X
	Consistencia política	X				
	Movimientos de capital entre países				X	
	Tarifas aduaneras		X			
	Acceso a visas extranjeras			X		
Ayuda a competidores				X		

	Atractivo de la industria		
	Bajo	Medio	Alto
Barreras de entrada			X
Barreras de salida	X		
Rivalidad entre competidores			X
Poder cliente	X		
Poder proveedores			X
Disponibilidad sustitutos		X	
Acciones del gobierno			X
GENERAL			X

## Anexo K: Esquema resumen de estrategias comerciales.



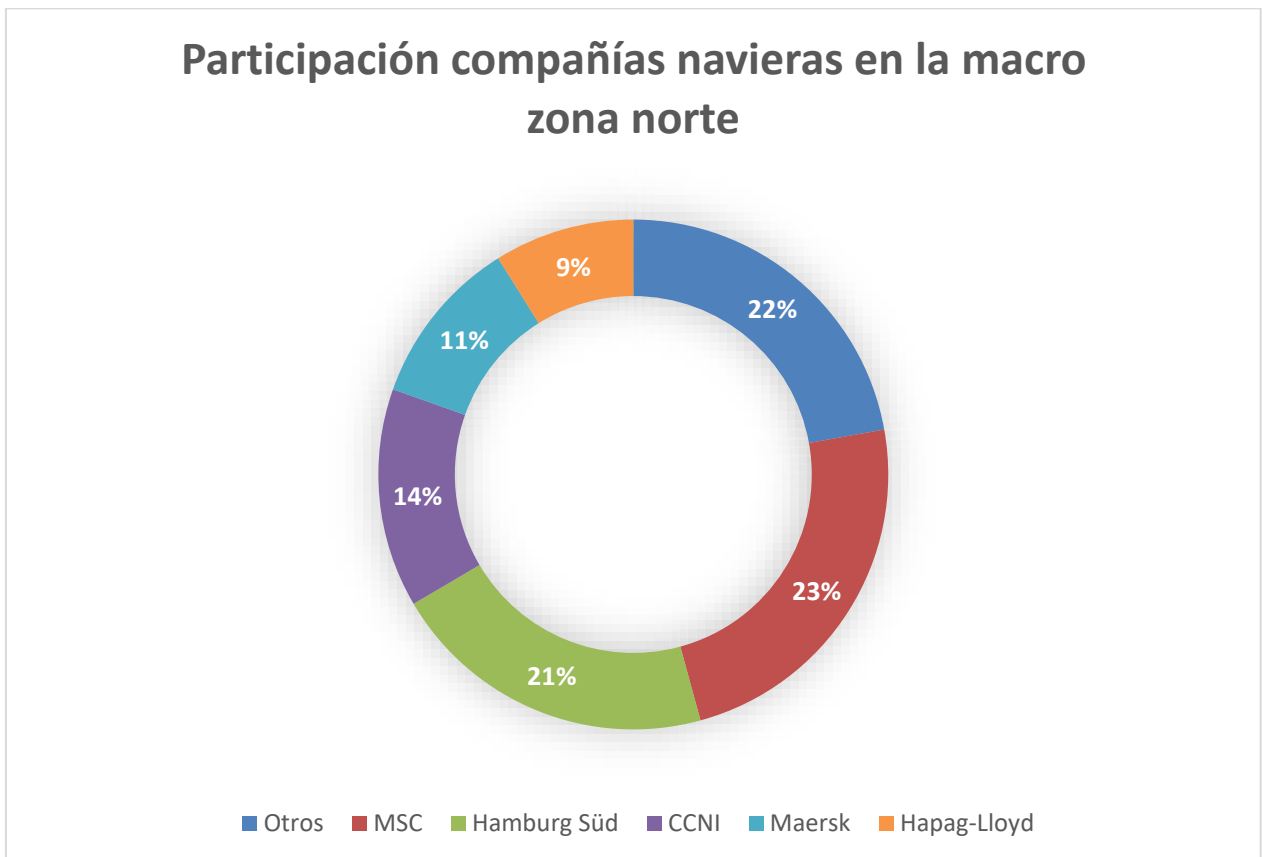
Anexo L: Mapa Macro zonas portuarias de Chile.



