



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

PUERTO TERRESTRE LOS ANDES:
BREVE HISTORIA Y EVALUACIÓN DE SU FUTURO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN LACASSIE WIEDERHOLD

PROFESOR GUÍA:

TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

SANTIAGO DE CHILE

2014

Puerto Terrestre Los Andes: Breve Historia y Evaluación de su Futuro

El grupo AZVI es un holding español con una facturación anual del orden de 500 millones de euros que está formado por un conjunto de empresas que se dedican a distintos rubros, destacando la construcción y particularmente la relacionada con el área ferroviaria

En Chile este grupo, que inició sus actividades en junio de 2003, tiene a la fecha varias concesiones y entre estas hay tres cuya actividad se desarrolla en el mercado logístico portuario. Estas empresas son el Puerto Terrestre Los Andes (PTLA) y el Almacén Extraportuario El Sauce (AE El Sauce), ubicadas ambas en el sector El Sauce a 7 km al oriente de la ciudad de Los Andes y la Zona de Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) ubicada a 11 km de Puerto Valparaíso.

Transcurridos seis años desde el inicio de la operación del PTLA, Grupo AZVI cree haber optimizado las principales fuentes de ingresos relacionadas con este negocio. Por otra parte, la crisis internacional ha generado importantes cambios en la posición relativa de los actores relevantes en la V Región, que son además los principales interesados en una asociación con Grupo AZVI. Estos antecedentes sugirieron que la oportunidad era propicia para tomar una decisión sobre el futuro del PTLA.

Con este propósito se decide evaluar la venta de una participación accionaria del PTLA y la posible asociación con otro actor relevante del quehacer logístico portuario. El socio estratégico debe ser seleccionado en función de su potencial aporte a los negocios de Grupo AZVI.

Se valoriza el PTLA en dos escenarios, con y sin cambios en las políticas de fiscalización de los organismos públicos, que determinan las necesidades de inspección y almacenaje, que constituyen sus principales fuentes de ingresos. Se evalúa también el aporte de un potencial socio a ZEAL, el activo que se estima más apropiado por su relación con el negocio de los socios.

Sin embargo, el reciente pronunciamiento del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia que permitió, con ciertas restricciones, la participación de operadores portuarios de la V Región en la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso, postergó cualquier posible asociación hasta que concluya este proceso. Esta licitación es prioritaria para los principales actores de este mercado y cualquier otra decisión, especialmente si significa operar en Valparaíso, debe esperar hasta que se defina el escenario logístico portuario local.

Como resultado de este proceso de análisis y evaluación Grupo AZVI decidió no vender una participación accionaria en el PTLA porque estima que su valor futuro será superior al valor presente de sus flujos actuales y también en una eventual asociación cuando concluya el reordenamiento del mercado en la V Región.

TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN	1
2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	1
3.- OBJETIVO DEL PROYECTO	2
4.- ALCANCES	3
5.- RESULTADOS ESPERADOS	3
6.- ANTECEDENTES	4
6.1.- ORIGEN DE LAS ACTUALES EMPRESAS PORTUARIAS	4
6.2.- ORIGEN DEL PUERTO TERRESTRE LOS ANDES	5
6.3.- MAPA DE LOS ACTORES RELEVANTES DE LA INDUSTRIA	5
6.3.1.- SAAM - Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas.....	6
6.3.2.- AGUNSA - Agencias Universales S.A.	7
6.3.3.- TPS – Terminal Pacífico Sur	7
6.3.4.- Fondo de Inversión Las Américas	8
6.4.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO LOGÍSTICO PORTUARIO	8
6.4.1.- Estadísticas.....	9
7.- METODOLOGÍA	10
7.1.- METODOLOGÍA CANVAS	10
7.2. – MARCO METODOLÓGICO	10
7.2.1. – Para Determinar el Valor del PTLA:	10
7.2.2. – Para Evaluar el Aporte de Terceros a GRUPO AZVI.....	13
7.2.3.- Para la Identificación y Clasificación de los Actores para Alianza Estratégica	14
7.2.4.- Para Evaluar el Potencial Aporte a ZEAL	16
7.3.- MÉTODOS	19
7.3.1.- Metodología de Valorización del Puerto Terrestre Los Andes - PTLA	19
8.- SITUACIÓN ACTUAL Y ANALISIS	22
8.1.- VALORIZACIÓN DEL PTLA EN FORMA AISLADA	22
8.1.1.- Análisis de Ingresos y Gastos del PTLA.....	22
8.2.- ANÁLISIS DEL POTENCIAL APORTE A ZEAL	34
8.2.1.- Análisis de la Información de ZEAL	39
8.3.- ALTERNATIVAS DE ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA	40
8.4.- SITUACIÓN DE GRUPO AZVI EN CADA ESCENARIO DE ASOCIACIÓN	41
9.- CONCLUSIONES Y DECISIÓN FINAL	43
9.1.- RESPECTO DE VENDER UNA PARTICIPACIÓN EN FORMA AISLADA	43
9.2.- RESPECTO DE UTILIZAR EL PTLA EN UNA ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA CON UN “SOCIO ESTRATÉGICO”	43
9.3.- DECISIÓN FINAL	45
10.- BIBLIOGRAFÍA	46
10.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN	46

10.2.- APOYOS INSTITUCIONALES.....	46
ANEXO A: CUADRO N° 1 PUERTOS NACIONALES.....	47
ANEXO B: ACTORES RELEVANTES EN EL NEGOCIO PORTUARIO	48
ANEXO C: LISTA DE CLIENTES	49
ANEXO D: GENERADORES DE CARGA	50
ANEXO E: GRUPO CSAV	51
ANEXO F: GRUPO EMPRESAS NAVIERAS, URENDA - SOLARI.....	51
ANEXO G: GRUPO PUERTO LIRQUÉN.....	52
ANEXO H: RESUMEN TRANSFERENCIAS PORTUARIAS - V REGIÓN (TONELADAS)	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Carga transferida por terminales portuarios concesionados y puertos privados.....	9
Tabla 2: Influencias.....	9
Tabla 3: Flujos de fondos y sus tasas de descuento	20
Tabla 4: Cálculo FCF	20
Tabla 5: Cálculo del WACC	23
Tabla 6: Estados de Resultados periodo 2007 – 2011 en miles de pesos	26
Tabla 7: Flujo de Fondos del PTLA proyectados según escenario 1 (flujos años 2013 – 2020).....	28
Tabla 8: Flujo de Fondos del PTLA proyectados según escenario 1 (flujos años 2013 – 2020) (continuación)	28
Tabla 9: Servicios de inspección v/s camiones ingresados	30
Tabla 10: Número de Inspecciones anuales sin variación y con riesgo	33
Tabla 11: Porcentaje de disminución de los ingresos escenario con riesgo	33
Tabla 12: Menores ingresos en el escenario con riesgo (Miles de pesos)	34
Tabla 13: Participación de Mercado en la movilización de Teus período 2000-2011	36
Tabla 14: Proyección de la demanda potencial de Grupo AZVI en la V región	38
Tabla 15: Proyección de demanda potencial de ZEAL en la V Región	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Negocios PTLA	24
Gráfico 2: Ingresos porcentuales por Unidad de Negocios año	24
Gráfico 3: N° de camiones ingresados al PTLA e inspecciones realizadas, ambas cantidades en miles	25
Gráfico 4: Inspecciones 2011	25
Gráfico 5: Costos del PTLA.....	26
Gráfico 6: Estimación de las Inspecciones en categoría 1 del SAG 2012-2020.....	31
Gráfico 7: Crecimiento de la demanda de inspecciones SAG, sin variación y con riesgo (Inspecciones Anuales)	32
Gráfico 8: Participación de las navieras en la movilización de Teus a nivel regional período 2000-2011.....	36
Gráfico 9: Evolución de la carga de los operadores de muelles en la V región.....	37
Gráfico 10: Proyección de la transferencia de contenedores en la V Región en Teus.	38

1.- INTRODUCCIÓN

Grupo AZVI está formado por un conjunto de empresas que se dedican a distintos rubros, destacando la construcción de obras públicas y particularmente la relacionada con los ferrocarriles españoles.

El objetivo de Grupo AZVI en Chile, que inició sus operaciones locales en Junio de 2003, era participar en la licitación de concesiones de obras públicas. La empresa es conservadora y prudente, tiene más de 100 años de trayectoria y en Chile quería participar inicialmente en licitación de concesiones de obras públicas, cuya inversión no excediera los 30 ó 40 millones de dólares. Es importante destacar el monto porque la empresa no pensaba competir con las grandes constructoras españolas, que habían llegado a Chile a partir del año 1996, ni con las principales constructoras de Chile en proyectos con inversiones de más de 100 millones de dólares.

AZVI en España, en el año 2003, estaba entre las más grandes de las pequeñas, digamos que entre las 20 primeras empresas con un volumen de facturación en torno a los 200 millones de euros anuales. En Chile, AZVI inició sus actividades en junio del año 2003 y a fines de ese mismo año se adjudicó su primera concesión, consistente en la construcción y operación del Aeropuerto Chacalluta de Arica por un plazo de 15 años. Este era un negocio pequeño y de márgenes muy acotados, pero cumplió con el objetivo de entrar al mercado chileno con un proyecto rentable. En marzo del año 2004 el Grupo participó en la licitación de la Plaza de la Ciudadanía, hoy Centro Cultural Palacio de la Moneda, donde obtuvo la mejor nota técnica pero su oferta económica fue superada por la de un grupo de empresas constructoras locales. Los resultados de esta licitación sugerían buscar otro tipo de proyectos porque, tratándose solamente de construcción y operación de un estacionamiento, con flujos de ingresos cuyas estimaciones no deberían diferir mucho entre los licitantes, la experiencia en determinar con precisión el costo de construcción local resultaba clave. Dicho de otra manera, en este tipo de concesiones los ingresos dependen muy poco de los concesionarios y por eso la correcta determinación del costo de construcción y la forma de estructurar el financiamiento resultan decisivas al momento de calcular la oferta económica.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

En septiembre de 2004, el Estado de Chile, a través de la Coordinación General de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas, publicó las Bases de Licitación que describían el proyecto denominado “Puerto Terrestre Los Andes”, que consistía en el diseño, construcción, mantención y explotación de las obras que permitieran reunir las funciones públicas y privadas relacionadas con el control aduanero y fitozoosanitario de los productos que ingresan y salen del país, a través del Paso Fronterizo Los Libertadores.

El Puerto Terrestre debía emplazarse en un terreno de 24,5 hectáreas, localizado en la V Región, a seis kilómetros al oriente de la ciudad de Los Andes, en el sector El Sauce, de propiedad del Servicio Nacional de Aduanas.

Los principales objetivos del proyecto, establecidos por el Estado, fueron:

- Descongestionar y descontaminar la ciudad de Los Andes (la Aduana y los otros servicios fiscalizadores estaban emplazados y dispersos en el interior de la propia ciudad).
- Crear un centro de servicios integrales a la carga, camiones y conductores, cercano a la ciudad de Los Andes, con instalaciones adecuadas a la dinámica y crecimiento esperado del tráfico de carga internacional.
- Potenciar el uso de la nueva infraestructura existente (Autopista Los Libertadores y Nueva Ruta 60Ch), generando un polo de desarrollo regional.

Las obras que debían ejecutarse incluían entre otras: cercar el terreno del área de concesión, movimientos de tierra para la construcción de las obras, construcción del puerto terrestre, obras de empalme a servicios de electricidad, gas y telefonía, construcción de obras sanitarias, obras de vialidad de acceso a la concesión, sistemas contra incendios, oficinas para los servicios públicos y usuarios del recinto, andenes de inspección, almacén de mercancías, estacionamientos, áreas de parqueo, incinerador, controles de acceso y salida y la totalidad de obras necesarias para dar una solución integral al proyecto.

Actualmente, con la concesión adjudicada el 2005 y el proyecto ejecutado y en operaciones desde el año 2006, Grupo AZVI estima que es el momento oportuno para evaluar el futuro del PTLA y la forma de maximizar su aporte al accionista controlador. Se deberá decidir si conviene mantener el 100% de la propiedad o utilizar el PTLA para asociarse con otro actor relevante del quehacer logístico portuario para incursionar en nuevos negocios y/o mejorar los actuales.

Se estima que las circunstancias actuales son apropiadas porque Grupo AZVI cree haber optimizado, en los seis años que viene operando el PTLA, las principales fuentes de ingresos relacionadas con esta concesión. Incluso desarrolló, como negocio complementario, el Almacén Extraportuario El Sauce, en terrenos aledaños al PTLA. Además se han producido cambios en la posición relativa de los actores locales debido a la crisis internacional, por ejemplo, en el Puerto de San Antonio hay otro controlador de la primera concesión, San Antonio Terminal Internacional, y se adjudicó un segundo frente de atraque a Puerto Central, filial del Grupo Matte. En Valparaíso el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia permitió, con ciertas restricciones, la participación de los actuales operadores portuarios de la V Región, llamados “incumbentes” en la licitación de la Terminal 2. Por último, hay que destacar que el ambiente se caracteriza en estos momentos por una intensa competencia entre los principales actores por afianzar y mejorar sus posiciones.

3.- OBJETIVO DEL PROYECTO

Tomar una decisión sobre el futuro del Puerto Terrestre Los Andes, concesión que aún tiene 13 años de explotación pendiente. Se analizarán dos alternativas para maximizar el aporte

de este activo a Grupo AZVI, su accionista controlador. La primera consiste en vender una participación accionaria del PTLA y la segunda considera la formación de una sociedad, junto a otro actor relevante del quehacer marítimo portuario para, por intermedio de ésta, incursionar en nuevos negocios y/o potenciar los actuales.

En el caso de una asociación se evaluará su efecto principalmente sobre ZEAL, tanto por las características particulares de su negocio, definidas principalmente por su relación operacional con Puerto Valparaíso, como por la naturaleza del aporte de los potenciales socios.

4.- ALCANCES

Para evaluar la primera alternativa, venta de una participación accionaria, este trabajo se limitará a valorizar el PTLA en forma aislada en dos escenarios, uno que considera que no hay cambios en la normativa de los servicios públicos que determina la demanda por inspecciones y almacenaje y otro que considera una reducción de los ingresos por inspecciones y servicios de almacén.

Para decidir sobre la segunda alternativa, una asociación con otro actor relevante de este mercado logístico portuario, se evaluarán los aportes de estos potenciales socios a los negocios de Grupo AZVI, particularmente a ZEAL, la Zona de Extensión de Apoyo Logístico de Puerto Valparaíso.

Inicialmente se pensó sólo en valorizar el PTLA en función de sus flujos futuros, en ambos escenarios, y ver el interés de posibles inversionistas por adquirir una participación en el negocio. En la actualidad el objetivo se ha ampliado con el fin de considerar también el efecto de posibles asociaciones en otras empresas de Grupo AZVI.

El alcance de este trabajo será función también de las circunstancias del mercado al momento que se deba tomar la decisión, es decir, de alguna manera serán las circunstancias externas las que determinarán las alternativas factibles.

5.- RESULTADOS ESPERADOS

En primer lugar se tendrán dos valorizaciones independientes del Puerto Terrestre Los Andes, obtenidas en función de sus flujos futuros estimados, haciendo una serie de supuestos sobre el comportamiento de las variables relevantes que afectan sus resultados.

En segundo lugar se contará con un análisis de los efectos de las posibles alianzas estratégicas.

El resultado final será una decisión respecto del objetivo evaluado, la conveniencia de vender una participación en el PTLA o de utilizarlo en una asociación con un tercero para potenciar otros negocios de Grupo AZVI. Dependiendo de las circunstancias del mercado, especialmente la evolución de los continuos cambios, la decisión podrá consistir también en esperar mejores circunstancias para evaluar nuevamente la situación.

