



PLAN ESTRATÉGICO

EMPRESA PORTUARIA PUERTO MONTT

(EMPORMONTT)

SEPTIEMBRE 2012

INDICE

1	Introducción.....	3
2	Misión, Valores, Principios, y Visión.....	6
2.1	Misión.....	6
2.2	Valores y Principios.....	6
2.3	Visión.....	6
2.4	Core Business.....	7
3	Stakeholders.....	7
4	Análisis de la Situación y Diagnóstico.....	8
4.1	Análisis Interno y Externo.....	8
4.2	Puntos Críticos.....	9
4.3	Información Financiera.....	9
4.4	Servicios.....	14
4.5	Información operacional.....	16
4.6	Competencia.....	18
5	Análisis del Entorno.....	22
5.1	Entorno Macroeconómico.....	23
5.2	Proveedores.....	25
5.3	Trabajadores Portuarios.....	26
5.4	Regulaciones.....	26
6	Análisis de la situación interna.....	28
7	Mercado.....	33
8	Consideraciones Generales y algunas tendencias.....	35
9	Objetivos y metas.....	42

1 Introducción

Al analizar la actividad portuaria, es necesario situarla en su contexto logístico antes de entrar en comparación con alguna otra industria, toda vez que los puertos son un eslabón más de la cadena logística, lo que implica que su competitividad está fuertemente influenciada por los restantes eslabones de dicha cadena.

En la actualidad, la tendencia mundial es que los puertos incursionen crecientemente en el negocio de la logística, ya sea directamente o mediante asociaciones estratégicas, permitiendo al mismo tiempo prestar servicios convencionales de manipulación de carga y operar centros de distribución, control de inventario vía telemática y demás operaciones que agregan valor a la carga, dependiendo su capacidad competitiva de la forma como se gestionan las actividades que se generan desde el momento en que se produce una carga, hasta que es recibida por el destinatario.

El objetivo consiste en contar con una red logística capaz de ofrecer el menor costo unitario, de disponer de las unidades en el momento oportuno y en niveles de seguridad adecuados. De esta forma, la competencia se irá concentrando más allá del espacio puerto, de tal manera que serán las cadenas logísticas las que competirán entre sí.

La clave en la gestión logística consiste en la coordinación de las diferentes actividades (eslabones) que conforman la red, de tal manera que el resultado global sea eficiente, lo que se logra no necesariamente con la obtención de grados independientes de eficiencia, considerando cada una de las funciones por separado. La coordinación de estas funciones debe buscar que la producción, el transporte, el almacenamiento o bodegaje, la distribución o clasificación y los controles e inspecciones constituyan una red óptima.

Esta variedad de funciones se expresa, en la práctica, con la concurrencia de un número importantes de actores, tales como los diversos productores (exportadores, importadores, cabotaje, etc.) quienes tienen distintos flujos de producción generando cargas con tiempos desfasados respecto a su despacho. Esto genera la existencia de agentes dedicados al almacenamiento o bodegaje temporal, los que actúan como elementos amortiguadores entre la producción y el despacho final. Ambas funciones son dependientes del transporte terrestre y de la oferta marítima y portuaria.

Por otra parte, se hace indispensable que la carga cumpla con ciertas normas administrativas y sanitarias, para lo cual se requiere del concurso de organismos públicos y privados como son la Aduana, SAG, agentes de aduanas, Sernapesca, etc.

Este enfoque ha inducido una serie de avances tecnológicos, especialmente en el equipamiento portuario y en la transmisión electrónica de datos, buscando mayores rendimientos y mayores niveles de coordinación. A ello se deben agregar los cambios que implican las nuevas tecnologías en la construcción de naves, cuyas capacidades tienden a crecer, a facilitar su maniobrabilidad, asegurar mayores niveles de seguridad y a disminuir el impacto de la actividad con el medio ambiente.

Estos avances, sin duda, irán teniendo un fuerte impacto en el desarrollo del negocio marítimo portuario, pues no tan sólo se requerirá de una infraestructura capaz de sostener rendimientos y procedimientos adecuados para abordar los cambios en la oferta marítima, sino que también de una visión estratégica con un sentido más integrador del proceso en su conjunto, lo que dará paso a un nuevo concepto de mayor competitividad, donde se deberán resguardar los mecanismos destinados a asegurar la entrada y salida de operadores, a disminuir las acciones monopólicas y a crear un sistema que permita su desarrollo basado, precisamente, en la competencia.

Dado que el sistema portuario funciona en espacios que son por naturaleza escasos y que normalmente constituyen bienes nacionales de uso público, el rol del Estado cumple una importancia muy esencial en su funcionamiento. En el caso particular del Puerto de Puerto Montt, éste es administrado por una empresa estatal, la que se rige por la Ley 19.542 que, en lo esencial, establece una serie de normas y mecanismos destinados a permitir el acceso privado en la administración y explotación de su infraestructura dentro de un marco competitivo.

Lo anterior implica que debe mantener un rol activo en la generación de nuevos negocios destinados a aumentar su valor de empresa, sin usufructuar indebidamente de su condición de empresa estatal, lo que permite garantizar un nivel de competitividad con otros terminales privados.

Durante la actual administración de la empresa, se han llevado a cabo procesos de interés privado. Sin embargo, las limitaciones espaciales del puerto, sus externalidades negativas derivadas de la sobrecarga de las vías de acceso a la ciudad, generan serias restricciones de crecimiento del actual puerto condición necesaria para abordar proyectos de largo plazo, que permitirán abordar confiados los crecimientos de la producción de la región.

No obstante, lo anterior ha permitido generar condiciones atractivas para concretar un proceso de concesionamiento del actual puerto, sumado a la construcción de nuevos frentes de atraque en el sector de Panitao, lugar que brinda adecuadas condiciones marítimas y de conectividad.

La ubicación estratégica del puerto respecto al territorio ubicado hacia el sur del país y la dependencia de las principales actividades económicas de la Región con la actividad marítima portuaria, constituyen un gran desafío para resolver su proyección estratégica, considerando el pleno crecimiento de la actividad acuícola y la profundización del mercado del turismo.

Este desarrollo presenta un fuerte desafío, el mencionado nuevo terminal Panitao, debido a que las nuevas instalaciones permitirán atender naves de mayor capacidad, instalar maquinarias que permitirán aumentar los rendimientos especialmente en la transferencia de graneles, aumentar áreas de acopio, etc.

Por otra parte, cualquier crecimiento en el actual puerto, implicará aumentar las externalidades propias de la industria portuaria, como la contaminación y congestión que se generará con el aumento del tránsito de vehículos pesados hacia y desde el puerto, los que utilizan vías que cumplen una gran importancia en los flujos propios de la ciudad. Asimismo, impide que la comunidad local pueda utilizar un área importante que podría aportar tanto a la calidad de vida de sus habitantes, como al desarrollo de actividades de interés para la economía comunal.

En este sentido, el desafío del puerto es doble: mantener su capacidad para ofrecer soluciones a la creciente demanda, en el corto plazo, y elaborar una estrategia que le permita afrontar las nuevas exigencias tanto en el ámbito cualitativo como cuantitativo. Esto último implica el desarrollo de proceso de licitación portuaria que se encuentra en curso, posibilitando de esta forma la relocalización del puerto.

Por otra parte, la empresa ha asumido otro desafío de considerables dimensiones, esto es, la administración a contar del presente año de las rampas ubicadas en la Décima Región de Los Lagos, fundamentalmente las que se ubican en la Isla de Chiloé, sumando de esta forma al Puerto de Castro, bajo administración de la empresa desde 2004, las rampas que comunican Pargua con Chacao y también Dalcahue.

2 Misión, Valores, Principios, y Visión

2.1 Misión

PRESTAR SERVICIOS PORTUARIOS Y LOGISTICOS DE ALTA CALIDAD

2.2 Valores y Principios

La Empresa Portuaria Puerto Montt declara y comparte, entre sus miembros, los siguientes principios y valores:

- 2.2.1 Entregar servicios de calidad, agregando valor a las acciones comerciales de todos los actores de la cadena logística del transporte.
- 2.2.2 Considerar al cliente como un “socio estratégico”, en el convencimiento de que su bienestar económico asegura el negocio de la Empresa,
- 2.2.3 Desarrollar y estimular el quehacer profesional y habilidades esenciales del personal de la Empresa Portuaria Puerto Montt, como asimismo, propender a incentivar la participación de todos sus actores en la optimización de su quehacer, manteniendo un ambiente de permanente colaboración,
- 2.2.4 Afianzar su compromiso con la Seguridad y el Medio Ambiente en el desarrollo de cada uno de sus negocios,
- 2.2.5 Fortalecer el compromiso con las comunidades, en donde nos encontremos operando, bajo el prisma de Ciudad Puerto o Terminal, promoviendo su participación en actividades de la comunidad que digan relación con su actividad logística de carga y/o pasajeros y
- 2.2.6 Tener presente el rol de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social inherente a su quehacer.

2.3 Visión

- 2.3.1 Proyectar al Puerto de Puerto Montt en la principal y más innovadora instalación portuaria de la región y de la zona sur austral, promoviendo la aplicación de las técnicas más actuales vigentes en el sector, de manera de asegurar no sólo procesos eficientes, sino que

también sustentables desde el punto de vista de la seguridad y de las condiciones zoo y fitosanitarias de la carga transferida (producción limpia),

- 2.3.2 Ser reconocido en el mercado como el nexo más eficiente entre los modos marítimos y terrestres para la transferencia de cargas bioseguras, diferente a los gráneles, así como de pasajeros, con una clara proyección hacia la zona sur austral del país,
- 2.3.3 Aumentar la diversificación y amplitud de los servicios, en función de las actividades económicas y productivas de su zona de influencia,
- 2.3.4 Convertir al Puerto de Puerto Montt en una estación de acopio y transferencias, de productos exportables de la industria acuícola en contenedores, como asimismo de los insumos necesarios para esta industria y
- 2.3.5 Apoyar y estimular a los diferentes actores relacionados con la industria del turismo, de manera de fortalecer esta actividad tanto desde el punto de vista portuario como en sus impactos en la economía regional.

2.4 Core Business¹

Nuestro Core Business es la prestación de servicios portuarios y conexos, ofreciendo a nuestros clientes un adecuado soporte físico y personal, destinado a maximizar la incorporación de valor a la cadena logística del transporte de carga y pasajeros, así como también en su rol integrador de las actividades entre la zona sur austral y el resto del país, consolidando su rol de centro distribuidor (hub regional) y de coordinador de la misión de otras instalaciones públicas existentes en su zona de influencia.

3 Stakeholders²

3.1 Externos

3.1.1 Comunidad

¹.- Core business hace referencia a aquellas actividades que caracterizan a la empresa dentro de su mercado.

².- Este concepto hace referencia a cualquier persona o institución que pueda afectar o se sienta afectada por las acciones de la empresa.