Anexo M: Tabla distribución carga transferida en la macro zona norte.

Distribución carga transferida macro zona norte	Porcentaje
Minerales metálicos y cobre	34%
Otros	20%
Minerales no metálicos	18%
Combustibles	15%
Productos químicos inorgánicos	7%
Cobre y sus manufacturas	5%
Total	100%

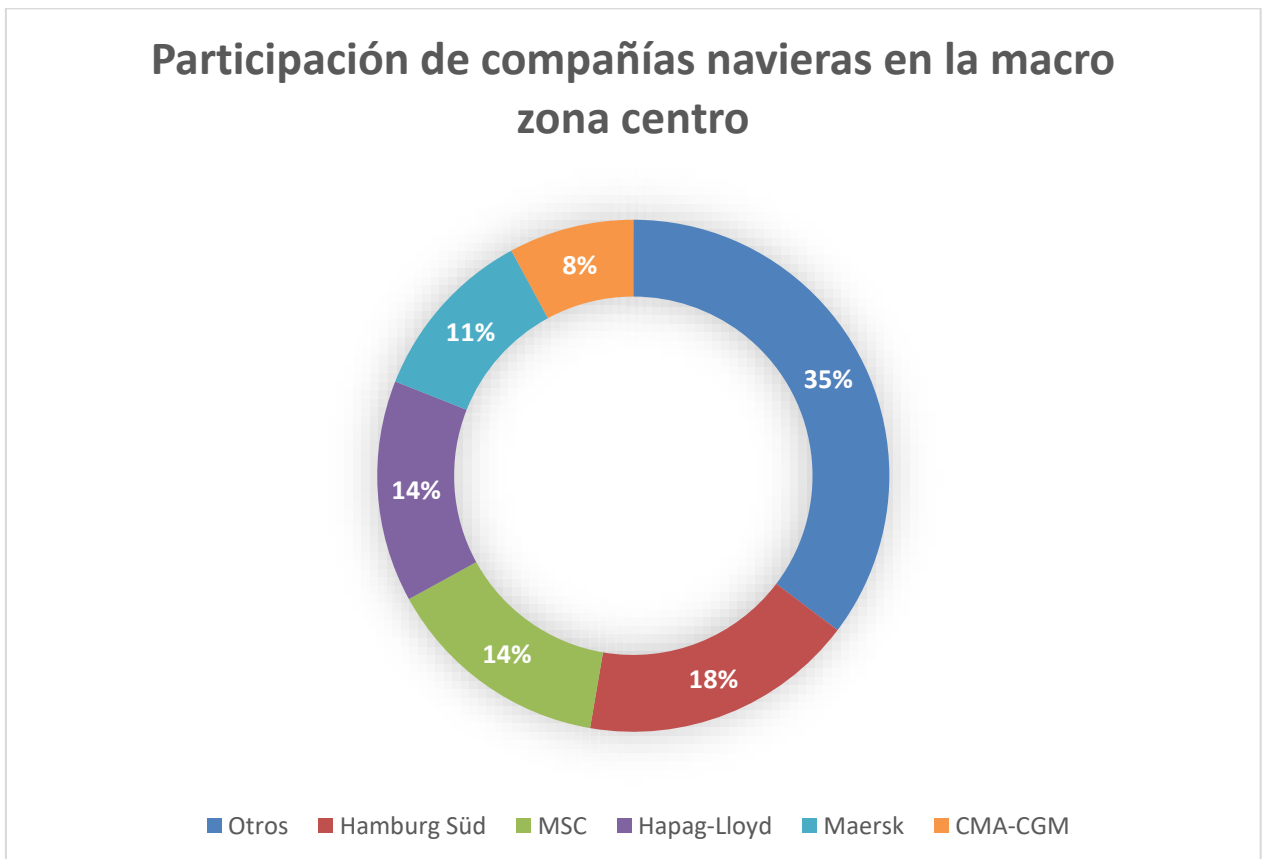
Anexo N: Gráfico participación empresas navieras en macro zona norte.



Anexo O: Tabla distribución carga transferida en la macro zona centro.