6.- ANTECEDENTES

6.1.- ORIGEN DE LAS ACTUALES EMPRESAS PORTUARIAS

La Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI) fue la empresa estatal encargada de la administración, mantención y explotación de los puertos de propiedad del Estado. Fue creada por el DFL N° 290 de 1960 y tuvo a su cargo los puertos de Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Puerto Chacabuco, y Punta Arenas. También se incluía Valdivia, pero éste fue destruido por el terremoto de 1960. Antes de la creación de EMPORCHI eran administrados por el Servicio de Explotación de Puertos, organismo perteneciente al Servicio Nacional de Aduanas.

Por la Ley N° 19.542, acerca de la modernización del sector portuario estatal, publicada en el Diario Oficial de la República de Chile el 19 de diciembre de 1997, EMPORCHI es disuelta el 30 de abril de 1998 y son creadas como sucesoras de ella empresas estatales en cada uno de los puertos que administraba. Estas son: Empresa Portuaria Arica, Empresa Portuaria Iquique, Empresa Portuaria Antofagasta, Empresa Portuaria Coquimbo, Empresa Portuaria Valparaíso, Empresa Portuaria San Antonio, Empresa Portuaria Talcahuano San Vicente, Empresa Portuaria Puerto Montt, Empresa Portuaria Chacabuco y Empresa Portuaria Austral.

Por lo tanto, todo el mundo debió prepararse para enfrentar y abordar con énfasis este proceso de globalización en que el país empezaba a participar. Se consideró como aspecto relevante de esta nueva etapa la modernización de las empresas de la industria marítimo/portuaria. Aparece, entonces, un concepto de relevancia en la competencia: las estrategias para posicionarse competitivamente. Al respecto, la incorporación y el manejo de tecnología se hacían imprescindibles si se deseaba permanecer en carrera. La autoridad estimaba que se había creado un clima favorable para la atracción de inversión privada, objetivo primordial al implementar el proceso de modernización del sector portuario estatal. Entonces, con el fin de mejorar la competitividad de cada uno de estos puertos, y en definitiva del comercio internacional de Chile, se hicieron licitaciones internacionales a privados para realizar las inversiones estipuladas en las respectivas Bases de Licitación y asumir la operación de los puertos. Los puertos se equiparon convenientemente, se realizaron importantes obras de infraestructura, se incorporó tecnología avanzada, se aplicó el liderazgo competitivo y se incluyó toda estrategia concerniente a la oferta de servicios de calidad. Dentro de cada puerto se estableció un nuevo escenario competitivo, compartido ahora por las Sociedades Concesionarias y las correspondientes Empresas Portuarias del Estado, dicho de otra manera, una parte privada y otra pública, en cuyos frentes de atraque operaban, además, las empresas de muellaje.

En la actualidad, en virtud de la nueva legislación, existe en la industria portuaria chilena un tremendo grado de competencia a nivel de puertos autónomos. Desde el punto de vista de la autoridad gubernamental, esta situación, que ha abierto un espacio relevante para la competencia, ha sido exitosa pues ha permitido la incorporación de nuevas tecnologías y ha agregado valor, estableciendo una forma nueva y más eficiente de gestionar los terminales, lo que se ha traducido en que la calidad del servicio ha mejorado. El resultado de las licitaciones cumplió por lo tanto con los objetivos de modernizar la infraestructura y reducir los costos de operación pero dejó la gestión de los más importantes puertos chilenos en pocas manos.

6.2.- ORIGEN DEL PUERTO TERRESTRE LOS ANDES

En el caso de la licitación del Puerto Terrestre Los Andes las condiciones fueron diferentes: el terreno destinado para su construcción había sido donado por el Gobierno de la V Región al Servicio Nacional de Aduanas y éste había mandatado al Ministerio de Obras Públicas para efectuar la licitación. La licitación no se haría por lo tanto de acuerdo a la ley de concesión de puertos del Estado, a través del Ministerio de Transportes y las Empresas Portuarias del Estado, sino que según lo establece la ley de concesiones del MOP.

Las inversiones estaban dentro del rango objetivo de Grupo AZVI y, en este contexto, los actuales operadores portuarios, al margen de la experiencia que pudieran tener en algunas áreas de este negocio, no tendrían ventajas gravitantes.

El escenario de esta industria en la V Región se modificó con la adjudicación del segundo terminal del Puerto de San Antonio a Puerto Central, una empresa del Grupo Matte, y con el cambio del accionista controlador de San Antonio Terminal Internacional. Por otra parte, la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV) recibió el “Informe Favorable” del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia para la participación de los actuales operadores portuarios de la V Región en la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso.

Los servicios fiscalizadores han modificado, desde que se inició la operación del PTLA, sus políticas de inspección de cargas que ingresan por el paso fronterizo Los Libertadores y es posible que con la incorporación de nuevos pasos fronterizos se habiliten otros puertos terrestres en estos. Algunas concesiones han cambiado sus controladores y otras han recibido fuertes aportes de capital para invertir en nuevos proyectos, dicho de otra manera, los actores tienen un peso distinto.

6.3.- MAPA DE LOS ACTORES RELEVANTES DE LA INDUSTRIA

A continuación se enumeran los diferentes actores relevantes de la industria y sus principales características:

6.3.1.- SAAM - Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas

Esta firma dependía o colgaba de CSAV – Compañía Sudamericana de Vapores, ex empresa del Grupo Claro, presidido por don Ricardo Claro quien falleció antes de septiembre del 2008, fecha citada como el principio de la crisis con la quiebra de Lehmann Brothers. Como consecuencia de esta crisis bajaron violentamente los volúmenes del comercio internacional con la consecuente reducción en el valor de los fletes marítimos. CSAV, la matriz de SAAM, tenía encargada la construcción de barcos con armadores europeos y enfrentó serios problemas por la reducción de sus ingresos y debió incorporar como socios a algunos de estos acreedores, que capitalizaron la deuda, para que pudiera seguir operando.

Hoy la empresa es controlada por el Grupo Luksic y SAAM, que no tuvo los problemas de su matriz CSAV, fue aislada para poder funcionar en forma independiente y tener así acceso a financiamiento bancario para desarrollar la compañía e invertir en nuevos negocios. Son concesionarios del primer frente de atraque licitado en San Antonio. El segundo fue recientemente adjudicado al Grupo Matte y es operado por la sociedad Puerto Central.

Tienen un almacén extraportuario llamado SEPSA en el extremo norte del Puerto de Valparaíso que deberá cerrar cuando se construya el Mall Barón. Es el extraportuario que puede ofrecer las mejores tarifas por su cercanía con el puerto. En la actualidad han apelado a todo tipo de recursos para mantenerlo operando, a pesar de haber clausurado la EPV – Empresa Portuaria de Valparaíso, el acceso por el interior del puerto y no tener autorización para circular por la ciudad de Valparaíso. Se mueven bien políticamente porque, a pesar de haber perdido dos juicios con EPV por el derecho a circular por el interior del puerto para llegar a sus instalaciones a través del camino La Pólvara, EPV que había cerrado el paso en el pasado lo volvió a abrir. Recientemente EPV comunicó oficialmente, a todos los actores relevantes del quehacer portuario, su decisión de cerrar el paso el 10 de septiembre y finalmente no lo hizo. La nueva justificación es no crear ruido para las elecciones municipales.

Poseen además un extraportuario en Placilla, al cual están intentando trasladar a sus clientes pero está más lejos del puerto que ZEAL y no cuenta con la presencia permanente de los funcionarios de los servicios públicos, SNA – Servicio Nacional de Aduanas, SAG – Servicio Agrícola y Ganadero, SERNAPESCA y el USDA, a diferencia de lo que ocurre en ZEAL.

Manifestaron interés en adquirir participación accionaria en el PTLA, el Almacén Extraportuario El Sauce y ZEAL. Grupo AZVI no está dispuesto a ceder el control y ellos querían idealmente el 100% de las empresas. Para este volumen de negocios no parecen necesitar socios y su aporte comercial no es evidente. Considerando que dicen no estar a tiempo para presentar una oferta por la licitación del Terminal 2 de Valparaíso, ahora que el TDLC permitió su participación, su participación en ZEAL podría ser una alternativa para mantener una posición de privilegio como Almacén Extraportuario en Valparaíso y participar así en los beneficios asociados al crecimiento futuro de este puerto.

6.3.2.- AGUNSA - Agencias Universales S.A.

Esta empresa es una de las filiales del holding Grupo Empresas Navieras, controlado por la familia Urenda. Recientemente se incorporó como accionista de Empresas Navieras, a través de un aumento de capital de US\$ 55 millones, el holding de doña Liliana Solari, llamado Inversiones Bethia. El mercado asume que este grupo tiene ahora liquidez como para asumir nuevos proyectos. Bethia controla además la empresa de transportes Sotraser que podría potenciar el negocio de logística y distribución de AGUNSA. Bethia participa también, por intermedio de Falabella, en la propiedad de Mall Barón.

Otra de las filiales del Grupo Empresas Navieras es CCNI – Compañía Chilena de Navegación Interoceánica. Tienen también participación accionaria en algunos puertos, como los de Arica y Antofagasta, y controlan otros como Talcahuano. Son concesionarios también de varios aeropuertos, siendo el principal AMB - Arturo Merino Benítez, el aeropuerto internacional de Santiago.

Forman parte también del consorcio que está desarrollando el proyecto del túnel de baja altura para unir Chile con Argentina junto a la Corporación América de Argentina y otras empresas como Mitsubishi Corporation de Japón. La Iniciativa Privada presentada, propone en una primera etapa, la creación de un cruce ferroviario de vía simple y un túnel simple, en la Cordillera de los Andes, que unirá la localidad Argentina de Luján de Cuyo, en la Provincia de Mendoza, con Los Andes, en la Región de Valparaíso de Chile, con una longitud total de aproximadamente 204 kms., que incluye un túnel de baja altura de 52 km aprox., permitiendo de este modo, conectar, a través de los actuales sistemas ferroviarios de Argentina y Chile, las más importantes zonas productivas allende los Andes y los puertos chilenos de Valparaíso, San Antonio o Quintero.

Tienen también operaciones en Argentina y podrían generar nuevos negocios relacionados con las actividades del PTLA y el AE El Sauce. Por el momento no serían aporte para ZEAL porque tienen su carga comprometida con TPS – Ultramar en un convenio. Dicho de otra manera, la carga que llega en barcos de CCNI o agenciados por AGUNSA, como APL, Hanjin Shipping y otros, a Valparaíso, por lo menos hasta que expire el actual contrato a fines del 2012, va a TPS.

El reciente informe del TDLC – Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, que permitió la participación de los incumbentes, los actuales operadores de terminales marítimos en la V Región, TPS – Ultramar, SAAM – Luksic y Puerto Central - Grupo Matte, y rechazó todos los recursos de reposición que se presentaron, siembra incertidumbre sobre la participación de AGUNSA en la licitación del segundo frente de atraque de Valparaíso. Si se adjudican la concesión serán, al menos para ZEAL, un importante aliado. La magnitud de este negocio justificaría la no renovación de su contrato con TPS. Hay que destacar también que son socios con el Grupo Ultramar en algunos proyectos, como el Puerto de Arica, por ejemplo.

6.3.3.- TPS – Terminal Pacífico Sur

Empresa controlada por el Grupo Ultramar, es el concesionario del único frente de atraque licitado en el Puerto de Valparaíso. El grupo es socio también del Puerto de Arica y de

Mejillones. Son accionistas controladores de SITRANS, almacén extraportuario y operador logístico con varias sucursales a lo largo de Chile. SITRANS tiene una sucursal en Placilla y frente a aumentos del volumen de contenedores que llegan al puerto de Valparaíso, han conseguido autorización del SNA para llevar su carga a estas instalaciones. Sus actuales instalaciones en el borde costero no le permiten manejar aumentos de carga significativos como los que generó en el pasado la ampliación del Puerto de Callao, 1.200 contenedores semanales, o las huelgas pasadas en el Puerto de San Antonio.

Están desarrollando una agresiva campaña para intentar ser los únicos concesionarios del Puerto de Valparaíso. Si no lo logran, es probable que deban recurrir a los servicios de ZEAL pero, mientras no tengan competencia, no lo harán. Han manifestado su interés en adquirir ZEAL y con ese propósito hacen todo lo que esté a su alcance para no derivarle negocios y disminuir su actividad comercial.

No estuvieron interesados en el PTLA porque creen que es un negocio con muy buenos flujos y bien administrado y su negocio no es financiero. Dicho de otra manera, prefieren invertir en negocios factibles de optimizar con su experiencia en gestión y complementarios con los propios, como ZEAL con TPS.

6.3.4.- Fondo de Inversión Las Américas

Sería un inversionista, no relacionado con el sector, que estaría dispuesto a asumir un porcentaje minoritario de la participación accionaria del PTLA. Administradora de Fondos de Inversión Las Américas realiza las tareas de detección de oportunidades de negocio, evaluación, negociación y control de la gestión de los mismos, especialmente enfocados al mercado inmobiliario y a la industria de concesiones de infraestructura.

Para Grupo AZVI sería atractivo tenerlos como socios para conocerse mutuamente y tener la posibilidad de financiar nuevos proyectos con ellos. Son una forma de obtener financiamiento sin comprometer la posición actual del grupo en el mercado y parecen tener vocación de socios.

6.4.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO LOGÍSTICO PORTUARIO

La logística portuaria comprende la prestación de servicios logísticos a todas las cargas de importación, exportación y tránsito en toda su cadena logística, desde su envío o recepción en bodega del exportador/importador hasta el puerto marítimo o terrestre para su embarque en un barco. Grupo AZVI participa en este negocio a través de sus empresas Puerto Terrestre Los Andes (PTLA), Almacén Extraportuario el Sauce (AE El Sauce) y la Zona de Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) en Valparaíso.

6.4.1.- Estadísticas

En la Tabla 1 se muestra la carga transferida por terminales portuarios concesionados y puertos privados y en la Tabla 2 se muestra la influencia que podrían tener dos grandes holdings sobre esas cargas.

Tabla 1: Carga transferida por terminales portuarios concesionados y puertos privados

Puerto	Contenedores		Fraccionada Toneladas	Terminal	Dueño o concesionario
	Toneladas	Teus			
Arica	1.863.262	170.110	155.540	TPA	Ultramar
Iquique	1.801.121	215.197	327.999	ITI	SAAM
Antofagasta	1.244.209	77.500	750.524	ATI	SAAM, AGUNSA
Angamos	1.920.000	120.000	477.000	Angamos	Ultramar
Valparaíso	8.660.000	866.000	492.000	TPS	Ultramar
San Antonio	9.337.000	950.000	1.699.000	STI	SAAM
San Vicente	2.750.000	275.000	1.999.000	SVTI	SAAM
Coronel	1.417.000	141.700	620.000		Ultramar
Total	27.575.592	2.673.806	5.901.063		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Influencias

Holding	Contenedores [Teus]
SAAM	1.517.697
ULTRAMAR	1.297.810
	2.815.507

Fuente: Elaboración propia

7.- METODOLOGÍA

7.1.- METODOLOGÍA CANVAS

Se utilizará esta metodología en el desarrollo de este trabajo focalizando por lo tanto el análisis de los clientes, las propuestas de valor, los canales o formas de contacto con los clientes, la relación con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos.

7.2. – MARCO METODOLÓGICO

7.2.1. – Para Determinar el Valor del PTLA:

a) Cientes:

Hasta cierto punto son cautivos, están obligados por ley a pasar por las instalaciones del PTLA, si entran o salen de Chile con su carga por el Paso Fronterizo Los Libertadores, y someterse a las fiscalizaciones que ordene la autoridad. No obstante, si los clientes no estuvieran satisfechos con los servicios prestados por el PTLA pudieran buscar otras formas de ingresar su carga al país, por ejemplo por vía marítima cuando los costos y otras restricciones lo permitan. Hay que tener presente este factor porque los clientes de este monopolio regulado tienen alternativas en algunos casos.