- Desarrollo del puerto como uno de los ejes centrales de su crecimiento,
 - Disminución de sus impactos negativos en el funcionamiento de la ciudad y
 - Promoción en el mercado interno y externo del valor turístico y patrimonial de la ciudad.
- 3.1.2 Accionistas (en este caso el Estado de Chile)
- Mayor valor de la empresa en un marco de sustentabilidad,
 - Cumplimiento de mandatos gubernamentales y
 - Generación sustentable de transferencia de recursos.
- 3.1.3 Clientes
- Menores costos en la cadena del transporte,
 - Servicios con seguridad, calidad y oportunidad, y
 - Apoyo en gestiones comerciales y políticas con entes relacionados.
- 3.1.4 Proveedores
- Alianza estratégica para una proyección común del Core Business.
- 3.1.5 Acreedores
- Cumplimiento de obligaciones contractuales.

3.2 Internos

- 3.2.1 Directorio
- Mayor valor de la empresa,
 - Innovación procesos o servicios,
 - Generación de nuevos negocios y
 - Optimización de la gestión de la compañía.
- 3.2.2 Personal
- Desarrollo de la empresa,
 - Estabilidad laboral,
 - Planes de mejoras de la empleabilidad y
 - Oportunidades de participación.

4 Análisis de la Situación y Diagnóstico

4.1 Análisis Interno y Externo

FODA EMPRESA PORTUARIA PUERTO MONTT

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.- Sitios de atraque con aguas abrigadas		1.- Embancamiento canalizo acceso - dragados permanentes	
2.- Centro integrador tráfico marítimo zona sur Austral		2.- Limitada expansión física del puerto actual	
3.- Único puerto con acceso público en la Región		3.- Restricciones normativas ingreso naves a puerto - Calados y Esloras	
4.- Puerto con sistema único de atención Roll On - Roll Off		4.- Altos costos por operaciones en pilotaje y remolcadores	
5.- Puerto certificado normas internacionales ISPS		5.- Ausencia de cargas de exportación.	
6.- Recinto de Panitao con aguas profundas y amplias posibilidades de áreas de respaldo		6.- Falta de accesos terrestres adecuados a Panitao	
7.- Ser el único organismo público con la facultad y experiencia para administrar y concesionar terminales portuarios			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1.- Restricciones que pueda generar el Puente sobre el canal de Chacao.		1.- Aumento sostenido consumo fertilizantes	
2.- Terminales públicos y privados sin regularización ni normativas de explotación.		2.- Potencial aumento industria turística	
3.- Ausencia de política de desarrollo y fomento del cabotaje.		3.- Aplicación de normas de bioseguridad - LGPA	
4.- Existencia de puertos privados integrados verticalmente.		4.- Alianzas estratégicas - logística integral	
		5.- Reactivación industria salmonera	
		6.- Construcción del Puerto de Panitao	
		7.- Administración de la rampas públicas, en apoyo de la conectividad.	

4.2 Puntos Críticos

- 4.2.1 Implementación de nuevas normas de Bio- seguridad,
- 4.2.2 Embancamiento canal de acceso,
- 4.2.3 Puente sobre Canal Chacao, relacionado principalmente por su altura,
- 4.2.4 Limitada visión de los actores del sistema portuario,
- 4.2.5 Demanda permanente áreas de respaldo al frente de atraque y
- 4.2.6 Competencia servicios transbordadores y barcazas.

4.3 Información Financiera

- 4.3.1 Análisis

La Empresa Portuaria Puerto Montt ha transferido a su dueño, durante los últimos 5 años, ya sea por concepto de retiro de utilidades, impuestos anuales e impuestos mensuales, los siguientes montos:

IMPUESTOS ANUALES EN MM\$					
	2007	2008	2009	2010	2011
Impuesto 1° categoría sobre rentas efectivas	174,48	222,87	154,7	107,4	221,04
Impuesto Art. 2 D.L.2398/78	410,53	524,41	364	252,7	442,08
Retiros o Distrib. Efectuados en Ejercicio	806,29	805	850	631,76	450

Impuesto a Pagar	134,62	190,95	55,31		62,82
Devolución Solicitada	-	-	-	86,25	-

Tasa Impuesto 1° categoría sobre rentas efectivas	17%	17%	17%	17%	20%
Tasa Impuesto Art. 2 D.L.2398/78	40%	40%	40%	40%	40%

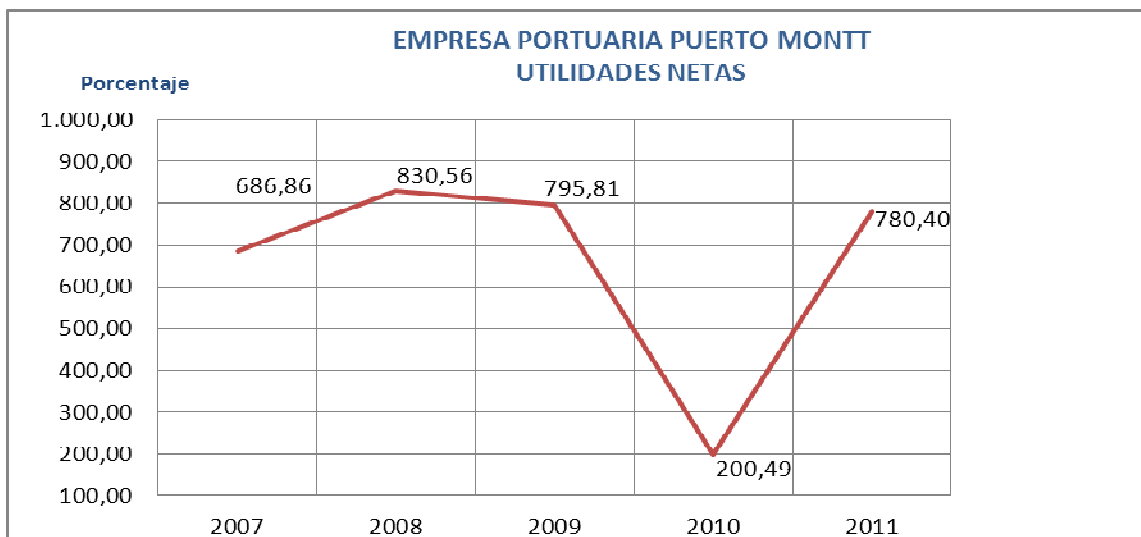
PAGOS DE IVA EXPRESADOS EN MM\$					
Períodos	2007	2008	2009	2010	2011
Enero	66,36	81,36	115	67,59	74,02
Febrero	69,99	91,74	97,81	83,24	92,39
Marzo	82,57	104,18	112,85	97,64	87,58
Abril	57,4	68,22	72,09	67,35	96,96
Mayo	41,54	72,14	62,53	56,86	61,47
Junio	65,75	67,53	34,62	50,32	93,34
Julio	64,88	96,81	41,98	63,96	84,52
Agosto	95,39	98,84	51,57	61,68	96,71
Septiembre	87,08	90,09	72,63	69,65	114,07
Octubre	71,63	75,87	76,45	83,77	74,1
Noviembre	72,62	91,04	63,6	55,11	80,86
Diciembre	64,71	63,34	60,44	57,37	101,87
TOTALES	839,92	1.001,15	861,57	814,54	1057,89

* Impuestos mensual pagado

por períodos

Los estados de resultado de la compañía, durante los últimos cinco años, se detallan en el siguiente resumen:

ESTADO DE RESULTADOS (Valores Históricos) MM\$								
CONCEPTOS	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO	ACUMULADO
	TOTAL Dic-11	TOTAL Dic-10	TOTAL Dic-09	TOTAL Dic-08	TOTAL Dic-07	TOTAL Dic-06	TOTAL Dic-05	TOTAL Dic-04
Ingresos de Explotación	3094,91	2.444,74	2,682.51	3,078.31	2,663.97	2,026.63	1,595.86	1,500.14
Costos de Explotación	-1322,01	-1.183,90	-1,107.82	-1,121.39	-1,141.91	-970.95	-925.15	-846.53
Resultado Bruto	1.772,90	1.260,84	1,574.69	1,956.92	1,522.05	1,055.68	670.71	653.62
Gastos de Administración	-419,2	-412,17	-438.32	-349.45	-222.74	-237.72	-163.42	-155.62
Resultado Operacional	1.353,70	848,67	1,136.37	1,607.47	1,299.32	817.96	507.30	497.99
Ingresos Financieros	35,23	7,15	19.35	85.23	2.35	44.93	15.20	7.66
Ingresos Fuera Explotación	29,56	45,04	4.43	12.05	71.03	9.00	4.16	5.50
Egresos Fuera Explotación	-0,19	-5,36	-72.12	-2.38	-3.74	0.00	-0.34	-10.67
Gastos Financieros	-0,62	-1,34	-1.11	-1.31	-0.95	-1.63	-0.65	-0.42
Corrección Monetaria	8,83	-43,86	30.21	-75.43	-60.97	-20.94	-18.31	-6.24
Resultado no Operacional	72,81	1,63	-19.25	18.15	7.72	31.36	0.06	-4.18
Resultado antes de Impuestos	1.426,51	850,30	1,117.12	1,625.62	1,307.04	849.31	507.35	493.82
Impuesto a la Renta - DIFERIDO	-647,32	-649,81	-321.31	-795.06	-620.17	-403.06	-194.10	-188.46
Utilidad del Ejercicio	779,19	200,49	795.81	830.56	686.86	446.25	313.25	305.36



