



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

“CASO DE ESTUDIO GRUPO CAP S.A.”

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

Participantes:

**CAMILO MILIC VALENZUELA
ISABEL RIUS MARCHANT**

Profesor Guía:

ISMAEL OLIVA BECERRA

Santiago, enero 2017

Grupo CAP S.A.

Grupo CAP S.A. fundada en 1946 con el fin de fomentar y desarrollar la industria chilena, fue el principal productor de minerales de hierro y pellets en la costa americana del Pacífico, el mayor productor siderúrgico en Chile y el más importante procesador de acero del cono Sur.

El Grupo CAP S.A. funcionaba como un conglomerado financiero que contaba con cuatro unidades de negocio: CAP Minería, encargada de la extracción de minerales, principalmente hierro. CAP Acero, encargada de la producción de este material. Novacero, dedicada al procesamiento del acero. Finalmente, CAP Infraestructura, destinada a la inversión en plantas de procesamiento de agua, líneas de transmisión eléctrica y puertos (Véase **Anexo 1**)

En el año 2015 el Presidente, Roberto de Andraca Barbás, y la alta gerencia de la compañía estaban analizando la posibilidad de diversificar en el negocio de la desalinización de agua. La compañía tenía algo de experiencia en este rubro, ya que en el año 2014 había desarrollado e instalado una planta que permitía desalinizar agua que venía desde el mar del Norte de Chile con el propósito de prestar servicios internos de agua potable a la mina "Cerro Negro". Este desarrollo fue exitoso dado que no solo esta mina necesitaba agua, sino que otras también, además permitió suplir la falta de agua potable para consumo de las personas, para la agricultura de la zona y otras empresas mineras en la zona.

Dada las negativas condiciones del mercado del hierro, la compañía miraba como una oportunidad ingresar a la industria desalinizadora de agua, ya que tenía un alto potencial en el mercado de producción de agua potable.

El Gerente General y la alta dirección de CAP S.A. no estaban seguros de seguir invirtiendo en este nuevo negocio. Asimismo, tampoco tenían claridad respecto de la forma de financiar dicho proyecto.

Grupo CAP S.A.

El Grupo CAP S.A. tenía el objetivo de controlar y tomar decisiones respecto de las diferentes empresas que controla el Grupo CAP S.A. con el fin de obtener la mejor rentabilidad posible para los accionistas en las áreas en donde poseía una ventaja competitiva.

La casa matriz del conglomerado no tenía control operacional sobre ninguna de las unidades de negocio, más bien, cada una de ella funcionaba de forma independiente. Sin embargo, poseía cierto grado de control actuando a través de Directores, manejo del presupuesto e inversiones, por ejemplo, al no tener influencia sobre las operaciones de cada una de las filiales, poseía sistemas de control basados en medidas financiera, buscando así tener resultados claros y transparentes en cuanto a flujos y Estados de Resultados. Ejercía influencia en el financiamiento a través de la fijación de razones de endeudamiento y lograba mayor poder de negociación para el levantamiento de capital para las empresas más pequeñas con el fin de obtener tasas de interés menores. Funcionaba como un conglomerado financiero dónde su única función era controlar y reestructurar la cartera cuando uno de las empresas no estaba rindiendo de acuerdo a lo esperado. Los distintos

procesos de cada una de las unidades de negocio no estuvieron centralizados, y cada una de ellas controlaba esos procesos: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, procesos de IT, Procesos de HR como reclutamiento y selección, además de la relación con las comunidades, la cual se basaba en un acuerdo mutuo de sana convivencia adoptando medidas a favor del medioambiente con políticas de sustentabilidad y sostenibilidad.

Cada unidad de negocio de la compañía poseía empleados y recursos independientes, sin embargo, los puestos directivos eran utilizados en general por personas con buen desempeño que provenían de la Casa Matriz, por ende, existía, al igual que en las otras unidades de negocio, control desde ese lado, además, la Casa Matriz tenía control a nivel financiero todas las unidades.

Raúl Gamonal, Gerente de Finanzas del conglomerado señalaba, *“no existía un sistema de ascenso directo, sin embargo, había ocurrido que personal de la Matriz haya sido promovido a posiciones estratégicas en las Filiales, así como también personal de las Filiales había llegado incluso a la posición de CEO en la Matriz”* en esta misma línea comentaba que en la Matriz trabajaban 68 personas, donde *“las remuneraciones son diferenciadas según el negocio de que se trate (minero, siderúrgico, procesamiento de acero e infraestructura). En cuanto a la asignación de bonos, para las posiciones gerenciales más altas de las distintas empresas, eran otorgados por el CEO de la Matriz.*

Cada una de las unidades de negocio poseía una cultura organizacional distinta de acuerdo al lugar donde se encuentran sus oficinas (Véase **Anexo 2**). Por un lado, CAP Acero estaba ubicada en el Sur de Chile, esto hizo que la cultura de CAP acero se acercase al tipo de cultura que existía en esta parte de dicho país. De acuerdo a los dichos de Raúl Gamonal, *“era una cultura más extrovertida y orientada a las personas, donde el objetivo era el desarrollo y satisfacción de sus miembros, se asociaba con valores relativos a la realización personal”*. Por otro lado, CAP Minería estaba localizada principalmente en el Norte de Chile, dónde las personas se caracterizaban por el esfuerzo, era una cultura orientada a los resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de esta unidad de negocio, las funciones y actividades se valorarán en términos de contribución al objetivo. Por su parte, Novacero, tenía negocios en Chile, Argentina y Perú, por ende, a nivel general poseía una cultura similar a la identificada en CAP Minería, enfocada a los resultados, sin embargo, en cada país el entorno laboral es diferente y cada uno poseía distintas herramientas para gestionar los procesos. (Véase **Anexo 3**)

Desde su creación, hace más de 65 años, el Grupo CAP había incorporado el concepto de sustentabilidad en su visión de negocios, la cual es transversal a las distintas unidades de negocio. La compañía buscaba continuamente asegurar que la actividad presente y futura de las empresas del Grupo se desarrollaran sin alterar las relaciones con su entorno junto con aportar valor a las zonas donde operaba. De esta forma, la estrategia de CAP apuntaba a Crear Valor sobre la base de tres ejes clave: velar por una adecuada calidad del empleo, operar el negocio en armonía con el medio ambiente y aportar a la sociedad.

En Santiago, se inauguró el nuevo edificio corporativo del Grupo CAP en el año 2009 y aun cuando cada unidad de negocio poseía una cultura independiente, los valores del Grupo CAP S.A. eran transversales a ellas, compromiso son la ética empresarial, con los trabajadores, clientes, proveedores y colaboradores al igual que con el medio ambiente y la comunidad. Poseen una visión en común: ser un líder a nivel mundial en minería en su cadena de valor y emprendimientos relacionados, para aportar significativamente al crecimiento sustentable de Chile y los países en los que opera. Como se menciona explícitamente en su Misión *“Desarrollar nuestros negocios basándonos en las ventajas competitivas de nuestro entorno, nuestra infraestructura, y nuestro capital humano, asegurando proyección de largo plazo y aportando valor sostenible a nuestros grupos de interés internos y externos”*.

A la constante capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, CAP Acero incorporaba inversión en tecnología y equipamiento de avanzada, compatibles con un desarrollo sustentable. De este modo, mantenía la excelencia en sus procesos y lograba calidad creciente en sus productos en un marco de respeto por el medio ambiente. El sistema SAP¹ que utilizaba la compañía era transversal a las filiales, es decir, se utilizaba el mismo sistema ERP² en toda la compañía

A lo largo de la historia CAP S.A se había enfocado en desarrollar nuevos negocios, sin embargo, solo invertía en industrias relacionadas con la minería, ya sea en la extracción de minerales, producción o procesamiento de ella, o bien empresas que generaban insumos para la minería, como puede ser el caso de la electricidad o el agua, insumos de difícil acceso para las empresas mineras dada la ubicación en la que se encuentran sus minas.

Las unidades de negocio eran autónomas. CAP Minería se conformaba de siete minas para la extracción de hierro. CAP Acero, se ubicaba en el sur de Chile en donde se encontraban sus plantas de producción y las oficinas de esta unidad. Novacero contaba con tres plantas de procesamiento de acero, una en Chile, otra en Argentina y en Perú. Finalmente, CAP Infraestructura contaba con puertos, líneas de transmisión de electricidad y una planta de desalinización de aguas.

La casa matriz poseía capital propio para el desarrollo de proyectos, contaba con experiencia en los negocios de extracción de hierro, producción y procesamiento de acero. Tenía relaciones comerciales con Mitsubishi, una de las mayores mineras del mundo y con fuertes inversiones en otras industrias, como el de baterías y autos. Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional le permitía tener acceso a bajas tasas de deuda, ya sea a través de la emisión de bonos o préstamos bancarios, además de obtener la confianza de los clientes y proveedores. (Véase **Anexo 4**)

Negocios del Grupo CAP S.A.

CAP Minería

CAP Minería tenía su foco principal en la extracción de minerales y pellets, producción y comercialización de hierro en las regiones de Atacama y Coquimbo. Adicionalmente, la compañía extraía caliza desde la Isla Guarello, ubicada en la Región de Magallanes.

