



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Caso de Estudio

Fesanco

Rodrigo Vergara Barbagelata / Orlando de la Vega Luna
2012



Orlando de la Vega Luna: Doctor en Gobierno de Organizaciones de la Universidad de Navarra, España. Máster of Business Administration (MBA), de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

Rodrigo Vergara Barbagelata: Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Federico Santa María, Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

Este caso fue preparado por Orlando de la Vega y Rodrigo Vergara, profesores de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, bajo la dirección del profesor Bradley George de Babson College, para ser usado como tema de discusión en clases, y no para ejemplificar un caso de manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. El financiamiento fue proporcionado por el Banco de Chile. Todos los derechos reservados, Babson College 2010. Para solicitar copias, contactarse con la European Case Clearing House (www.ecch.com/). Para solicitar la Nota pedagógica, contactarse con los autores: orlando.delavega@ucv.cl rodrigo.vergara@ucv.cl.

CASO DE ESTUDIO

Fesanco

Introducción

Era septiembre de 2002, y Miguel Fernández estaba absorto contemplando el Océano Pacífico, totalmente inmerso en sus ideas para un nuevo negocio. Temprano ese mismo día, había estado presente en la inauguración oficial de una grúa móvil, organizada por sus nuevos propietarios en el puerto de Mejillones (ver Anexo 1), a la que habían concurrido autoridades locales y varias visitas oficiales. Algunas semanas antes, su equipo de trabajadores habían desarmado la grúa, originalmente ubicada en Valparaíso, el puerto principal de Chile, y la habían vuelto a armar en Mejillones, 1.400 kilómetros más al norte.

El proyecto fue el primero de su tipo en Chile y, a pesar de las dudas de muchas personas, se había podido realizar exitosamente, sin ninguna ayuda de los fabricantes europeos de la grúa. Para Miguel, el éxito de esta operación era la confirmación de que había tenido razón al fundar su nueva empresa unos años antes, para aprovechar las oportunidades creadas por los cambios en las leyes chilenas sobre la privatización de los puertos.

La empresa de Miguel, Comercial Fesanco S.A., fue fundada en 1998 como representante técnico y distribuidor dedicado al servicio de mantenimiento y venta de grúas portuarias, incluyendo la venta de repuestos y de servicios de mantenimiento post-venta de equipos pesados.

Esa tarde, Miguel se preguntaba si el éxito de su nuevo proyecto podría ser usado para demostrar las capacidades técnicas y las fortalezas de Fesanco. La empresa podría aumentar la cobertura de sus servicios, incursionando en la industria minera u ofreciendo servicios de ingeniería a los países vecinos donde también se estaban modernizando los puertos. Aunque, por otro lado, quizás sería más prudente consolidarse primero dentro de Chile considerando que Fesanco era todavía una empresa demasiado reciente como para pensar en aumentar su alcance geográfico o industrial.

Los pensamientos de Miguel fueron interrumpidos por el sonido de su teléfono celular.

Retrospectiva

Desde sus tiempos de estudiante de un liceo público en Valparaíso, Miguel mostraba un alto sentido social y una permanente preocupación por la condición de la gente con menores recursos económicos, sensibilidad heredada de su hogar, en el seno de una típica familia de clase media. En su juventud, pasaba sus veranos como voluntario en un campamento en una playa cercana, desarrollando actividades recreativas y educativas a niños de escasos recursos.



La dedicación de Miguel a estos aspectos sociales aumentó cuando conoció a Mónica, quien algunos años después sería su esposa. Se conocieron en un campamento de verano, y se hicieron amigos al descubrir que tenían muchos intereses en común. Ellos bromeaban comentando que algún día se casarían y tendrían seis hijos.

Los años de liceo de Miguel, entre 1969 y 1973, fueron un período de agudas convulsiones sociales y políticas en muchos países latinoamericanos, incluyendo a Chile. Miguel se puso muy introspectivo y por un tiempo perdió su fe religiosa. Se preguntaba la razón de tanto odio e intolerancia en el mundo. Decidió que en tales circunstancias caóticas, la única forma de salir adelante era a través del propio esfuerzo y la integridad personal.

Hacia el final de 1973, un régimen militar asumió el poder en Chile, gobernando hasta 1989. En 1974, Miguel comenzó a estudiar ingeniería mecánica en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Era la primera persona de su familia que tuvo la oportunidad de estudiar una carrera profesional.

En esos años Miguel, igual que la mayoría de los estudiantes chilenos, se concentró sólo en sus estudios. Sin embargo, en el cuarto año de sus estudios universitarios, sintió que algunas de las clases impartidas por sus profesores no correspondían a sus intereses, y decidió tomar la iniciativa, previo permiso de la dirección de la facultad. Miguel y algunos compañeros de curso crearon el Grupo de Extensión Profesional (GEP), con el objetivo de desarrollar una instancia académica de discusión en la que los estudiantes de pregrado pudieran crear talleres y discutir sobre temas emergentes relacionados con la ingeniería mecánica.

El decano le advirtió a Miguel que las actividades grupales estaban prohibidas en las universidades chilenas de esos años, especialmente si implicaban aspectos políticos, y que sería riesgoso fundar el GEP. Miguel respondió que estaba perfectamente consciente de las restricciones. Sabía que había un riesgo para él mismo y para la universidad, pero consideraba que su facultad debería confiar en él. Les dijo: « nuestros objetivos son profesionales, pero también culturales. La gente tiene una dimensión corporal, una intelectual y una espiritual, y debemos preocuparnos de todas ellas. Esta iniciativa es una buena manera de agregar valor en todas esas dimensiones ».