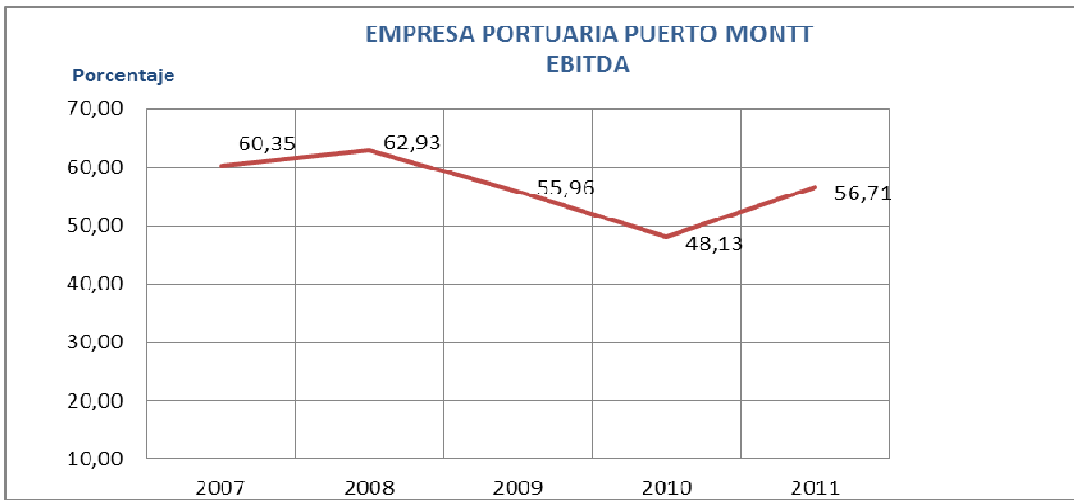
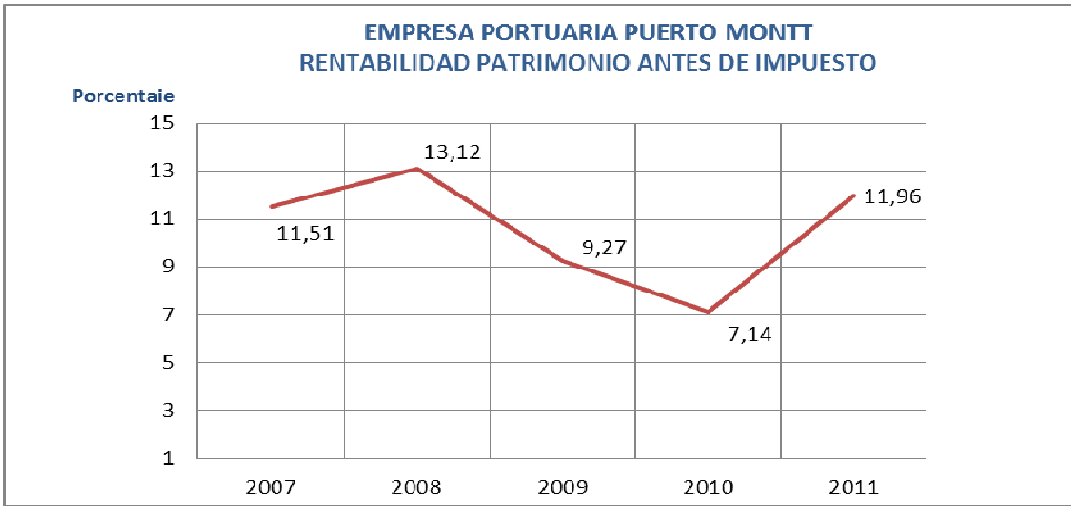
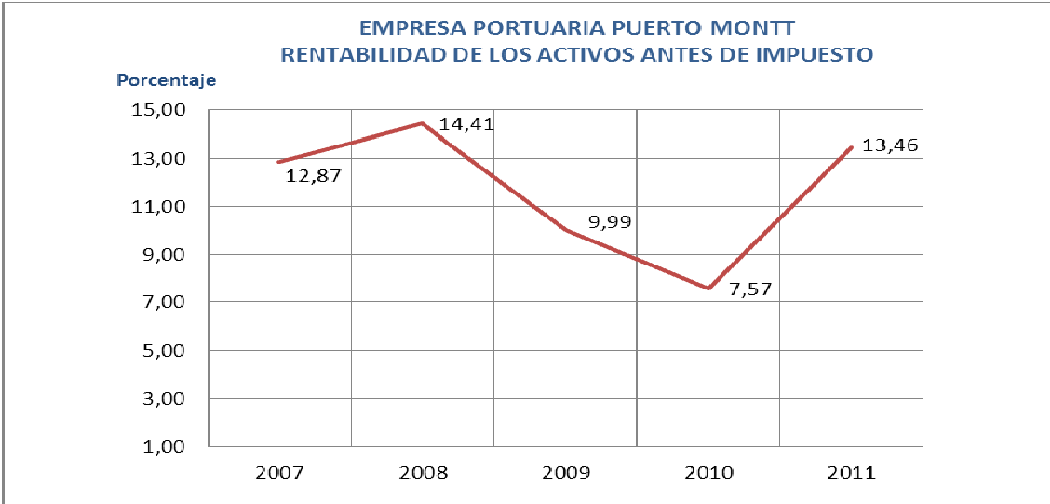
Por su parte, los gastos de administración y ventas, han alcanzado un aumento debido, principalmente, a factores escasamente controlados por la administración, como son:

- Incremento en el costo de la mano de obra, mantenido durante los últimos tres años.
- Incrementos en mantenciones de sus activos productivos, que deben ser efectuados en forma independiente a su flujo de actividad y
- Estudios asociados a proyectos futuros de la empresa, que tienen directa relación con actividades que se encuentran vinculadas al desarrollo comercial de EMPORMONTT.

En relación a los ingresos, a partir del período 2007, se comienza a reflejar un aumento sustancial y sostenido de los ingresos de explotación, debido a un aumento considerable en los ingresos obtenidos por el puerto de Castro, el cual ha cuadruplicado sus resultados de explotación a partir del 2004. De todas maneras una mayor proporción de este resultado, corresponden al muelle comercial, con un porcentaje superior al 75% de todos los ingresos de la compañía, correspondiéndole casi un 15% al terminal de transbordadores y casi un 11% al puerto de Castro.

DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN M\$					
	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos de Explotación	\$ 2.663,97	\$ 3.078,31	\$ 2.682,51	\$ 2.444,74	\$ 3.095,00
Puerto	\$ 2.180,46	\$ 2.394,93	\$ 2.006,79	\$ 1.995,27	\$ 2.429,58
Terminal de Transbordadores	\$ 315,68	\$ 410,95	\$ 388,96	\$ 355,89	\$ 492,10
Puerto de Castro	\$ 167,83	\$ 272,43	\$ 286,76	\$ 93,58	\$ 173,32
% Participación					
Puerto PMC	81,9%	77,8%	74,8%	81,6%	78,5%
TT.TT	11,8%	13,3%	14,5%	14,6%	15,9%
Puerto Castro	6,3%	8,8%	10,7%	3,8%	5,6%

4.3.2 Algunos indicadores



4.3.3 Participación Clientes Actividad portuaria

Cientes	2007	2008	2009	2010	2011
Servicios Portuarios Reloncaví	\$ 580.060	\$ 615.130	\$ 491.384	\$ 491.166	\$ 580.134
Agencias Marítimas Unidas S.A.	\$ 392.081	\$ 191.355	\$ 149.475	\$ 207.303	\$ 411.385
Navimag Ferries S.A.	\$ 103.795	\$ 128.431	\$ 244.724	\$ 255.085	\$ 354.836
Soquimich Comercial S.A.	\$ 116.258	\$ 195.457	\$ 234.593	\$ 227.491	\$ 204.754
Ultramar Agencia Marítima Ltda.	\$ 103.072	\$ 122.378	\$ 67.493	\$ 95.745	\$ 156.738
Mosaic de Chile Fertilizantes Ltda.	\$ 146.006	\$ 151.861	\$ 149.966	\$ 154.699	\$ 153.375
Corpesca S.A.	\$ 85.073	\$ 89.609	\$ 80.978	\$ 90.298	\$ 91.842
Naviera Austral S.A.	\$ 65.165	\$ 66.874	\$ 74.183	\$ 73.162	\$ 87.225
Empresa Marítima S.A.	\$ 0	\$ 0	\$ 417	\$ 119.925	\$ 74.391
Salmones Cupquelan	\$ 289.823	\$ 306.483	\$ 226.416	\$ 21.136	\$ 72.289
Valores Netos en M\$					

La participación de los ingresos, respecto de la facturación de la compañía, se desglosa en un 78,60 % que corresponde a los servicios entregados por el muelle comercial, en un 15,77 % para los servicios entregados por el terminal de transbordadores y en un 5,62 % para los servicios entregados en el puerto de Castro, todos estos índices promedian la facturación del último trienio:

Área de Negocio	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Terminales Portuarios Chiloé	\$ 176.365	\$ 184.824	\$ 196.315	\$ 92.603	\$ 173.512	\$ 823.619
Terminal Transbordadores	\$ 315.786	\$ 423.954	\$ 451.651	\$ 352.180	\$ 492.882	\$ 2.036.453
Muelle Comercial	\$ 2.182.606	\$ 2.486.599	\$ 2.034.545	\$ 1.999.956	\$ 2.428.516	\$ 11.132.222
Total Año	\$ 2.674.757	\$ 3.095.377	\$ 2.682.511	\$ 2.444.739	\$ 3.094.910	\$ 13.992.294
Valores Netos en M\$						

4.4 Servicios

Los servicios actuales que presta el puerto podrían definirse de la manera siguiente:

4.4.1 Servicio a la nave

Son todas aquellas actividades que permiten la realización segura de las actividades de atraque y desatraque de la nave, la asignación del sitio más adecuado para realizar operaciones de embarque/desembarque, la provisión de insumos durante su estadía

y posterior zarpe tanto para el personal como para el propio buque, retiro de basuras, reparaciones menores, etc.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Muellaje a la nave – Terminales Portuarios Chiloé	\$ 1.629	\$ 16.831	\$ 5.070	\$ 3.072	\$ 37.501	\$ 64.103
Muellaje ala nave - Terminal Transbordadores	\$ 70.424	\$ 98.919	\$ 107.837	\$ 65.221	\$ 60.654	\$ 403.055
Muellaje a la nave - Muelle Comercial	\$ 693.373	\$ 624.551	\$ 372.528	\$ 513.642	\$ 741.838	\$ 2.945.932
Total Año	\$ 765.426	\$ 740.301	\$ 485.435	\$ 581.935	\$ 839.993	\$ 3.413.090

Valores Netos en M\$

4.4.2 Servicio a la carga

Son todas aquellas actividades destinadas a la carga y descarga de la nave en condiciones seguras y eficientes, al transporte y su disposición dentro del puerto, a su traslado hacia y desde el puerto, a su acopio o almacenamiento, a su manipulación, a sus controles documentales o físicos, etc.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Muellaje a la Carga - Terminales Portuarios Chiloé	\$ 149.605	\$ 144.884	\$ 174.512	\$ 74.119	\$ 85.215	\$ 628.335
Muellaje a la Carga - Terminal Transbordadores	\$ 88.067	\$ 113.070	\$ 133.475	\$ 107.004	\$ 119.589	\$ 561.205
Muellaje a la Carga - Muelle Comercial	\$ 357.169	\$ 411.946	\$ 258.707	\$ 255.244	\$ 393.821	\$ 1.676.887
Total Año	\$ 594.841	\$ 669.900	\$ 566.694	\$ 436.367	\$ 598.625	\$ 2.866.427

Valores Netos en M\$

4.4.3 Servicios de carácter logístico

Son todas aquellas actividades destinadas a coordinar los flujos de información generados por los distintos agentes que actúan en la cadena logística, de tal manera que las distintas operaciones se realicen al más bajo costo y mejor índice de calidad.

4.4.4 Administración del sistema dentro del puerto

Consiste en la coordinación de las actividades que deben realizar los diferentes agentes relacionados con los servicios a la nave y a la carga, con el propósito de:

- Cumplir la misión corporativa y de las unidades de negocios,
- Hacer cumplir el Reglamento de los Servicios siguiendo el principio de la no discriminación entre los operadores y clientes en general,
- Velar por el cumplimiento de los niveles mínimos de servicio,
- Optimizar el uso de los recursos disponibles,
- Maximizar los ingresos del Puerto e
- Incentivar la Innovación procesos, equipos y personas para la generación de servicios de mayor nivel

4.5 Información operacional

La empresa cuenta con un completo sistema de información estadístico sobre el comportamiento de cada una de las variables o parámetros operacionales.