En el año 1995, el Grupo CAP S.A, a través de su filial Compañía Minera del Pacífico S.A., suscribió el contrato de Joint Venture con la empresa MC Inversiones Limitada, filial de Mitsubishi Corporation, para el desarrollo y explotación del proyecto de ampliación de la mina de hierro Los Colorados. Para este objeto ambas empresas formaban la sociedad denominada Compañía Minera Huasco S.A., con participación igualitaria en su capital

CAP Minería había decidido abrir una oficina comercial en Hong Kong dado por el alto porcentaje de ventas que se realizan en el continente asiático. Los principales clientes, desagregados por país,

¹SAP es un sistema ERP (gestión de desempeño), utilizado para la gestión de desempeño en la empresa. Este sistema es usado en las funciones de Finanzas, Recursos Humanos, Cadena de Suministros, Relación con los Proveedores, Tecnologías de Información, entre otros.

² ERP es el sistema de gestión de desempeño, algunos de los beneficios de usar eficientemente el sistema incluyen ahorro en costos y generación de mejores reportes para la toma de decisiones.

se encontraban en Asia: China (68%) Japón (8%) Bahrain (8%) Corea del Sur (6%) y finalmente Chile, único país que no pertenecía al continente asiático, representaba el 8% de los envíos de hierro. (Véase **Anexo 5**)

La Compañía Minera del Pacífico S.A. tenía independencia operacional y financiera, tenían la posibilidad de manejar las operaciones, ventas y el manejo de los riesgos inherentes al negocio (principalmente como cubrirse contra el riesgo en la fluctuación del precio del Hierro).

Por otro lado, a nivel financiero había una mayor dependencia de esta unidad frente a la matriz de la compañía, dado que esta última solo fijaba los ratios financieros, especialmente ratios de endeudamiento, es decir, se definían los parámetros de deuda y se encargaba de obtener préstamos a tasas menores (lo hacían a través del Grupo CAP S.A.), un ejemplo de esto es el año 2005 cuando el grupo CAP S.A. colocaron bonos por UF 4 millones en el mercado nacional, con el objetivo de financiar la ampliación de la Planta de Pellet Feed en la Mina El Romeral. .

Se preveía que para el año 2017 se generaría una sobreoferta en la industria del hierro dada las altas inversiones que se estaban realizando en países como China, Australia y Brasil, lo que había llevado a un fuerte aumento de la capacidad de producción global. La demanda por hierro no crecía al mismo ritmo que la oferta y esto estaba dado por el bajo crecimiento de las economías como Estados Unidos, la baja en la proyección de crecimiento de China y los problemas económicos en Europa debido al alto nivel de deuda de algunos países. Dado que la demanda por hierro estaba altamente relacionada a la industria de la construcción, implicaba que la demanda proyectada de hierro fuera baja para el 2018, lo que iba a llevar a una fuerte caída en los precios del hierro en los próximos años. Esto había llevado a que desde comienzos del año 2013 el precio del hierro comenzó a disminuir sostenidamente desde 170 \$/dmt a 50 \$/dmt para finales del año 2015. El Grupo CAP S.A. seguía teniendo utilidades en su unidad de minería a pesar de la caída en el precio, aunque estas cayeron de 402 millones de dólares en 2013 a 18,9 millones de dólares en 2015 (Véase **Anexo 6**). Esto ha causado el cierre y baja de producción en un importante número de minas (Véase **Anexo 7**).

La unidad de negocios de minería había sido capaz de sostener la baja en el precio del hierro, implementando un programa de reducción de costos, lo que había llevado a disminuir el costo de producción de 57,4 dólares por tonelada de Hierro extraída en el año 2013, a 36,4 dólares/tonelada en el año 2015.

CAP Acero

El 15 de diciembre de 1981 se constituyó la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A., unidad de negocio encargada de la producción de acero.

CAP Acero elaboraba productos de acero al carbono, acero de media y de baja aleación, los cuales tenían distintos usos. Cubría las necesidades de importantes sectores de la economía chilena, abasteciendo a los siguientes sectores del mercado nacional: sector Industrias Metalúrgicas, sector Minero y al sector de Edificación y Obras. Los proveedores de los distintos insumos de la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A fueron: Compañía Minera del Pacífico S.A., encargada de suministrar Hierro, Endesa Chile S.A, suministraba electricidad, BHP Billiton, suministraba minerales, Mitsubishi Alliance (Australia), Teck Coal Ltd. (Canadá), Naviera Ultrana Ltda., Samancor AG (Sudáfrica), NYK Global Bulk Co. (Japón), entre otros.

En cuanto a los clientes, CAP Acero comercializaba sus productos entre procesadores e industrias, empresas de construcción, distribuidores de acero, trefiladores, fábricas de bolas para molienda de

minerales, maestranzas y minería del cobre, distribuía la totalidad de su producción en el mercado chileno.

Los principales competidores de esta unidad de negocio del Grupo CAP S.A. fueron: Gerdau, comercializadora de productos de acero que atendía a los sectores de la construcción civil, industrial y agropecuaria a nivel internacional. Por otro lado, las importaciones desde China, cerca de un 70% aproximadamente de la oferta, además de Brasil y Turquía, significaban también importantes competidores para CAP Acero.

El precio de los productos de acero, durante el 2015, continuó disminuyendo, fuertemente presionados por las exportaciones de origen chino que continuaron en aumento, estimuladas por el debilitamiento de la demanda interna. CAP Acero mantenía su focalización en productos largos destinados a la industria minera y de la construcción, consolidándose en el mercado externo como el principal actor de medios de molienda de Latinoamérica.

CAP Acero era controlada financieramente por Grupo CAP S.A dado que desde aquí se establecía el presupuesto y las fuentes de financiamiento. En cuanto a la cultura organizacional, también era independiente en cada unidad de negocios producto de las diferencias geográficas, en CAP Acero era una más extrovertida y orientada a las personas. (Véase **Anexo 8**)

CAP Procesamiento de Acero

Cintac

En el mes de septiembre de 2002 se concretó la división de Cintac S.A. en dos sociedades, una que incluía las operaciones de Cintac S.A. en Chile y Tubos y Perfiles Metálicos S.A. en Perú y otra denominada Intasa S.A. que incluía las operaciones de Tubos Argentinos S.A. y Coselava S.A., de manera de aislar los efectos de un deterioro mayor de la situación económica de Argentina y que estos no afectaran a los resultados de las filiales en Chile y Perú.

En el año 2013 se centralizaron los esfuerzos en la ampliación del mercado, para lo cual se continuó avanzando en el plan de crecimiento de la filial peruana Tupemesa S.A. concretando el traspaso de maquinarias y know how de las empresas de Chile con el fin de aumentar la oferta de productos al mercado basados en las buenas prácticas y seguridad.

Por otro lado, las operaciones de la empresa se vieron afectadas debido a fluctuaciones importantes experimentadas por el precio internacional del acero que afectaron los márgenes de ventas; de forma adicional, el principal proveedor de acero en Chile, CAP, dejó de participar en el mercado de los acero planos por lo que la empresa comenzó un nuevo plan de abastecimiento de materias primas basados sólo en importaciones, estructura que la empresa utilizó favorablemente, siendo los principales proveedores Samsung C&T Corporation, Daewoo International Corporation, Steel Resources y por último, Arcelor Mittal Brasil.

La oferta de productos de Cintac S.A. abarcó cuatro sectores principales: Construcción, Industrial, Infraestructura y Vial y el de Comercialización. Siendo los principales clientes Sodimac S.A., Easy S.A. y Construmart S.A. Durante el ejercicio 2015, las exportaciones se concentraron preferentemente hacia los países Argentina, Ecuador, Honduras y Perú. La estructura organizacional definida a finales del 2014, consolidaba una completa oferta de soluciones en acero para los clientes de los diferentes sectores del mercado y permitía que la gran mayoría de los productos que se requieran para el desarrollo de un proyecto pudiesen ser proporcionados por la empresa.

A nivel externo, el precio de los commodities se mantuvo con tendencia a la baja durante todo el período 2015, influenciado por la fragilidad que presentó la economía global, la sobreoferta en un contexto de demanda contraída y la desaceleración económica que se experimentó en China. Estos factores influyeron en que el mercado de los aceros planos acentuara su caída, además, los subsidios que China mantenía en esta industria, afectaron al mercado global y con mayor fuerza al mercado latinoamericano lo cual se vio reflejado en una baja del 40% en el precio del acero durante el año 2015.

Las ventas valoradas de Cintac S.A. para el año 2015 fueron un 17,1% menores respecto de igual período de 2014, lo cual obedecía al bajo precio internacional que tuvo el acero durante todo el período y al alza que tuvo el tipo de cambio durante todo el año, ambos efectos afectaron negativamente el precio promedio de los productos llevándolos a un menor valor (Véase **Anexo 9**)

Intasa S.A

Intasa S.A era controlador del 99,9% de Tubos Argentinos S.A. Esta poseía dos plantas industriales, una en la provincia de Buenos Aires donde se fabrican las líneas tradicionales de tubos, perfiles abiertos y cañerías para satisfacer el mercado interno y las exportaciones a países limítrofes; y la otra en la provincia de San Luis en donde se manufacturan los perfiles de acero galvanizados.

En el año 2010, se daba inicio de las operaciones de Steel House Do Brasil Comercio Limitada en el año 2010 como una empresa controlada por Tubos Argentinos S.A. y por Intasa S.A., con sede en la ciudad de Porto Alegre. Esta fue la primera inversión del Grupo CAP en Brasil, que comercializaba perfiles galvanizados para la construcción en seco, que eran importados desde Tubos Argentinos S.A.