Distribución carga transferida macro zona centro	Porcentaje
Otros	45%
Combustibles minerales	29%
Frutas	8%
Bebidas y líquidos alcohólicos	6%
Cereales	6%
Minerales metalicos	6%
Total	100%

Anexo P: Gráfico participación empresas navieras en macro zona centro.

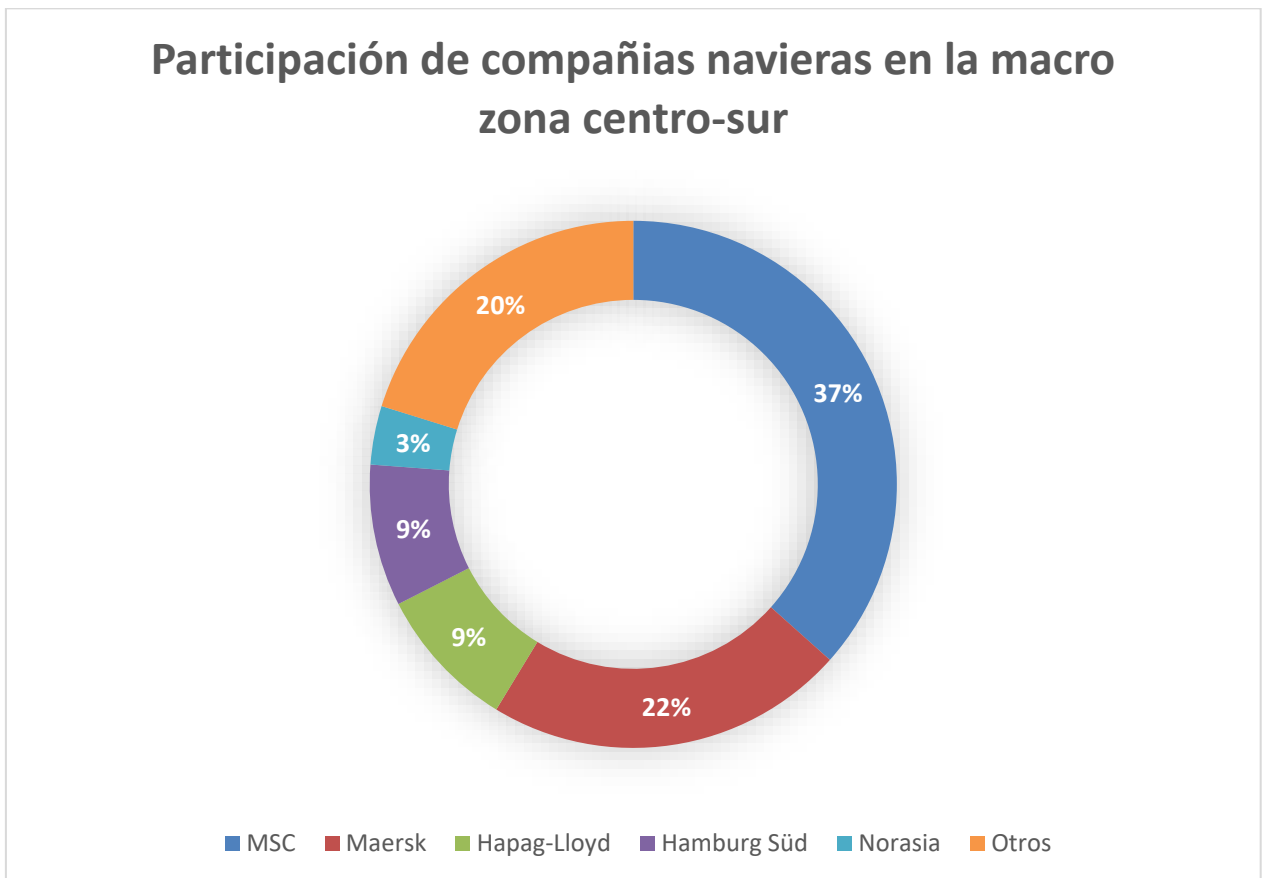




Anexo Q: Tabla distribución carga transferida en la macro zona centro-sur.