4.5.1 Análisis por ingresos por servicios portuario

Los ingresos por el uso de los servicios portuarios alcanzaron alzas importantes en el año 2011 con respecto al año 2010, debido a la reactivación del mercado con el repunte del comercio exterior y del sector acuícola. Es así como los ingresos por muellaje a la nave, los que se obtienen según los metros lineales de sitio que ocupe una nave durante su operación medido en metros lineales-hora, aumentaron un 44,3%. Por su parte el muellaje a la carga, que se mide según el flujo de carga transferida y que se mide en Ton/hora, alcanzó un alza de un 37,2%. El romaneo, que de alguna manera es un indicador del flujo de camiones, consecuentemente tuvo un alza situada en 19,6%.

4.5.2 Análisis por variación según tipo de carga y pasajeros

La mayor actividad en la atención de naves es producto directo de una reactivación en la industria salmonera de la Región de Los Lagos y, en alguna medida, una mayor actividad en la transferencia de graneles vegetales. Ambos rubros constituyen para EMPORMONTT algunos de sus principales servicios portuarios.

Este impacto se traduce, en relación a la transferencia de carga, que en el año 2011 respecto al año 2010, se produjeron las siguientes variaciones positivas:

- Fertilizante 5,3%
- Harina de Pescado 5,6%

- Aceite de Pescado 98,4%
- Sal 47,7%
- Cemento 57,8%
- Harinas Vegetales 65,7%
- Trigo 100.0%

Con la excepción de los fertilizantes y el cemento, todos los demás productos constituyen materias primas destinadas a la elaboración de alimento para peces.

La disminución de los ingresos por el servicio de muellaje a las naves de turismo, obedece a una reducción en los costos de las líneas de crucero, las cuales optaron por no ingresar a puerto para realizar sus operaciones turísticas.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Ingresos Turismo	\$ 288.290	\$ 302.125	\$ 319.563	\$ 266.564	\$ 223.425	\$ 1.399.967
Total Año	\$ 288.290	\$ 302.125	\$ 319.563	\$ 266.564	\$ 223.425	\$ 1.399.967

Valores Netos en M\$

En relación a los ingresos por atención a los pasajeros de crucero, se refleja la misma situación que con el muellaje respecto a los dos años anteriores, esto debido al efecto de considerar la cantidad de pasajeros por año y no por temporada.

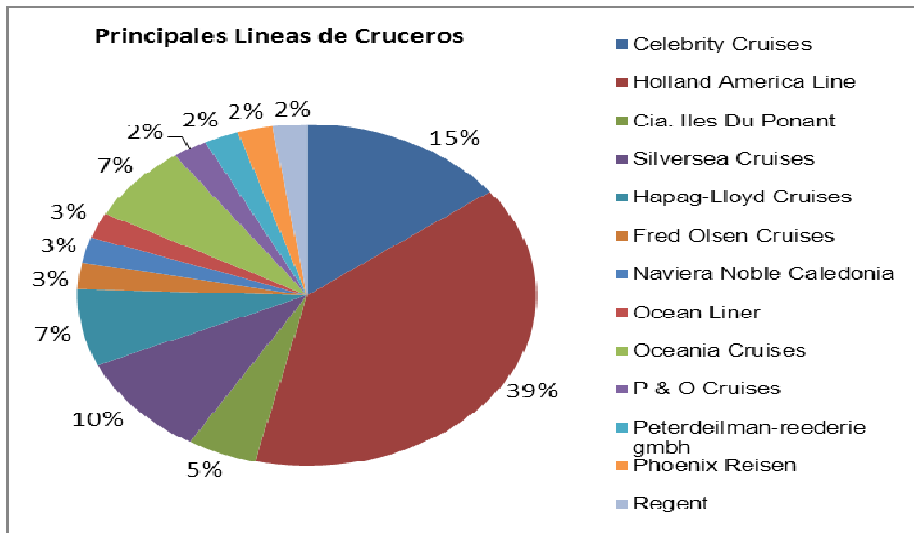
Concepto	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	Total
Pasajeros - Cruceros Puerto Montt	111.416	104.026	77.614	47.461	55.184	395.701
Naves - Cruceros Puerto Montt	62	55	44	34	40	235
Pasajeros - Cruceros Castro	2.577	1.309	1.163	3.170	4.948	13.167
Naves - Cruceros Castro	6	4	5	5	7	27

La industria de cruceros, después de la crisis económica mundial iniciada durante el período 2008 en Estados Unidos, y posteriormente, la aparición del Virus AH1N1, en México, temió una brusca disminución en la cantidad de pasajeros y de recaladas para las futuras temporadas turísticas en nuestra ciudad. Afortunadamente dicho impacto se ha visto revertido con los índices de la última temporada turística.

Por otra parte, el incremento de los sistemas de control sanitario y de seguridad en la atención de los pasajeros ha causado un efecto positivo

en la imagen que se pretende entregar a los turistas, otorgándoles confianza y seguridad en nuestros servicios.

Las principales líneas de cruceros que han hecho presencia en el puerto de Puerto Montt, son las siguientes:



4.6 Competencia

En lo que respecta a los servicios ligados a la carga se distinguen aquellos que prestan servicios, principalmente, vinculados con el comercio exterior y los que prestan servicios de cabotaje.

4.6.1 Carga de Comercio Exterior

En el caso de cargas de comercio exterior, el puerto principalmente está concentrado en cargas de importación, siendo sus mercados de origen Bolivia (carga de cabotaje desde puertos del Norte), Estados Unidos, México, Perú, Europa y Asia, etc. consistente en carga de granel, especialmente fertilizantes y materia prima para la elaboración de alimentos para peces. Los principales competidores son puertos ubicados en la Región del Bio Bio, tales como los muelles ubicados en Penco para la carga de fertilizantes. En la propia Región destaca el Puerto de Calbuco, el que pese a no contar aún con instalaciones aptas para este tipo de carga, tiene contemplado construir un malecón para su transferencia.

La carga de exportación prácticamente no forma parte del movimiento del puerto. Se concentra, dentro su área de influencia, básicamente en el Puerto de Corral y en el Puerto de Calbuco para el caso de cargas forestales y en las regiones de Bio Bio y Valparaíso, para la transferencia de contenedores.

En el primer caso, cuestiones relacionadas con aspectos ambientales y de capacidad, derivadas principalmente por su ubicación en relación al casco urbano de la ciudad, permitieron que cerca de 500 mil Ton de chip fueran captadas por otros puertos, como Calbuco. Las posibilidades de competir, mientras el puerto permanezca en la situación actual son prácticamente nulas.

En relación al despacho de contenedores, la tendencia a acopiar mayores volúmenes de carga por parte de las compañías navieras en los puertos ubicados en las regiones señaladas, el relativamente bajo movimiento que se genera en la región con respecto a esos volúmenes, los problemas logísticos generados por la necesidad de proveer unidades vacías debido al desequilibrio existente en la región entre exportaciones e importaciones, y la falta de equipamiento para ofertar rendimientos comparables, generan condiciones que facilitan la actual situación competitiva.

4.6.2 Carga de Cabotaje

Con respecto a la carga de cabotaje, el puerto cumple un rol muy relevante, tanto para la propia región como para las ubicadas hacia el sur. Sus principales competidores son puertos privados de uso privado, integrados verticalmente con generadores de carga y con empresas navieras.

Generalmente atienden naves pequeñas que no sobrepasan los 45 m. de eslora y se encuentran localizados en la costa del camino Chiquihue, donde se ubican las instalaciones portuarias del grupo Kochifas, Detroit, Oxxean, etc.

Dado que la actividad acuícola es intensiva en uso de recursos portuarios y que la costa de la región no es capaz de proveer localizaciones adecuadas para ampliar 'in extenso' su capacidad de tal manera de ofrecer posibilidades de solución a cada proyecto de

inversión, la existencia de puertos privados de uso privado constituye un riesgo limitativo a la entrada de nuevos actores.

Además, una extensión de pequeños puertos impide utilizar localizaciones que sí tienen condiciones y capacidades suficientes como para ofrecer servicios a los usuarios que los soliciten. De esta manera, no sólo se estaría haciendo un uso más racional del borde marítimo, permitiendo incluso otros usos, sino que se facilitaría el funcionamiento más competitivo de este sector.

Por su parte la competencia portuaria, al menos en el caso del Puerto de Puerto Montt, se encuentra garantizada por las normas que lo rigen, lo que constituye una garantía para la atención de actores que no cuenten con instalaciones portuarias propias.

4.6.3 Terminal de Trasmoldadores. Conectividad territorial

El Puerto de Puerto Montt cumple un rol muy relevante en la conectividad del país. No tan sólo permite comunicar una vasta área de su territorio insular y austral con el centro del país, sino que también con una serie de pequeñas localidades e instalaciones portuarias menores ubicadas en su área de influencia.

En este sentido, su carácter de puerto estatal le permite prestar un servicio de carácter público, abierto a todos los usuarios, lo que asegura un cumplimiento sin restricciones de este rol continuador del territorio. En este sentido, sus competidores no se encuentran en el propio sistema portuario; sino que más bien en iniciativas públicas que se llevan a cabo, como por ejemplo la construcción de un puente sobre el Canal Chacao.

4.6.4 Cruceros

Respecto a la atención de cruceros, junto a Valparaíso, el puerto es una de las principales instalaciones que atiende a este tipo de naves en el país.. Se encuentra a “media” ruta para el tráfico desde y hacia la zona sur del país y hacia el Atlántico, además de ofrecer alternativas turísticas muy autóctonas.

Su competencia podría concentrarse en otras alternativas más hacia el Sur, como el puerto de Chacabuco. Sin embargo, la capacidad de éste constituye un factor limitante.

4.6.5 Limitación estratégica, Licitación Puerto de Puerto Montt.

Se debe tener presente que para el Puerto de Puerto Montt su principal limitación competitiva se encuentra en las restricciones que le generan su actual ubicación, tanto desde el punto de vista de sus vías de acceso, área marítima y características de su capacidad portuaria.

En efecto, las instalaciones portuarias no tienen posibilidades de crecer debido a que sus límites se encuentran con áreas urbanas, lo que significa que para enfrentar mejoras sustantivas en su oferta no es posible crecer sin tener que ocupar áreas de uso urbano, algunas de las cuales forman parte de la red vial de la ciudad.

Tampoco puede utilizar maquinarias para mejorar los rendimientos de transferencia, debido a limitaciones de su infraestructura. Además, enfrenta limitaciones en las operaciones marítimas debido a la existencia de un canalizo que obstaculiza las operaciones de arribo y zarpe de las naves.

En consecuencia, más allá de la influencia que genera la oferta de otros terminales, la capacidad competitiva del puerto en el mediano y largo plazo se encuentra limitada por razones espaciales, razón suficiente para elaborar el proceso de licitación portuaria que se encuentra en proceso, con el cual se espera:

- a. Construir un nuevo terminal portuario en el sector de Panitao, capaz de relocalizar todas las cargas industriales.
- b. Permitir que la producción de la región tenga su puerto de entrada y salida para los próximos 30 años.
- c. Reutilizar las actuales áreas del Puerto de Puerto Montt en actividades turístico comercial.
- d. Potenciar la Industria de Turismo Naviero en el actual puerto.