A pesar de las predicciones pesimistas de sus compañeros, Miguel recibió finalmente el permiso para fundar el GEP en la Universidad, generando una profunda alegría en el equipo de alumnos fundadores que lo acompañaban. Invitaron a empresarios y ejecutivos de empresas a sus conferencias y seminarios. También organizaron talleres profesionales en los que los estudiantes analizaban nuevos proyectos ingenieriles y veían películas y documentales extranjeros especializados que ilustraban el uso de tecnologías emergentes en el ámbito de la ingeniería mecánica. El GEP comenzó a ser bien conocido en la universidad, y hubo profesores que también se incorporaron al grupo y participaron en sus foros de discusión.

Al año siguiente, el decano le pidió a Miguel que aceptara la nominación para ser presidente del centro de alumnos de ingeniería mecánica, pero él no aceptó por el hecho de ser una designación de parte del decano, en lugar de ser una elección con participación democrática de los alumnos. Sin embargo, finalmente aceptó la responsabilidad porque sus propios compañeros lo instaron a aceptar el puesto de dirigente. Como presidente del centro de alumnos, fomentó la creación de una variada gama de programas académicos y sociales, aprovechando el contagioso entusiasmo de los estudiantes.

Primeros trabajos

Miguel se tituló en 1980 y tuvo su primera experiencia profesional en Flexshoes, una pequeña empresa fabricante de calzados. Miguel estaba a cargo del mantenimiento de la maquinaria industrial, aunque aprovechaba su tiempo libre para conversar con los trabajadores, consultándoles sobre sus problemas actuales y sus metas futuras. Después de meditar sobre la mejor manera de administrar al personal, Miguel le comentó a su jefe, «estoy convencido que la única manera de lograr el éxito en los negocios es desarrollando un equipo motivado de trabajadores, permitiendo de esa forma que estén totalmente dedicados a lograr la calidad».

Esto ocurría en el mismo año en que, a la edad de 23 años, Miguel decidió casarse con su novia Mónica, y formar una familia. Según Miguel, esa fue « la más importante de mis empresas jamás creada ».

Después de dos años en Flexshoes, Miguel llegó al convencimiento de que el clima y la cultura organizacional de esa empresa eran bastante deficientes, y que los ejecutivos a cargo no querían hacer nada por cambiarlas, razón por la que decidió cambiar de empleo. Comenzó a trabajar en Comercial Maipo en enero de 1981, como ingeniero en entrenamiento, justo cuando la empresa estaba desarrollando un nuevo negocio de importación y ventas de baterías para vehículos. Comercial Maipo actuaba como representante de productores internacionales como Japan Storage Battery Company y PT Century Batteries Indonesia. Miguel aprendió todo lo que pudo sobre ese negocio, involucrándose en el proceso de importación de productos y en la creación de una red de distribución a nivel nacional, llegando a ser ascendido al puesto de gerente de logística en 1983. Aunque Miguel disfrutaba de su trabajo, en 1985 éste se estaba poniendo monótono, y nuevamente empezó a pensar sobre un cambio de derroteros profesionales.

La industria portuaria



En 1986, Miguel fue contratado por Agunsa, una agencia naviera con oficinas a lo largo de toda la costa chilena, comenzando como ingeniero a cargo del mantenimiento de equipos y maquinaria pesada en el puerto de Valparaíso.

En sus frecuentes visitas a varios puertos, Miguel fue conociendo distintas personas que trabajaban en terreno. La persona que más llamó su atención fue René Segura, el ingeniero de mantenimiento de la empresa Ultraport. René siempre estaba al tanto de los últimos desarrollos tecnológicos, y era considerado el especialista más destacado en mantención de maquinaria de alta tecnología. Desgraciadamente, René trabajaba para una empresa competidora.

A Miguel le gustaba su nuevo trabajo, y después de algunos años lo ascendieron a Jefe de Mantenimiento, a cargo de la maquinaria de alto rendimiento, incluyendo equipos y barcos que operaban en los distintos puertos de Chile. Con alguna frecuencia, el Gerente General de Agunsa felicitaba a Miguel por su capacidad de cultivar las relaciones personales, así como por sus habilidades comerciales, y acostumbraba a bromear diciendo que Miguel debería trabajar en el departamento comercial. Este comentario motivó a Miguel, y en 1994 decidió matricularse en un postítulo en administración de empresas, con especialización en marketing y finanzas, en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, con el fin de potenciar sus habilidades en gestión.

Miguel tuvo muy poco tiempo libre durante esos años. Trabajaba todo el día, iba a clases de noche, y pasaba los fines de semana estudiando y haciendo sus tareas. Aprovechaba en conversar con sus hijos cuando los llevaba al colegio en las mañanas, actividad en la que conoció a Ricardo San Martín, un abogado especialista en derecho marítimo y con experiencia en litigios relacionados con seguros y reclamos en el área del transporte marítimo. En poco tiempo trabaron amistad, dado que ambos trabajaban en el sector marítimo y portuario, sus hijos asistían a la misma escuela, y cada mañana aprovechaban a conversar con un buen café en un restaurante cerca de la escuela.