A modo de ejemplo de las reacciones de los clientes, se puede citar la demanda que presentaron ante el TDLC – Tribunal de Defensa de la Libre Competencia un grupo de importadores de graneles en contra del PTLA por abuso de posición dominante. Recurrieron a esta instancia después de que las investigaciones de la FNE – Fiscalía Nacional Económica estimaran que no existía motivo para abrir un proceso contra el Puerto Terrestre Los Andes. El argumento principal esgrimido por los demandantes era que esta concesión cobraba por servicios que no prestaba porque el servicio de inspección o de apoyo a la fiscalización de los servicios públicos fue denominado por el MOP – Ministerio de Obras Públicas como SEDO - Servicio de Estiba y Desestiba Obligatorio y claramente en el caso de los graneles no hay desestiba ni estiba. En el caso de los graneles se toma una muestra física de los granos, se coloca sobre un mesón de acero inoxidable y se extiende para que el fiscalizador del servicio público la revise en busca de cualquier elemento perjudicial para nuestra agricultura o el consumo humano. Este litigio, que partió con un par de empresas demandantes a las que paulatinamente se fueron sumando otras, duró un par de años y tuvo un alto costo económico y de tiempo para muchos ejecutivos de Grupo AZVI. Es importante destacar también que esta batalla judicial, que finalmente la Corte Suprema zanjó con un fallo unánime de 5 a 0 a favor del PTLA, involucró a la sociedad concesionaria con importantes empresas y prestigiosos estudios de abogados.

Como conclusión, por ser un elemento determinante de los ingresos y por lo tanto del valor económico del PTLA, hay que tener presente que los servicios prestados y las tarifas que apruebe el MOP para estos no son necesariamente confiables para proyectar los ingresos.

b) Propuesta de valor:

El aporte de valor del PTLA consiste en satisfacer las necesidades de los importadores y exportadores, permitiéndoles cumplir con todos los requisitos legales exigidos a la carga de importación y exportación. No obstante, es necesario revisar la legislación aduanera, del SAG y de la Seremi de Salud para conocer los casos en que la propuesta de valor del PTLA pudiera ser realizada por un tercero. Deberían ser muy pocos, pero habrá que identificarlos para saber en que circunstancias y de que monto sería la pérdida en la aportación de valor de esta concesión y por lo tanto en su valor económico.

A modo de ejemplo se puede citar el caso de los almacenes extraportuarios que, considerando la legislación aduanera chilena, permiten que un importador “manifieste o consigne” su carga a estas instalaciones y solicite que la fiscalización, a la que deba someterse el producto, se haga en estos recintos. Esto tiene una serie de problemas prácticos relacionados con la disponibilidad de los fiscalizadores de los servicios públicos y otros factores que demoran el proceso y le introducen por lo tanto un costo adicional en la mayoría de los casos.

Como resultado de este análisis sobre la propuesta de valor del PTLA se puede concluir por lo tanto que, existiendo terreno disponible en el sector y los recursos económicos suficientes para crear un “Almacén Extraportuario”, éste podría competir con el PTLA. Es cierto que existen otros factores que validan la “Propuesta de Valor” de esta concesión pero para un análisis objetivo es necesario tener presente lo señalado en este párrafo.

c) Relación con el Cliente:

Está parcialmente definida y regulada por las Bases de Licitación de esta concesión, que establece los servicios que se pueden prestar y los valores que corresponde cobrar en cada caso. No está permitido discriminar entre los clientes vía descuentos u otras promociones. La relación se mantendrá en la medida que los valores cobrados por los servicios, no importando el monto que la autoridad apruebe, no excedan los montos que convertirían a otros proveedores en una alternativa válida, con la consecuente pérdida del cliente.

Es importante por lo tanto buscar, respetando siempre las Bases de Licitación y el Contrato de Concesión, formas de fidelizar al cliente importante para defender los ingresos que éste representa. Una alternativa, por ejemplo, es ofrecerle oficinas y un seguimiento a cada instante de su carga.

d) Fuente de ingresos:

El PTLA percibe ingresos principalmente por dos conceptos, por el apoyo a la labor fiscalizadora de los servicios públicos, denominado SEDO – Servicio de Estiba y Desestiba Obligatorio, y por el servicio de almacenaje. Los valores deben ser aprobados por el Inspector Fiscal de la concesión, dependiente del Ministerio de Obras Públicas. El flujo futuro de estos ingresos determinará el valor económico del PTLA. Los otros servicios prestados, tanto los regulados como los no regulados, no son relevantes en el total.

e) Actividades claves:

Es el único lugar autorizado para realizar los trámites exigidos a las importaciones y exportaciones terrestres. El PTLA es un monopolio regulado por el estado que reúne en un sólo lugar a los tres servicios públicos, el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio Agrícola y Ganadero y la Seremi de Salud, organismos encargados de la fiscalización de estas cargas. Por cláusula establecida en las Bases de Licitación de esta concesión, toda carga que ingresa a Chile y sale de nuestro país por el Paso Los Libertadores, debe ingresar a sus instalaciones.

Como se explicó en uno de los párrafos anteriores, estas “actividades clave” pudieran, al menos parcialmente, ser realizadas por un “almacén extraportuario”, pese a una serie de problemas prácticos que no justificarían esta alternativa en todos los casos, es decir, para todos los clientes.

f) Recursos claves:

El PTLA cuenta con las instalaciones físicas apropiadas, una excelente ubicación y personal con experiencia, para prestar los servicios que establece la concesión. Cuenta además con la infraestructura comercial de apoyo para solucionar, al menos en la mayoría de los casos, cualquier inconveniente que se les pueda presentar a los clientes para tramitar la documentación legal exigida a su carga. También posee los recursos financieros para solventar la operación. Su principal limitación, que se deberá analizar en este trabajo, está dada por su tamaño, es decir, la capacidad de atender el creciente flujo de camiones del comercio internacional.

Para mantener esta condición y poder hacer frente a los eventuales aumentos del comercio internacional terrestre por este paso fronterizo, es importante asegurar el uso eficiente de esta infraestructura, actualmente absolutamente subutilizada. Para lograrlo se ha desarrollado un intenso trabajo con las autoridades locales y regionales destinado a extender los horarios de atención de los servicios públicos. No conforme con este planteamiento, el MOP contrató con INECON un estudio, para determinar la eventual necesidad de ampliar las instalaciones, que estaría, según se ha comentado, de acuerdo con que el problema de saturación puntual de las instalaciones los fines de semana no es atribuible a la infraestructura sino a los horarios de atención de los fiscalizadores.

g) Alianzas claves:

Están determinadas por su relación con el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio Agrícola y Ganadero y la Seremi de Salud. En este sentido cobra especial importancia cualquier cambio en la política de control de estos servicios que signifique que las inspecciones, que representan alrededor del 50% de los ingresos, pudieran no hacerse en el PTLA. Por lo tanto, será clave determinar o mejor dicho estimar, a partir de la historia pasada, políticas internacionales y otros factores, las tendencias que podría seguir la autoridad en esta materia.

En la práctica, las inspecciones se han reducido en los últimos años por cambios en los criterios de los organismos públicos que fiscalizan. Es posible además, como ya se explicó

anteriormente, que los organismos públicos acudan a fiscalizar a un almacén extraportuario e incluso hagan algunas fiscalizaciones en destino.

h) Estructura de costos:

En su gran mayoría son fijos porque el PTLA, por exigencia de las Bases de Licitación, debe estar siempre en condiciones de prestar el servicio y eso lo obliga a tener siempre el personal disponible para las labores de apoyo a la fiscalización – SEDO - que puedan requerir los servicios públicos. Las multas por el no cumplimiento de esta exigencia son muy altas. La componente variable de los costos está dada fundamentalmente por la cantidad de personal destinado para apoyar las inspecciones, los llamados estibadores, y la componente variable de su sueldo en función de la cantidad de inspecciones realizadas.

7.2.2. – Para Evaluar el Aporte de Terceros a GRUPO AZVI

a) Segmento de clientes:

El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica, gustos, etc. Con los clientes clasificados se podrán preparar estadísticas y estimar el crecimiento potencial de cada grupo. Con toda esta información será posible cuantificar el aporte para ZEAL de los “Clientes de algún Socio Estratégico”

b) Propuesta de Valor:

El objetivo es definir el valor que se puede crear para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que definir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio asociado. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocios.

c) Canales de Distribución:

Para cada producto o servicio que se ha identificado en el paso anterior hay que definir el canal adecuado para su distribución, incluyendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia asociada.

d) Relaciones con clientes:

Aquí se identificarán los recursos de tiempo y monetarios necesarios para mantener el apropiado nivel de contacto según las características de cada tipo de cliente. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

e) Flujos de ingresos:

Este paso tiene como objetivo conocer el concepto por el cual se perciben los ingresos en los distintos segmentos de clientes, por ejemplo comisiones, licencias y otros. Así se podrá identificar a los grupos más rentables y cerciorarse de prestarles la debida atención.

f) Recursos claves:

Una vez hecho el análisis de los clientes, hay que centrarse en la empresa para identificar los recursos necesarios para crear valor en cada caso. De esta manera se podrá seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento respectivo de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso. Así se conocerán los recursos claves que se requieren para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Esta operación habrá que repetirla para cada propuesta de valor.

g) Actividades claves:

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se podrán definir las actividades necesarias para entregar la oferta de servicios. Habrá que repetir esta operación para cada propuesta de valor.

h) Red de Asociados:

En este apartado se describen los proveedores, socios y demás colaboradores con quienes la empresa cumple su función. ¿Qué tan importantes son? ¿Son sustituibles? ¿Se pueden convertir en competidores?

i) Costo de la estructura:

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Se intentará seguir el rastro de cada costo en relación con el segmento respectivo de clientes para analizar las ganancias.

7.2.3.- Para la Identificación y Clasificación de los Actores para Alianza Estratégica

a) Clientes:

Desde este punto de vista se considerarán aquellas empresas que en la actualidad tienen clientes que puedan serlo también de cualquiera de las tres empresas del Grupo AZVI. También son interesantes para entablar una alianza las empresas que, para atender a sus clientes, deben subcontratar con terceros los servicios que prestan las de Grupo AZVI o que pudieran recurrir a estas para unir servicios y prestar así un servicio integral. Otra alternativa son aquellas empresas

que tienen la posibilidad de decidir el destino de la carga de sus clientes, por ejemplo, una naviera o agente de carga que pudiera “manifestar” la carga a ZEAL o al AE El Sauce. También es interesante un socio estratégico que no puede prestar los servicios del AE El Sauce y de ZEAL en sus respectivas áreas geográficas.

b) Propuesta de valor:

Se considerarán empresas cuyo aporte de valor, unido al que proporciona cualquiera de las tres empresas de Grupo AZVI, pueda traducirse en un aporte mayor para el usuario. También aquellas que puedan aportar valor a un menor costo al asociarse con estas. Por ejemplo el futuro concesionario del Terminal 2 de Puerto Valparaíso que puede reducir su inversión en áreas de respaldo utilizando para este fin las instalaciones de ZEAL.

c) Canales de Distribución:

Utilizando el mismo razonamiento anterior, cualquier socio que aporte canales de distribución para la carga y redes de prestadores de servicios asociados, para darle un servicio integral al cliente, estará contribuyendo a valorizar las empresas consideradas.

d) Relación con el Cliente:

Son atractivas las empresas que tienen, por la naturaleza de los servicios que prestan, clientes parcial o temporalmente cautivos. Por ejemplo las navieras que llegan a Puerto Valparaíso en el caso de ZEAL y los representantes de las empresas de transporte terrestre en el caso del AE El Sauce. El aporte de un socio será mayor en la medida que cuente con estos clientes cautivos, por calidad de servicio, tiempo de relación, pertenencia a una empresa del mismo grupo o por prestarle servicios en otras etapas de la cadena logística o en otra ubicación geográfica.

e) Fuente de ingresos:

Para seleccionar a potenciales socios resultará clave el volumen de negocios que puedan aportar a las actuales actividades. Un socio puede ser también generador de nuevas fuentes de ingreso al aportar clientes que requieran servicios que actualmente PTLA, AE El Sauce y ZEAL no estén prestando, teniendo las condiciones para hacerlo.

f) Actividades claves:

Para ZEAL son especialmente atractivas las empresas que operan los frentes de atraque en Puerto Valparaíso. Desarrollan una actividad que se puede complementar muy bien con ZEAL. El AE El Sauce no tiene actualmente “actividades clave” que lo diferencien de su competencia, al contrario de lo que ocurre con el PTLA y ZEAL. Estos dos últimos tienen ciertos monopolios regulados por sus mandantes lo que los hace atractivos para un potencial socio.

g) Recursos claves:

Empresas cuyos activos le permitan a Grupo AZVI prestar nuevos servicios y en mejores condiciones. Como recursos clave se considerarán las concesiones de frentes de atraque, la experiencia, los sistemas informáticos y las flotas de transporte, entre otros. ZEAL a diferencia de su competencia, cuenta con recursos clave como la permanente presencia de funcionarios de los servicios públicos en sus instalaciones, su ubicación privilegiada y la disponibilidad de oficinas para agentes de carga y agentes de aduana.

h) Alianzas claves:

Empresas que por los acuerdos que tengan con empresas de transporte, navieras y otros terceros, puedan aportar ventas a las empresas del grupo. ZEAL cuenta con una alianza clave con su mandante, la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV), que establece la obligatoriedad de pasar por la ZEAL de todo camión que vaya al Puerto de Valparaíso.

7.2.4.- Para Evaluar el Potencial Aporte a ZEAL

a) Segmentación de los clientes:

Grupo 1: Clientes exportadores de productos fruta
Clientes exportadores de productos dry
Clientes importadores de productos dry
Clientes importadores/exportadores de carga transito.

Este grupo de clientes requiere un servicio de logística portuaria eficiente, principalmente en cumplimiento de plazos, y se diferencian por el tratamiento de la carga en cuanto al tipo de transporte y documental.

Grupo 2: Empresas de transporte.

Estos clientes necesitan parte de la logística portuaria, como es el retiro de carga del puerto y el almacenamiento.

Grupo 3: Agentes embarcadores.

Este grupo de clientes necesita servicios de apoyo a la fiscalización de mercancías.

b) Propuesta de Valor:

Grupo 1:

Comprende los servicios a toda la cadena logística que incluyen coordinación del despacho o recepción, el transporte terrestre, revisión en puerto, almacenamiento si procede, tramitación documental y entrega de mercancía en puerto, eventualmente administración de inventario. Este servicio es el más importante. Sólo a parte de la cadena logística comprende en forma aislada los servicios de transporte y almacenamiento.

Grupo 2:

Los servicios son sólo a parte de la cadena logística y consisten en almacenamiento y coordinación.

Grupo 3:

Los servicios son el apoyo a la fiscalización.

c) Canales de Distribución:

Los canales de distribución son: en el caso de ZEAL Logística, un servicio a toda la cadena logística, en el caso del Almacén Extraportuario, sólo a una parte de la cadena y la fiscalización corresponde a ZEAL.

d) Relaciones con los Clientes:

Servicio a toda la cadena logística: la relación con el cliente es permanente, incluso se debería mantener una persona al interior de la empresa del cliente, de modo que realice toda la gestión que involucra el despacho o recepción de la mercancía en la bodega del cliente. Asimismo, mantener información en línea del estado de la carga. Puede ser a través de una comunicación computacional o, si no existe ésta, por medio de un procedimiento de comunicación medible y objetivo.