4.6.6 Servicio a la Conectividad.

El desarrollo portuario de la Xa Región, en lo que respecta a la conexión con la Isla de Chiloé, ha tenido una evolución caracterizada principalmente por la satisfacción de demandas sociales, lo que con el tiempo fue dando espacio gradual a las actividades industriales. Por ello, existen variados terminales construidos por el Estado con fines sociales, los cuales conforme fueron emergiendo los procesos productivos, cuyo es el caso de la industria acuicultora, se fueron convirtiendo en comerciales o productivos, provocando que dicha infraestructura durante años fuera aprovechada por agentes económicos privados, sin pagar el justo precio por su utilización. En muchos casos, incluso, el Estado ha vuelto a invertir en mantención o reparación mayor, sin recupero de la misma.

Otra consecuencia que ha provocado la falta de administración formal en estos terminales es la falta de seguridad y fiscalización, especialmente en los terminales en donde se transfieren cargas sociales y productivas, como son la mayoría de los terminales de Puerto Montt al Sur, lo cual provoca graves deficiencias en el sistema, tales como:

- Los terminales pierden su valor debido a la falta de conservación y mantenimiento
- Generan situaciones de inseguridad debido a la ausencia de normas, gestión y fiscalización de una autoridad portuaria
- Disminuyen los estándares de servicio y niveles de calidad a usuarios
- Impiden realizar proyectos de desarrollo social o económico en su entorno

- Generan condiciones de dependencia de una función pública con los intereses de los operadores privados que los administran
- Funcionan bajo normas definidas sin un sentido público y bajo el interés del administrador privado
- Capturan recursos públicos para financiar su giro comercial
- Dificultan la entrada de otros operadores marítimos

Excepción a este tipo de administración la constituye el Puerto de Castro, administrado por la Empresa Portuaria Puerto Montt desde 2004, cuyos remanentes vuelven al Estado, y en el cual rigen las normas de seguridad requeridas por los organismos fiscalizadores para el buen funcionamiento de las instalaciones y sus usuarios.

En Chiloé coexisten terminales que cumplen una función social, función mixta (industrial y social) y otros netamente industriales o productivas.

La principal función de los terminales con carácter social es la conectividad de los habitantes de la región. En cambio, la función de los terminales industriales o productivos es prestar servicios a la industria acuícola, ya sea en embarque/desembarque de peces, materias primas para la fabricación de alimentos y materiales de uso corriente en la industria.

Los terminales que prestan servicios tanto sociales como productivos (mixtos), deben establecer mayor cuidado en la utilización de la infraestructura, ya que su construcción está fundamentada en el cumplimiento de su rol social. Por tanto, la implementación de reglas claras contenidas principalmente en los Reglamentos de Servicios avalan estos procedimientos, garantizando de esta forma, fundamentalmente lo siguiente:

- a) Servicios continuos y permanentes
- b) No discriminatorios
- c) Tarifas públicas
- d) Estándares de calidad y servicio.

5 Análisis del Entorno

5.1 Entorno Macroeconómico

La Región de Los Lagos ocupa en el país el cuarto lugar respecto a la concentración de población, con un 7%, detrás de las Regiones Metropolitana, del

Bio Bio y de Valparaíso. Además, antes de la crisis, era una de las regiones con mejor tasa promedio de crecimiento del empleo, con una variación del producto regional en torno a la tasa de crecimiento promedio nacional. Asimismo, alcanzó una de las tasas más altas de crecimiento promedio de la productividad media.

A pesar de lo anterior su futuro se prevé promisorio. En primer lugar porque los planes de desarrollo de la acuicultura - especialmente cuando se comiencen a aplicar las nuevas normas respecto a la densidad mínima de uso del territorio marítimo y al tratamiento de las cargas bajo un nuevo concepto de bioseguridad - tenderán a generar un proceso de recuperación de la producción perdida, pero también a un mayor crecimiento respecto a los niveles que se tenían antes de la crisis.

Esta evolución significará para el Puerto de Puerto Montt un gran desafío por el mayor aumento de cargas a granel ligadas a la elaboración de alimentos³; un mayor tráfico de insumos y maquinarias hacia y desde los lugares de cultivo, mayor movilidad de personas, mayores demandas de otros productos como materiales de construcción, retail, etc.

Al respecto las nuevas normas de bioseguridad también representan una gran oportunidad, cualquiera sea la estrategia que se implemente, debido al importante tráfico que se generará hacia y desde el puerto. Su carácter de puerto estatal lo obliga a asumir un liderazgo en la aplicación de las normas, etc.

También existen potencialidades que están ligadas a las características de la región. Su disponibilidad de recursos naturales, la calidad de su suelo, su clima, así como su propio patrimonio turístico y cultural, ligado a la experiencia exportadora de sus agentes productivos, al esfuerzo de investigación y desarrollo, constituyen factores que permiten proyectar un crecimiento económico ascendente, especialmente en sectores como el acuícola, ganadero, agrícola, forestal y de turismo de intereses especiales.

Junto con lo anterior, según un análisis realizado por CORFO, el crecimiento económico, así como el de la productividad media de la mano de obra, se habrían alcanzado principalmente por las importantes inversiones materializadas en la región y la acelerada tasa de crecimiento de sus exportaciones. Sin embargo, esta nueva realidad ha mostrado que la preparación o capacitación de los recursos humanos se ha ido transformado en un importante cuello de botella. La región

³.- Se estima una relación de 3 a 4 kilos por cada kilo de producción de pescado

tiene una de las tasas más bajas del país de empleados capacitados sobre empleados totales.

Las potencialidades de la región se concentran en sectores que requieren de altos grados de eficiencia, por los niveles crecientes de competitividad existentes en el mundo.

Especialmente porque son áreas muy dependientes del transporte marítimo, el sector portuario debe cumplir un rol muy importante en el logro de mejores y ascendentes niveles de eficiencia. Lo mismo ocurre con el factor humano, debido a que son sectores muy activos en la generación de nuevas tecnologías y de nuevos conocimientos.

5.2 Proveedores

En el funcionamiento del puerto se pueden distinguir dos grupos de proveedores. Uno que proporciona servicios e insumos para la mantención de la infraestructura, superestructura e instalaciones para la industria, y otro que presta servicios en la operación propiamente tal.

Respecto al primero de ellos cabe destacar que en Chile sólo existe una sola draga, operada por la Dirección de Obras Portuarias, que presta servicios ocasionales debido a la baja demanda existente en el país. Lo anterior redundaría en que el puerto debe hacer frente a costos que otros puertos no requieren, debido a que su emplazamiento se encuentra en un canalizo que requiere ser dragado cada 3 o 4 años. Para el caso de otras labores de mantención, generalmente se debe recurrir a proveedores ubicados en el centro del país por falta de oferta regional especializada.

En relación a la operación portuaria, el puerto mantiene un sistema multioperado, en contraposición de otros puertos regionales, que por su carácter de uso privado, cuentan con sus propios equipos o contratan servicios en empresas coligadas.

Esta condición, sin embargo, no ha redundado en la existencia de múltiples empresas de muellaje, sino más bien en la concentración de servicios por parte de una empresa operadora, Servicios Portuarios Reloncaví (grupo SAAM), que mantiene a su vez servicios en otras instalaciones regionales, sin perjuicio de las que realiza en otros puertos del país.

En relación a los servicios marítimos vinculados a operaciones de seguridad, tal como ocurre en otros puertos del país, los servicios de pilotaje y practicaje son normados y regulados por la Dirección General de Territorio Marítimo, sin que intervenga la empresa en la fijación de las condiciones de operación ni en las tarifas. En el puerto operan dos servicios de remolcadores ligados a las empresas Agunsa y SAAM.

5.3 Trabajadores Portuarios

En el puerto trabajan cerca de 120 trabajadores eventuales en labores de estiba y desestiba, así como otros servicios complementarios, sin perjuicio de otros trabajadores permanentes.

Los trabajadores eventuales se agrupan en los siguientes sindicatos:

NOMBRE	FUNDACION	Nº DE SOCIOS
Sindicato de Estibadores Nº 1	25/01/1931	28
Sindicato de Embaladores Nº2	03/05/1961	29
Sindicato Empleados de Bahía Nº3	09/01/1990	25
Sindicato de Movilizadores Nº5	27/02/1991	25
Sindicato Puntilla Tenglo Nº6	08/07/1990	13

5.4 Regulaciones

La Empresa Portuaria Puerto Montt, EMPORMONTT es una empresa del Estado, dotada de patrimonio propio, de duración indefinida y relacionada con el Gobierno a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Su funcionamiento se asemeja una sociedad anónima y, como tal, se encuentra regulada por la Superintendencia de Valores y Seguros, sin perjuicio de la fiscalización efectuada por la Contraloría General de la República en las materias que indica la ley

Tales condiciones se encuentran establecidas en la Ley 19.542, que modernizó el sistema portuario estatal. En dicho cuerpo legal, específicamente en su artículo 31, se establecen ciertos principios que el Directorio deberá tener presente en el cumplimiento de sus obligaciones, como los siguientes:

- Promover la competencia en el interior de los puertos,
- Procurar un trato no discriminatorio a los usuarios de los puertos y terminales,

- Velar por que no se limiten las posibilidades de desarrollo y expansión de los puertos,
- Preservar y fortalecer los niveles de productividad, eficiencia y competitividad alcanzados en la operación portuaria.

De esta manera, la Ley establece un marco de obligación esencial del Directorio, en el sentido que su principal responsabilidad consiste en crear ambientes competitivos al interior del puerto y en su relación con otras instalaciones, de manera no discriminatoria.

También establece ciertos mecanismos para llevar a cabo esta tarea como es la asociatividad con terceros, privilegiando el financiamiento de sus proyectos, así como su operación a través de privados. Para ello debe emplear instrumentos como la concesión o el arrendamiento.

La planificación portuaria se realiza a través del Plan Maestro, instrumento a través del cual la empresa establece la capacidad potencial que tiene el puerto, permitiendo que cualquier interesado pueda prever la competencia que debería enfrentar durante el ejercicio de su explotación.

Asimismo, mediante el Calendario Referencial de Inversiones la empresa señala los posibles proyectos que se llevarán a cabo, en un periodo de cinco años.

Ambos instrumentos pueden ser modificados a solicitud de algún interesado.