Distribución carga transferida macro zona centro-sur	Porcentaje
Madera, manufacturas de madera y afines	28%
Combustibles y afines	25%
Celulosa, papel, y afines	22%
Otros	20%
Abonos	3%
Productos químicos inorgánicos	2%
Total	100%

Anexo R: Gráfico participación empresas navieras en macro zona centro-sur.

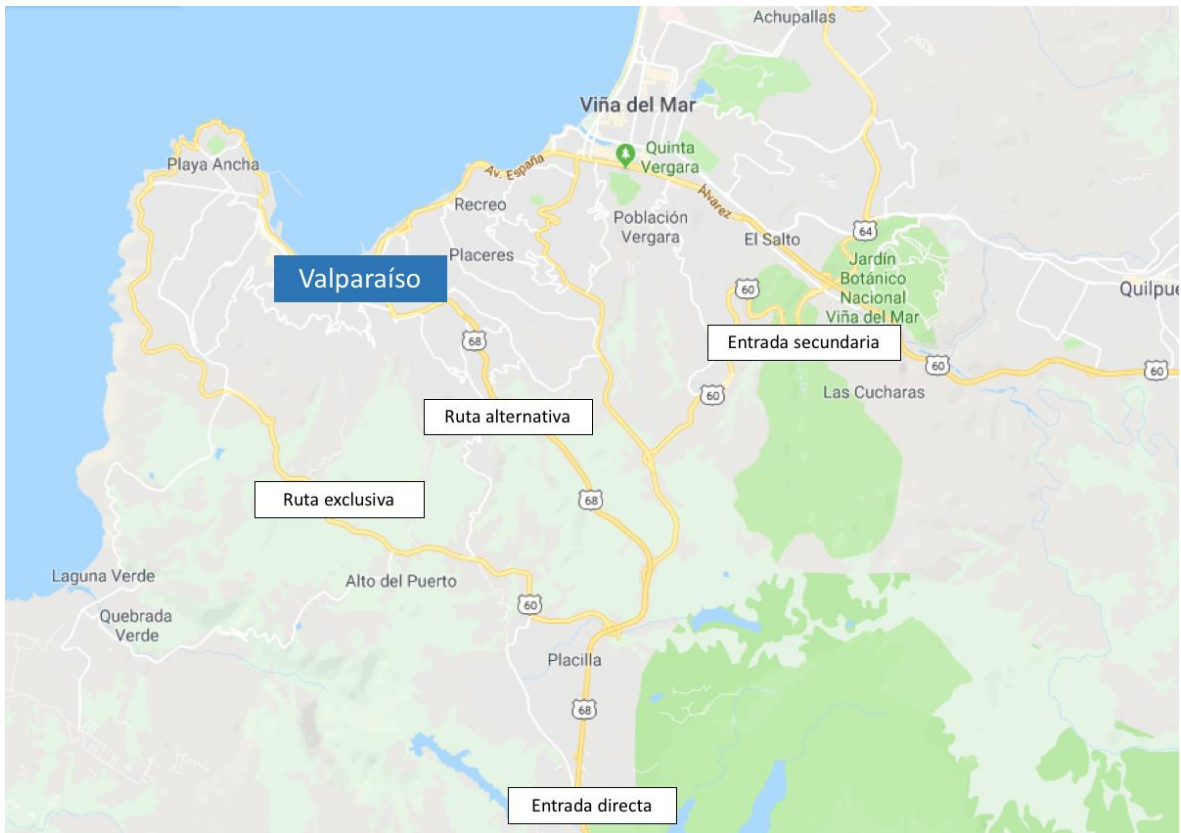


Anexo S: Tabla comparativa del tipo de infraestructura Puerto Valparaíso y San Antonio.