Sólo a parte de la cadena: en este caso la relación con el cliente es coordinación en la fecha y hora de los servicios. Se debe mantener procedimiento de comunicación para que el cliente pueda tener una medición objetiva de la calidad del servicio.

Apoyo a la fiscalización: la relación con el cliente es puntual, en el momento que se presta el servicio. Es una relación más formal.

e) Recursos Claves:

El recurso clave se analiza sobre el servicio de la mejor propuesta de valor. En el caso del servicio a toda la cadena logística, los recursos claves están constituidos por el personal que se relaciona directamente con el cliente, los sistemas de comunicación computacional o las personas que realizan tales coordinaciones, el canal de distribución, en este caso ZEAL Logística y el sistema de transporte.

f) Actividades Claves:

La actividad clave que conforma el servicio es la programación de la operación del cliente, ésta debe contar con todos los recursos de personal necesarios. En el caso del proceso de transporte, es fundamental el tiempo de tránsito adecuado y entrega oportuna. Además debe proporcionarse al cliente un servicio post venta con la información de la oportunidad del servicio y la correspondiente medida de los niveles de calidad.

g) Red de Asociados:

Los más importantes son el transportista, que es la pieza clave en la propuesta de valor entregada al cliente, que se puede convertir en un competidor, y los Almacenes Extraportuarios del mismo dueño, que resultan pieza clave, sin embargo, si bien la propiedad de estos permite que no se conviertan en competidores, se corre el riesgo que den un mal servicio. Otros Almacenes Extraportuarios también pueden ser pieza clave especialmente si están ubicados en otras zonas geográficas en donde ellos pueden actuar como agentes de ventas para las instalaciones de Grupo AZVI.

h) Costo de la Infraestructura:

El marketing es el mayor costo de la estructura, pues requiere una alta especialización, de modo que la venta sea donde se defina el servicio propiamente tal. Este servicio se personaliza al cliente. No es de venta masiva y requiere un vendedor experimentado para pactar el proceso y los niveles de servicios que el cliente requiere. El departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, considerando que el vendedor requerirá productos personalizados, tendrá que contar con un equipo que diseñe tal servicio a la medida de ese cliente, de modo de integrarse a éste, logrando así fidelización. En la prestación del servicio, como señalamos antes, un recurso clave es la persona que coordina y que es capaz de aplicar el procedimiento diseñado tal como lo solicitó el cliente.

7.3.- MÉTODOS

7.3.1.- Metodología de Valorización del Puerto Terrestre Los Andes - PTLA

Existen varias metodologías para determinar el valor de una empresa, entre otras podemos destacar: a) métodos basados en el balance de la empresa; b) métodos basados en la cuenta de resultados; c) métodos basados en el descuento de flujos de fondos.

Los métodos cada vez más utilizados para empresas con expectativas de continuidad son aquellos que se basan en el descuento de flujos de fondos, que consideran a la empresa como un generador de estos y, por lo tanto, sus acciones y su deuda son cuantificables como otros activos financieros.

Método General para el Descuento de Flujos:

En el presente trabajo consideraremos que el PTLA es una empresa que continuará prestando los servicios establecidos en el contrato de concesión y, por lo tanto, para su valorización utilizaremos el método basado en el descuento de flujos de fondos. Este método trata de determinar el valor de la empresa mediante la estimación de los flujos de dinero que se generarán en el futuro y luego descontarlos a una tasa de descuento que corresponda a los riesgos asociados a dichos flujos.

Este método se basa en el descuento de los flujos de fondos por la expresión:

$$v = \sum_{i=1}^n \frac{FF_i}{(1+K)^i} + \frac{VR_n}{(1+K)^n}$$

Donde:

$|FF_i|$ = flujo de fondos generados por la empresa en el periodo i .

$|VR_n|$ = valor residual de la empresa en el año n . (No aplica en nuestro caso por tratarse de una concesión; los bienes se restituyen al MOP y por su intermedio al SNA).

$|K|$ = tasa de descuento apropiada para el riesgo de los flujos de fondos.

Los flujos de fondos que se pueden considerar en una valorización son: el flujo de fondos libres; el flujo de fondos para los accionistas y el flujo de fondos para los dueños de las deudas.

Determinación de los Flujos que se utilizarán:

En la tabla 3 se muestran los diferentes flujos de fondos y sus respectivas tasas de descuento que se deben considerar para la valoración.

Tabla 3: Flujos de fondos y sus tasas de descuento

FLUJO DE FONDOS	TASA DE DESCUENTO APROPIADA
FF_{ac} : Flujo de Fondos para los accionistas.	K_e : Rentabilidad exigida por las acciones
FF_d : Flujo de Fondos de deuda.	K_d : Rentabilidad exigida por la deuda
FCF: Flujo de fondos libres (<i>free cash flow</i>)	WACC: Coste ponderado de los recursos (deuda y acciones)
CCF: Capital cash flow	WACC antes de impuesto

Fuente: Elaboración propia

FF_d : Es el flujo de fondos para la deuda, que es la suma de los intereses que corresponde pagar por la deuda más las devoluciones del principal. Este flujo se descuenta a la tasa de rentabilidad exigida por la deuda, coste de la deuda.

FCF: Flujo de fondos libres (*free cash flow*): el flujo de fondos libres permite obtener directamente el valor total de la empresa (deuda y acciones: D + E).

Free Cash Flow:

El denominado Free Cash Flow – FCF corresponde al Flujo de fondos libres, es el flujo operativo, es decir, el flujo de fondos generados por las operaciones sin tener en cuenta el endeudamiento (deuda financiera) después de impuestos. Es el dinero que quedaría disponible después de haber cubierto la reinversión en activos fijos y necesidades operativas de fondo, suponiendo que no existe carga financiera.

La obtención del FCF a partir del beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT): Los impuestos se deben calcular sobre el BAIT directamente; así obtenemos el beneficio neto sin tener en cuenta los intereses, al cual debemos añadirle las amortizaciones del período porque no representan un pago, sino que solamente un apunte contable. Además debemos agregar las nuevas inversiones en activos fijos y las nuevas necesidades operativas de fondo (NOF), ya que dichas sumas deben ser restadas para calcular el FCF.

En la tabla 4 se muestra el cálculo.

Tabla 4: Cálculo FCF

Beneficio antes de intereses e impuesto (BAIT)
- Impuestos sobre el BAIT (20%)
Beneficio neto de la empresa sin deuda (BNSD)
+ Amortización
- Incrementos de activos fijos
- Incremento de NOF
Free cash flow (FCF)

Fuente: Elaboración propia

El Flujo de Fondos Disponibles para las Acciones:

El flujo de fondos disponibles para las acciones (CF_{ac}) se determina restando a los fondos libres, los pagos principales e intereses (después de impuestos) que se realizan en cada período a los poseedores de la deuda, más las nuevas deudas.

$$CF_{ac} = FCF - [\text{intereses pagados} \times (1-T)] - \text{pago principal} + \text{nueva deuda.}$$

Capital Cash Flow

Se denomina CCF (capital cash flow) a la suma de los FF (flujos de fondos) para los poseedores de deudas más FF para los accionistas.

$$CCF = CF_{ac} + CF_d = CF_{ac} + I - \Delta D$$

Donde $I = D * K_d$.

Cálculo del Valor de la Empresa a través de Free Cash Flow

Para calcular el valor de la empresa a través del free cash flow, se realiza el descuento (actualización) de los free cash flows utilizando el costo promedio de la deuda y acciones o costo promedio ponderado de los recursos, WACC (*weighted average cost of capital*).

$$WACC = \frac{EK_e}{E + D} + \frac{DK_d}{E + D} \times \frac{(1 - T)}{E + D}$$

Donde:

D: Valor de mercado de la deuda.

E: Valor de mercado de las acciones.

K_d : Coste de la deuda antes de impuestos = rentabilidad exigida a la deuda.

$K_d = (\text{tasa libre de riesgo} + \text{tasa riesgo país} + \text{spread corporativo}) (1-T)$.

T: Tasa impositiva.

K_e : Rentabilidad exigida a las acciones que refleja el riesgo de las mismas.

$K_e = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{beta de la acción} * \text{prima de riesgo de mercado.}$

8.- SITUACIÓN ACTUAL Y ANALISIS

8.1.- VALORIZACIÓN DEL PTLA EN FORMA AISLADA

8.1.1.- Análisis de Ingresos y Gastos del PTLA

Cálculo del WACC

Para calcular el WACC tenemos los siguientes parámetros:

- BCU: Tasa de los bonos del Banco Central de Chile en Unidades de Fomento es: 2,78% real y 5,54% nominal.
- Tasa libre de riesgos igual al BCU.
- Spread corporativo: 3,10% real y nominal.
- Costo de la deuda: 5,88% real y 8,34 nominal.
- Tasa de impuestos: 20%.
- Beta de la acción: 1,2 del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).
- Prima de riesgo de mercado: 5,5% (Estimación del Banco Central de Chile).

En la tabla 5 se muestra este cálculo del WACC, resultando:

- El costo de la deuda después de impuestos es 4,70%.
- El costo de capital es de 9,22%.
- WACC es 6,96%

Tabla 5: Cálculo del WACC

WACC		Real	Nominal
BCU (20 años)		2,78%	5,24%
		--	--
Tasa Libre de Riesgo		2,78%	5,24%
Spread Corporativo		3,10%	3,10%
Costo Deuda (before-tax)		5,88%	8,34%
Tasa de Impuesto		20,00%	20,00%
Costo Deuda (after-tax)		4,70%	6,67%
Premio por Riesgo de Mercado		5,50%	5,50%
Beta Desapalancado		0,65x	0,65x
Beta Apalancado		1,2x	1,2x
Costo de Capital		9,22%	11,68%
% Deuda		50,00%	50,00%
% Equity		50,00%	50,00%
D/E		1,00	1,00
WACC		6,96%	9,17%

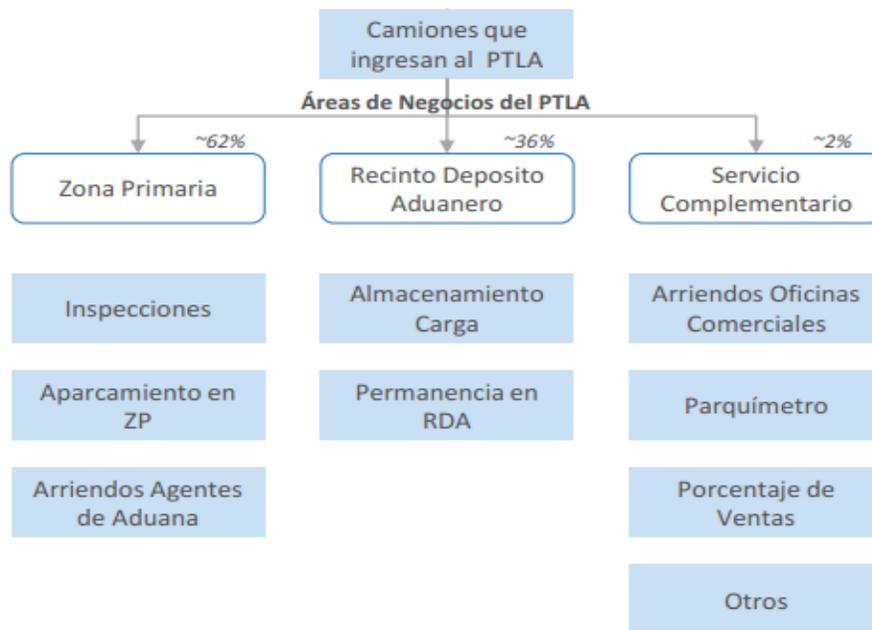
Fuente: Elaboración propia

Ingresos del PTLA:

En el gráfico 1 se muestra el modelo de negocios del PTLA. En la Zona Primaria del PTLA (ZP), al menos para efectos de este análisis, se considerará que a los camiones con carga se les prestan servicios de inspección y aparcamiento y también se arriendan oficinas a los Agentes de Aduanas, en el Recinto de Depósito Aduanero (RDA) se cobra almacenamiento y permanencia y en la zona de Servicios Complementarios (SC) se arriendan oficinas comerciales, parquímetros y otros.

Por cada servicio prestado el PTLA cobra una tarifa regulada. Los servicios arriba descritos constituyen los ingresos de la empresa.

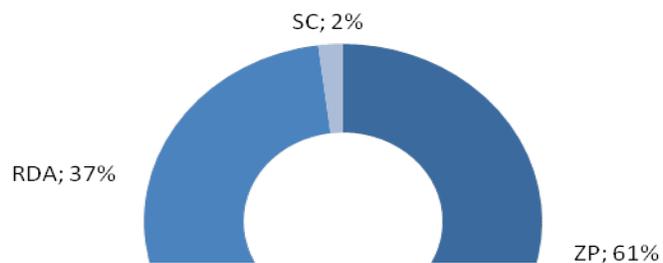
Gráfico 1: Modelo de Negocios PTLA



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se muestra la participación en los ingresos del PTLA de cada unidad de negocios. La Zona Primaria - ZP representa el mayor ingreso del PTLA (Afirmación válida sólo hasta el mes de abril de este año).

Gráfico 2: Ingresos porcentuales por Unidad de Negocios año

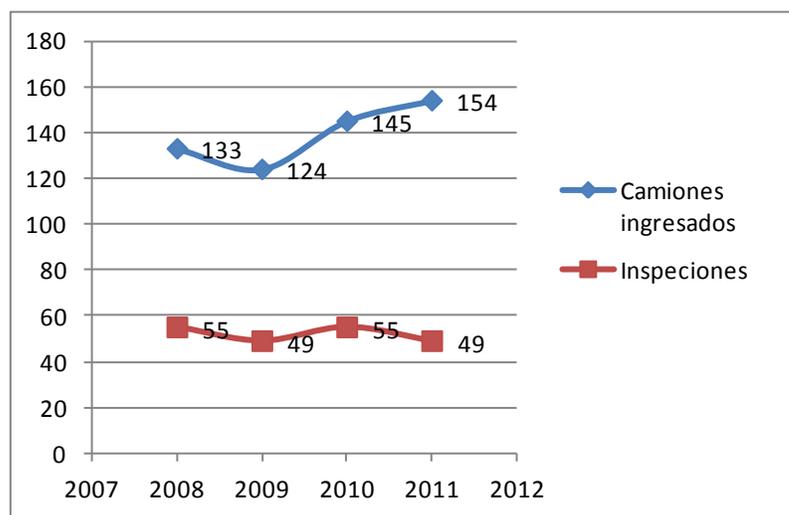


2011

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 se muestra el número de camiones que ingresaron al PTLA y las inspecciones realizadas a la carga transportada para el período 2008 – 2011.

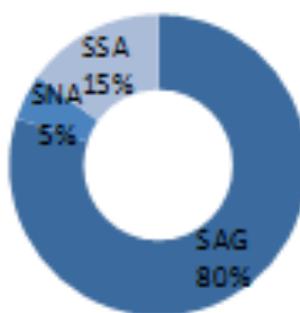
Gráfico 3: N° de camiones ingresados al PTLA e inspecciones realizadas, ambas cantidades en miles



Fuente: Elaboración propia

Una importante conclusión que se puede obtener a partir de este gráfico es que mientras la cantidad de camiones aumenta, las inspecciones se mantienen o disminuyen.

Gráfico 4: Inspecciones 2011



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 muestra que, según los resultados de las inspecciones realizadas por los servicios públicos el año 2011, estas corresponden en un 80% a inspecciones realizadas por el SAG; en un 15% a las realizadas por la Seremi de Salud de Los Andes y sólo el 5% es atribuible al SNA. Esto significa que el 48,8% de los ingresos de la ZP son consecuencia de las inspecciones del SAG.