La economía chilena había estado creciendo en los últimos diez años a una tasa anual cercana al seis por ciento, y el futuro se veía prometedor debido a los acuerdos de libre comercio que Chile estaba firmando con Estados Unidos, Canadá, varios países del sudeste asiático, y con la Unión Europea. En base a lo que veía en muchos puertos, Miguel pensaba que el modelo portuario chileno era ineficiente y anticuado. El movimiento de carga importada y exportada había aumentado (ver Anexo 2), y el sistema portuario era incapaz de enfrentar los desafíos y el dinamismo exigidos por la economía global. Miguel le comentaba a Ricardo que, tarde o temprano, el sistema portuario se vería obligado a modernizarse, y que a nivel nacional no existían compañías privadas que pudieran ayudar a los administradores portuarios a encontrar los servicios y recursos para hacer mantenimiento a los equipos pesados que se iban a requerir. Ricardo había escuchado que las autoridades chilenas estaban dispuestas a privatizar los principales puertos de Chile, bajo acuerdos de concesión a largo plazo, y que el gobierno invitaría a empresas privadas nacionales y extranjeras a hacerse cargo de la administración de los puertos, lo que se materializaría mediante una nueva ley de puertos. Al escuchar esta



noticia, la reacción de Miguel fue « ¡esta es una gran oportunidad para la cual alguien debería prepararse! ».

Como jefe de mantenimiento de Agunsa, Miguel conocía bien todo el mercado de equipos pesados, y había trabajado con varios proveedores globales. Gottwald Port Technology, una empresa alemana, era el principal proveedor de equipos y repuestos para Agunsa, por la alta calidad de sus productos y servicios. Miguel conocía a Heinz Hinrichs, el Gerente de Ventas de Gottwald, y a Andreas Moeller, director de ventas para América, quienes estaban interesados en aumentar la cantidad de sus representantes a nivel mundial.

Gottwald Port Technology, basada en Düsseldorf, Alemania, era el principal proveedor mundial de grúas portuarias móviles (serie HMK). La empresa producía una amplia gama de grúas HMK con capacidades de hasta 120 toneladas y un radio de giro de hasta 56 metros, además de grúas de pórtico sobre rieles (serie HSK). Gottwald también ofrecía servicios para los operadores de terminales, como el diseño conceptual de las áreas portuarias y la ingeniería avanzada de equipos y sistemas, llegando a la implementación de vehículos automatizados guiados (AGV) y apiladores automáticos de containers (ACS). En ese entonces, la empresa tenía una planilla de aproximadamente 700 empleados en Düsseldorf, y las ganancias para el año fiscal 1999 alcanzaban los US\$ 200 millones.

En su trabajo, a Miguel con frecuencia le tocaba supervisar proyectos de mejora y modernización de equipos y procesos logísticos en Agunsa. Trabajaba con Rolando Ramos, quien estaba a cargo de la planificación y el control de la logística y las operaciones. Rolando estaba titulado en administración de empresas, y en Agunsa era conocido como un profesional metódico y organizado, con habilidades para la planificación estratégica y el control de gestión, razón por la que él y Miguel formaban una dupla equipo exitosa.

La Crisis Asiática

Mientras Miguel estaba trabajando en Agunsa, comenzó la Crisis Asiática en Tailandia en 1997, y rápidamente se propagó a Indonesia, Corea, Japón, Hong Kong, Malasia, Singapur y Filipinas (ver Anexo 3).

Los efectos de la Crisis Asiática se sintieron en América Latina a partir de octubre de 1997, cuando las devaluaciones de las monedas asiáticas comenzaron a presionar a otros mercados, lo que finalmente se transformó en una crisis global que afectó a las economías emergentes. América Latina fue afectada mediante dos vías principales: las finanzas y el comercio. Como resultado, la balanza comercial de los países de América Latina con Asia se deterioró. El precio de los bienes primarios, como el cobre y el petróleo (que representan las principales exportaciones latinoamericanas) se desplomaron en 1997, debido en gran parte a la disminución de la demanda en Asia. Chile estaba

especialmente expuesto a esta situación, dado que el 38,12 por ciento de sus exportaciones estaban destinadas a Asia (ver Anexo 4).

Condiciones cambiantes

En noviembre de 1997, Agunsa emprendió un proceso de reingeniería y Miguel debió dejar la compañía. Durante sus últimos días en la empresa, envió faxes a los proveedores de maquinaria para explicar su situación y para presentar a su reemplazante. Poco rato después recibió respuestas de esos proveedores, especialmente de Heinz Hinrichs, quien le deseaba buena suerte en sus futuros proyectos, y le preguntaba si le interesaría trabajar en nuevos proyectos como representante de Gottwald.

Un mes más tarde, el 19 de diciembre de 1997, se publicó oficialmente en Chile la Ley 19.542 que buscaba modernizar el sector portuario estatal. La finalidad de esta ley era entregar la administración de los once mayores puertos fiscales chilenos (ver Anexo 5) a empresas privadas, en modalidad de concesión, de tal manera de acelerar la inversión necesaria para aumentar su eficiencia y reducir los costos de operación. Este proceso de modernización necesitaría la inversión privada con el fin de aumentar la posición competitiva del comercio exterior chileno.