Para la administración, la Ley establece un mecanismo llamado Plan de Gestión Anual, cuya función consiste en fijar metas anuales en concordancia con el Proyecto de Presupuesto Anual, el Plan Maestro, el Plan Estratégico y el Calendario Referencial de Inversiones, así como con los planes estratégicos que para el sistema portuario estatal establezca el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Otras regulaciones a las que está afecto el sector marítimo portuario se encuentran contenidas en el Código de Comercio, la Ley de Navegación, Código Sanitario, Código del Trabajo, etc.⁴

⁴.- Para mayor información ver “Diagnóstico del Modo Transporte Marítimo” Subsecretaría de Transporte.2008

Otra norma muy importante para el funcionamiento del puerto es la establecida por la Organización Marítima Internacional (OMI) a partir de 1 de julio del 2004 respecto a la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias, a través de la cual se establecen normas y estándares de seguridad para el funcionamiento portuario, según sean sus especialidades.

6 Análisis de la situación interna

Se presenta a continuación una breve descripción y evaluación de los recursos y capacidades que se han identificado como activos, habilidades y potencialidades relevantes con que cuenta la organización para el cumplimiento de su misión, basado en las estrategias que ha definido para mantener una posición competitiva en el sector.

6.1 Identificación de Recursos

6.1.1 Recursos tangibles o Soporte Físico

Empormontt cuenta con las siguientes instalaciones para las operaciones portuarias:

- Infraestructura
- Superestructura
- Equipamiento
- Instalaciones de apoyo conexas para servicios logísticos a pasajeros

Su superficie total es de 38,9 Ha, de las cuales 27 corresponden al área marítima y 11,9 a sus espacios terrestres. Cuenta con dos terminales: un muelle comercial, con 8,5 Ha y otro destinado a la atención de trasbordadores que ocupa una superficie de 1,5 Ha.

6.1.1.1 Muelle comercial.

El muelle comercial cuenta con un frente de atraque de 385 m lineales, los que se traducen en dos sitios operacionales de 240 y 145m de largo, con calados de 9,3 y 7,5m respectivamente.

Sus características estructurales no permiten instalar maquinaria con alta capacidad de transferencia

Cuenta con un área de almacenamiento que utiliza 31.505 m² en la que se emplazan siete almacenes destinados a almacenar harina de pescado, fertilizantes, harinas vegetales, etc., dos carpas para almacenar harinas vegetales y dos estanques destinados a almacenar aceite de pescado.

6.1.1.2 Terminal de transbordadores

El terminal de trasbordadores tiene un largo de 35 m y permite la atención de naves de esloras máximas de 131 m y con un calado no superior a los 5,8 m. Su construcción data de 1985.

Su superficie es de 1,5 Ha y se encuentra fuera de la zona primaria aduanera.

6.1.1.3 Extrapuerto

La Empresa Portuaria de Puerto Montt posee 8,35 hectáreas para negocios logística y de almacenamiento de cargas, con 3,6 hectáreas habilitadas para su explotación industrial. Su función consiste en ofrecer espacios adicionales al puerto destinados a actividades logísticas complementarias a la operación portuaria.



6.1.1.4 Análisis del estado actual del soporte físico

La actual ubicación del puerto genera fuertes limitaciones espaciales para su crecimiento. Prácticamente, su aumento de capacidad tanto terrestre como marítima se encuentra cercado por sus límites urbanos. Adicionalmente a ello, el estado de su infraestructura, así como el resto de sus bienes o sistemas se encuentra mayoritariamente en un estado que oscila en muchos casos entre regular y malo, lo que implica la necesidad de efectuar un gasto mayor en mejoramiento, reparación y conservación, según se puede deducir cualitativamente del cuadro siguiente:

ESTADO ACTUAL DEL SOPORTE FISICO				
BIENES Y/O SISTEMAS	ESTADO			OBSERVACIONES
	BUENO	REGULAR	MALO	
Infraestructura	X			Bueno
Pavimentos		X		Falta reparación en varios sectores
Almacenes		X		Falta mantención general
Iluminación		X		Falta mantención general
Canalizo			X	Embancamiento permanente
Básculas	X			Falta mantención general
Oficinas Administración	X			Bueno
Alcantarillado	X			
Agua Potable	X			
Energía Eléctrica		X		Falta mantención general
Otras Oficinas y Baños		X		Falta mantención general

6.2 Recursos financieros

Este tipo de recursos no dependen directamente de la gestión de la empresa, sino de la política que defina el Gobierno.

6.2.1 Sistema Seguridad

La Empresa Portuaria fue certificada con el nuevo Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (ISPS), el 29 Junio del año 2004, cumpliendo con todas las exigencias para la atención de buques de graneles sólidos y líquidos, carga general y buques de pasajeros.

Junto a un sistema de guardias privados, cuenta con la siguiente infraestructura:

- Sistema automatizado de acceso por medios de tarjetas de proximidad y torniquete para el control de las personas que ingresan al recinto, ubicado en la entrada principal del puerto. Circuito cerrado de televisión, con DVR, con grabación las 24 horas del día, con 23 Cámaras en color y blanco y negro, cubriendo el 100 % del Recinto Portuario;
- Altoparlante con bocina, ubicado en diversos sectores del Puerto, cubriendo su totalidad, como apoyo para el personal que opera las cámaras e información de seguridad para el personal de las Empresas, clientes y público en general, que efectúan trámites al interior del recinto;
- Dos detectores de metales manuales para la revisión de personas y equipajes no acompañado ;
- Caja de Seguridad con sistema de teclado con clave, para el resguardo de las tarjetas de visitas;
- Sistema de alarma con detectores infrarrojo y portero con cámara de circuito cerrado de televisión, ubicado en la Gerencia, con conexión a la puerta principal;
- Impresora Datacard, para la confección de Tarjetas de acceso, para el control del personal de las Empresa que laboran al interior del Recinto Portuario;
- Un sistema de rayos X, para la revisión de equipaje y
- Barreras perimetrales (cercos).

6.2.2 Recursos intangibles

6.2.2.1 Activos tecnológicos

- Conectividad,

- Transmisión de información en el Sistema Portuario,
- Sistema de Seguridad,
- Sistema de manejo de carga granel y
- Sistema de manejo carga general

6.2.2.2 Recursos organizativos:

- Marca “Puerto de Puerto Montt”,
- Imagen corporativa,
- Relaciones fluidas con la comunidad,
- Reconocimiento de las autoridades como eje de desarrollo,
- Reconocimiento del puerto como parte del corredor de integración regional,
- Cartera de clientes,
- Contratos vigentes y
- Cercanía relativa con centros productivos y de consumo de insumos agrícolas y acuicultura.

6.2.2.3 Recursos humanos:

- Competencias relacionales
- Conocimiento del sistema portuario
- Competencias técnicas asociadas al rol
- Motivación laboral
- Lealtad de sus miembros

6.3 Identificación de Capacidades

6.3.1 Capacidades Funcionales

- De gestión
- De planificación y diseño
- De servicio
- De mantener relaciones comerciales
- De generación de nuevos negocios
- De control

6.3.2 Capacidades Culturales

- Capacidad de trabajar en equipo
- Innovación
- Flexibilidad-Adaptabilidad
- Valores
- Clima laboral ad hoc

7 Mercado

7.1 Proyecciones

Como se ha señalado anteriormente, el Puerto de Puerto Montt atraviesa por un periodo de aumento de su transferencia, motivado por el renacer del sector acuícola.

Estimamos que este factor irá evolucionando positivamente y en mayores proporciones, una vez que se apliquen las medidas previstas para resolver los problemas que aquejaron al sector salmónero, cuya instrumento legal fuera aprobado en las modificaciones efectuadas recientemente a la Ley de Pesca.

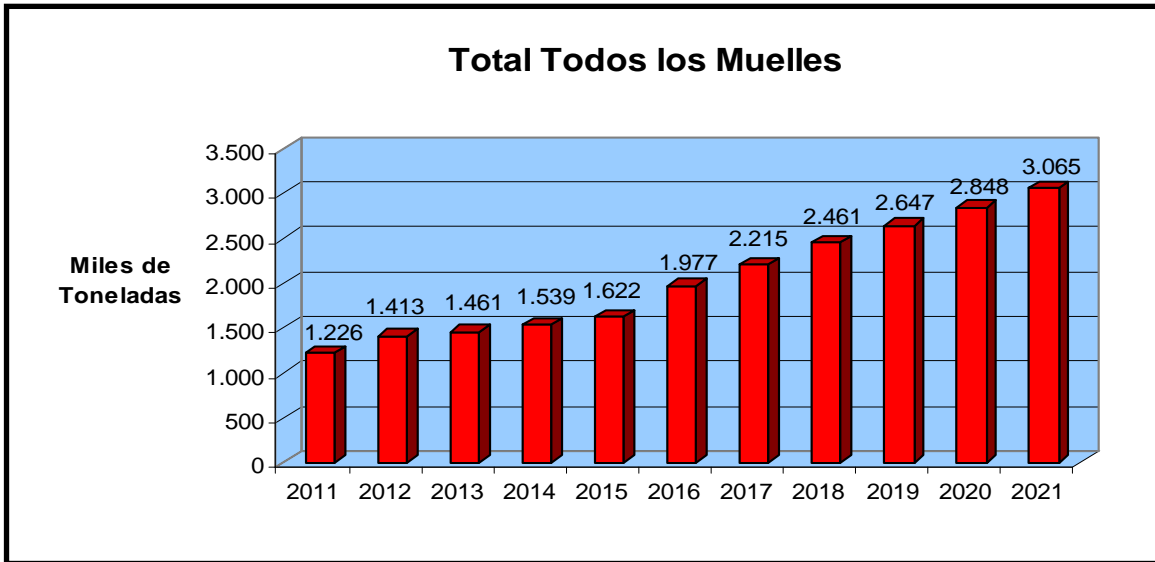
Si se hubiesen mantenido las tasas de crecimiento que el puerto venía alcanzando hasta el año 2008 (Hipótesis I), en los próximos 5 años, la transferencia podría estimarse en unos 3,1 millón de Ton. La carga de cabotaje constituiría cerca del 79% de la transferencia, manteniéndose las exportaciones en un nivel muy bajo, 0,6% del total y las importaciones representarían el 20% restante.

Pero si incorporamos los efectos de la evolución del sector acuícola pueden presentarse dos escenarios. En el primero, en que la evolución portuaria siguiera la del sector, significaría que los niveles existentes antes de la crisis se recuperarían en el año 2013 (Hipótesis II). En el otro escenario, se agrega a esta condición que en los siguientes 5 años, es decir el año 2018, la producción bruta podría aumentar al doble, llegando a las 1,6 millón de Ton (Hipótesis III)

En el primer caso, la transferencia estimada del puerto llegaría a unas 1,5 millón de Ton en el año 2013. Su composición sería de un 67% de carga de cabotaje, las exportaciones no tendrían crecimiento alcanzando una participación del 1,3% y las importaciones un 32%.

En el gráfico siguiente se puede observar un detalle más desagregado de estas proyecciones.⁵

⁵.- Ver “Sustentabilidad Estratégica del Puerto de Puerto Montt” 2009



Nota: El nivel de carga superior a los 3 millones de toneladas proyectado para el año 2021, está apuntando a lo necesario que resulta continuar con la planificación del traslado del muelle comercial a Punta Panitao. La actual ubicación en Angelmó difícilmente soportará niveles de carga superiores a los 2 millones de toneladas, situación que debería producirse hacia el año 2016.