Costos Operacionales y Gastos de Administración del PTLA:

La mayor parte de los costos del PTLA son fijos. En el gráfico 5 se muestran las distintas partidas de costos.

Gráfico 5: Costos del PTLA



Fuente: Elaboración propia

Estados de Resultados:

La tabla 6 muestra los Estados de Resultados del PTLA para el período 2007 – 2011

Tabla 6: Estados de Resultados periodo 2007 – 2011 en miles de pesos

Valorización de PTLA					
Estado de Resultados (Ch\$ miles)	2007A	2008A	2009A	2010A	2011A
<i>Ponderación de la Duración de la Concesión</i>	<i>Meses</i>				
Ingresos Explotación	\$8.344.390	\$10.992.835	\$9.754.136	\$10.074.121	\$10.170.878
Costos de Explotación (con D&A)	(1.879.038)	(2.056.941)	(2.444.131)	(2.323.521)	(2.275.909)
Margen Bruto	\$6.465.352	\$8.935.893	\$7.310.005	\$7.750.600	\$7.894.969
Gastos de Administración y Venta	(3.004.273)	(4.198.837)	(4.158.643)	(4.122.047)	(3.834.640)
Resultado Operacional	\$3.461.079	\$4.737.056	\$3.151.362	\$3.628.553	\$4.060.329
Mg Operacional		43,1%	32,3%	36,0%	39,9%
Depreciación	884.177	1.096.820	63.310	72.275	74.210
Amortización	14.175	23.254	1.296.542	1.284.735	1.255.373
EBITDA	\$4.359.431	\$5.857.130	\$4.511.214	\$4.985.563	\$5.389.912

Fuente: Elaboración propia

Proyecciones de Servicios del PTLA:

Expansión: No se tiene prevista ya que la capacidad actual es suficiente para absorber el crecimiento esperado. Ante esta duda el MOP contrato un estudio que creemos lo ratificará.

Mantenición: Conforme a los estudios realizados por el PTLA se estima que se debe reparar, en los próximos años, entre el 2 y el 3% de la infraestructura, lo que equivale a aprox. un millón de dólares.

Capacidad de Andenes: Existe disponibilidad para atender el crecimiento presupuestado.

Personal de inspección: se estima suficiente, pues tienen una capacidad para atender un 20% más que los requerimientos actuales.

Proyección de Ingresos: De acuerdo a estimaciones de consultores, los ingresos crecerán a una tasa entre un 2,40 y 2,55% los próximos 15 años. Estas cifras se obtuvieron a partir del análisis de los ingresos de los años pasados de operación.

Proyección de costos: De acuerdo a estimaciones, los costos pueden crecer entre un 1,30 y 1,45% los próximos 15 años. Datos estimados utilizando la misma lógica que en el caso de los ingresos.

Nota: aquí no se ha incorporado aún el análisis de riesgos, que no necesariamente perciba un interesado externo, pero que deberemos tenerlo presente para la decisión final de este trabajo.

Escenario 1: Valorización suponiendo que las Condiciones se mantienen similares a las actuales en el periodo de la concesión.

Para valorizar el PTLA hemos aplicado la metodología descrita, para lo cual se han proyectado los flujos de la empresa desde el año 2013 al 2025 y se ha determinado el valor presente de los free cash flows, obteniendo un valor presente de los flujos futuros de \$58.000.- millones, equivalentes a US\$ 117 millones (1 USD = \$ 500).

Para el cálculo de este valor se ha considerado que:

- No existen riesgos de disminución en la demanda, sino que habrá un crecimiento moderado entre 2,4 y 2,55%.
- Los FCF (free cash flows) se descuentan hasta el año 2025, fecha en la que concluye el contrato de concesión entre el PTLA y el MOP.

Tabla 7: Flujo de Fondos del PTLA proyectados según escenario 1 (flujos años 2013 - 2020)

año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valores en Ch \$ miles								
Ventas	12.043.548	12.336.143	12.638.121	12.949.679	13.271.049	13.602.493	13.944.309	14.296.345
EBITDA	7.696.033	7.930.822	8.173.629	8.424.626	8.684.014	8.952.022	9.228.913	9.514.541
(-) Depreciación&Amortización	1.362.474	1.357.188	1.385.511	1.353.080	1.363.136	1.364.830	1.365.668	1.364.209
BAIT	6.333.559	6.573.634	6.788.119	7.071.547	7.320.878	7.587.192	7.863.245	8.150.332
(-) Impuestos (20%)	1.266.712	1.314.727	1.357.624	1.414.309	1.464.176	1.517.438	1.572.649	1.630.066
BNSD	5.066.847	5.258.907	5.430.495	5.657.237	5.856.702	6.069.754	6.290.596	6.520.266
(+) Depreciación&Amortización	1.362.474	1.357.188	1.385.511	1.353.080	1.363.136	1.364.830	1.365.668	1.364.209
(-) Cambios en Capital de Trabajo	(20.045)	(20.753)	(21.475)	(22.213)	(22.968)	(23.744)	(24.544)	(25.331)
(-) Cambios en Otros Activos/Pasivos de LP	(51.362)	(79.719)	(79.719)	(79.719)	-	-	-	-
(-) Otros NOF	(99.400)	(102.041)	(124.717)	(94.088)	(104.192)	(105.497)	(106.559)	(105.043)
(-) Adición Intangibles (NOF)	(59.506)	(51.580)	(57.226)	(55.424)	(55.376)	(55.765)	(55.541)	(55.598)
(+) Venta de Activos	-	-	-	-	-	-	-	-
Free cash flow (FCF)	6.199.008	6.362.002	6.532.868	6.758.873	7.037.302	7.249.577	7.469.619	7.698.503
Años i: 1,2,.....n	1	2	3	4	5	6	7	8
Factor de descuento del FCFi:1/(1+WACC) ⁱ	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71	0,67	0,62	0,58
Valor Presente del FCFi	5.795.632	5.560.976	5.338.752	5.164.030	5.026.888	4.841.549	4.663.894	4.494.021
Valor Presente Acumulado año i	5.795.632	11.356.608	16.695.360	21.859.389	26.886.278	31.727.826	36.391.721	40.885.742

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Flujo de Fondos del PTLA proyectados según escenario 1 (flujos años 2013 - 2020) (continuación)

año	2021	2022	2023	2024	2025
Valores en Ch \$ miles					
Ventas	14.657.534	15.028.114	15.408.329	15.798.430	2.384.805
EBITDA	9.807.938	10.109.310	10.418.871	10.736.839	1.628.784
(-) Depreciación&Amortización	1.363.251	1.364.330	1.364.411	1.364.235	212.604
BAIT	8.444.687	8.744.981	9.054.461	9.372.604	1.416.180
(-) Impuestos (20%)	1.688.937	1.748.996	1.810.892	1.874.521	283.236
BNSD	6.755.749	6.995.985	7.243.569	7.498.083	1.132.944
(+) Depreciación&Amortización	1.363.251	1.364.330	1.364.411	1.364.235	212.604
(-) Cambios en Capital de Trabajo	(26.029)	(26.746)	(27.482)	(28.238)	1.345.065
(-) Cambios en Otros Activos/Pasivos de LP	-	-	-	-	(132.939)
(-) Otros NOF	(104.074)	(105.171)	(105.244)	(105.069)	(14.108)
(-) Adición Intangibles (NOF)	(55.608)	(55.591)	(55.599)	(55.598)	(6.992)
(+) Venta de Activos	-	-	-	-	262.545
Free cash flow (FCF)	7.933.288	8.172.807	8.419.655	8.673.414	2.799.119
Años i: 1,2,.....n	9	10	11	12	13
Factor de descuento del FCFi:1/(1+WACC) ⁱ	0,55	0,51	0,48	0,45	0,42
Valor Presente del FCFi	4.329.729	4.170.204	4.016.603	3.868.417	1.167.194
Valor Presente Acumulado año i	45.215.471	49.385.675	53.402.278	57.270.695	58.437.890

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Riesgos del ingreso por inspección:

Los riesgos específicos del proyecto pueden deberse a cambios en la demanda de los servicios de inspección y el servicio de almacenamiento en el RDA. La principal causa son las modificaciones que pueden introducir los organismos fiscalizadores a la normativa que regula las inspecciones.

Estos cambios pueden provenir de:

- Servicio Agrícola y Ganadero que tiene facultades para establecer los requisitos fitozoosanitarios para los productos que se importan al país.
- Servicio Nacional de Aduanas con facultades para establecer procedimientos de aforos físicos de los productos importados.
- Seremi de Salud de la V Región

Análisis de los Riesgos de la Demanda de Inspección asociada al SAG:

Desde el punto de vista de la demanda por servicios de inspección, aquellas asociadas al SAG son las que presentan un mayor riesgo, debido a que este servicio público tiene como criterio de revisión el riesgo que puede significar para el país la importación de mercancía y la dispersión de plagas transportadas por ésta.

Para efectos de gestionar el riesgo país, el SAG establece categorías de productos según su riesgo de plaga, sin embargo, los procedimientos están en constante revisión, debido a los acuerdos alcanzados con organismos similares de otros países (en este caso el MERCOSUR) y a los procesos a que son sometidos los productos en los países de origen. El SAG define 4 categorías de riesgo según el proceso de producción sometido el producto.

Para determinar el efecto de las medidas que tome el SAG y que influye en la cantidad de inspecciones, revisamos la serie histórica de mercancía asociada a la revisión del SAG para su ingreso al país.

En la Tabla 9 se muestra el número de camiones que ingresaron con mercancía que se encuentra en la Categoría de Riesgo 1 de productos del SAG y a las cuales se les practicó inspección física entre el año 2007 y el 2011. Por ejemplo en el año 2007 todas las mercancías ingresadas como Categoría 1 eran inspeccionadas, mientras que en los años 2010 y 2011, estas han alcanzado solo al 54%. Las variaciones en el porcentaje de revisión física se deben a la adaptación de los procedimientos por parte del SAG a los criterios de revisión para armonizar los conceptos en la definición de categorías de riesgo del SAG a la Normas Internacional para Medidas Sanitarias NIMF N° 32 denominada “Categorización de productos según su Riesgo de Plagas”.

Tabla 9: Servicios de inspección v/s camiones ingresados

Año	2007	2008	2009	2010	2011
N° Camiones ingresados (anual)	10.952	11.790	10.837	11.139	11.310
N° Camiones inspeccionados (anual)	10.952	9.612	8.702	6.072	6.151
Porcentaje inspeccionado (anual)	100%	81%	80%	54%	54%

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de proyectar las inspecciones realizadas por el SAG a los productos clasificados en la Categoría 1 en los próximos años, hemos supuesto que el comportamiento observado en el pasado se mantendrá en el futuro. Con esta premisa, la serie histórica 2007-2011 se ajustó a una regresión exponencial de las inspecciones que realiza el SAG y resultó la siguiente ecuación:

$$y = 13.092,24 * e^{-0,16x}$$

Donde:

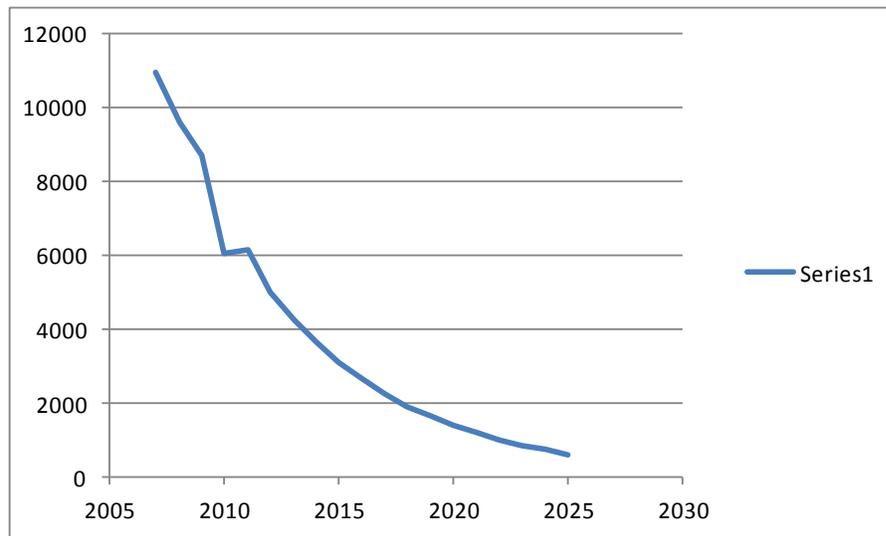
x : Es cada uno de los años observados

y : Es la cantidad de Inspecciones del SAG para la Categoría 1.

$$R^2 = 0,9157$$

Esta estimación explica el comportamiento de la variable “N° de inspecciones del SAG en Categoría 1” y como se observa tiene un valor de R-Cuadrado mayor a 0,90. El gráfico siguiente proyecta el crecimiento futuro de la demanda por servicios de inspección asociados al SAG en Categoría 1.

Gráfico 6: Estimación de las Inspecciones en categoría 1 del SAG 2012-2020



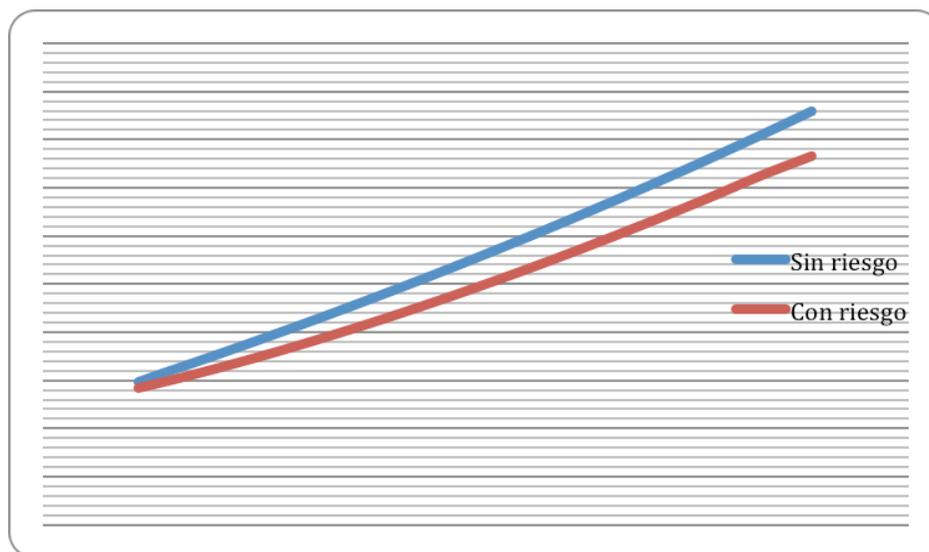
Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los productos clasificados en los niveles de riesgo correspondientes a las Categorías 2, 3 y 4 se inspecciona el 100%.

Las proyecciones indicadas en el Capítulo 3 para las inspecciones en general, que incluye a todos los servicios públicos, tenían una tasa de crecimiento anual entre 2,4 y 2,55% en los próximos 15 años. En el caso de las inspecciones asociadas al SAG, incorporaremos la variable de la Categoría 1, para determinar el efecto en la valorización de la empresa.

La metodología para determinar este efecto será aislar el 5% de las inspecciones asociadas a la Categoría 1 (año de referencia 2011: 6.151 inspecciones Categoría 1 dividido (85% de las inspecciones anuales). A la Categoría 1 resultante se le hace crecer a la tasa de 2,55% y se le suman las inspecciones de las Categorías 2 a 4). En el gráfico 7 se muestra el efecto de aislar la Categoría 1.