Conjuntamente con esta nueva ley, la empresa pública EMPORCHI, que tanto entonces como ahora administra los puertos chilenos, publicó un plan maestro para implementar la nueva ley, entregando especificaciones claras sobre las condiciones que las empresas privadas y los consorcios debían cumplir para participar en las licitaciones de los puertos. Las ofertas de estas empresas privadas debían estar centradas en la modernización de instalaciones y equipos, y Miguel sabía positivamente que no existían empresas locales con las capacidades de vender maquinaria portuaria pesada y de entregar los servicios de mantenimiento que iban a requerir los operadores privados que se iban a hacer cargo de los nuevos terminales.

La fundación

El primer paso de Miguel luego de retirarse de Agunsa fue proponer un nuevo tipo de negocio a algunas grandes empresas. Su idea, derivada de la nueva Ley de Puertos, era entregar servicios a los nuevos operadores privados de puertos, para el mantenimiento de su maquinaria pesada. La propuesta consideraba la creación de un “joint venture” entre Miguel y la empresa interesada: Miguel aportaría su talento, conocimientos, y habilidades para administrar el proyecto, mientras que la empresa aportaría sus recursos, su estructura organizacional y su posicionamiento en el mercado.

Desafortunadamente, las empresas consultadas no se interesaron por la propuesta de Miguel, probablemente debido a los efectos negativos que estaba representando la crisis asiática. Esta situación lo obligó a replantearse el proyecto, llegando a dudar de que quizás su idea no era tan buena como parecía. Sin embargo, Miguel estaba tan



convencido que el proyecto podía tener éxito y tan seguro que era necesario aprovechar esta oportunidad, que siguió buscando un socio. Finalmente, al no poder encontrar una empresa interesada, decidió crear su propia compañía.

Miguel necesitaba un abogado como asesor en la formación de la empresa, y decidió hablar con su amigo Ricardo San Martín. Con su típico entusiasmo, Miguel le dijo: «Esta es una gran oportunidad, y no puedo dejarla pasar. Tú sabes que tengo la experiencia y los conocimientos necesarios para lograrlo». Sin embargo, preocupado por los efectos de la crisis económica de esos días, Ricardo optó por aconsejarle que no era un buen momento para crear una empresa, e intentó convencer a Miguel que sería bueno proceder por etapas, comenzando con una pequeña oficina de consultoría.

Miguel respondió con una oferta. «Los servicios que se ofrecen a grandes empresas deben ser desarrollados por proveedores relativamente grande. No quiero ser simplemente un revendedor de grúas y repuestos. Quiero crear una sociedad anónima, con acciones que se coticen en la bolsa de valores. Por otro lado, los tiempos de crisis económica pueden ser buenos para empezar una empresa que aproveche las oportunidades, y estoy dispuesto a crear esta empresa solo, a menos que quieras compartir el riesgo conmigo».

La invitación de Miguel fue aceptada por Ricardo, y el 19 de marzo de 1998 fundaban Comercial Fesanco S.A. Miguel escogió ese día en particular, en que los católicos celebran a San José Obrero, quien fue designado protector de los empleados de la empresa. Como capital inicial, Miguel invirtió los US \$10.000 que había recibido como indemnización por su despido de Agunsa. Ricardo aceptó invertir US\$ 4.000, y Mónica, la esposa de Miguel, agregó US\$ 1.000 de sus ahorros. La primera oficina de Fesanco se instaló en la casa de Miguel y Mónica. Durante este estresante primer período de la empresa, Mónica fue el principal soporte de la familia y también de la aventura empresarial de su esposo.

Limonada

En los meses siguientes, la Crisis Asiática siguió golpeando la economía mundial. La demanda por servicios de consultoría y repuestos se vino al suelo. Ricardo estaba dispuesto a terminar el proyecto Fesanco, pero Miguel estaba convencido que la crisis económica los obligaría a ellos y a todo el sector portuario a aumentar su eficiencia administrativa y operativa.

Un año después de su fundación, Fesanco sufría de un grave déficit de flujo de caja. Miguel no estaba dispuesto a usar la casa de la familia como garantía para pedir un préstamo, ya que en ese entonces, él y Mónica tenían los seis hijos que habían soñado cuando eran jóvenes. En vez de eso, Miguel llamó por teléfono a Heinz Hinrichs, el director de ventas de Gottwald, para preguntar si la compañía estaba interesada en



contratarlo como su representante oficial en Chile. Les propuso ser su agente exclusivo por un sueldo de US\$ 2.000 al mes durante dos años.

El momento no era el ideal; los efectos de la crisis eran graves, especialmente para empresas relacionadas con el comercio exterior. Miguel se dijo que lo peor que podría pasar sería recibir una negativa inmediata. Sin embargo, Heinz decidió estudiar la propuesta de Miguel, en conjunto con Andreas Moeller. Pocos días después, Heinz y Andreas enviaron un fax con una respuesta positiva, y posteriormente Miguel recibió otra agradable sorpresa cuando comprobó que Gottwald había depositado de una vez el monto total de US\$ 24.000 en su cuenta bancaria, como muestra de confianza en él.

