**Caso**

Desde comienzos del siglo XX, Castillo S.A. se ha dedicado a la fabricación y comercialización de artículos escolares y de escritorio, como cuadernos, bloc de apuntes, libretas, corcheteras, clips, etcétera, en su planta de Viña del Mar, V Región de Chile. Debido al fuerte desarrollo turístico, esta ciudad ha tenido un crecimiento inmobiliario explosivo, especialmente en los alrededores de las instalaciones de la fábrica, por lo que la planta productiva de Castillo S.A. ha quedado inserta en un sector residencial y comercial de alta plusvalía, alto tráfico peatonal y vehicular. Esta situación implicó que el movimiento de camiones desde y hacia la planta se tornara cada vez más dificultoso. Como consecuencia del alto crecimiento que experimentó la empresa, ésta comienza a expandirse en los terrenos aledaños a sus actuales instalaciones, sin que ello implique una eficiencia técnica, sino más bien una adaptación a las circunstancias existentes. Todo lo anterior generó en la empresa cambios profundos que llevaron al directorio de la compañía a evaluar una nueva localización, para lo cual, ante la posibilidad de efectuar el traslado, han encargado la realización de un estudio que permita establecer el impaclo económico que esta decisión tendría en la empresa.

La producción actual de Castillo S.A. alcanza a las 300 toneladas anuales de productos terminados, que generan US$ 1.000.000 de utilidad, siendo su principal mercado la ciudad de Santiago, donde se comercializa el 60 por ciento de la producción total. El 20 por ciento 3e comercializa localmente en Viña del Mar, el 1 O por ciento en el sur y el l O por ciento restante en el norte del país. Para este nivel de producción se necesitan 300 toneladas de insumos.

* Santiago: 60%
* Viña del Mar: 20%
* Norte: 10%
* Sur: 10%

La proyección de demanda efectuada por la propia empresa indica que ésta crecerá 5 por ciento anual durante los próximos diez años. Por otra parte, la migración que se ha venido manifestando desde la capital hacia el sur del país ha repercutido en que Santiago vaya perdiendo importancia relativa respecto de otros puntos de venta, transfiriendo el 2 por ciento anual de la demanda a dicho mercado.

Una de las posibilidades consideradas en el estudio de traslado es Casablanca. La particularidad de esta alternativa es que en ese lugar ya existe una planta que fue utilizada con otros fines, pero que podría ser remodelada y adaptada a las necesidades particulares de Castillo S.A. Esta planta actualmente se está liquidando en US$ 800.000, de los cuales el 25 por ciento corresponde al valor del terreno. Su remodelación, que tardará seis meses, aproximadamente, demandaría recursos adicionales por un total de US$ 350.000, desembolsables linealmente. Luego de este tiempo, se llevaría a cabo el traslado, cuya duración se estima en un mes, con un gasto total de US$ 200.000. Para efectos contables se asigna una vida útil de 30 años a los activos físicos y cinco años para los activos nominales. Esta localización permitiría reducir a la mitad la distancia de transporte de los productos terminados desde la fábrica hasta el principal centro de distribución y acopio nacional, ubicado en Santiago. El costo directo de producción no experimentará variaciones entre una u otra localización, manteniéndose en US$2 por tonelada producida. Sin embargo, en el caso de ocurrir el traslado a este punto, se deberá subcontratar diariamente un servicio de buses de pasajeros entre la ubicación actual y Casablanca con el objeto de transportar al personal existente, evitando así incurrir en costos adicionales por concepto de capacitación y aprendizaje de personal nuevo. Este servicio significaría un desembolso de US$ l 2.000 mensuales.

Respecto de la proveniencia de las materias primas, el promedio histórico indica que el 70 por ciento son importadas, las cuales llegan al puerto de Valparaíso, distante a 25 km de la fábrica actual y a 75 km de la localización propuesta. Dado el poder negociador de la empresa y los volúmenes de compra involucrados, los proveedores nacionales están dispuestos a despachar las materias primas al mismo costo actual, independientemente de la localización de Castillo S.A. Proceso productivo y de comercialización De acuerdo con el diagrama operativo de la empresa, los productos terminados deben ser enviados en su totalidad a la bodega de Santiago, manteniendo un stock capaz de satisfacer las necesidades locales. Esta situación es producto de la escasa capacidad de las bodegas en la planta productora de Viña del Mar. Luego que los productos ~on descargados y almacenados en la bodega de Santiago, éstos son nuevamente cargados para ser despachados hacia el sur y el norte del país.