Grafico 7: Crecimiento de la demanda de inspecciones SAG, sin variación y con riesgo (Inspecciones Anuales)



Fuente: Elaboración Propia

Nota: Sin riesgo significa sin variación en la política de inspecciones

Análisis de los Riesgos de la Demanda de Inspección Asociada al SNA:

En el caso del SNA, Servicio Nacional de Aduanas, el objetivo estratégico de su fiscalización es resguardar el cumplimiento de las normas que regulan el comercio exterior chileno, protegiendo al país del tráfico ilícito de mercancías y de la evasión tributaria aduanera por medio de la aplicación sistemática de un modelo de gestión de riesgos.

Como el SNA cuenta con la aplicación de un modelo de gestión de riesgo, probablemente su metodología y focalización podrá variar pero no así el número de inspecciones que realiza a nivel país que es del 5% del total ingresado y en el caso de PTLA este norma puede aplicarse directamente al número de camiones ingresados pues un camión es una declaración de ingreso, a diferencia de los puertos marítimos en que una declaración ampara varios contenedores.

Análisis de los Riesgos de la Demanda de Inspección Asociada a la SEREMI de Salud:

En el caso de la SEREMI de Salud, la fiscalización es un complemento entre la autorización previa para productos alimenticios, químicos y radioactivos y su posterior revisión al ingreso al país, por lo cual no existe una variabilidad local, sino sólo a nivel global, considerado en el primer análisis.

Tabla 10: Número de Inspecciones anuales sin variación y con riesgo

Escenario	Inspecciones anuales	2012	2015	2018	2021	2024	2026
Sin riesgo	N° total anual de Inspecciones	162.218	175.203	189.227	204.374	220.733	232.361
Con riesgo	N° Inspecciones SAG	134.915	143.344	153.350	164.717	177.340	186.411
	N° Inspecciones Categoría 1	5.141	3.181	1.968	1.218	754	522
	N° Inspecciones Categoría 2 a 4	129.775	140.163	151.382	163.499	176.587	185.889
	N° Inspecciones Aduana y Salud	24.333	26.280	28.384	30.656	33.110	34.854
	N° total anual de Inspecciones	159.248	169.624	181.734	195.373	210.450	221.265
Variación Esc. Con y sin riesgo	1,8%	3,2%	4,0%	4,4%	4,7%	4,8%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Riesgos de la Demanda de Almacenamiento en el RDA:

El servicio de almacenamiento del RDA se da a aquellas cargas indirectas que no han realizado el pago anticipado de los derechos. Los riesgos consignados en este caso es el uso más intensivo de tecnología que permita a los dueños de la carga pagar vía sistemas computacionales los derechos respectivos y por lo tanto, existe el riesgo que los ingresos por almacenamiento en el RDA disminuyan.

El gobierno a través del Ministerio de Hacienda está desarrollando un Sistema de Integración del Comercio Exterior (SICEX), cuyo objeto es generar herramientas de coordinación entre los organismos fiscalizadores, los agentes y los exportadores e importadores.

Este sistema estará en operación el año 2013 para las exportaciones y el 2014 para las importaciones. Suponiendo un atraso de un año, se espera que a partir del año 2015 esté en plena operación.

Se supondrá un período de aprendizaje de 2 años, al cabo del cual el 10% de las mercancías en toneladas hará trámite anticipado (año 2017) en los siguientes 3 años (2019) aumentará a 15% y en los siguientes a 20% (2021).

Tabla 11: Porcentaje de disminución de los ingresos escenario con riesgo

	2.011	2.012	2.015	2.018	2.020	2.021	2.024	2.026
Toneladas atendidas Esc. sin riesgo	511.375	458.241	494.921	534.537	562.695	577.325	623.537	656.383
Toneladas atendidas Esc. con riesgo	511.375	458.241	494.921	481.084	478.291	461.860	498.830	525.106
Porcentaje de disminución	0%	0%	0%	10%	15%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia

Variación de los Ingresos en el Escenario con Riesgo:

En la tabla 12 se muestran los menores ingresos que ocurrirán en el escenario con riesgo de perder ingresos por disminución de las inspecciones del SAG en la categoría 1 y por menores toneladas almacenadas, considerando que a partir del 2014 se implementa en SICEX.

Tabla 12: Menores ingresos en el escenario con riesgo (Miles de pesos)

Menores ingresos por:	2012	2015	2018	2021	2024
Inspecciones	116.577	188.863	271.974	367.180	396.571
Almacenamiento	-	-	599.101	1.294.113	1.397.701
Total	116.577	188.863	871.075	1.661.293	1.794.272
Valor Actual neto	\$ 5.950.140				

Fuente: Elaboración propia

El VAN de la disminución de ingresos es de 12 millones de dólares, con lo cual el valor de la empresa sería de 105 millones de dólares.

8.2.- ANÁLISIS DEL POTENCIAL APOORTE A ZEAL

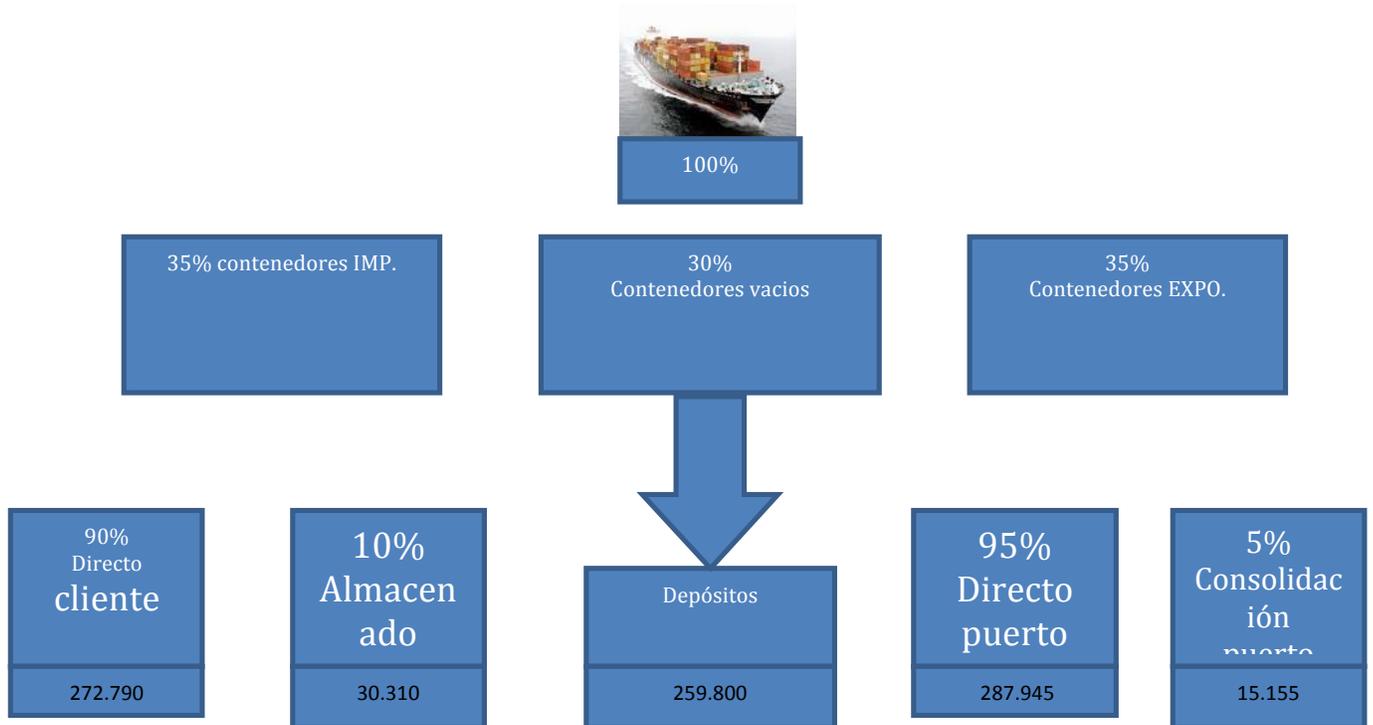
Con las características propias de cada instalación portuaria, la carga que utiliza logísticamente un puerto se puede modelar como se muestra en la figura 1.

Es decir, de un 100% de la carga transferida, el 30% son contenedores vacíos y el otro 70% se reparten a partes iguales en carga de exportación e importación.

Las excepciones son los puertos de la octava región y las regiones del norte, que tienen más exportaciones. Asimismo, de la carga de importación, el 90% se despacha directo al cliente y el 10% restante se almacena alrededor del puerto en Almacenes Extraportuarios. De igual forma en el caso de las exportaciones, el 95% se despacha directamente al puerto y el 5% es consolidado en los Almacenes Extraportuarios alrededor de un puerto.

Figura 1: Modelo de movilidad logística de carga

MODELO DE MOVILIDAD LOGÍSTICA DE CARGA

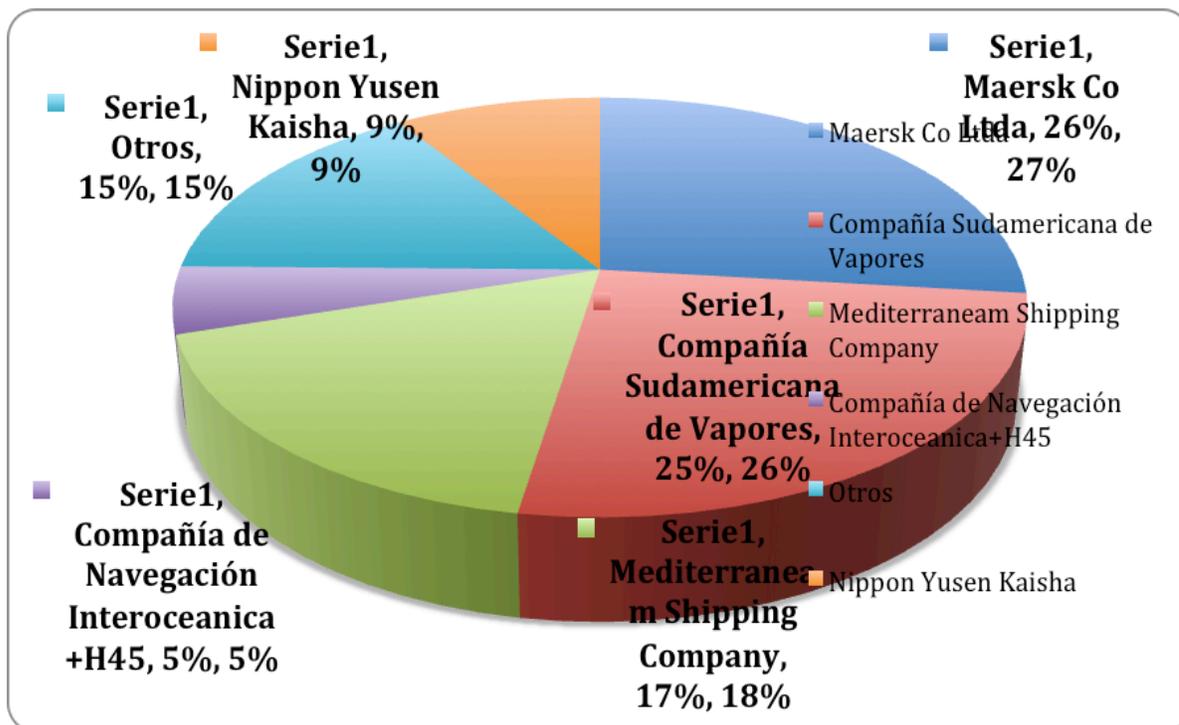


Fuente: Elaboración propia

Basado en este modelo podemos estimar la demanda potencial que enfrenta ZEAL tomando como base el año 2011:

Grupo 1:	560.735	Tues
Grupo 2:	45.465	Teus
Grupo 3:	28.037	Teus

Gráfico 8: Participación de las navieras en la movilización de Teus a nivel regional período 2000-2011



Fuente: TDLC

Tabla 13: Participación de Mercado en la movilización de Teus período 2000-2011

Año	Puerto Valparaíso		Puerto San Antonio		Total Teus
	TPS	EPV	STI	PC	
2000	29,4%	2,0%	45,3%	23,4%	660.707
2001	35,3%	2,2%	42,2%	20,2%	658.944
2002	36,8%	1,7%	43,6%	17,9%	712.015
2003	33,4%	1,3%	49,9%	15,4%	801.280
2004	34,4%	3,4%	50,4%	11,8%	1.027.311
2005	30,4%	2,3%	53,1%	14,2%	1.147.831
2006	44,8%	2,9%	42,0%	10,3%	1.291.678
2007	54,1%	2,4%	33,8%	9,7%	1.495.931
2008	56,7%	1,2%	36,9%	5,2%	1.634.815
2009	47,3%	0,9%	45,7%	6,1%	1.406.465
2010	49,5%	0,7%	45,3%	4,4%	1.749.506
2011	50,4%	0,8%	45,7%	3,1%	1.901.079

Fuente: TDLC

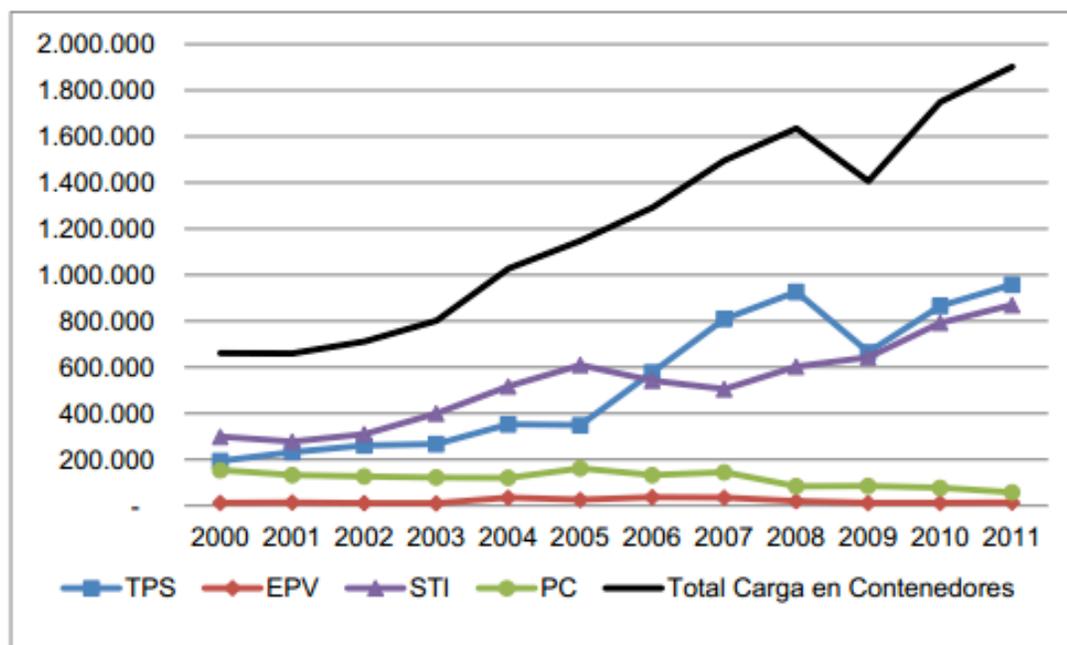
TPS: Terminal Pacifico Sur, concesionario del Terminal 1 de Puerto Valparaíso

EPV: Empresa Portuaria Valparaíso, opera el Terminal 2 de Puerto Valparaíso

STI: San Antonio Term. Internacional, concesionario del Terminal 1 de Puerto San Antonio

PC: Puerto Central, concesionario del Terminal 2 de Puerto San Antonio.