Un Nuevo comienzo

En agosto de ese año (1999), se privatizaron los puertos de Valparaíso, San Antonio y San Vicente, bajo un modelo de concesión por veinte años. Dos meses más tarde, también se privatizó el puerto de Mejillones de la misma forma.

La Crisis Asiática se alargaba, lo que significaba que el año siguiente también sería malo para las ventas (ver Anexo 6), razón por la que Miguel cuidaba cada dólar como si fuese el último. Fesanco estaba cerca de la quiebra cuando, en noviembre del 2000, recibió una llamada telefónica urgente de TPS, la empresa que había obtenido la concesión del Puerto de Valparaíso. La voz al otro lado del teléfono le dijo « Miguel, necesitamos comprar y montar una grúa de puerto en forma inmediata. Estamos en problemas porque los proveedores no tienen unidades disponibles en el país. Tu tienes los contactos necesarios para ayudarnos, por lo que te ruego hagas lo mejor que puedas, y si puedes solucionarnos este problema, la orden de compra es tuya. »

Miguel llamó a sus contactos en Europa y Norteamérica y al final de la jornada pudo, con la ayuda de Andreas Moeller, prometerle a TPS que tendría la grúa requerida.

El buen desempeño y el nivel de responsabilidad mostrado por Fesanco fueron reconocidos y valorados en el sector portuario. Tres meses más tarde, otro cliente le pidió a Miguel que lo ayudara a encontrar dos grúas nuevas para el puerto de San Vicente (administrado por SVTI). Sin embargo, había una condición: Junto con la búsqueda de las grúas, Fesanco debía también encargarse del montaje de las mismas y del posterior mantenimiento preventivo del equipo.

Sin tiempo que perder, y agradecido por el voto de confianza, Miguel aceptó el desafío, a pesar de que Fesanco no contaba con el equipo técnico necesario para ejecutar el proyecto. Se acordó de René Segura, el ingeniero de mantenimiento con quien había trabajado en Ultraport, y le ofreció el cargo de jefe de operaciones. René aceptó, y convenció a dos otros técnicos con quienes había trabajado para que también se integraran en el equipo Fesanco. Juntos, fueron reclutando un pequeño equipo de personal técnico y trabajadores con experiencia. Gottwald también les brindó apoyo y

asistencia técnica, y Miguel se decidió a arrendar una oficina cerca de la zona portuaria, dejando de trabajar en su casa.

Enfocados en la calidad

Durante una inspección de rutina en el proyecto SVTI, Miguel observó unas deficiencias en la operación de montaje. Utilizó esto como una oportunidad de enfatizar la importancia de ejecutar bien el trabajo, y las ventajas de entregar un servicio de alta calidad. Reunió a sus empleados y les habló:

“Ustedes no saben la buena suerte que tienen. Deberían darse cuenta de lo importante que son, y lo necesario que es su trabajo para ustedes mismos y para nuestra empresa. En estos días, son muchos los que no tienen trabajo, y el nivel de desempleo está en aumento. Este trabajo es un regalo enviado por Dios, debemos estar agradecidos y hacerlo bien.

Por favor, hagan bien su trabajo desde el comienzo, y pongan atención al más pequeño de los detalles del proyecto. Juntos, podemos entregarles valor a nuestros clientes, y ello será la base de nuestro éxito y la razón de que los clientes nos prefieran. Este trabajo es nuestra forma de contribuir a la sociedad.

Les pido que crean que esta compañía valora el bienestar de cada persona antes que las ganancias. Nuestra misión es contratar las mejores personas para que trabajen en un ambiente agradable y puedan asegurar el bienestar de sus familias. Ofrecemos capacitación y desarrollo profesional, y queremos que se desarrollen espiritualmente. En resumen, queremos fomentar el crecimiento del ser humano íntegro.”

Estas palabras, dichas en el momento justo, produjeron un impacto positivo en los empleados de Fesanco, y el proyecto técnico fue completado correctamente, a pesar de generar pocas ganancias.

Comienza el despegue

A comienzos del 2002, Ultraport y el Complejo Portuario de Mejillones (CPM), el nuevo operador privado del puerto de Mejillones, contrató a Fesanco para desarmar una grúa en el puerto de Valparaíso, para luego trasladarla a Mejillones y volver a montarla en el nuevo terminal portuario. La única condición era que René Segura tenía que estar a cargo de toda la operación.

El negocio había comenzado a crecer y Miguel pensaba que era hora de pensar en contratar a alguien para mejorar la planificación y el control de la empresa, y desarrollar una estructura de precios para aumentar las ganancias. Y quién podría ser más idóneo para este cargo que Rolando Ramos, quien aceptó un cargo a tiempo parcial en la empresa.

Con Rolando y René formando parte del equipo, el proyecto Mejillones tuvo un buen comienzo, con una sólida planificación técnica y financiera.

En el horizonte se comenzaban a vislumbrar nuevas oportunidades. Rolando se mantuvo en contacto con algunos de sus colegas de Agunsa que estaban trabajando en Ecuador y Perú, quienes le comentaron que los principales puertos de estos países iban a ser privatizados en un futuro cercano (ver Anexos 7 y 8). Rolando y Miguel visitaron a varias personas en esos países para explorar eventuales oportunidades para Fesanco y para buscar socios locales. Por otro lado, Miguel mantenía en mente la posibilidad de entrar al sector de la gran minería chilena, considerando que CPM era una filial de Codelco, que es el mayor productor de cobre a nivel mundial y principal usuario y cliente del Puerto de Mejillones (ver Anexos 9 y 10).