Infraestructura Puerto Valparaíso								
Sitios de atraque								
Características sitio de atraque	1	2	3	4	5	6	7	8
Long. Parcial [m]	188	200	231	230	152	245	127	240
Long. Continua [m]	620			382,7		245	127	240
Calado autorizado [m]	13,8	13,8	13,8	9,4	8,5	8,5	6,2	8,8
Tipo de estructura	Tablero hormigón armado sobre pilotes tubulares metálicos			Muro de bloques de hormigón				
Año construcción	1922			1922				
Equipamiento de muelle	5 grúas móviles tipo Gantry 2 grúas móviles tipo gottwald			No aplica				
<b>Explanadas</b>								
Superficie total [ha]	96			5,5				3,1
Superficie cubierta	10.800			0				
Carga granel [m <sup>2</sup> ]						0		
Carga general [m <sup>2</sup> ]	10.800			0				

Infraestructura Puerto San Antonio									
Sitios de atraque									
Características sitio de atraque	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Long. Parcial [m]	263	253	253	171	170	161	160	186	62,3
Long. Continua [m]	769			341		321		No aplica	
Calado autorizado [m]	13,5	11,3	11,3	9,5	9,5	7,93	6,28	11	10
Tipo de estructura	Tablero hormigón armado apoyado sobre pilotes metálicos			Tablestacado y relleno		Pilotes de acero y plataforma de hormigón armado		Losas de hormigón armado	
Año construcción	1920			1972	1967	1948		1987	1988
Equipamiento de muelle	6 grúas móviles tipo Gantry			2 grúas móviles Liebherr MHC LHM 400			Grúa level luffing o "cuello de garza"		Ductos de carga
<b>Explanadas</b>									
Superficie total [ha]	30			26,4				1,4	1,1
Superficie cubierta	0,5			0,9				0	0
Carga granel [m <sup>2</sup> ]	0			0				0	0
Carga general [m <sup>2</sup> ]	0,5			0,9				0	0

Anexo T: Esquema de conectividad del Puerto de Valparaíso y San Antonio.