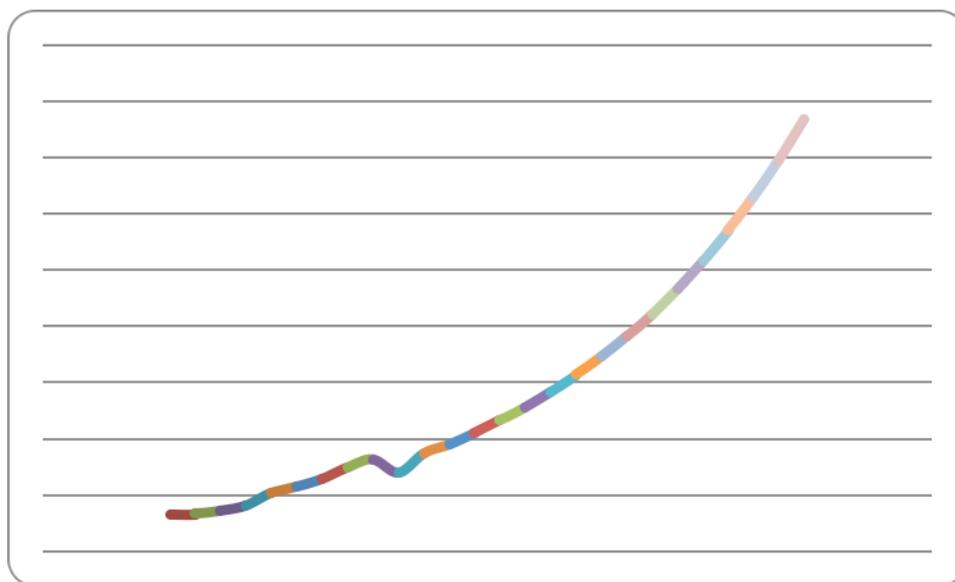
Gráfico 9: Evolución de la carga de los operadores de muelles en la V región



Fuente: TDLC

El crecimiento de la demanda estimada es de un 10,5% anual, cuya gráfica se muestra en el gráfico 9.

Gráfico 10: Proyección de la transferencia de contenedores en la V Región en Teus.



Fuente: TDLC

Basado en las proyecciones señaladas en la tabla 14 se muestra la proyección del mercado potencial de ZEAL de los diferentes grupos de interés en la V región sin considerar el PTLA.

Tabla 14: Proyección de la demanda potencial de Grupo AZVI en la V región

Año	TOTAL Teus	IMPORTACIÓN		Vacios a Depósito	EXPORTACIÓN	
		Directo Cliente	Almacenamiento Puerto	Vacios a Depósito	Directo Puerto	Consolidación puerto
2011	1.901.079	598.840	66.538	-	632.109	33.269
2012	2.100.692	661.718	73.524	-	698.480	36.762
2013	2.321.265	731.198	81.244	-	771.821	40.622
2014	2.564.998	807.974	89.775	-	852.862	44.887
2015	2.834.323	892.812	99.201	-	942.412	49.601
2016	3.131.926	986.557	109.617	-	1.041.366	54.809
2017	3.460.779	1.090.145	121.127	-	1.150.709	60.564
2018	3.824.160	1.204.611	133.846	-	1.271.533	66.923
2019	4.225.697	1.331.095	147.899	-	1.405.044	73.950
2020	4.669.396	1.470.860	163.429	-	1.552.574	81.714
2021	5.159.682	1.625.300	180.589	-	1.715.594	90.294
2022	5.701.449	1.795.956	199.551	-	1.895.732	99.775
2023	6.300.101	1.984.532	220.504	-	2.094.784	110.252
2024	6.961.611	2.192.908	243.656	-	2.314.736	121.828
2025	7.692.581	2.423.163	269.240	-	2.557.783	134.620

Fuente: TDLC

Para proyectar el negocio, se debe considerar la capacidad de la empresa para la atención de parte de la demanda. Con tal objeto se supondrá que la participación tendrá un valor inicial, año 2013, de un 8% e irá creciendo anualmente al 1% los primeros 5 años y a partir del año 2013 se mantendrá la participación.

Tabla 15: Proyección de demanda potencial de ZEAL en la V Región

Año	IMPORTACIÓN		Vacios a Depósito	EXPORTACIÓN	
	Directo Cliente	Almacenamiento Puerto	Vacios a Depósito	Directo Puerto	Consolidación puerto
2013	58.496	6.500	-	61.746	3.250
2014	80.797	8.977	-	85.286	4.489
2015	98.209	10.912	-	103.665	5.456
2016	118.387	13.154	-	124.964	6.577
2017	141.719	15.747	-	149.592	7.873
2018	156.599	17.400	-	165.299	8.700
2019	173.042	19.227	-	182.656	9.613
2020	191.212	21.246	-	201.835	10.623
2021	211.289	23.477	-	223.027	11.738
2022	233.474	25.942	-	246.445	12.971
2023	257.989	28.665	-	272.322	14.333
2024	285.078	31.675	-	300.916	15.838
2025	315.011	35.001	-	332.512	17.501

Para atender esta proyección de demanda se deberá proyectar el negocio a través de un análisis de las condiciones que debe tener la empresa para enfrentar el crecimiento.

8.2.1.- Análisis de la Información de ZEAL

Actualmente se cuenta con una instalación en el Puerto de Valparaíso, por lo tanto, para hacer un servicio integral, se deberá construir una instalación en el puerto de San Antonio o hacer una alianza con algún Almacén Extraportuario de ese puerto.

Valparaíso:

- ZEAL tiene su Almacén Extraportuario consolidado
- Hay que desarrollar ZEAL Logística.
- Determinar los costos variables.
- Calcular los costos fijos y determinar rangos de aplicación.
- Establecer un diferencial de EBITDA producto de la asociación estratégica.

San Antonio:

- Buscar una alianza con un Almacén Extraportuario
- Establecer una sede para ZEAL Logística en San Antonio.
- Estructurar costos variables
- Evaluar instalación en San Antonio.

8.3.- ALTERNATIVAS DE ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA

a) SAAM:

Su propuesta de valor en Valparaíso es similar a la de ZEAL. Sus clientes actuales en la zona de Valparaíso lo son de SEPSA, por su cercanía al puerto, y de su Almacén Extraportuario en Placilla, que opera desde antes que se construyera y licitara ZEAL. Con respecto a su estructura de costos, actualmente puede ofrecer mejores condiciones económicas que ZEAL en SEPSA pero, tan pronto se inicie la construcción del Mall Barón o se cierre la circulación de camiones por el interior del puerto, ZEAL será el extraportuario más cercano al puerto. Como recursos claves podemos citar que son los propietarios de la CSAV – Compañía Sudamericana de Vapores, pero esta naviera no atraca en Valparaíso, sino en San Antonio, con la excepción de los paros. Por las alianzas clave de ZEAL con EPV, que establecen la obligatoriedad de paso por ZEAL de todas las cargas que se exportan por Valparaíso, han manifestado interés en ZEAL.

b) AGUNSA:

Su propuesta de valor en Valparaíso no es completa, presta sólo algunos servicios, no tiene Almacén Extraportuario en la zona. Tiene clientes atractivos para ZEAL, los que importan sus cargas con su naviera CCNI – Compañía Chilena de Navegación Interoceánica y con las líneas navieras que atienden como agentes, APL y Hanjin Shipping, entre otras. Si AGUNSA decidiera manifestar sus cargas a ZEAL, una vez terminado su acuerdo con TPS, el efecto en los ingresos que generarían estos clientes no sería despreciable. La incorporación del Grupo BETHIA a la propiedad de la matriz de AGUNSA, Grupo Empresas Navieras, aporta otro recurso clave, SOTRASER, que sería un valioso aliado para ZEAL y sus necesidades de transporte. Para ellos será fundamental tener una alianza clave con ZEAL si se adjudican la licitación del segundo frente de atraque del Puerto de Valparaíso. Como recurso clave, además de la naviera CCNI, hay que destacar la empresa de provisión de personal REPORT, que puede apoyar la gestión de ZEAL. El túnel de baja altura, un proyecto que aún se ve con muy pocas posibilidades se ubica en el mismo corredor que el PTLA y podría potenciar el negocio.

c) TPS – Terminal Pacífico Sur – Grupo Ultramar:

Su propuesta de valor es más amplia que la de ZEAL pero la escasez de un recurso clave en el borde costero, el área de respaldo, convertiría a ZEAL en una alianza clave para el futuro desarrollo de TPS. Es más, con la expansión del sitio 3 del puerto en 120 m para poder atender en forma simultánea dos naves post panamax, aumentarían su capacidad de transferencia, lo que agudizará la falta de área de respaldo. Parecieran tener una alianza clave con el SNA que les permite trasladar, al menos hasta la fecha, su exceso de carga a su empresa relacionada y otro recurso clave del grupo, el almacén extraportuario y operador logístico SITRANS. No tienen sin embargo control sobre la mayoría de los clientes de las navieras que atracan en TPS, lo que los convierte en un botín muy atractivo para ZEAL. Su estructura de costos, con la inversión en TPS parcialmente amortizada, los convierte en rivales casi imposibles de vencer ahora que el TDLC les permitió participar en la licitación de Valparaíso. Si un tercero se adjudicara el Terminal 2, ZEAL se convertiría en un recurso clave para el crecimiento futuro de TPS.

d) Fondo de Inversión Las Américas:

Sólo aportaría fondos para nuevos negocios al comprar un porcentaje del PTLA y podría, si comparte la visión en esta área de negocios con Grupo AZVI, convertirse en un socio estratégico, una alianza clave para el desarrollo futuro del grupo en Chile. Tienen por definición vocación de socios y están especialmente enfocados al mercado inmobiliario y a la industria de concesiones de infraestructura. La presencia de este fondo en los negocios logístico portuarios del grupo podría ser una alianza clave para el grupo para obtener financiamiento sin comprometer la posición actual del grupo en este mercado que está dada por la propiedad de sus tres recursos clave, el PTLA, el AE Extraportuario El Sauce y ZEAL.

8.4.- SITUACIÓN DE GRUPO AZVI EN CADA ESCENARIO DE ASOCIACIÓN

a) SAAM:

Con la decisión del TDLC que permite su participación en la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso y el rechazo a su recurso de reposición pidiendo la postergación de esta licitación para contar así, al igual que los demás interesados que siempre pudieron participar sin restricciones, con un mayor plazo para preparar una oferta, parece poco probable que SAAM participe en esta licitación.

Por otra parte se debe tener presente que TPS, el actual operador del Terminal 1 de Puerto Valparaíso, que estaba en la misma condición que SAAM por tener ambos la calidad de incumbentes, ya entregó su propuesta de diseño para el Terminal 2.

Considerando lo expuesto en los dos párrafos anteriores, SAAM podría estar dispuesta a tomar una participación en ZEAL para mantener una posición competitiva como Almacén

Extraportuario y prestador de servicios en Valparaíso. Por el momento el escenario no está definido y, por lo tanto, la postura de SAAM tampoco.

b) AGUNSA:

Con la autorización del TDLC para que participen los incumbentes, empresas que actualmente operan terminales marítimos en la V Región, y el rechazo a su recurso de reposición para impedirla, no es segura la participación de AGUNSA en la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso.

Su interés en ZEAL radicaba en que, si se adjudicaba el Terminal 2, requería estas instalaciones para utilizarlas como área de respaldo minimizando así su inversión para competir en mejores condiciones con TPS.

Aparentemente las condiciones en que se permitió la participación de TPS no configurarían un escenario atractivo para AGUNSA y podría desistir de licitar, con lo cual no estarían interesados en ZEAL porque preferirían mantener sus acuerdos de operación con sus “socios” de TPS. Dicho de otra manera, si son concesionarios del Terminal 2 deberán competir con TPS pero en caso contrario es muy probable que prefieran mantener las relaciones comerciales actuales con ellos.

Con respecto al PTLA y el interés que demostraron en el pasado, no volverán sobre el tema hasta que resuelvan la situación de Valparaíso. Por lo tanto, al igual que en el caso anterior, el escenario no está definido.

c) TPS – Terminal Pacífico Sur – Grupo Ultramar:

Con el Informe del TDLC que permite su participación en la licitación del Terminal 2 de Valparaíso, les podría resultar atractivo, en caso de adjudicárselo, recurrir a los servicios de ZEAL. No obstante, considerando las autorizaciones que han obtenido del SNA para trasladar cargas no manifestadas a SITRANS, es probable que sigan operando de esta manera.

El PTLA no les interesa porque lo consideran una empresa bien administrada, sin posibilidades ciertas de optimizar sus resultados y no están en el negocio financiero de comprar flujos.

d) Fondo de Inversión Las Américas:

No están interesados en ZEAL porque sus flujos actuales no son económicamente atractivos.

9.- CONCLUSIONES Y DECISIÓN FINAL

9.1.- RESPECTO DE VENDER UNA PARTICIPACIÓN EN FORMA AISLADA

Finalmente, como el objetivo principal de este estudio es el PTLA, podemos concluir que al ser ésta, según la opinión de los interesados, una empresa bien administrada, quedaría muy poco margen para que el nuevo accionista mejorara el negocio. No existiendo por lo tanto una posibilidad cierta de incrementar los resultados, el PTLA no sería atractivo para terceros distintos de fondos de inversión que busquen comprar flujos.

Con respecto a los problemas de capacidad que podrían presentarse y que mencionamos al comienzo de este informe, un estudio encargado por el MOP concluyó que no existe falta de infraestructura, sólo hay que modificar los horarios de atención de los servicios públicos. Es decir, durante los años que quedan de concesión, el PTLA tiene la capacidad para atender el flujo proyectado de camiones.

Por otra parte, desde la perspectiva de Grupo AZVI, PTLA es una empresa con flujos que no deberían disminuir en los próximos años y por lo tanto no sería necesario vender para asegurar a través del valor presente, los flujos actuales proyectados. La evidencia del año 2012 indica todo lo contrario, es decir, los ingresos crecen más de lo proyectado.

También se realizó un análisis del PTLA considerando una eventual disminución de las inspecciones y del servicio de almacenaje. Con la reducción propuesta de las inspecciones y el servicio de almacenaje, el valor presente del PTLA se reduce en 12 millones de dólares. Sin embargo, este escenario de que ambos servicios principales disminuyan simultáneamente, Grupo AZVI lo considera poco probable. Es más, durante el transcurso del año 2012 se ha producido una fuerte disminución en las inspecciones pero el servicio de almacenaje la ha compensado con creces.

Grupo AZVI ha decidido por lo tanto, a la luz de los antecedentes expuestos, no enajenar una participación en esta sociedad por estimar que los flujos futuros del negocio serán superiores a los que estiman los analistas financieros de los interesados, en base a la proyección de los actuales. Dicho de otra manera, existe la convicción de que los flujos futuros serán superiores a su proyección actual, no por intuición, sino por razones técnicas difíciles de explicar a alguien que no domine el rubro con la profundidad que lo conocen los propietarios actuales.

9.2.- RESPECTO DE UTILIZAR EL PTLA EN UNA ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA CON UN “SOCIO ESTRATÉGICO”

En el capítulo “Negocio potencial para ZEAL” se analizó el funcionamiento del Puerto de Valparaíso, las participaciones, crecimientos estimados de la demanda y la composición de la transferencia de contenedores, entre otros aspectos relevantes. Toda esta información era fundamental para avanzar en la evaluación de las asociaciones estratégicas. Sin embargo, el

reciente “Informe Favorable” del TDLC que permite la participación de los incumbentes, operadores de terminales marítimos de la V Región, en la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso, cambió totalmente el escenario que enfrenta ZEAL.

Las empresas del rubro logístico portuario, interesadas en participar de la propiedad de ZEAL y del PTLA, están preocupadas en estos momentos de lograr posicionarse lo mejor posible en la reconfiguración de la estructura de esta industria en la V Región. ZEAL también deberá esperar que se aclare el panorama antes de evaluar asociaciones potenciales porque, lo más probable, es que las condiciones cambien. No es el momento para llegar a acuerdos ni asociaciones relativas a PTLA – ZEAL porque hay temas más importantes en juego. Es un tema de orden de magnitud de los negocios.