El proyecto Mejillones finalizó en septiembre del 2002, momento en que la grúa fue entregada formalmente al cliente. El proyecto fue considerado siendo un completo éxito, ya que cumplió con los requerimientos de Ultramar en cuanto a plazos, presupuesto y calidad. Altos ejecutivos de Ultraport, CPM y Codelco, además de autoridades locales y el director de Gottwald para América Latina, asistieron a la ceremonia de inauguración en el Puerto de Mejillones. Después de la ceremonia, Miguel contemplaba el mar de Mejillones, donde se alzaba la silueta de la grúa recién instalada, y se puso a pensar sobre las posibilidades que se le podrían abrir a Fesanco. Se preguntó: « ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades, sin tener suficiente dinero para invertir? Es difícil instalarse en otros países para ofrecer nuestros servicios, y la industria minera es muy competitiva en Chile. Pero también es cierto que la crisis económica podría terminar en cualquier momento, y este podría ser un buen momento para crecer. Pero no estoy seguro que mi socio europeo vea las cosas de la misma manera.»

Una llamada telefónica interrumpió sus pensamientos. Oyó una voz conocida, con acento alemán. “Las noticias vuelan,” pensó, mientras saludaba a Andreas Moeller. Andreas lo felicitó por el proyecto terminado y a continuación le planteó la siguiente pregunta: “¿Te acuerdas que hace varios años te sugerí la posibilidad de crear filiales en Chile, Perú, Brasil, y Ecuador? Entonces, amigo mío, ¿no crees que es hora de soltar las amarras de tu barco y llevarlo a alta mar, con el propósito de fundar Gottwald Perú y Gottwald Ecuador?”

TEMAS A DISCUTIR:

1. ¿Cuál es el problema (dilema) de Miguel en este caso?



- ¿Cuál de los principios de comportamiento orientados a la creación empresarial (pájaro-en-mano, colcha de retazos, pérdidas aceptables, y limonada) es el más relevante en este caso? ¿Por qué?
- ¿Qué haría usted a continuación, en el lugar de Miguel Fernández?
Use el siguiente marco conceptual para analizar las ventajas y desventajas de los desafíos y oportunidades.

| | FACTIBILIDAD | VALOR |
|-----------------|---|---|
| MERCADO | ¿Puede hacerse? <ul style="list-style-type: none">➤ Factibilidad técnica➤ Factibilidad de mercado | ¿Vale la pena hacerlo? <ul style="list-style-type: none">➤ Factibilidad financiera➤ Pérdidas aceptables |
| PERSONAL | ¿Puedo hacerlo? <ul style="list-style-type: none">➤ ¿Qué se necesita?➤ ¿Quién más necesito? | ¿Quiero hacerlo? <ul style="list-style-type: none">➤ ¿Qué me entusiasma, y por qué? |

Fuente: Dew, Read, Sarasvathy, Wiltbank, Ohlsson, "Effectuation in Action, Work in Progress", Marzo 2009.