7.2 El puerto del futuro

Estas proyecciones permiten delinear, aproximadamente, cual podría ser el mercado referencial del Puerto de Puerto Montt en los próximos 10 años:

- Transferencia total: 2.550.000 Ton (tasa anual: 4,5%). Hipótesis III
- Comercio Exterior: 700.000 Ton (Importación)
- Cabotaje: 1.850.000 Ton (Carga General: 1.550.000 Ton; Carga Graneles: 300.000 Ton)
- Vehículos: 49.000 unidades (Camiones tasa anual: 5%, 41 mil unidades; automóviles cte, 8 mil unidades)
- Personas: 30.000 Pax
- Cruceristas: 100.000 Pax.
- Carga Graneles Sólidos: 1.000.000 Ton (700.000 Import. + 300.000 Cabot.)

Especial importancia tendrá el efecto de puerto distribuidor (hub) respecto al resto de la Zona Sur Austral y a la posibilidad de diseñar un puerto que

efectivamente cumpla funciones como puerto de cabotaje, además de su rol como puerto articulador del movimiento de cruceros en el país y su integración a la economía local.

8 Consideraciones Generales y algunas tendencias

8.1 Apoyo a la Industria del Salmón y la Bioseguridad

Por todos es conocido que, producto de múltiples factores, entre los que se cuenta la mayor densidad de peces en jaulas, se produjo un aumento de parásitos en los cultivos de salmónes, que a la postre los debilitaron de tal forma, que se convirtieron en receptores y propagadores del virus denominado ISAV, con las consecuencias ya conocidas.

Evaluados los focos de propagación, se vinculó a las zonas de transferencia con las contaminaciones cruzadas, ya que en los puertos se transfiere carga que va con destino a los centros de cultivo y también carga, limpia o contaminada, que regresa desde los centros como cosecha, redes etc.

Esta combinación de cargas, así como el bajo control en los procedimientos de manipuleo, ha traído como consecuencia riesgos evidentes en la contaminación y propagación de condiciones negativas desde el punto de vista sanitario.

La solución a esta situación se ha concentrado en separar la manipulación de la carga limpias con las sucias, mejorando los procesos de limpieza y sanitización, así como en los procesos de control, considerando además la creación de barrios de cultivos y un conjunto de barrios en macrozonas, las cuales geográficamente serán separadas para prevenir en el futuro eventuales contaminaciones globales, así como también controlar cada macrozona en la alimentación de cada uno de los barrios, de tal manera que no podrá ser alimentados por embarcaciones que naveguen entre macrozonas, quedando de esta forma confinadas a la navegación sólo entre los barrios de una misma macrozona.

En este sentido EMPORMONTT elaboró un Protocolo Sanitario y de Bioseguridad, para las operaciones de Embarque y Desembarque de las distintas cargas relacionadas con la industria acuícola, tanto en dependencias del Puerto de Puerto Montt como en el de Castro, pudiendo además ser replicado en las instalaciones portuarias que la DOP nos entregue en administración conforme al convenio en curso.

Este protocolo pretende una serie de normas relativas a las operaciones de limpieza, lavado y desinfección de las distintas faenas portuarias de la actividad acuícola, así como también la ejecución de planes de contingencias ambientales.

Junto con Sernapesca se trabaja en la orientación y aplicación del protocolo, el reglamento general de limpieza, el plan de contingencias ambientales, como también en la aplicación de las normativas legales vigentes del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y el Ministerio de Salud, las cuales son complementarias del señalado protocolo.

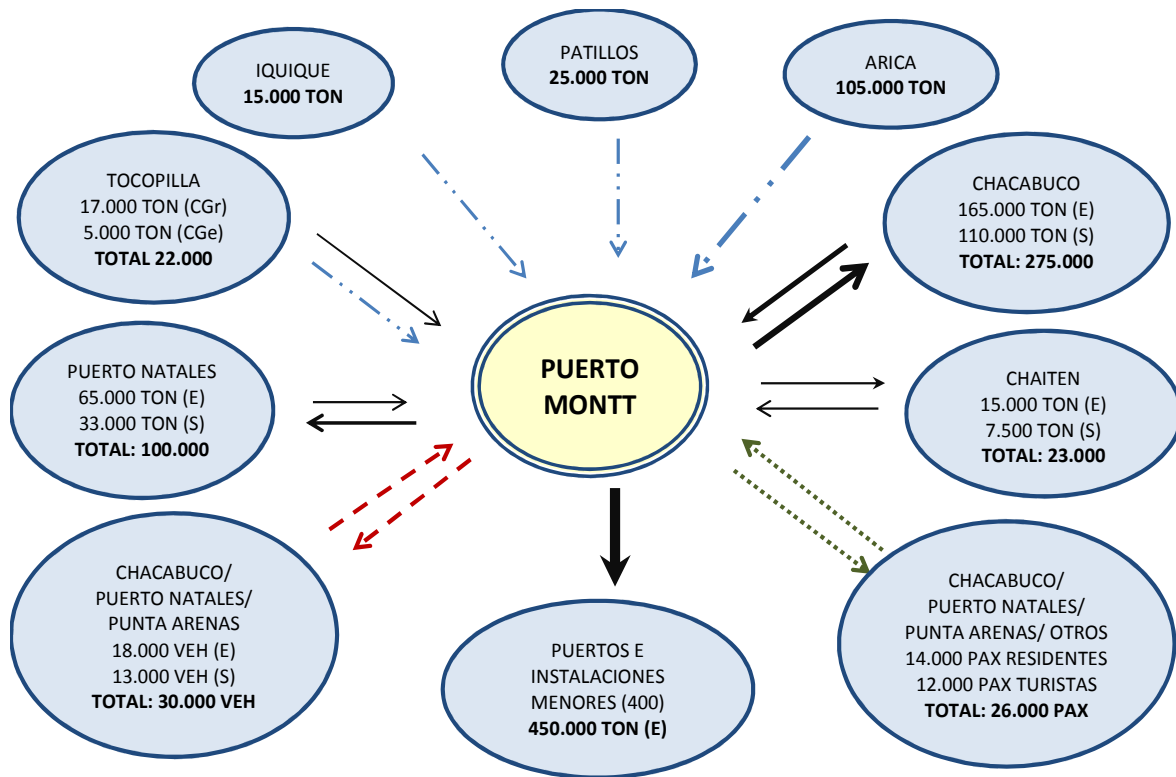
8.2 Logística Integral en la Conectividad de la Macro Zona Sur

Este proyecto, que aspira a convertirse en una política portuaria para el Sur Austral, ya cuenta con una mirada consensuada con los Puertos de Chacabuco y Punta Arenas, principalmente por los aspectos comunes que las ligan.

Se trata de analizar de una manera integrada el funcionamiento estratégico de los terminales del sur de Chile, de manera que los tráficos entre los puertos se realicen con los mismos niveles de eficiencia, de forma tal que el transporte marítimo se constituya en un aporte creciente al funcionamiento de las economías locales y entregue mejores servicios a las personas.

En el caso particular de la Región de Los Lagos, el Puerto de Puerto Montt es el último puerto continental del sur de Chile. En la transferencia de carga general de cabotaje es el principal del país y es un eje esencial en el tráfico de cruceros.

La matriz origen destino del cabotaje muestra como el Puerto de Puerto es un eje distribuidor de los flujos hacia y desde la Zona Sur Austral.



AÑOS	GENERAL	GRANELES	TOTAL
2008	850.000	180.000	1.030.000
1999	365.000	45.000	410.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIRECTEMAR

E: Entrada en el puerto correspondiente (Salida en Puerto Montt)

S: Salida en el puerto correspondiente (Entrada en Puerto Montt)

El cabotaje nacional de carga general, desde el punto de vista portuario, alcanza un movimiento cercano a las 4,3 millones de Ton. En la Zona Sur Austral se concentra cerca de 3,2 millones de Ton y en el Puerto de Puerto Montt cerca de 1,2 millones. En esta zona es donde se concentra la mayor cantidad de recaladas del país y es en Puerto Montt donde se concentra, a su vez, el mayor movimiento marítimo al interior de ella.

El desarrollo de este concepto de integración puede transformarse en una potente oferta marítima portuaria que no sólo podría influir en mayores eficiencias logísticas, especialmente en la carga de cabotaje donde la disminución de tiempos de espera juega un rol relevante, sino también en la formulación de un concepto de calidad de la carga generada en la zona sur austral del país: segura y limpia, que le otorgue un sello reconocido por el mercado nacional e internacional.

Por otra parte, en la atención de los turistas también se pueden lograr aumentos importantes en la calidad de los servicios, ofreciéndoles un concepto equivalente en cada puerto, y en la atención de los residentes, entregándoles niveles de servicio estandarizados.

De esta manera es posible generar una visión única frente al cliente, lo que se puede lograr si los diferentes actores operan bajo un mismo concepto con un alto grado de coordinación y de transmisión de información, así como con adecuados mecanismos de control.

Los objetivos que se podrían alcanzar en conjunto son los siguientes:

- i. Aumentar los niveles de eficiencia y seguridad en toda la zona sur austral
 - Disminución de los tiempos de espera
 - Aumentos en las tasas de ocupación de las naves y del transporte terrestre
 - Disminución en los riesgos de daño a la carga
- ii. Mayor regularidad y calidad a menores costos relativos
 - Mayor certeza en la prestación de los servicios
 - Disminución de costos derivados por los tiempos de espera, inventarios, etc.
- iii. Generar nuevos servicios asociados a la carga y a la atención de los pasajeros
 - Mayor disposición de información sobre estado de la carga y sobre cada eslabón de la cadena
 - Mayor coordinación con otros modos de transporte
 - Mayor apoyo a las estrategias de los clientes sobre manejo de inventarios
- iv. Fidelizar al cliente
 - Aumento de las confianzas entre los actores del sistema (alianza estratégica)
 - Aumento del grado de confianza del mercado
 - Generación de un proceso de innovación común

- v. Potenciar las ventajas del transporte marítimo frente a otras alternativas
 - Aumento de las potencialidades de este modo de transporte, disminuyendo sus debilidades frente a otros modos
 - Mayor grado de cobertura del territorio insular

8.3 Industria del turismo

El Puerto de Puerto Montt, es uno de los puertos que transfiere la mayor cantidad de pasajeros en Chile, y que cuenta con las mejores condiciones naturales para seguir potenciando esta actividad.

Por de pronto, está enclavado en la puerta y salida del territorio continental, cuenta con una variada oferta de lugares donde el turismo de aventura y cultural puede ofrecer alternativas desconocidas en el mundo, tales como lugares con mínima intervención del hombre, así como expresiones autóctonas de pueblos con una larga tradición cultural y patrimonial. Además, ha sido uno de los puertos que ha tomado el liderazgo en la relación con los diversos actores que cumplen funciones en el desarrollo de la oferta turística.