En el año 2012 se produjo un estancamiento en el crecimiento económico de Argentina y el sector donde opera Tubos Argentinos tuvo una caída de mercado del orden del 17%. En el 2014 con la aprobación del proyecto de inversión por 10.7 MMUS\$, financiado a través del Crédito del Bicentenario, la empresa comenzó su expansión de la planta de tubos y cañerías.

Finalmente, en diciembre de 2015, la compañía Intasa S.A. decidió discontinuar las operaciones comerciales en Porto Alegre a la espera de mejores condiciones de mercado y económicas, debido a la crisis que estaba atravesando Brasil (Véase **Anexo 10**).

CAP Infraestructura

Dado los bajos índices económicos en el contexto nacional e internacional en que se encontraba el Grupo CAP S.A., producto de las bajas inversiones, los crecientes niveles de desempleo, entre otros, en 2011 el directorio de la compañía estaba en busca de nuevos proyectos para aumentar los ingresos por ventas. Con este fin, analizó diferentes formas de expansión para la compañía, y después de un detallado análisis decidió que la mejor opción para la compañía era crear una nueva unidad de negocios de Infraestructura, aun cuando era una industria nueva en Chile tenía grandes oportunidades de desarrollo.

En abril del año 2014 se iniciaron las operaciones de la planta desalinizadora construida por CAP Matriz a través de su subsidiaria Aguas CAP (51% Grupo CAP S.A. y 49% Mitsubishi). Esta nueva unidad estaba compuesta por dos empresas: Cleanairtech y Tecnocap

Cleanairtech

La industria de desalinización de aguas era nueva en Chile y se había creado en el norte de este país dado la escasez de agua que existía en el territorio. En un comienzo los principales clientes fueron las mineras que requerían de agua para procesar los minerales extraídos, demandando grandes cantidades, por lo que no era posible explorar nuevos mercados como agricultura o consumo residencial. Sin embargo, se pronosticaba un aumento en la demanda de agua para esta zona de Chile.

Cleanairtech, filial del Grupo CAP S.A., se dedicaba a la instalación industrial destinada a la desalinización de agua, es decir, buscaba obtener agua potable del mar con fines de consumo para las personas y empresas.

Si se dejaba la capacidad con que comenzó a funcionar la planta, el costo promedio de operación e inversión era de 2,28 USD por metro cúbico de agua desalinizada. La empresa tenía contratos para entregar 370 litros por segundo, pero la capacidad real utilizada promedio es de 300 litros por segundo. Existían nuevas posibilidades de contratos entre los que se encontraba Aguas Chañar, un distribuidor de aguas. Es por eso que se estaba analizando la opción de ampliar la capacidad instalada a 600 litros por segundo o 750 litros por segundo.

Para ampliar la producción de Cleanairtech a 600 litros por segundo existían 2 alternativas. Por un lado, se planteaba mejorar la planta de desalinización de aguas, lo cual no se requería realizar Obras Civiles, sin embargo, requerirá instalación de equipos de bombeo, filtración y osmosis adicionales, lo que tendría un costo adicional de 25 millones de dólares y demorará un plazo de 18 meses su construcción.

Por otro lado, existía una segunda opción. Consistía en crear un acueducto desde Tierra Amarilla, requeriría incrementar la capacidad de bombeo, tenía un costo estimado de 25 millones de dólares y se estimaba que demoraría 14 meses en estar operativo. La ventaja de ambas opciones es que no se necesitaba un nuevo estudio de impacto ambiental para el aumento de la producción en planta. Dado el aumento de la producción y las economías de escala que se podrían alcanzar, llevaría a una baja en los costos de operación e inversión en la producción de agua potable que se este se estimó en 2 dólares por metro cúbico de agua (Véase **Anexo 11**).

Para ampliar la producción de agua a 750 litros por segundos era necesario mejorar la planta desalinizadora, para esto se requerían nuevas obras civiles, además de la instalación de equipos de bombeo, filtración, eléctricos y osmosis adicionales. Esto tendría un plazo estimado de 48 meses, las dos mayores complicaciones para esta alternativa era que se requerirá un nuevo estudio de impacto ambiental para la aprobación del aumento de producción en planta. Traería como consecuencia la renegociación de los contratos de agua. Al igual que la opción anterior bajarán los costos operación e inversión en la producción de agua potable, estimados en 1,9 dólares por metro cúbico de agua.

Para el financiamiento del proyecto, la matriz decidió optar por financiar con un 67% de deuda y un 33% de capital. Para este último, el 49% de la propiedad pertenecía a Mitsubishi, conglomerado con experiencia en las áreas de tecnología y minería, y el 51% pertenece al Grupo CAP S.A.

El Grupo controlaba esta unidad de negocio a través del directorio, sin embargo, no tenía ninguna influencia sobre las operaciones de Cleanairtech. A diferencia del ámbito financiero, en el cual sí tenía injerencia a través de la fijación de las razones de endeudamiento, además de conseguir préstamos a través de la matriz con el fin de obtener tasas menores. En cuanto al financiamiento de las opciones que se le presentaron a la compañía para ampliar esta unidad de negocio, serían entregadas en su totalidad por el Grupo CAP S.A. a través de deuda o capital propio.

En Chile existían plantas similares a la instalada por Aguas CAP, sin embargo, no existían otras plantas desalinizadoras agua en el Valle de Copiapó. Existía una en Talca con capacidad bastante inferior a la de Cleanairtech; En Antofagasta, planta que apuntaba al mismo mercado que Cleanairtech, sin embargo, dado que las plantas desalinizadoras de aguas tenían un rango muy acotado donde era eficiente trasladar el agua, estas plantas no competían entre ellas.

El principal cliente de Cleanairtech era la mina Cerro Negro Norte, de la cual era dueña el Grupo CAP S.A. a través de la Compañía Minera del Pacífico, con ellos tenían un contrato de 200 litros por segundos. También abastecía a la minera Lumina Copper (Caserones) con la que tenían un contrato por 170 litros por segundo. A esto se le sumaba que existían potenciales clientes en la industria: otras mineras del Valle Copiapó, hogares y agricultores. Continuamente se buscaba vender agua a Aguas Chañar, quien suministraba agua potable a las empresas e industrias (Véase **Anexo 12**).

Tecnocap

Tecnocap se creó con el objetivo de apoyar y proveer importantes recursos necesarios para el desarrollo y la extracción de cobre de Cleanairtech. Al igual que en que esta última, la propiedad era compartida con Mitsubishi y sus operaciones eran totalmente independientes.

El objetivo principal era la inversión, desarrollo, fabricación y comercialización de materias o elementos de carácter tecnológico relacionado con actividades siderúrgicas, metalúrgicas o mineras y la prestación de todo tipo de asesorías, inversión de toda clase de sociedades, o su constitución cualquiera que sea su naturaleza u origen.

En concreto se buscaba desarrollar un proyecto de construcción de una línea de transmisión eléctrica en el norte de Chile con el objetivo de satisfacer principalmente la demanda de energía eléctrica de los proyectos de Cleanairtech Sudamérica S.A. y a la Compañía Minera del Pacífico S.A, con la planta desalinizadora de aguas y la mina Cerro Negro Norte, respectivamente.

No existían competidores en esta industria dado que esta empresa fue creada para prestar servicios internos a otras empresas del Grupo CAP S.A.

Cómo seguir avanzando

A través de la historia, el Grupos CAP S.A. ha utilizado varias formas de crecimiento, entre las que se encuentran: crecimiento orgánico con es el caso de la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A, adquisiciones en los casos Cintac S.A. y Joint Venture como fue el caso anteriormente mencionado de la Compañía Minera Huasco S.A, la que fue realizada en conjunto con Mitsubishi Corporation.

Para financiar este crecimiento CAP S.A. había utilizado 3 fuentes: deuda, la que han conseguido a través de múltiples emisiones de bonos en el mercado nacional e internacional como fue el caso del año 2001 cuando se colocaron bonos por UF 3,8 millones en el mercado nacional, otra forma de financiar los proyectos es Capital Propio como fue el caso de parte del financiamiento de Cleanairtech, el cual también incluye Capital de terceros para financiar el proyecto.

Dada la baja en el precio del Hierro y las perspectivas de la industria para los próximos 15 años, y tomando en cuenta que en el último año la unidad de negocios de minería represento el 69% del margen EBITDA de la CAP S.A. La compañía está buscando aumentar sus ingresos, para esto estaba analizando la opción de potenciar la división de infraestructura. Para esto poseían varias opciones, ampliar la capacidad de su planta desalinizadora de agua o crear una nueva planta

desalinizadora de agua. Analizar si es recomendable aumentar la inversión en infraestructura y si la respuesta es positiva cual camino tomar para el aumento de la inversión en esta unidad de negocios.