Anexo 1: La grúa móvil Gottwald HMK 280E instalada en el Puerto de Mejillones



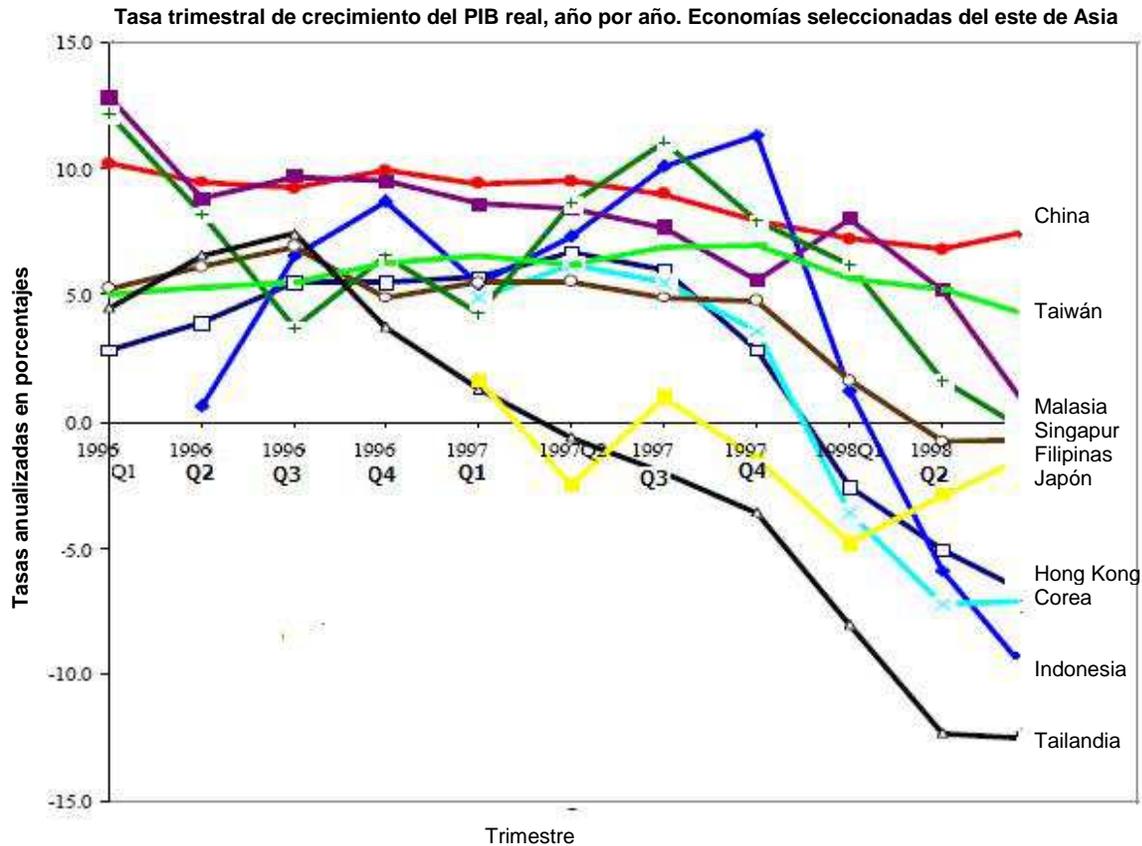
Anexo 2: Comercio exterior chileno

| Evolución del comercio exterior chileno | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|
| 1994 – 2003 en millones de dólares US\$ | | | | |
| AÑO | 1994 | 1997 | 2000 | 2003(*) |
| Monto FOB Exportaciones | 11.604 | 16.683 | 18.216 | 20.088 |
| Monto CIF Importaciones | 10.872 | 18.111 | 16.636 | 17.373 |
| Exportaciones + importaciones (intercambio) | 22.476 | 34.794 | 34.852 | 37.461 |
| Exportaciones – importaciones (saldo) | 732 | -1.428 | 1.580 | 2.715 |

(*) Proyectado

Fuente: SCCP, Subcomité de Procedimientos Aduaneros, Servicio Nacional de Aduanas

Anexo 3: Crecimiento del PIB real durante la Crisis Asiática



Fuente: Lawrence J. Lau, Stanford University

Anexo 4: Exportaciones latinoamericanas a Asia en 1997

Exportaciones desde América Latina a mercados asiáticos Dependencia de Argentina, Brasil, Chile y Colombia (Porcentaje)

| | ARG | BRA | CHI | COL |
|------|------------|------------|------------|------------|
| 1990 | 10,20 | 16,78 | 24,55 | 4,53 |
| 1991 | 10,97 | 17,98 | 29,60 | 4,11 |
| 1992 | 3,33 | 15,05 | 30,80 | 3,62 |
| 1993 | 9,50 | 15,90 | 30,67 | 4,53 |
| 1994 | 11,11 | 16,26 | 32,49 | 5,50 |
| 1995 | 12,22 | 17,49 | 33,86 | 5,96 |
| 1996 | 12,12 | 16,24 | 33,29 | 4,30 |
| 1997 | 14,99 | 15,28 | 38,12 | 3,86 |

Fuente: Latin American Network Information Center

Anexo 5: Los principales puertos chilenos



Anexo 6: Ingresos y Ganancias Netas en los primeros años de Fesanco

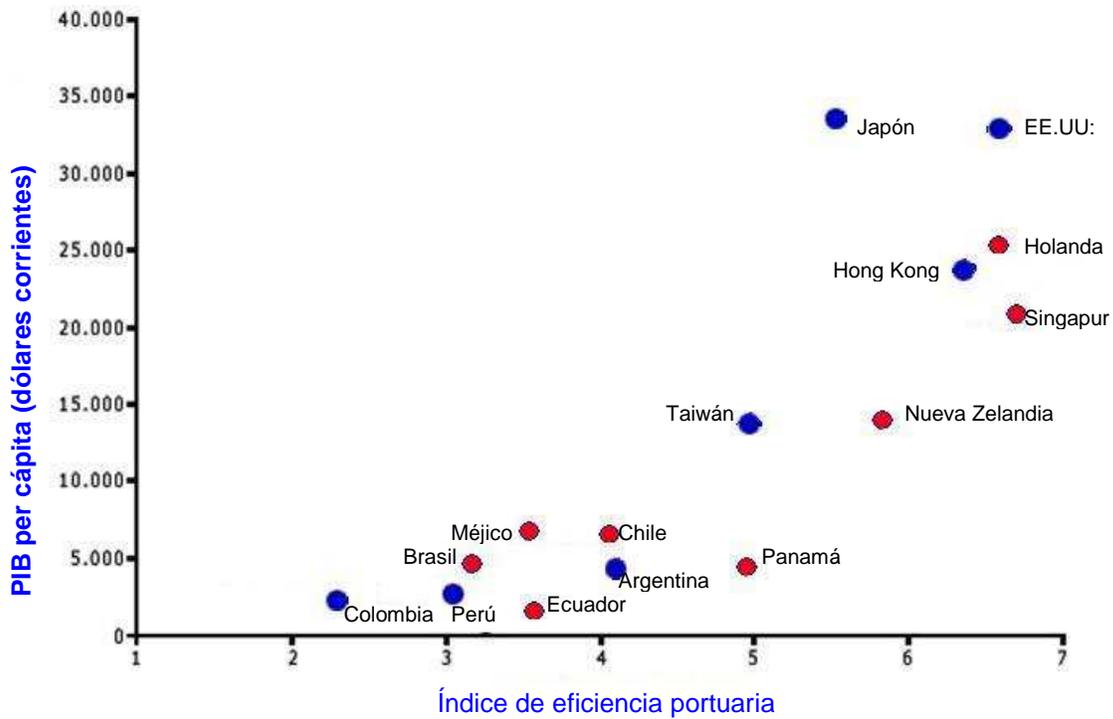
| AÑO | INGRESOS (US dólares) | GANANCIAS NETAS (US dólares) |
|------|--------------------------|------------------------------------|
| 1999 | | |
| 2000 | 109.493 | 5.707 |
| 2001 | 438.065 | 56.911 |
| 2002 | 301.912 | 110.968 |