A modo de ejemplo, el domingo 9 de diciembre se publicó en la prensa el llamado a licitación de los estudios que requiere TPS – Terminal Pacífico Sur, operador del Terminal 1, para ampliar en 120 m el sitio de atraque 3 de su concesión en Valparaíso. Esta es otra fuente de polémica con los interesados en la licitación. A la luz de los antecedentes citados, Grupo AZVI estima que lo mejor será esperar el desarrollo de los acontecimientos antes de tomar una decisión sobre ZEAL. La principal razón es que la situación sólo puede mejorar, en términos de demanda y de cantidad de operadores para establecer acuerdos.

Sin perder de vista el objetivo de este trabajo, que consiste en optimizar una negociación relacionada con ceder parte de la participación accionaria en el PTLA para maximizar el valor económico de los activos de Grupo AZVI en este nicho de negocios, es posible afirmar que, al menos por el momento, no es posible relacionar ambos activos desde la “perspectiva del grupo”.

Se hace esta aclaración porque es muy posible que, tan pronto se aclare la situación en la V Región, renazca el interés de alguna de las empresas estudiadas. Es muy importante tener presente que, si bien desde la perspectiva de Grupo AZVI no existe un beneficio evidente para un tercero de participar en ZEAL y PTLA en estos momentos, sí podría existir éste desde la perspectiva del tercero interesado. A modo de ejemplo, es posible que SAAM, considerando que tiene instalaciones en Valparaíso y San Antonio, quiera estar en el PTLA para coordinar y eventualmente interceptar flujos que ingresan al país por el Paso Los Libertadores para prestarle servicios a estas cargas y planificar su oportuna llegada a los puertos de Valparaíso y San Antonio.

Como resultado concreto, después de analizar las empresas mencionadas como potenciales socios y los nexos entre ellas, según se desprende de la información contenida en los Anexos 1 y 2, parece poco probable una asociación con una empresa donde la sociedad resultante compita con otro de los principales actores y socio suyo en otros proyectos. Es decir, considerando que todos los actores relevantes son socios entre ellos en varios proyectos, sólo el tamaño del negocio y el posicionamiento que implique, podría justificar la decisión de asociarse con Grupo AZVI. Dicho de otra manera, en un mercado donde los principales actores de este mercado logístico portuario son pocos y con vínculos comerciales entre ellos, el negocio tiene que ser muy atractivo por monto, posicionamiento o porque no produzca conflicto con sus “socios tradicionales”.

En este trabajo se desarrolló un amplio análisis del funcionamiento de Puerto Valparaíso para entender de qué forma ZEAL podría ser atractivo para un tercero que además estuviera interesado en el PTLA. El resultado de este análisis, que incluye estadísticas de movimiento de cargas, peso relativo de los principales actores, sociedades entre ellos en la concesión de varios puertos, entre otros antecedentes, no sirvió para el propósito de este trabajo porque el inesperado “Informe del TDLC” cambió radicalmente el escenario, pero sí permitió identificar posibles caminos para optimizar la gestión de ZEAL. Además será muy útil cuando se resuelvan las “incertidumbres” actuales y sea oportuno retomar el tema.

Por último, en la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocios para ZEAL durante el desarrollo de este trabajo, se detectó la posibilidad de trabajar con CONTOPSA. Esta empresa, perteneciente a MAERSK, tiene una alianza estratégica con Lirquén en la VIII Región para manejar el negocio de contenedores en el puerto. Esta sociedad, Portuaria Andalién maneja el negocio del depósito, reparación y porteo a costado de nave; también el flete de los vacíos y retorno de cargados, desde el puerto al cliente y viceversa. Hay que tener presente también que Lirquén, perteneciente a los Grupos Matte y Angelini, es dueño de Puerto Central en San Antonio y MAERSK opera en dicho puerto con STI – San Antonio Terminal Internacional, controlado por el Grupo Luksic. Sin embargo, ninguna de estas características entraría en conflicto con la asociación planteada y Grupo AZVI se beneficiaría de las grandes espaldas financieras y contactos en el rubro de este potencial socio. El acuerdo propuesto establece que ZEAL manejará sus cargas en Valparaíso y CONTOPSA las de ZEAL en San Antonio. Esta posible sociedad, con alguien que nunca estuvo entre los actores considerados inicialmente para una alianza estratégica, tendría un impacto positivo en las ventas de ZEAL. Demuestra además que siempre se deben analizar todas las alternativas posibles porque, como sucedió en este caso, se encontró una alternativa para potenciar el negocio sin recurrir necesariamente a los principales actores. Dicho de otra manera, se encontró un actor aislado que no tuviera conflictos con otros socios ni vínculos comerciales que se podrían perjudicar al asociarse con ZEAL.

Los antecedentes estudiados no permitieron detectar impactos comerciales sobre el Almacén Extraportuario El Sauce al vender a un tercero, cualquiera de los considerados en este trabajo, acciones del PTLA.

9.3.- DECISIÓN FINAL

A la luz de los antecedentes expuestos Grupo AZVI ha decidido no vender una participación en el PTLA y en cuanto a la asociación estratégica, ha resuelto esperar que concluya la licitación del Terminal 2 de Puerto Valparaíso para resolver en función de los nuevos actores relevantes en el sector.

También se ha decidido explorar negocios similares en países vecinos para rentabilizar la experiencia adquirida en el rubro.

10.- BIBLIOGRAFÍA

10.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN

- Proyecciones económicas del Banco Central de Chile.
- Registros de las Cámaras de Comercio Chileno Argentina y Chileno Brasileira sobre comercio internacional entre estos países y Chile por el Paso Los Libertadores (son los principales generadores de carga).
- Antecedentes sobre comercio internacional del Servicio Nacional de Aduanas.
- Informes de la OMA (Organización Mundial de Aduanas) sobre políticas de fiscalización.
- Entrevistas con funcionarios de los servicios públicos, principalmente el SAG, Seremi de Salud y SNA.
- Entrevistas con especialistas para construir un mapa de actores relevantes.
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones para conocer su política portuaria.

10.2.- APOYOS INSTITUCIONALES

- Servicio Agrícola y Ganadero
- Seremi de Salud de la V Región
- Servicio Nacional de Aduanas
- Dirección Nacional de Fronteras y Límites
- Pro Chile
- OMA – Organización Mundial de Aduanas
- Bancos de Inversión
- Cámaras de Comercio
- Sofofa

ANEXO A: CUADRO N° 1 PUERTOS NACIONALES

Puertos Nacionales		
Puertos	Número	Propietarios - Concesionarios
Estatales de Uso Público	10	
Arica		Grupo Romero, Agunsa, Saam, Ultramar
Iquique		ITi (Saam, Dragados)
Antofagasta		ATi (Saam, Agunsa, FCAB)
Coquimbo		Ultramar
Valparaíso		TPS (Ultramar) - Espigón
San Antonio		SATi (Saam, SSA) - Graneles de Chile - Espigón
Talcahuano - San Vicente		Estado - SVTI (Saam, SSA)
Puerto Montt		Estado
Chacabuco		Estado
Punta Arenas		Estado
Privados de Uso Público	10	
Puerto Mejillones		Ultramar - Belfi - CMB
Puerto Angamos		Ultramar - Belfi - CMB
Chañaral - Barquito		Codelco Salvador
Caldera - Calderilla		Fruteros
Puerto Ventanas		Grupo SK
Muelles de Penco		Transoceánica
Puerto Coronel		Arauco - Ultramar - Belfi - CMB
Portuaria Cabo Froward: Jureles - Puchoco		Grupo Urenda - Puerto Lirquén
Puerto Corral		Reloncaví (Saam - Inversiones CPT)
Puerto San José de Calbuco		Portuaria Cabo Froward
Privados	18	
Patillos		Salinas Punta Lobos
Punta Patache		Minera Collahuasi
Michilla		Minera Michilla
Mejillones - Interacid		Interacid
Tocopilla SQM		SQM
Tocopilla E-CL		E-CL
Coloso		Escondida
Totoralillo		Compañía Minera del Pacífico
Huasco - Guacolda		Compañía Minera del Pacífico
Guayacán		Compañía Minera del Pacífico
Punta Chungo		Pelambres
Quintero		ENAP - Petroleras
Oxiquim Quintero		Oxiquim
San Vicente		ENAP - Petroleras
Siderúrgica Huachipato		Compañía Acero del Pacífico
Oxiquim Coronel		Oxiquim
Puerto Contex - Quellón		Concesionario CPT
Isla Guarello		Compañía Acero del Pacífico
Pecket		Minera Pecket
Cabo Negro		ENAP
Gregorio		ENAP
Otros Terminales	16	
Juan Fernández		Estatales
Isla de Pascua		Estatales
Calbuco		Estatales
Castro		Estatales
Quellón		Estatales
Chonchi		Estatales
Chaitén		Estatales
Melinka		Estatales
Puerto Aguirre		Estatales
Puerto cisnes		Estatales
General Carrera		Estatales
Puerto Natales		Estatales
Tres Puentes		Estatales
Porvenir		Estatales
Clarencia		Estatales
Puerto Williams		Estatales
Total	54	

ANEXO B: ACTORES RELEVANTES EN EL NEGOCIO PORTUARIO

Actores Relevantes del Negocio Portuario
Compañías Navieras
CCNI CSAV Gearbulk Hamburg Sud Maersk MSC Ultragas
Agentes de Naves
Agunsa Agental Broom Marítima Valparaíso Saam Taylor Ultramar
Empresas de Remolcadores
CPT Saam Taylor Ultragas
Empresas de Lanchaje
Agunsa Agental Broom CPT Saam Taylor Ultramar

ANEXO C: LISTA DE CLIENTES

Empresas de Estiba
Agunsa - Report Agental Broom CPT - Hualpén - Reloncaví Saam - Hualpén - Reloncaví Taylor Ultramar - Ultraport Empresas concesionarias de puertos estatales Lirquén estibadores Penco estibadores CAP estibadores CMP estibadores
Operadores Logísticos
Agunsa Empresas Schiappacase Golden frost Saam Schenker Chile Sitrans
Terminales Logísticas - Depósito Contenedores
Agunsa Abertis logística Bodegas San Francisco Contopsa DHL DLS Sitrans Texval Portuaria Andalien Puertos concesionados y privados Saam
Transporte Terrestre
FCAB Ferronor Fepasa Transap Transvía granos Transvía forestal Transportes Casablanca Sotraser Transportes Progreso Transportes Vallegrande Transportes Bello Transportes Depetris
Terminales Portuarios
PTLA ZEAL Puerto Columbo Almacenes Extraportuarios Texval Seaport

ANEXO D: GENERADORES DE CARGA

Generadores de Carga
Copec
Enap
Petrobras
Gener
Guacolda
E.CI
Escondida
Pelambres
Zaldivar
Collahuasi
Codelco Norte, Andina, Teniente, Ventanas, Salvador
CAP, CMP
Angloamerican
Graneles de Chile
Kupfer
Viejo hermanos
Gerdau Aza
Arauco
CMPC
Concha y Toro
San Pedro - Tarapacá
Río Blanco
Dole
Del Curto
Falabella
Ripley
Cencosud, Jumbo, Paris
D&S, Líder, Walmart
Sodimac

ANEXO E: GRUPO CSAV

Grupo CSAV - Claro, Luksic	
Puertos Estatales Concesionados	
Arica	Con Agunsa, Ultramar y grupo Romero de Perú
Iquique	Con Dragados (España)
Antofagasta	Con Agunsa, y grupo Luksic-FCAB
San Antonio	Con SSA (EEUU)
San Vicente	Con SSA (EEUU)
Puertos Estatales No Concesionados	
Iquique	Espigón, Saam
Antofagasta	Espigón, Saam
Coquimbo	Saam
Valparaíso	Espigón, Saam
San Antonio	Espigón, Saam
Talcahuano	Saam, Reloncaví
Puerto Montt	Reloncaví
Chacabuco	Saam
Punta Arenas	Saam
Empresas de Servicios, presencia nacional	
Saam	Agencia de naves
CSAV	Compañía naviera, contenedores, graneles
Saam	Compañía remolcadores y lanchas
Saam	Servicios de estiba y portuarios
Saam	Operadores logísticos, almacenes extraportuarios, terminales, depósito de contenedores
Hualpén-Reloncaví	Servicios portuarios, plantas industriales Arauco

ANEXO F: GRUPO EMPRESAS NAVIERAS, URENDA - SOLARI

Grupo Naviera - Urenda	
Puertos Estatales Concesionados	
Arica	Con Saam, Ultramar y grupo Romero de Perú
Antofagasta	Con Saam, y grupo Luksic-FCAB
Puertos Estatales No Concesionados	
Iquique	Espigón, Agunsa
Antofagasta	Espigón, Agunsa
Coquimbo	Agunsa
Valparaíso	Espigón, Agunsa
San Antonio	Espigón, Agunsa
Talcahuano	Agunsa
Puerto Montt	Agunsa
Chacabuco	Agunsa
Punta Arenas	Agunsa

Puertos Privados	
Patache	Minera, Operación Agunsa
Tocopilla	Central, Operación Agunsa
Huachipato	CAP, Operación Agunsa
Cabo Froward	Jureles, Puchoco, en sociedad con LQ
Cabo Froward	San José de Calbuco
Empresas de Servicios, presencia nacional	
Agunsa	Agencia de naves
CCNI	Compañía naviera, contenedores, graneles
CPT	Compañía remolcadores y lanchas, socios 50% en CPT
Agunsa	Servicios de estiba y portuarios
Agunsa	Operadores logísticos, terminales depósito de contenedores

ANEXO G: GRUPO PUERTO LIRQUÉN

Grupo Puerto Lirquén	
Puertos Estatales Concesionados	
San Antonio	Costanera Espigón, puerto lirquén
Puertos Privados	
Lirquén	Con grupo Matte y Grupo Angelini
Cabo Froward	Jureles, Puchoco con grupo Naviera
Empresas de Servicios	
Lirquén	Servicios de estiba y portuarios
Portuaria Andalién	Sociedad con Contopsa (Maersk), contenedores

ANEXO H: RESUMEN TRANSFERENCIAS PORTUARIAS - V REGIÓN (TONELADAS)

Puerto	1996	2001	2008	2010
Valparaíso	4.431.792	4.469.304	10.896.763	10.151.112
Ventanas	2.660.500	3.211.901	4.637.944	4.110.829
San Antonio	6.439.628	8.868.948	13.207.534	14.435.472
Los Andes	2.114.866	2.687.318	4.922.949	5.221.394
Total	15.646.786	19.237.471	33.665.190	33.918.807
Crecimiento		23%	75%	1%

Puerto	Año 1996 (Ton)	Año 2008 (Ton)	Crecimiento 1996-2008	Año 2010 (Ton)	Crecimiento 1996-2010
Valparaíso	4.431.792	10.896.763	146%	10.151.112	129%
Ventanas	2.660.500	4.637.944	74%	4.110.829	55%
San Antonio	6.439.628	13.207.534	105%	14.435.472	124%
Los Andes	2.114.866	4.922.949	133%	5.221.394	147%
Total	15.646.786	33.665.190	115%	33.918.807	117%

Tipo Carga	1996	2001	2008	2010
Carga general	3.064.251	2.631.737	2.959.506	3.064.791
Contenedores	5.663.632	7.226.970	16.578.124	17.834.105
Graneles Sólidos	4.497.646	5.020.018	6.793.168	6.446.853
Graneles Líquidos	306.391	1.671.428	2.411.443	2.020.047
Los Andes	2.114.866	2.687.318	4.924.679	5.221.394
Total	15.646.786	19.237.471	33.666.920	34.587.190

Crecimiento

23%

75%

3%