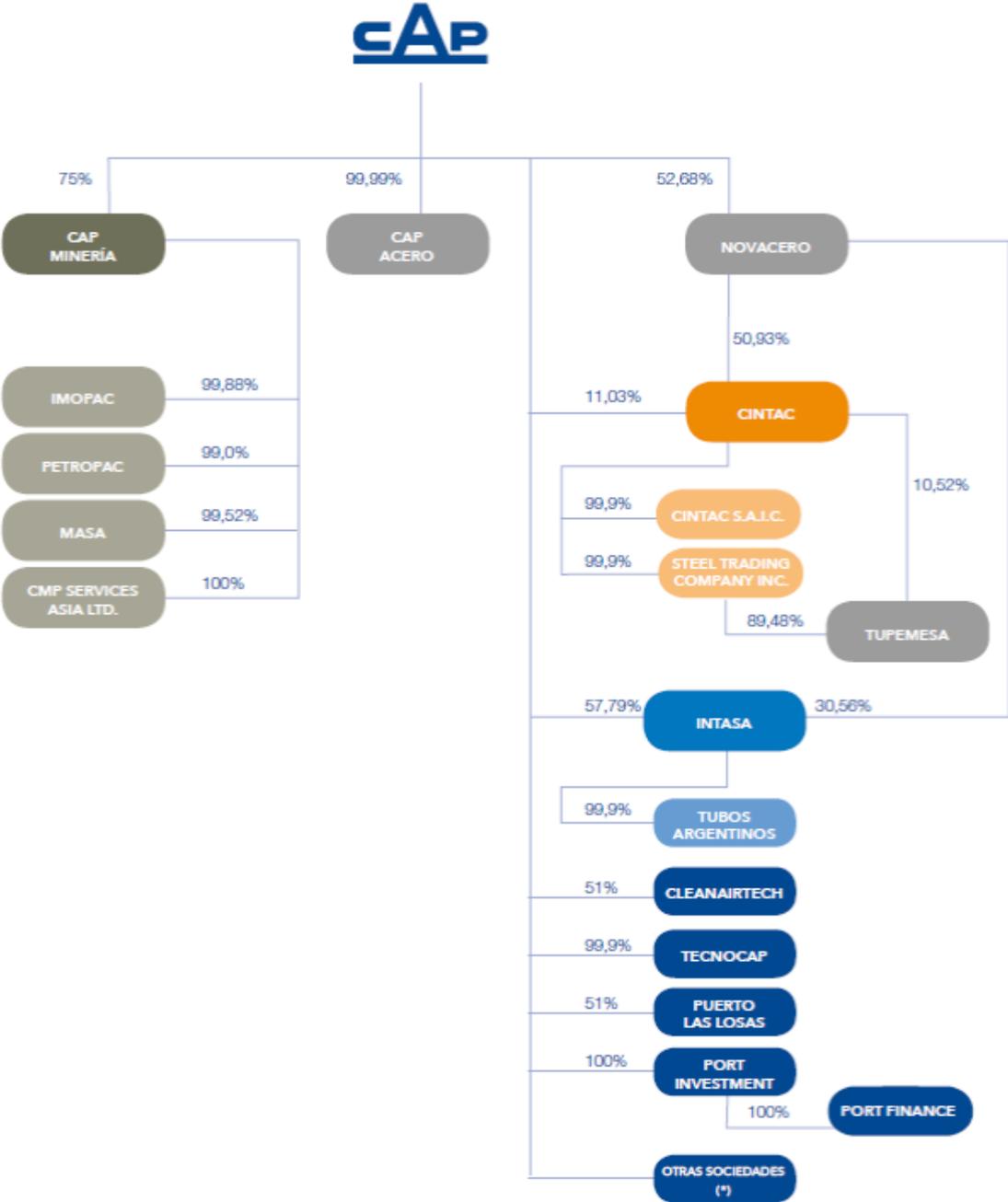
Anexos

Anexo 1. Principales accionistas de CAP al 31 de diciembre del 2015

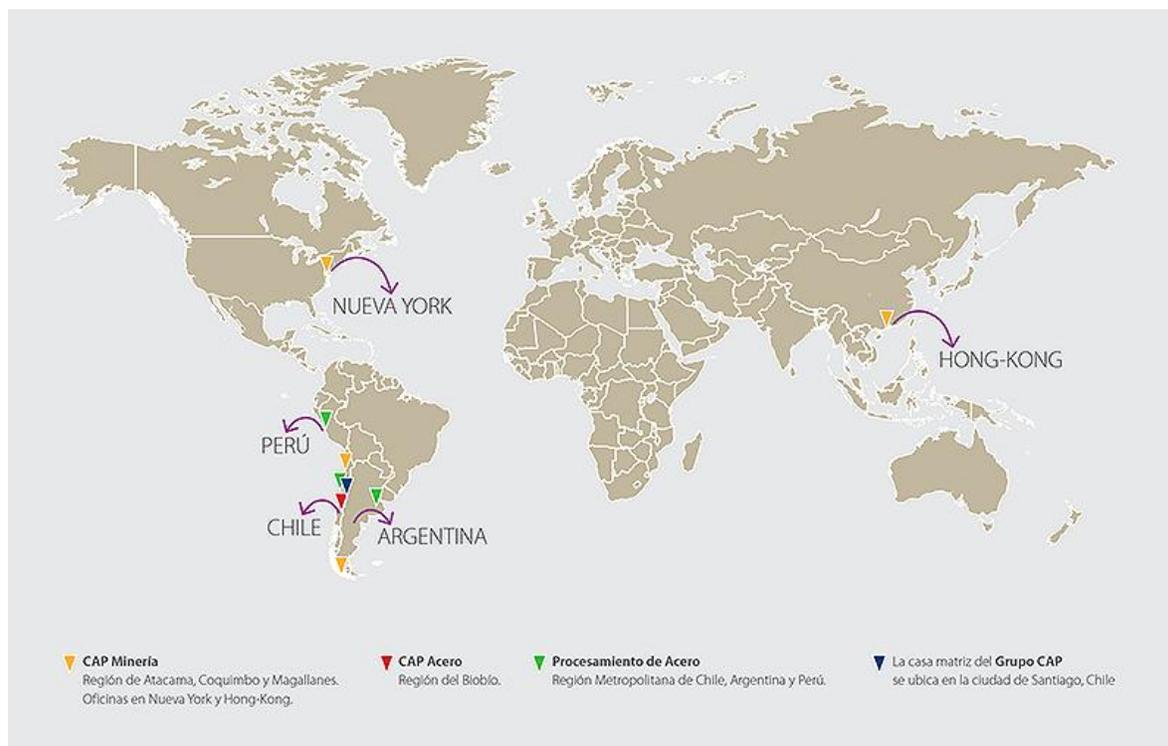
ACCIONISTAS	N° ACCIONES	PORCENTAJE
INVERCAP S.A.	46.807.364	31,32%
MITSUBISHI CORPORATION	28.805.943	19,27%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	6.101.594	4,08%
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE TERCEROS CA	5.024.477	3,36%
BANCO ITAU POR CTA.DE INV. EXTRANJEROS	4.890.713	3,27%
LARRAIN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA	4.368.374	2,92%
FUNDACION CAP	3.299.497	2,21%
BOLSA DE COMERCIO DE SANTIAGO BOLSA DE VALORES	2.679.113	1,79%
BCI CORREDORES DE BOLSA S.A.	2.661.658	1,78%
CORPBANCA CORREDORES DE BOLSA S.A.	2.658.250	1,78%
BOLSA ELECTRONICA DE CHILE BOLSA DE VALORES	2.017.324	1,35%
BTG PACTUAL CHILE S.A. CORREDORES DE BOLSA	1.637.112	1,10%
	110.951.419	74,24%

El total de accionistas de CAP S.A. al 31.12.2015 fue de 4.075

Anexo 2. Estructura Corporativo del Holding CAP



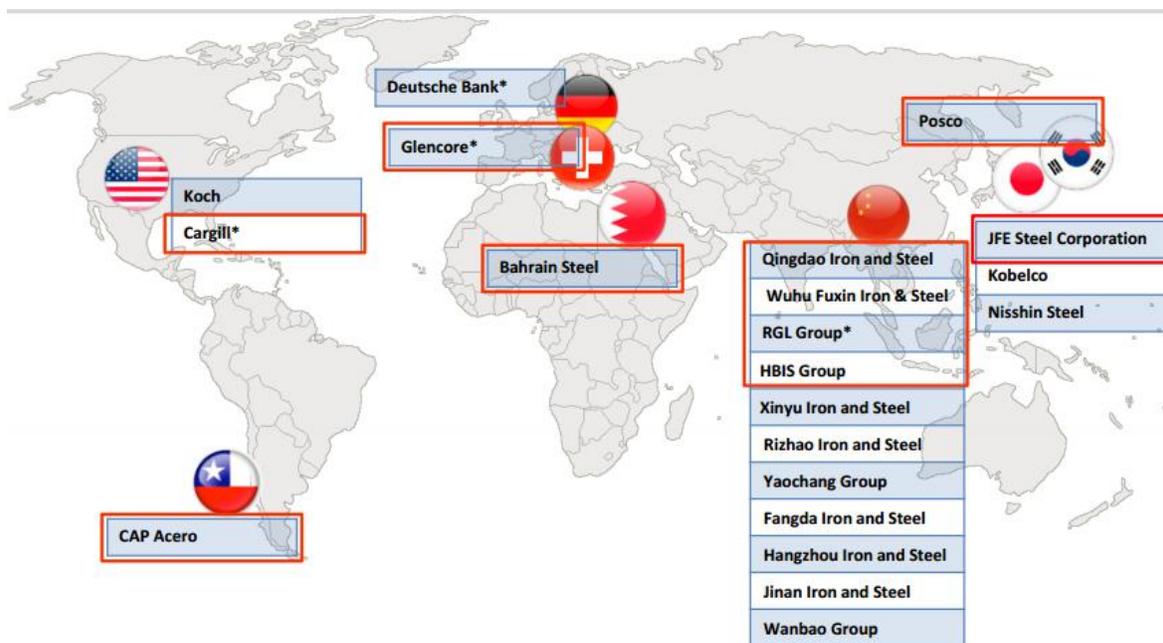
Anexo 3. Ubicación geográfica de las filiales



Anexo 4. Estado de Resultado consolidado del Grupo CAP S.A.