Anexo 7: Año de reforma de las leyes portuarias en Latinoamérica

| Año de ley | País |
|------------|----------------------|
| 1991 | Colombia y Argentina |
| 1992 | Brasil |
| 1992 | Uruguay |
| 1993 | Méjico |
| 1997 | Chile y Panamá |
| 1999 | Paraguay |
| 2000 | Colombia |
| 2001 | Venezuela |
| 2002 | El Salvador |
| 2003 (*) | Perú |
| 2003 (*) | Ecuador |

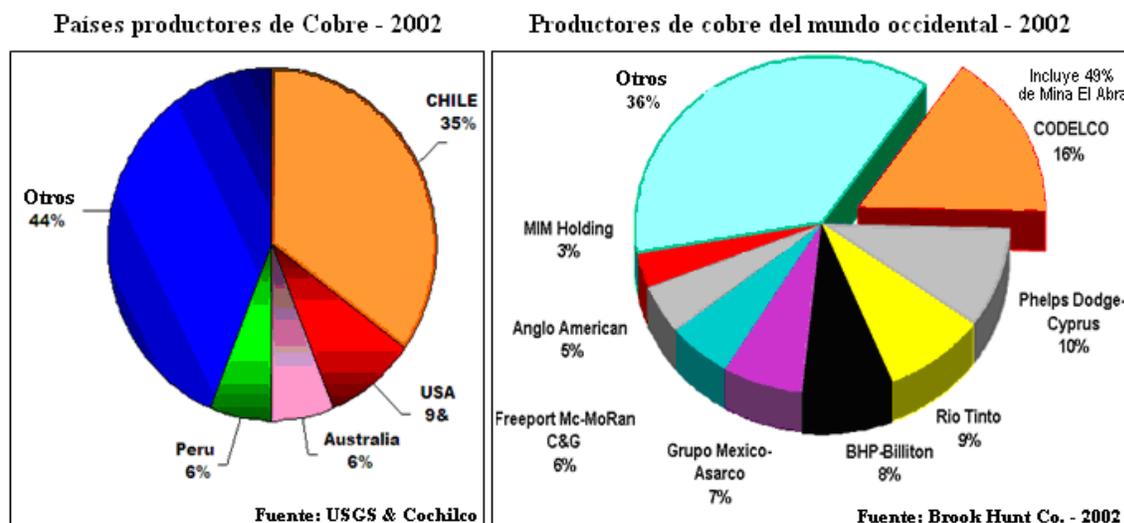
(*) Años estimados

Anexo 8: Índice de Eficiencia Portuaria en 2002 versus PIB por Capita

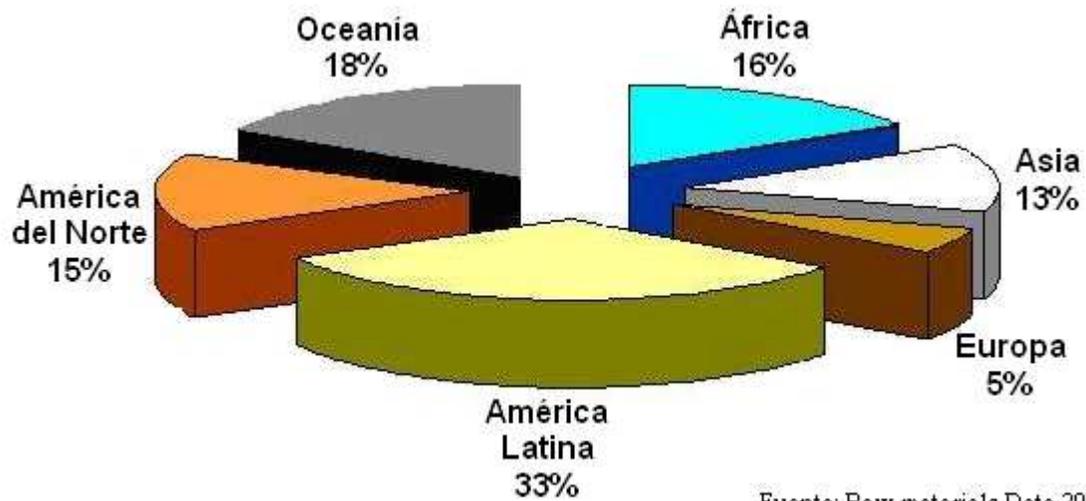


Fuente: The World Bank Economic Review 16 (2002)

Anexo 9: Principales productores de cobre en 2002



Anexo 10: Inversiones en proyectos mineros en 2003-2004



Fuente: Raw materials Data 2002