Anexo U: Flujo de caja evaluación económica de la estrategia comercial

**FLUJO DE CAJA ANUAL**

	Año 0	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 2.013.900.000	\$ 2.589.300.000	\$ 3.164.700.000	\$ 3.740.100.000	\$ 6.329.400.000	\$ 7.192.500.000	\$ 8.055.600.000	\$ 8.918.700.000	\$ 9.781.800.000	\$ 10.922.400.000	
Ingresos operacionales por almacenaje de contenedores	\$ -	\$ 808.500.000	\$ 1.039.500.000	\$ 1.270.500.000	\$ 1.501.500.000	\$ 2.541.000.000	\$ 2.887.500.000	\$ 3.234.000.000	\$ 3.580.500.000	\$ 3.927.000.000	\$ 4.273.500.000	
Ingresos operacionales por servicios complementarios	\$ -	\$ 1.050.000.000	\$ 1.350.000.000	\$ 1.650.000.000	\$ 1.950.000.000	\$ 3.300.000.000	\$ 3.750.000.000	\$ 4.200.000.000	\$ 4.650.000.000	\$ 5.100.000.000	\$ 5.827.500.000	
Ingresos operacionales por traslados	\$ -	\$ 155.400.000	\$ 199.800.000	\$ 244.200.000	\$ 288.600.000	\$ 488.400.000	\$ 555.000.000	\$ 621.600.000	\$ 688.200.000	\$ 754.800.000	\$ 821.400.000	
Costos Variables	\$ -	\$ 671.300.000	\$ 863.100.000	\$ 1.054.900.000	\$ 1.246.700.000	\$ 2.109.800.000	\$ 2.397.500.000	\$ 2.685.200.000	\$ 2.766.816.428	\$ 3.260.600.000	\$ 3.640.800.000	
Costos Fijos	\$ -	\$ 1.019.358.806	\$ 1.158.362.280	\$ 1.316.320.772	\$ 1.495.819.059	\$ 1.699.794.386	\$ 1.931.584.529	\$ 2.194.982.420	\$ 2.494.298.204	\$ 2.834.429.777	\$ 3.220.942.929	
Beneficios Netos	\$ -	\$ 323.241.194	\$ 567.837.720	\$ 793.479.228	\$ 997.580.941	\$ 2.519.805.614	\$ 2.863.415.471	\$ 3.175.417.580	\$ 3.657.585.368	\$ 3.686.770.223	\$ 4.060.657.071	
Ganancia/Pérdida de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	\$ -	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	
Pérdidas Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -108.902.435	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ -108.902.435	\$ 26.791.657	\$ 361.335.599	\$ 565.437.312	\$ 2.087.661.986	\$ 2.431.271.842	\$ 2.743.273.952	\$ 3.225.441.739	\$ 3.254.626.594	\$ 3.628.513.443	
Impuestos (27%)	\$ -	\$ -	\$ 7.233.747	\$ 97.560.612	\$ 152.668.074	\$ 563.668.736	\$ 656.443.397	\$ 740.683.967	\$ 870.869.270	\$ 878.749.180	\$ 979.698.630	
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ -108.902.435	\$ 19.557.910	\$ 263.774.987	\$ 412.769.238	\$ 1.523.993.250	\$ 1.774.828.445	\$ 2.002.589.985	\$ 2.354.572.470	\$ 2.375.877.414	\$ 2.648.814.813	
Ganancia/Pérdida de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	\$ -	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	
Pérdidas Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ 108.902.435	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 323.241.194	\$ 560.603.973	\$ 695.918.616	\$ 844.912.866	\$ 1.956.136.878	\$ 2.206.972.073	\$ 2.434.733.613	\$ 2.786.716.098	\$ 2.808.021.042	\$ 3.080.958.442	
Inversión proyectos de gestión	\$ -791.000.000											
Inversión	\$ -9.868.872.570											
Capital de Trabajo	\$ -8.956.304.072											
Recuperación de Capital de Trabajo	\$ -											
Valor Residual	\$ -											
Flujo de Caja de Capitales	\$ -19.616.176.642	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Caja Privado	\$ -19.616.176.642	\$ 323.241.194	\$ 560.603.973	\$ 695.918.616	\$ 844.912.866	\$ 1.956.136.878	\$ 2.206.972.073	\$ 2.434.733.613	\$ 2.786.716.098	\$ 2.808.021.042	\$ 3.080.958.442	
		Año 2035	Año 2036	Año 2037	Año 2038	Año 2039	Año 2040	Año 2041	Año 2042	Año 2043	Año 2044	Año 2045
		\$ 11.808.000.000	\$ 12.398.400.000	\$ 12.841.200.000	\$ 13.431.600.000	\$ 14.022.000.000	\$ 14.612.400.000	\$ 14.907.600.000	\$ 15.202.800.000	\$ 15.498.000.000	\$ 15.793.200.000	\$ 16.088.400.000
		\$ 4.620.000.000	\$ 4.851.000.000	\$ 5.024.250.000	\$ 5.255.250.000	\$ 5.486.250.000	\$ 5.717.250.000	\$ 5.832.750.000	\$ 5.948.250.000	\$ 6.063.750.000	\$ 6.179.250.000	\$ 6.294.750.000
		\$ 6.300.000.000	\$ 6.615.000.000	\$ 6.851.250.000	\$ 7.166.250.000	\$ 7.481.250.000	\$ 7.796.250.000	\$ 7.953.750.000	\$ 8.111.250.000	\$ 8.268.750.000	\$ 8.426.250.000	\$ 8.583.750.000
		\$ 888.000.000	\$ 932.400.000	\$ 965.700.000	\$ 1.010.100.000	\$ 1.054.500.000	\$ 1.098.900.000	\$ 1.121.100.000	\$ 1.143.300.000	\$ 1.165.500.000	\$ 1.187.700.000	\$ 1.209.900.000
		\$ 3.936.000.000	\$ 4.132.800.000	\$ 4.280.400.000	\$ 4.477.200.000	\$ 4.674.000.000	\$ 4.870.800.000	\$ 4.969.200.000	\$ 5.067.600.000	\$ 5.166.000.000	\$ 5.264.400.000	\$ 5.362.800.000
		\$ 3.253.152.358	\$ 3.285.683.882	\$ 3.318.540.721	\$ 3.351.726.128	\$ 3.385.243.389	\$ 3.419.095.823	\$ 3.453.286.781	\$ 3.487.819.649	\$ 3.522.697.845	\$ 3.557.924.824	\$ 3.593.504.072
		\$ 4.618.847.642	\$ 4.979.916.118	\$ 5.242.259.279	\$ 5.602.673.872	\$ 5.962.756.611	\$ 6.322.504.177	\$ 6.485.113.219	\$ 6.647.380.351	\$ 6.809.302.155	\$ 6.970.875.176	\$ 7.132.095.928
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629	\$ -432.143.629
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 4.186.704.013	\$ 4.547.772.490	\$ 4.810.115.651	\$ 5.170.530.244	\$ 5.530.612.982	\$ 5.890.360.549	\$ 6.052.969.590	\$ 6.215.236.723	\$ 6.377.158.526	\$ 6.538.731.548	\$ 6.699.952.299
		\$ 1.130.410.084	\$ 1.227.898.572	\$ 1.298.731.226	\$ 1.396.043.166	\$ 1.493.265.505	\$ 1.590.397.348	\$ 1.634.301.789	\$ 1.678.113.915	\$ 1.721.832.802	\$ 1.765.457.518	\$ 1.808.987.121
		\$ 3.056.293.930	\$ 3.319.873.918	\$ 3.511.384.425	\$ 3.774.487.078	\$ 4.037.347.477	\$ 4.299.963.200	\$ 4.418.667.801	\$ 4.537.122.807	\$ 4.655.325.724	\$ 4.773.274.030	\$ 4.890.965.179
												\$ -
		\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629	\$ 432.143.629
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 3.488.437.558	\$ 3.752.017.546	\$ 3.943.528.054	\$ 4.206.630.706	\$ 4.469.491.106	\$ 4.732.106.829	\$ 4.850.811.429	\$ 4.969.266.436	\$ 5.087.469.353	\$ 5.205.417.658	\$ 5.323.108.807
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 3.488.437.558	\$ 3.752.017.546	\$ 3.943.528.054	\$ 4.206.630.706	\$ 4.469.491.106	\$ 4.732.106.829	\$ 4.850.811.429	\$ 4.969.266.436	\$ 5.087.469.353	\$ 5.205.417.658	\$ 5.323.108.807