Estado de resultados	Nota	01.01.2015	01.01.2014
		31.12.2015 MUS\$	31.12.2014 MUS\$
Ganancia (pérdida)			
Ingresos de actividades ordinarias	28	1.475.260	1.789.755
Costo de ventas	9	<u>(1.285.470)</u>	<u>(1.479.482)</u>
Ganancia bruta		<u>189.790</u>	<u>310.273</u>
Otros ingresos	28	15.188	18.898
Costos de distribución		(19.591)	(20.238)
Gasto de administración		(82.262)	(86.770)
Otros gastos, por función	28	(29.930)	(60.258)
Otras ganancias (pérdidas)	28	8.803	6.205
Ganancias (pérdidas) de actividades operacionales		<u>81.998</u>	<u>168.110</u>
Ingresos financieros	29	4.019	5.311
Costos financieros	30	(60.513)	(69.615)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	14	(1.071)	(2.037)
Diferencias de cambio	36	754	1.854
Resultado por unidades de reajuste	36	1.669	2.400
Ganancia (pérdida), antes de impuestos		<u>26.856</u>	<u>106.023</u>
Gasto por impuestos a las ganancias	19	<u>(14.793)</u>	<u>(21.315)</u>
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas		<u>12.063</u>	<u>84.708</u>
Ganancia (pérdida)		<u>12.063</u>	<u>84.708</u>
Ganancia (pérdida), atribuible a			
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	26	2.149	55.514
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	27	9.914	29.194
Ganancia (pérdida)		<u>12.063</u>	<u>84.708</u>
Ganancias por acción			
Ganancia por acción básica		<u>US\$</u>	<u>US\$</u>
Ganancia (pérdida) por acción básica en operaciones continuadas		0,014380	0,371460
Ganancia (pérdidas) por acción básica en operaciones discontinuadas		-	-
Ganancia (pérdida) por acción básica		<u>0,014380</u>	<u>0,371460</u>

Anexo 5. Clientes del CAP Minería



Top ten client, by volume, as of September 2015

* Acts as trader

Anexo 6. Estados de Resultado CAP Minería

ESTADOS DE RESULTADOS	01.01.2014	01.01.2013
	31.12.2014	31.12.2013
	MUS\$	MUS\$
GANANCIA (PÉRDIDA)		
Ingresos de actividades ordinarias	942.099	1.430.557
Costo de ventas	-710.049	-787.654
GANANCIA BRUTA	232.050	642.903
Otros ingresos	16.415	8.326
Gasto de administración	-43.146	-58.209
Otros gastos, por función	-52.228	-54.305
GANANCIA (PÉRDIDA) DE ACTIVIDADES OPERACIONALES	153.091	538.715
Ingresos financieros	1.581	2.102
Costos financieros	-22.820	-5.320
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	-8	-31
Diferencias de cambio	11.070	5.133
GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS	142.914	540.599
Gasto (ingreso) por impuestos, operaciones continuadas	-29.668	-138.270
GANANCIA (PÉRDIDA) PROCEDENTE DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	113.246	402.329
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas		
GANANCIA (PÉRDIDA)	113.246	402.329
Ganancia (pérdida), atribuible a		
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	113.248	402.332
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	-2	-3
GANANCIA (PÉRDIDA)	113.246	402.329
GANANCIA POR ACCIÓN		
GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN BÁSICA	US\$	US\$
Ganancia (pérdida) por acción básica en operaciones continuadas	24	86

Ganancia (pérdida) por acción básica en operaciones discontinuadas

GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN BÁSICA

24

86

Anexo 7. Bajas o quiebras de minas en la producción de hierro

Fecha	Nombre mina	País	Precio del Hierro por tonelada	Razón
Febrero-2014	Cliffs	Canadá	121	Precio/relacionado con el costo
Febrero-2014	Kimberley Metal	Australia	121	Precio/relacionado con el costo
Junio-2014	Northland Resources	Suecia	121	Precio/relacionado con el costo
Junio-2014	IRC	Rusia	121	Falta de Financiamiento
Junio-2014	MMX	Brasil	121	Falta de Financiamiento dado el precio
Junio-2014	IMX Ressources	Australia	121	Precio/relacionado con el costo
Junio-2014	Sheere Minerals	Australia	121	Precio/relacionado con el costo
Julio- 2014	JSW/Minera San Jose	Chile	96	Precio/relacionado con el costo
Julio- 2014	Noble Resources	Australia	96	Precio/relacionado con el costo
Julio- 2014	London Mining	Sierra Leona	96	Precio/relacionado con el costo
Julio- 2014	Labrador Iron Mining	Canadá	96	Precio/relacionado con el costo
Agosto-2014	Bellzone	Guinea	92	Falta de Financiamiento
Septiembre-2014	W Desert Resources	Australia	83	Precio/relacionado con el costo
Octubre-2014	Mt. Gibson	Australia	86	Problemas Técnicos
Octubre-2014	African Minerals	Sierra Leona	86	Falta de Financiamiento dado el precio
Nobiembre-2014	Pluton Resources	Australia	73	Precio/relacionado con el costo
Diciembre-2014	Danmemora	Suecia	69	Falta de Financiamiento
Enero-2015	Arrium	Australia	67	Precio/relacionado con el costo
Enero-2015	Cliffs	Canadá	67	Precio/relacionado con el costo
Enero-2015	CITIC	Australia	67	Problemas Técnicos
Enero-2015	Iron Valley	Australia	67	Precio/relacionado con el costo

Anexo 8. Estado de Resultado CAP Acero

		01.01.2015	01.01.2014
		31.12.2015	31.12.2014
Estado de resultados	Nota	MUSS	MUSS
Ganancia (pérdida)			
Ingresos de actividades ordinarias	23	442.928	548.933
Costo de ventas		(428.054)	(537.671)
Resultado bruto		14.874	11.262
Otros ingresos, por función	24	5.207	1.622
Gasto de administración	26	(27.140)	(31.868)
Otros gastos, por función	27	(5.051)	(8.009)
Pérdidas de actividades operacionales		(12.110)	(26.993)
Costos financieros	25	(8.547)	(10.575)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	13	(2)	(3)
Diferencias de cambio	33	438	119
Resultado por unidades de reajuste	33	242	443
Pérdida, antes de impuestos		(19.979)	(37.009)
Ingreso por impuestos a las ganancias	16	4.286	9.993
Pérdida procedente de operaciones continuadas		(15.693)	(27.016)
Pérdida		(15.693)	(27.016)
Pérdida, atribuible a			
Pérdida, atribuible a los propietarios de la controladora		(15.693)	(27.016)
Pérdida		(15.693)	(27.016)

Anexo 9. Estado de Resultado Cintac S.A

ESTADOS DE RESULTADOS	31.12.2015	31.12.2014
	MUS\$	MUS\$
GANANCIA (PÉRDIDA)		
Ingresos de actividades ordinarias	282.901	296.553
Costo de ventas	-247.191	-256.391
GANANCIA BRUTA	35.710	40.162
Costos de distribución	-19.591	-20.238
Gasto de administración	-9.591	-9.933
Otras ganancias (pérdidas)	4.953	108
GANANCIA (PÉRDIDA) DE ACTIVIDADES OPERACIONALES	11.481	10.099
Ingresos financieros	476	648
Costos financieros	-4.424	-4.858
Diferencias de cambio, neto	-3.156	-3.222
Resultado por unidades de reajuste, neto	345	494
GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS	4.722	3.161
(Gasto) Ingreso por impuestos a las ganancias	-1.449	317
GANANCIA (PÉRDIDA) PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	3.273	3.478
GANANCIA (PÉRDIDA)	3.273	3.478
GANANCIA ATRIBUIBLE A:		
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	3.273	3.478
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	-	-
GANANCIA (PÉRDIDA)	3.273	3.478
GANANCIA POR ACCIÓN		
GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN BÁSICA		
Ganancias (pérdidas) básicas por acción en operaciones continuadas	0,007442	0,007908

GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN DILUIDAS		
GANANCIA (PÉRDIDA) DILUIDAS POR ACCIÓN PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0,007442	0,007908

Anexo 10. Estado de Resultado Intasa S.A

ESTADOS DE RESULTADOS	01.01.2015 31.12.2015 MUS\$	01.01.2014 31.12.2014 MUS\$
GANANCIA (PÉRDIDA)		
Ingresos de actividades ordinarias	90.799	90.668
Costo de ventas	-78.670	-77.681
GANANCIA BRUTA	12.129	12.987
Otros ingresos	-	150
Gasto de administración	-10.763	-9.641
GANANCIA (PÉRDIDA) DE ACTIVIDADES OPERACIONALES	1.366	3.496
Costos financieros	-2.461	-1.736
Diferencias de cambio, neto	2.550	-483
GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS	1.455	1.277
Gasto por impuestos a las ganancias	-2.200	-1.563
GANANCIA (PÉRDIDA) PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-745	-286
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	-	-
GANANCIA (PÉRDIDA)	-745	-286
GANANCIA (PÉRDIDA) ATRIBUIBLE A:		
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	-745	-286
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras		
GANANCIA (PÉRDIDA)	-745	-286
GANANCIA POR ACCIÓN		
GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN BÁSICA		
Ganancias (pérdidas) básicas por acción en operaciones continuadas	-0,001	-0,001
Ganancias (pérdidas) básicas por acción en operaciones discontinuadas	-	-

GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACCIÓN BÁSICA

-0,001

-0,001

Anexo 11. Costos y ventas desagregados por producto.