Por otra parte, se han realizado inversiones que han permitido mitigar las restricciones que debe enfrentar el puerto para atender adecuadamente a este tipo de naves, las que se han focalizado en la atención de los pasajeros, con su Terminal de Pasajeros y servicios complementarios de transporte terrestre, venta de artesanía, etc.

Otra inversión realizada dice relación con la atención de los Tenders de las naves de cruceros, consistente en la construcción de pontones flotantes y zonas de apoyo para que dichas embarcaciones menores puedan tener un atraque seguro.

Por último, destacan las implementaciones obligatorias para cumplir con el código ISPS, tales como los pórticos detectores de metales, máquina de rayos X, paletas detectaras de metales, etc.

Dentro de los desafíos estratégicos en este rubro está la construcción de instalaciones portuarias que permitan separar la atención de los pasajeros con la carga y asegurar mejores niveles de servicio, especialmente en la seguridad y en los tiempos de despacho.

Una actividad permanente y constante, destinada a fortalecer el desarrollo del turismo, es la búsqueda de nuevas ofertas, un aumento creciente de un ambiente propicio dentro de la comunidad para la atención de los turistas y la promoción de las cualidades turísticas de la región. Este trabajo debe ser un esfuerzo mancomunado entre los puertos integrantes de los circuitos, las autoridades regionales y comunales, los diferentes actores privados y los organismos públicos especializados en el sector.

8.4.- Terminales Portuarios de Chiloé



Terminales Portuarios

Mediante convenio suscrito con fecha 29 de diciembre de 2011, cuyo texto refundido fuera firmado el 20 de marzo de 2012, la Dirección de Obras Portuarias del Ministerio de Obras Públicas entregó a la Empresa Portuaria Puerto Montt la administración, mantención, conservación y explotación de la infraestructura costeras o de conectividad en la Décima Región de Los Lagos, con el fin de establecer reglas claras para sus operaciones.

El objetivo de este nuevo modelo de administración es establecer un marco que regule una adecuada administración de las diferentes cargas y tránsito de vehículos, asegurando una ordenada operación de los transbordadores y demás naves dedicadas al transporte de vehículos, pasajeros y carga en general que operen en las diferentes infraestructuras, con criterios públicos, no discriminatorios, resguardando la seguridad de los usuarios, y una permanente

mantención de los diferentes terminales, contribuyendo e impulsando el desarrollo de las diferentes actividades sociales y económicas.

Los terminales de Pargua y Chacao, son unos de los terminales que actualmente son administrados por Empormontt. Estos terminales constituyen un importante centro de transferencia de vehículos con carga y de pasajeros de conectividad desde y hacia la Isla de Chiloé, tanto para la actividad productiva, social y turística del archipiélago.

Cuadro estadístico de conectividad Canal de Chacao 2012

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Recaladas	6,395	6,268	6,004	5,659	5,737	5,397	5,975
Vehículos Menores	52,797	72,464	37,071	34,681	31,228	28,742	36,689
Camiones	20,282	20,947	21,068	19,608	18,512	16,957	16,771
Buses	4,559	5,001	3,887	3,642	3,454	3,141	3,580

Las rampas de Dalcahue y Curaco de Velez, también se encuentran bajo la gestión de Empormontt, cuyo principal servicio es la coordinación y seguridad entre la conectividad social y las faenas productivas, conforme a los horarios establecidos para las diferentes operaciones desde y hacia la Isla de Quinchao e Islas aledañas.

Cuadro estadístico de conectividad Canal de Dalcahue 2012

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Recaladas	6,684	7,272	6,212	5,574	5,760	5,802	5,404
Vehículos Menores	8,324	8,932	7,142	6,642	18,746	19,391	19,324
Camiones	878	857	1,111	892	2,490	2,374	2,367
Buses	1,735	1,817	1,510	1,437	2,664	2,972	2,921

El puerto de Castro, es el primer terminal portuario bajo la administración de Empormontt, siendo uno de los principales ejes de la provincia. Sus funciones comerciales, sociales, culturales y turísticas, lo han transformado en un polo de desarrollo importante para las diversas actividades de la ciudad y la zona.

Sus principales actividades son la transferencia de productos derivados de la salmonicultura, el turismo y la conectividad social hacia las zonas más australes de la Isla.

Cuadro estadístico de transferencia de carga puerto de Castro.

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Toneladas Anuales	123.825	135.615	123.227	96.546	93.514	39.058	44.433

Para estos y todos los demás terminales se incorporaran modelos de operación dependiendo de sus flujos de carga social y productiva, con los siguientes objetivos específicos:

- Otorgar servicios portuarios para la conectividad del territorio de manera continua y permanente, garantizando la atención de naves de conectividad para el transporte multimodal, en condiciones equitativas y no discriminatorias.
- Regular, mejorar, modernizar y optimizar la gestión de uso de la infraestructura portuaria.
- Mantener y conservar oportunamente la infraestructura portuaria pública del Estado.
- Mejorar y modernizar el nivel de servicio de embarque/desembarque para naves, vehículos, pasajeros y carga; y la operación de las zonas de espera y áreas de servicio.
- Promover el desarrollo de las actividades productivas, bajo los criterios de bioseguridad, requeridos por la autoridad competente.

9. Objetivos y metas

9.1 Establecimiento de objetivos

La directriz estratégica general dice relación con los requisitos de proyectos a desarrollar por la empresa, los cuales se muestran en el cuadro siguiente:

Requisitos de Aprobación de Proyectos de Empormontt

CRITERIOS DE EVALUACION
- Rentabilidad Económica.
- Sustentabilidad Financiera.
- Priorizar la incorporación de capitales privados.
- No afectar el normal desarrollo de la atención de cargas y pasajeros sujetos de nuestra estrategia comercial.
- Incrementar el valor económico de la empresa y priorizar los flujos de caja al presente, valorados por el dueño.
- Consistencia con los valores y principios de la Empresa
- Apoyo a nuestra RSE en la administración de los terminales sociales.

9.2. Niveles de objetivos

El Plan de la empresa descansa, aparte de la ya mencionada directriz estratégica general, en las siguientes directrices estratégicas específicas con sus correspondientes objetivos y metas:

9.2.1 **Directriz Estratégica: Asegurar la sustentabilidad estratégica del puerto.**

El Puerto de Puerto Montt, si bien es cierto actualmente cumple funciones con restricciones relativamente aceptables, no es menos cierto que las proyecciones antes señaladas muestran una importante debilidad estratégica relacionada con el impedimento de crecimiento físico que su actual ubicación le genera.

Por un lado sus condiciones marítimas provocan restricciones para las actuales operaciones de atraque y desatraque, las que son superadas con decisiones operacionales que, en definitiva, implican costos adicionales y que además no son posibles de sostener, dada la tendencia mundial de naves de mayor capacidad.

Por otra parte, el crecimiento de sus áreas operacionales se encuentra limitado por el área urbana de la ciudad. Lo mismo ocurre con sus vías de conexión con respecto a las vías estructurantes del país, dado que ellas forman parte de la red vial urbana, lo que genera una fuerte limitación si fuera necesario aumentar su capacidad, sin considerar las externalidades que ello generaría al funcionamiento de la ciudad.

Objetivo 1

a) Realizar la concesión del puerto, logrando que las cargas se relocalicen, que la actividad portuaria se potencie en su nueva locación y que el actual puerto brinde a la comunidad áreas que le permitan desarrollar proyectos turísticos comerciales, asociados principalmente a la Industria de los Cruceros Nacionales e Internacionales.

Objetivo 2

Desarrollar un plan que permita sustentar la potencialidad de la marca “Puerto de Puerto Montt”.

- a) Diseñar e implementar un plan de comunicación estratégica,
- b) Involucrar a la comunidad con el desarrollo del puerto y potenciar el vínculo ciudad puerto, a través de la integración de las diversas actividades que generan los diferentes estamentos de la comunidad,
- c) Redefinir un análisis del isotipo del puerto y
- d) Mejorar la página Web institucional, concibiéndola como un elemento integrador de los diversos actores

9.2.2 Directriz Estratégica: Administración eficiente comercial y operacional.

Objetivo 3

- a) Mantener actualizado el mapa de riesgos de la empresa,
- b) Mantener actualizada la política de inversión privada,
- c) Mantener actualizado y aplicar el Reglamento de los Servicios,
- d) Controlar procedimientos de garantías, seguros y pagos y
- e) Diseñar e implementar el manual de control de contratos. (Plan de Acción).

Objetivo 4

- a) Mantener mesas de trabajo conjunto con operadores (carga y pasajeros) con el fin de coordinar plan de actuación para administrar y controlar sistema de relaciones.

9.2.3 Directriz Estratégica: Desarrollar nuevos Proyectos y negocios.

Objetivo 5

- a) Diseñar proyecto “Logística Macrozona Austral”,
- b) Avanzar en el desarrollo del Proyecto “Administración Terminales de Chiloé” y
- c) Desarrollar las etapas siguientes Nuevo Puerto de Puerto Montt.(ver también objetivo 1)

Objetivo 6

- a) Actualizar el Plan Maestro y
- b) Actualizar el Calendario Referencial de Inversiones.

Objetivo 7

- a) Crear estrategias que conlleven generar negocios en el actual extrapuerto y
- b) Desarrollar sistemas informáticos destinados a coordinar la información entre los distintos agentes, tanto público como privado.

9.2.4 Directriz Estratégica: Impulsar, fomentar y participar en la creación de una plataforma logística de Puerto Montt.

Objetivo 8

- a) Generar acciones con Corfo y otros entes relacionados, que propendan a la creación de una plataforma logística portuaria y turística.

Objetivo 9

- a) Generar una base mejorada para la implementación de una Plataforma Logística Portuaria y Plataforma Logística Turística.

9.2.5 Directriz Estratégica: Desarrollo de las personas

Objetivo 10

- a) Comprometer a los miembros de la organización (tanto interno como externos) con los aspectos culturales y funcionales (adaptabilidad) de EMPORMONTT, desarrollando habilidades de innovación y preparación inherente a nuevos desafíos.

Objetivo 11

- a) Diseñar un programa de capacitación acorde a las necesidades actuales y futura de la empresa.

Objetivo 12

- a) Reestructurar orgánica y/o funcionalmente a la empresa, introduciendo competencias y equipos de trabajo.

9.2.6 Directriz Estratégica: Controlar el plan

Objetivo 13

- a) Crear mecanismos para el seguimiento del cumplimiento del plan.

b) Mantener actualizado mapa de riesgos

Objetivo 14

a) Corregir desviaciones.

9.3 Estrategia

Para llevar a cabo las acciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos señalados anteriormente, se ha definido el siguiente concepto:

Fomentar e Impulsar

Implica una participación proactiva, concurriendo con las capacidades tanto de trabajadores, ejecutivos y activos actuales, para formar e impulsar proyectos con entes externos, que permitan que el puerto gane cada día posiciones expectantes en el concierto regional, orientando sus esfuerzos al mercado de la carga, la conectividad austral y el comercio internacional, mediante un proceso de producción limpia, así como a la transferencia de pasajeros, conservando el liderazgo en los mercados antes mencionados.