## Anexo V: Tabla de metodología de depreciación lineal de los activos

DEPRECIACIÓN														
Activo	Valor de activo	Vida útil	Depreciación Anual	Depreciación anual	Valor libro año 2025	Valor libro año 2026	Valor libro año 2027	Valor libro año 2028	Valor libro año 2029	Valor libro año 2030	Valor libro año 2031	Valor libro año 2032		
			(5 años)	(20 años)										
Depreciaciones														
Obras civiles	\$ 4.605.914.440	20		\$ 230.295.722	\$ 4.375.618.718	\$ 4.145.322.996	\$ 3.915.027.274	\$ 3.684.731.552	\$ 3.454.435.830	\$ 3.224.140.108	\$ 2.993.844.386	\$ 2.763.548.664		
Equipamiento	\$ 68.000.000	5	\$ 13.600.000		\$ 54.400.000	\$ 40.800.000	\$ 27.200.000	\$ 13.600.000	\$ -					
Instalaciones	\$ 3.764.958.130	20		\$ 188.247.907	\$ 3.576.710.224	\$ 3.388.462.317	\$ 3.200.214.411	\$ 3.011.966.504	\$ 3.011.966.504	\$ 2.823.718.598	\$ 2.635.470.691	\$ 2.447.222.785		
<b>Total</b>	<b>\$ 8.438.872.570</b>		<b>\$ 13.600.000</b>	<b>\$ 418.543.629</b>	<b>\$ 8.006.728.942</b>	<b>\$ 7.574.585.313</b>	<b>\$ 7.142.441.685</b>	<b>\$ 6.710.298.056</b>	<b>\$ 6.466.402.334</b>	<b>\$ 6.047.858.706</b>	<b>\$ 5.629.315.077</b>	<b>\$ 5.210.771.449</b>		
Valor libro año 2033	Valor libro año 2034	Valor libro año 2035	Valor libro año 2036	Valor libro año 2037	Valor libro año 2038	Valor libro año 2039	Valor libro año 2040	Valor libro año 2041	Valor libro año 2042	Valor libro año 2043	Valor libro año 2044	Valor libro año 2045	Valor residual	Ganancia/perdida capital
\$ 2.533.252.942	\$ 2.302.957.220	\$ 2.072.661.498	\$ 1.842.365.776	\$ 1.612.070.054	\$ 1.381.774.332	\$ 1.151.478.610	\$ 1.151.478.610	\$ 921.182.888	\$ 690.887.166	\$ 460.591.444	\$ 230.295.722	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 2.258.974.878	\$ 2.070.726.972	\$ 1.882.479.065	\$ 1.694.231.159	\$ 1.505.983.252	\$ 1.317.735.346	\$ 1.129.487.439	\$ 941.239.533	\$ 752.991.626	\$ 564.743.720	\$ 376.495.813	\$ 188.247.907	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 4.792.227.820	\$ 4.373.684.192	\$ 3.955.140.563	\$ 3.536.596.935	\$ 3.118.053.306	\$ 2.699.509.678	\$ 2.280.966.049	\$ 2.092.718.143	\$ 1.674.174.514	\$ 1.255.630.886	\$ 837.087.257	\$ 418.543.629	\$ -	\$ -	\$ -