	2016 January	2016 February	2016 March	2016 April	2016 May	2016 June	2016 July	2016 August
Total Water Sales (USD)	\$5.527.234	\$5.221.631	\$5.478.816	\$5.507.816	\$5.543.055	\$5.398.037	\$5.541.265	\$5.388.399
CMP Total Water Sales (USD)	\$3.337.791	\$3.136.215	\$3.319.335	\$3.355.397	\$3.371.571	\$3.267.333	\$3.372.075	\$3.340.546
CMP Desal Water CNN	\$1.785.408	\$1.688.618	\$1.351.861	\$1.198.404	\$1.042.247	\$896.753	\$1.063.026	\$1.535.757
CMP Filtered Water CNN	\$659.591	\$611.135	\$891.777	\$992.024	\$1.114.526	\$1.149.536	\$1.066.989	\$947.334
CMP Desal Water Port	\$62.576	\$54.678	\$71.180	\$81.969	\$110.046	\$114.632	\$89.274	\$127.202
CMP Desal Water Magnetite	\$830.215	\$781.785	\$1.004.517	\$1.083.000	\$1.104.752	\$1.106.412	\$1.152.786	\$730.253
Caserones Total Water Sales (USD)	\$2.189.443	\$2.085.416	\$2.159.481	\$2.152.420	\$2.171.484	\$2.130.704	\$2.169.189	\$2.047.853
Caserones Desal Water Caldera	\$405.982	\$405.791	\$421.931	\$435.423	\$427.033	\$418.266	\$430.224	\$401.990
Caserones Desal Water Mal Paso	\$1.783.461	\$1.679.625	\$1.737.550	\$1.716.997	\$1.744.451	\$1.712.439	\$1.738.966	\$1.645.863
Total Desalinated Water Produced (m³)	856.134	846.643	899.248	814.552	809.473	732.758	720.316	425.095
CMP Desalinated Water	304.978	320.454	318.676	271.378	229.680	203.514	247.091	192.564
CMP Filtered Water	168.145	159.252	226.520	218.564	247.893	241.004	224.865	232.531
Caserones Desalinated Water	383.011	366.937	354.052	324.610	331.900	288.240	248.360	0
Total Water Pumped (m³)	856.134	846.643	899.248	814.552	809.473	732.758	720.316	425.095
CMP Total Water Pumped	473.123	479.706	545.196	489.942	477.573	444.518	471.956	425.095
CMP Water Pumped (CNN)	418.166	410.557	419.006	366.855	366.490	335.962	346.419	400.107
CMP Water Pumped (Port)	19.444	18.973	23.063	23.138	25.639	24.526	22.317	24.988
CMP Water Pumped (Magnetita)	35.513	50.176	103.127	99.949	85.444	84.030	103.220	0
Caserones Total Water Pumped	383.011	366.937	354.052	324.610	331.900	288.240	248.360	0
Caserones Water Pumped (Caldera)	113.205	115.672	94.311	74.535	76.164	73.855	54.053	0
Caserones Water Pumped (Canal Mal)	269.806	251.265	259.741	250.075	255.736	214.385	194.307	0
Unit Costs (USD x m³)								
CMP Desal Water CNN	\$7,14	\$6,72	\$7,02	\$8,08	\$8,79	\$9,44	\$8,75	\$9,16
CMP Filtered Water CNN	\$3,92	\$3,84	\$3,94	\$4,54	\$4,50	\$4,77	\$4,75	\$4,07
CMP Desal Water Port	\$3,22	\$2,88	\$3,09	\$3,54	\$4,29	\$4,67	\$4,00	\$5,09
CMP Desal Water Magnetite	\$23,38	\$15,58	\$9,74	\$10,84	\$12,93	\$13,17	\$11,17	#DIV/0!
Caserones Desal Water Caldera	\$3,68	\$3,68	\$4,13	\$4,98	\$4,92	\$5,32	\$6,70	#DIV/0!
Caserones Desal Water Mal Paso	\$6,57	\$6,60	\$6,81	\$7,12	\$7,03	\$8,11	\$9,30	#DIV/0!

Anexo 12. Estados financieros Aguas CAP

AGUAS CAP Income Statement	Acumulated Jul-2016	Monthly Ago-2016	Acumulated Ago-2016	Budget Ago-2016	Diff.
Income	\$37.988.775	\$5.418.091	\$43.406.866	\$44.338.983	98%
Cost of Sales	-\$20.252.349	-\$2.825.482	-\$23.077.831	-\$28.253.639	82%
Gross Margin	\$17.736.426	\$2.592.610	\$20.329.035	\$16.085.344	126%
Services				-	
General Expenses	-\$1.188.268	-\$63.645	-\$1.251.914	-\$1.423.689	88%
Administration Expenses	-\$1.188.268	-\$63.645	-\$1.251.914	-\$1.423.689	88%
Financial Costs	-\$7.800.266	-\$1.237.951	-\$9.038.217	-\$8.150.016	111%
Exchange Rate	\$232.034	-\$48.938	\$183.097	\$0	
Other Expenses	\$96.786	\$4.275	\$101.062	\$0	
Profit (Loss) before tax	\$9.076.712	\$1.246.350	\$10.323.062	\$6.511.639	159%
Taxes	-\$2.793.263	\$249.888	-\$2.543.375	-\$1.562.793	163%
Profit (Loss) after tax	\$6.283.449	\$1.496.238	\$7.779.687	\$4.948.846	157%

Teaching Note Caso CAP S.A.

Resumen del Caso

Grupo CAP S.A. fundada en 1946 con el fin de fomentar y desarrollar la industria chilena, fue el principal productor de minerales de hierro y pellets en la costa americana del Pacífico, el mayor productor siderúrgico en Chile y el más importante procesador de acero del cono Sur.

El Grupo CAP S.A. funcionaba como un conglomerado financiero que contaba con cuatro unidades de negocio: CAP Minería, encargada de la extracción de minerales, principalmente hierro. CAP Acero, encargada de la producción de este material. Novacero, dedicada al procesamiento del acero. Finalmente, CAP Infraestructura, destinada a la inversión en plantas de procesamiento de agua, líneas de transmisión eléctrica y puertos

En el año 2015 el Presidente, Roberto de Andraca Barbás, y la alta gerencia de la compañía estaban analizando la posibilidad de diversificar en el negocio de la desalinización de agua. La compañía tenía algo de experiencia en este rubro, ya que en el año 2014 había desarrollado e instalado una planta que permitía desalinizar agua que venía desde el mar del Norte de Chile con el propósito de prestar servicios internos de agua potable a la mina "Cerro Negro". Este desarrollo fue exitoso dado que no solo esta mina necesitaba agua, sino que otras también, además permitió suplir la falta de agua potable para consumo de las personas y para la agricultura de la zona.

Dada las negativas condiciones del mercado del hierro, la compañía miraba como una oportunidad ingresar a la industria desalinizadora de agua, ya que tenía un alto potencial en el mercado de producción de agua potable.

El Gerente General y la alta dirección de CAP S.A. no estaban seguros de seguir invirtiendo en este nuevo negocio. Asimismo, tampoco tenían claridad respecto de la forma de financiar dicho proyecto.

Objetivo académico del Caso

El caso del “Grupo CAP S.A.” ha sido desarrollado con los siguientes propósitos académicos.

1. Ilustrar la relación entre sostenibilidad de las ventajas competitivas y los recursos. Con este fin se elaboraron las preguntas del área de Recursos y Negocios. En la primera, se busca un análisis acerca de lo valiosos, raros, inimitables y organizacionales que son los recursos de la compañía. En la segunda área, de Negocios, se busca comprender si con los recursos es posible alcanzar ventajas competitivas.
2. Realizar un análisis interno de la empresa, en conjunto con las ventajas competitivas que la empresa pueda generar. Esto se logra especialmente en la pregunta cuatro, a través del análisis de las sinergias generadas por CAP a nivel corporativo.
3. Entender las importancias de los sistemas de control y la integración de estos para generar mejores reportes para la toma de decisiones en las organizaciones. Esto será analizado a través de la pregunta tres, donde se relacionarán los sistemas, la estructura, los procesos y cómo estos afectan al funcionamiento de CAP.
4. Encontrar elementos claves para el desarrollo exitoso de una estrategia corporativa, partiendo desde los recursos, pasando por los negocios y estructuras, sistemas y procesos y cómo la combinación de estos tres elementos lleva a una empresa a generar una ventaja competitiva.