En el evento de que la planta se traslade a Casablanca se podrían adaptar las bodegas de acuerdo con los requerimientos de tamaño óptimo, pudiendo almacenar el 100 por ciento de la producción. Con e11o se podría prescindir del 50 por ciento de la bodega de Santiago, que actualmente se arrienda en US$ 1.800 mensuales. Esta situación permitióa además despedir a doce operarios de un total de 20. El sueldo promeilio por operario es de U$ 500 mensuales. El contrato colectivo firmado en la última negociación indica que la indemnización es a todo evento. Este monto ascendería a un total de US$ 100.000 más un bono de US$ l.000 por trabajador finiquitado. Por otra parte, dado que los productos que van hacia el sur y el norte del país ya no serían descargados y cargados nuevamente en la bodega de Santiago, existiría otro ahorro por este concepto. Se estima que el costo de carga o descarga es de US$ 1 O por tonelada transportada. Respecto del costo de transporte, los actuales contratistas señalaron que mantendrían el precio por tonelada transportada, tanto de productos terminados como de materias primas, equivalente a U$ 5, independientemente de si optan por quedarse en la localización actual o trasladarse a Casablanca.

En el evento de que la planta se traslade a Casablanca se podrían adaptar las bodegas de acuerdo con los requerimientos de tamaño óptimo, pudiendo almacenar el 100 por ciento de la producción. Con e11o se podría prescindir del 50 por ciento de la bodega de Santiago, que se arrienda actualmente en US$ 1.800 mensuales.

Esta situación permitió además despedir a doce operarios de un total de 20. El sueldo promedio por operario es de U$ 500 mensuales. El contrato colectivo firmado en la última negociación indica que la indemnización es a todo evento.

Este monto ascendería a un total de US$ 100.000 más un bono de US$ l.000 por trabajador finiquitad

Política de evaluación de inversiones Distribución Sur I O por ciento Castillo S.A. tiene una política de evaluación de sus inversiones cuyo horizonte es de cinco años, sin considerar valor de desecho de sus activos. Un reciente estudio realizado por el departamento de finanzas de la empresa situó el costo de capital promedio ponderado de la empresa en 17 ,6 por ciento. La tasa de impuesto a las utilidades es de 15 por ciento. El capital de trabajo se calculó en dos meses de costo directo de fabricación. Los terrenos que actualmente ocupa Castillo suman 28.000 m2 y fueron adquiridos en US$ 250.000 el año J 950. Una tasación reciente, en ese sector de la ciudad, indicó una valorización de US$ 255 el metro cuadrado de terreno. El balance de la empresa indica que la construcción tiene un valor libro de US$ 28.500 con una vida útil contable restante de dos años.

**Situación actual:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Puerto  importaciones | |  | Proveedor  Nacional |
|  | 25 km | |  |  |  |
| Distribución regional: 20% de los productos |  |  | |  |  |
|  | Fábrica  Viña del Mar | | | |
|  |  |
| Distribución norte: 10% de los productos |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  |
|  |  | SANTIAGO  Oficinas, bodegas y distribución local: 60% de los productos | | | |
| Distribución sur:  10% de los productos |  |
|  |  | |  |  |

**Situación propuesta**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Puerto  importaciones | |  | Proveedor  Nacional |
|  |  |  |
|  | 75 km | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |
| Distribución regional: 20% de los productos |  | Fábrica  Casablanca | | | |
|  |
|  |  |  | | | |
| Distribución norte: 10% de los productos |  |  | | Distribución sur: 10% de los productos | |
|  |  |  | |  |  |
|  |  |  | |  |  |
|  |  | SANTIAGO  Oficinas, bodegas y distribución local: 60% de los productos | | | |
|  |  |
|  |  |  | |  |  |