## Anexo W: Desglose de los ítems de cada proyectos estratégico

Proyectos	Ítems	Costos
1º: Integrar al cliente en la trazabilidad de su carga	Encuesta inicial: Levantar problemas y/o sugerencias de los clientes con respecto a la interfaz	\$5.000.000
	Encuesta final: Consultar a los clientes que visiten la pagina web de la empresa	
	Proveedor: Acordar cambios en la interfaz con el proveedor tecnológico	
	Priorización: Priorizar los problemas más relevantes	
	Implementación: Transformación en la interfaz del cliente	
2º: Renegociar las clausulas del contrato con proveedor tecnológico	Levantar problemas: Listar las falencias de la empresa desde el punto de vista tecnológico	\$10.000.000
	Ceder a 5 requerimientos: Negociar el contrato con su proveedor tecnológico	
	Indemnizaciones: Llegar a un acuerdo bilateral	
	Construcción del contrato: Reevaluar la oferta hecha y recibida en la negociación	
3º: Formalizar procedimientos y protocolos internos	Pago analista (proyecto): Crear comisión a cargo de supervisar el proyecto	\$12.000.000
	Repositorio: Servidor donde almacenar procedimientos en repositorio	
4º: Implementar un programa de inteligencia de negocios	Dotación: Contratar nuevo personal	\$60.000.000
	Reclutamiento: Reclutar a los posibles puestos	
5º: Potenciar el servicio de almacenaje integral	Encuesta: Levantar sugerencias de clientes que utilicen el servicio	\$50.000.000
	Capacidad: Destinar gran parte de la capacidad de Zeal (flota y espacio) en el servicio de almacenaje integral	
	Campaña publicitaria: Promover el servicio de almacenaje integral a nivel de la totalidad de clientes	
	Proveedor: Incluir una sección online especial del servicio	
6º: Enfocar los servicios a los clientes NVOCC	Encuesta: Levantar un catastro de las necesidades del cliente NVOCC que no están siendo cubiertas	\$30.000.000
	Capacidad: Aumentar tamaño de la bodega y Establecer un espacio abierto para servicios complementarios NVOCC	
	Proveedor: Entregar una interfaz online especial NVOCC	
	Publicidad: Ejecutar una campaña comunicacional enfocada al NVOCC que muestre los cambios	
7º: instaurar una imagen de eficiencia y flexibilidad	Encuesta: Levantar un catastro de la imagen que tienen los clientes	\$24.000.000
	Analista (proyecto): Caracterizar que imagen tienen los clientes sobre la empresa	
	Jefe de proyecto: Transformar de la imagen de la empresa	
	Encuesta: A los clientes sobre la nueva imagen de la empresa	
8º: Establecer una alianza estratégica con una compañía naviera	Analista (proyecto): Enumerar y clasificar las compañías navieras operando en Chile	\$100.000.000
	Estudio de capacidad: Evaluar la capacidad de Zeal para recibir mayor demanda	
	Campaña de alcance: Enviar propuestas a distintas compañías navieras	
9º: Ampliar la cartera de clientes importantes	Analista (proyecto): Segmentar por carteras a los clientes actuales	\$500.000.000
	Analista (proyecto): Listar a clientes importantes y a potenciales nuevos clientes	
	Campaña de atracción: Iniciar un ciclo de negociaciones con nuevos clientes	
<b>Total</b>		<b>\$791.000.000</b>