Materias a abarcar y tiempos

1. Estrategia Corporativa: A través del modelo de Collins donde se integran los recursos, negocios y estructuras, sistemas y procesos. Con el fin de analizar en profundidad la estrategia de una empresa

El público objetivo de este caso son estudiantes cursando pregrado en su último año de administración. Este caso está diseñado para desarrollarlo cerca del final de un curso que abarque tema de estrategia corporativa. El caso tiene un tiempo estimado de 135 minutos de discusión en profundidad, lo que corresponde a una clase y media (clases de 90 minutos)

Tareas para los estudiantes

Antes de leer el caso, para la exitosa resolución de este, los alumnos deben haber leído:

- "Contemporary Strategy Analysis" Robert Grant, Capítulo 5 "Analyzing Resources and Capabilities"
- "Contemporary Strategy Analysis" Robert Grant, Capítulo 9 "Cost Advantage"
- "Estrategia Corporativa" Collins y Montgomery, Capítulo 1 "Introducción a la estrategia Corporativa"

Preguntas para guiar la lectura:

1. Análisis la situación financiera actual de CAP
2. ¿Qué recursos usa la compañía para diversificar?
3. ¿Con qué tipo de estructura, sistemas y procesos cuenta la compañía?
4. ¿Qué estrategia corporativa utiliza CAP? ¿Se alcanza una ventaja corporativa? ¿Se Generan sinergias, de qué tipo?

Plan de distribución del tiempo de la clase

A continuación, se propondrá el tiempo estimado de clases en cada parte del análisis, este puede ser modificado dado las necesidades del curso:

Descripción	Tiempo (Minutos)
Introducción al Caso y breve resumen	5
Analizar la situación financiera actual de CAP	25
¿Ayudan sus recursos a generar una ventaja competitiva sostenible?	25
¿Alcanza estratégica competitiva en cada una de sus unidades de negocios? ¿Cuál es su estrategia competitiva en cada una de sus unidades de negocios?	25
¿Con que tipo de estructura y sistema y procesos cuenta CAP?	25
¿Qué haría usted si estuviera en la posición del Gerente General? ¿Invertiría o no?	25
Tiempo Total Caso CAP S.A.	135

Plan de uso del pizarrón

El uso del pizarrón va a depender del estilo de enseñanza del profesor y cómo este desarrolla la discusión. Los estudiantes suelen escribir todo lo que es profesor vaya escribiendo en el pizarrón, es por esto que se requiere cierta preparación.

Pizarrón 1

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Unidades de Negocio | 2. Recursos |
| - CAP Minería | - Imagen Corporativa |
| - CAP Acero | - Cultura organizacional |
| - CAP Procesamiento de Acero | - Experiencia y conocimientos |
| - CAP infraestructura | - Otros |

Pizarrón 2

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 3. Estructura, Sistemas y Procesos | 4. Estrategia Corporativa |
| - Toma de decisiones | - Integración horizontal |
| - Medios de Control | - Sinergias |
| - Economías de escala | |
| - Otros. | |

Preguntas de discusión y posible análisis de alumnos

Recursos

¿Ayudan sus recursos a generar una ventaja competitiva sostenible?

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Imagen Corporativa	SI	SI	SI	SI	V.C. Sostenible
Capacidad para adquirir financiamiento	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Minas	SI	SI	SI	SI	V.C. Sostenible
Cultura Organizacional	SI	NO	SI	SI	V.C. Temporal
Valores Organizacionales	SI	NO	SI	SI	V.C. Temporal
Tecnología y equipamiento	SI	SI	SI	SI	V.C. Sostenible
Experiencia y conocimientos	SI	SI	SI	SI	V.C. Sostenible
Relaciones comerciales	SI	NO	SI	SI	V.C. Temporal
Confianza de los clientes	SI	NO	SI	SI	V.C. Temporal

Dados los recursos de la empresa, se realiza un análisis VRIO con el fin de detectar cuál de ellos son ventajas competitivas sostenibles, ventajas competitivas temporales, paridad competitiva o desventaja competitiva de acuerdo a las siguientes características: (V) Valor: explica si el recurso es o no valioso para la posición competitiva de la empresa; (R) raro, se refiere a si un recurso es escaso, en el sentido de si este recurso lo poseen pocas empresas; (I) Inimitable, explica si el recurso es costoso de imitar, y por ende, las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja; Finalmente, (O) Organizacional, se refiere a si la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso, es decir, si es que la empresa está organizada para explotar dicho recurso.

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles: (1) Imagen corporativa, CAP S.A. es una marca conocida en el rubro, cuenta con gran prestigio, esto lo convierte en un recurso valioso e inimitable, dado que implica un gran costo lograr posicionar la marca. (2) Minas, son sin duda un recurso valioso dado que le permite a la compañía desarrollar su negocio, por otro lado, es un recurso escaso e inimitable porque son limitadas (recursos naturales) y costosas de obtener. (3) Tecnología y equipamiento, continuamente CAP realiza costosas inversiones en tecnologías y equipamientos avanzados con el fin de mantener la excelencia en sus procesos y lograr así calidad creciente en sus productos, lo que lo convierte en un recurso valioso y lo diferencia de sus competidores. (4) Experiencia y conocimientos de las industrias, este es un recurso intangible que le permite a CAP desarrollar su negocio de la mejor forma, con más de 60 años en el rubro, se ha convertido en una compañía con experiencia y conocimientos con los que logra liderar la industria chilena con excelencia y calidad en sus productos.

Por otro lado, se determinaron las Ventajas Competitivas Temporales, aquellas que no cumplen con uno de los requisitos para convertirse en Ventajas Competitivas Sostenibles. (1) Relaciones comerciales (2) Confianza con los clientes (3) Cultura organizacional (4) Valores organizacionales. Estos seis recursos mencionados son valiosos, dado que le permiten a la compañía desarrollar su negocio, son inimitables dado que es costoso lograrlos, por ejemplo, el levantamiento de capital requiere mostrar confianza en que es una empresa es rentable, o la relación con los clientes no es algo que se logre de un día para otro, para estos recursos es necesario un largo trabajo previo de mostrar que es una empresa confiable, con productos de calidad, que tiene políticas de cuidado,

entre otros. Sin embargo, no son ventajas competitivas sostenibles dado que no son recursos escasos, los competidores de CAP utilizan formas similares obteniendo resultados muy parecidos, es decir, son recursos que no poseen pocas empresas.

La paridad competitiva implica que los recursos no cumplen con dos de los cuatro criterios para ser una ventaja competitiva sostenible. (1) Capacidad para adquirir financiamiento. Este recurso es valioso para la posición competitiva de la empresa, ayudan a llevar a cabo el negocio de la compañía, sin embargo, no es ni escaso ni inimitable. Primero, no es escaso, porque es un recurso que poseen muchas compañías, en especial sus competidores directos. Además, no es un recurso inimitable dado que no implica un gran costo para las empresas, los accesos a fuentes de financiamiento, es un recurso que tiene la mayoría de las empresas porque son necesarios y no son costosos.

Las ventajas competitivas temporales pueden ser imitadas en el corto plazo por la competencia, por ende, las empresas deben realizar acciones para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles. **Sólo las empresas que logren tener ventajas competitivas sostenibles sobrevivirán en un mercado cada vez más competitivo.**

Negocios (Estrategia Competitiva)

¿Alcanza estrategia competitiva en cada una de sus unidades de negocios? ¿Cuál es su estrategia competitiva en cada una de ellas?

Minería: Liderazgo en costos, usa esta estrategia dado que el mercado es muy parecido a un mercado de commodity (no lo es, pero existen precios internacionales para cada tipo de hierro, esto se da por la poca diferenciación en la industria), es por esto que la competencia se da en costos. Dada la baja de un 70,5% en el precio del hierro en los últimos tres años, CAP minería ha estado expuesto a una fuerte presión con el objetivo de bajar sus costos, los que redujo de 57,4 dólares a 35,6 dólares por tonelada de hierro en los últimos tres años. Esto ha ayudado a la unidad de negocios de minería a soportar la caída internacional de los precios de las materias primas. A pesar de estar en un momento con bajo precio del hierro, CAP sigue teniendo utilidades en su unidad de negocio de minería, esto se debe a los costos de extracción que tienen las minas de CAP, las que son menores a gran parte del mercado, donde por problemas de costo muchas minas de hierro han dejado de producir. De lo anterior se deduce que, a través de su recurso de minas, la unidad de negocio de minería genera una ventaja competitiva en costos. Esta unidad de negocio, el año 2015, generó el 69% del margen EBITDA del Grupo CAP S.A.

Producción de acero: liderazgo en costo, para entender la estrategia competitiva de CAP acero hay que entender un poco de su historia, en un principio CAP acero elaboraba productos de acero al carbono, acero de media y de baja aleación, los cuales tenían distintos usos, ya sean barras para medios de molienda de minerales, barras de refuerzo, en rollo y rectas, alambrón y finalmente, barras helicoidales, dado la baja en el costo de transportes, competidores en Asia, especialmente China, Corea del Sur y Baharain, que hace 15-20 años no eran competitivos, se volvieron competitivos, dado que tienen una estructura de costos menor, por los menores costos de mano obra y la baja en los costos de transporte en los últimos 20 años. Si sumamos a lo anterior, que la industria tiene la particularidad que la capacidad de diferenciarse respecto a los competidores es baja y por lo tanto se compete en costos, para esto CAP Acero ha tenido una estrategia de concentrarse en crear barras de acero larga que tienen mejores márgenes (a diferencia de en un principio del portafolio de productos que producía antes), con esto pretende generar economías de escala y ser más competitivo con las empresas ubicadas en Asia.

Procesamiento de acero: Liderazgo en Costos, al igual que en la unidad de negocio de CAP acero en un principio partió ofreciendo una amplia gama de productos a varios tipos de clientes, lo que incluía todo tipo de tubos de acero, sus derivados y perfiles de doble contacto, pero a medida que los costos de transporte bajaron en los últimos 15 años, los principales competidores de procesamiento de acero, que son las procesadoras en Asia (China, Korea del sur, Baharain), se volvieron más competitivos en los mercados latinoamericanos, si a esto se suma que los productos que vende CAP Procesamiento de acero lo que obligo a CAP a un cambio en su estrategia, actualmente para obtener una ventaja en precios, solo produce productos de acero de un gran peso y tamaño, en los que el costo de transporte sean parte importante de los costos por venta. Con esta estrategia CAP por la ubicación en donde se ubica y al mercado objetivo que tiene genera una ventaja competitiva respecto a sus competidores que provienen de Asia y particularmente de China. Esta industria tiene la particularidad que la capacidad de diferenciarse respecto a los competidores es baja y por lo tanto se compite en precios. Para analizar si se obtiene una ventaja competitiva hay que analizar por separado las empresas asociadas a estas unidad de negocio, la empresa Chilena alcanza la ventaja competitiva esto se ve reflejado en su ROE , la empresa asociada en Perú también obtiene una ventaja competitiva, Argentina a diferencia de las empresas anteriores no consigue una ventaja competitiva, pero esto viene dado por factores externos del mercado argentino, que esta con muy bajo crecimiento, lo que afecta negativamente a la industria de la construcción, principal cliente de esta unidad de negocio, y como lo mencionamos anteriormente la ventaja competitiva se generaba a través del ahorro de los costos de transportes, por lo que si el mercado está estancado, al exportar se pierde la ventaja competitiva.

Infraestructura: Para poder analizar en profundidad la estrategia de competitiva de esta unidad de negocio hay que separarlo en las dos industrias en las que participa, la de mayor volumen de venta es Cleanairtech, la que se dedica a el procesamiento y venta de agua, si alcanza una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, dado que en empresas con alta inversión y muy bajos costos variables tienen la posibilidad de repeler las posibles entradas de nuevos competidores, especialmente en esta empresa que tiene una sobrecapacidad instalada la que se puede volver operacional a un bajo costo. Otro punto a tomar en cuenta son los contratos rentables a largo plazo que tiene la empresa y el último punto que hay que destacar son las relaciones con Mitsubishi y CAP que tiene Cleanairtech lo que la ayuda a conseguir mejores contactos con su público objetivo que son la minería. Para esto ocupa una estrategia de diversificación, basada en la cantidad y ubicación, dado que para adquirir agua de otra forma hay capacidad máxima que se puede y por ubicación dado que en el norte el agua es un bien escaso.

La otra industria en la que participan empresas de estas unidades de negocios es en la transmisión eléctrica que consigue su ventaja competitiva de las relaciones de largo plazo que tiene con minas del holding de CAP, por lo que se puede decir que su recurso principal es pertenecer a CAP y tener contratos de largo plazo con la mina Cerro Negro. Usa una estrategia de diferenciación basado la ubicación a la cual prestan el servicio, la que se encuentra en la mitad de un desierto donde ninguna otra empresa de trasmisión de electricidad presta servicio.

Sistemas, estructuras y control

¿Con qué tipo de estructura, sistema y procesos cuenta CAP?

La toma de decisiones esta descentralizada , esto significa que cada unidad de negocios tiene independencia operacional y financiera para inversiones (Excepto producción de acero al que la Grupo CAP S.A. le hace el presupuesto), solo se tiene control sobre las empresas a través de los directorios, en los cuales el grupo CAP tiene mayoría absoluta lo que les da la opción de hacer cambios en la administración o políticas financieras, los directores son evaluados por los resultados

financieros de las filiales en las que ejercen el cargo, esto genera que a pesar de que se tiene descentralización en la estructura, lo que trae como beneficio mayor adaptabilidad a las necesidades del negocio, como fue el caso de producción de acero que decidió enfocarse en la producción de acero en barras de acero largas con mayor margen dado los costos a los que se estaban produciendo en china los productos planos o la decisión de optimizar los procesos para bajar los costos en la unidad de negocio de minería dado las proyecciones del precio del hierro hasta 2030. Además, como forma de promoción a los trabajadores con desempeño destacado en la matriz, estos son transferidos a posiciones estratégicas en las empresas de las diferentes unidades de negocios, esto ayuda a mejorar la comunicación y control entre la matriz y las empresas controladas, además de generar conocimiento.

Esto se refleja en los procesos que los procesos tanto front office como back office están descentralizados en cada unidad de negocios, excepto el proceso de planeación financiero para la unidad de negocio de producción de acero que se hace a nivel de la casa matriz, los procesos de análisis de levantamiento de capital, este fue el caso de Cleanairtech donde se consiguieron sinergias por centralizar el proceso de levantamiento de capital a través de conseguir menores tasas de interés y los algunos procesos de fianzas estratégica, como es el caso de la fijación de ratios de endeudamiento. Este es una parte donde CAP tiene espacio para mejorar centralizando algunos procesos para poder generar economías de escala, algunos ejemplos de estos procesos serían el proceso de facturación y cobranza o el proceso de cuentas por pagar (procesos financieros), contratación (recursos humanos), procesos de IT o procesos de proyección y planeación estratégica financiera, además de algunos procesos de front office que sean compartidos por una o más empresas, ya que como se menciona en el caso no están centralizados estos procesos y cada empresa tiene sus propios departamento para estos procesos.

Actualmente CAP cuenta con el sistema ERP SAP para la matriz y todas sus empresas controladas, lo que hace que tengan los sistemas integrados, esto genera automatización de algunos procesos y lleva menores costo, estos son los casos de los procesos consolidación y generación de reportes estándares y que faciliten la toma de decisiones a la casa matriz, es por estas razones que el Grupo CAP S.A. tiene un control efectivo y periódico sobre las empresas controladas. El principal tipo de control que ejerce CAP a sus empresas es financiero, a través de los flujos de caja que generan y los estados de resultado, para tomar decisiones de inversión, mantenimiento o desinversión si fuera necesario.

Estrategia Corporativa

¿Qué estrategia corporativa ocupa el Grupo CAP S.A.? ¿Logra una Ventaja Corporativa? ¿Se Generan Sinergias y de qué tipo?

CAP tiene una estrategia corporativa de integración horizontal, en sus inicios la compañía solo producía acero, posteriormente se expandió a el negocio de extracción de minerales (integración hacia atrás), tiempo después de esto ingresó al negocio del procesamiento de acero (Integración hacia adelante), y por ultimo creo la unidad de negocios de infraestructura, la que presta servicios y provee insumos a las empresas mineras (Integración hacia atrás). Todas sus unidades de negocio al momento de su adquisición producían o compraban insumos de otra unidad de negocio de alguna empresa de CAP, la segunda unidad de negocio fue la de minas, extrayendo principalmente hierro, el principal insumo del acero, después CAP se expandió a procesamiento de acero, donde el principal insumo son las barras de acero, cabe destacar que hoy en día no es integración horizontal ya que en la actualidad producción de acero necesita barras de acero rectangulares, mientras que produce barras de acero circulares por lo que en la actualidad no hay una integración horizontal.

La última unidad de negocio que creó CAP fue infraestructura la que en un principio tenía el objetivo de prestar insumos a la mina Cerro Negro.

No tiene una estrategia de crecimiento definida, a lo largo de los últimos 10 años ha usado adquisiciones, para la unidad de negocio de procesamiento de acero como fue el caso de Novacero que CAP lo compró el 2002, ha usado fusiones para la formación de la unidad de negocio de infraestructura y para el desarrollo de la mina Cerro Negro, ambas con Mitsubishi. Además, ha usado crecimiento orgánico a través de fuertes inversiones en las unidades de negocio de minería y producción de acero, como fue el caso en 2008 donde se colocaron bonos por 171 millones de dólares para aumentar la capacidad de producción.

Se generan sinergias a través del levantamiento de capital, se centraliza esta función y a través de la matriz se logra conseguir mejores tasas para levantar capital, este fue el caso de Cleanairtech el cual se financió 120 millones de dólares con deuda conseguida a través de la matriz.

Se alcanza una ventaja corporativa, a pesar de que el ROE (return on equity) para los años 2015 fue un 0,38% y un 2,68% para el año 2014, para entender estos resultados hay que tomar en cuenta las tres industrias más importantes en las que CAP participa (si se toma en cuenta ingresos por venta), las tres están siendo afectadas negativamente por factores externos de mercado afectando a la demanda, dado la contracción económica, la que afecta a la demanda de estas 3 industrias, y haciendo más competitiva la oferta a través de expansión de producción en el caso de las minas y la baja en los costos de envíos marítimos, lo que hace más competitivos a las empresas Chinas.

Reestructuración de portafolio: Recomendación vender planta de procesamiento de acero en Argentina, ya que no tiene una ventaja competitiva, es más en solo está generando pérdidas y no ayuda a generar sinergias en la organización, por lo que para generar una mayor rentabilidad el grupo CAP debe reestructurar su portafolio de empresas a través de la venta de Intasa S.A.